

IHS SINPA PAPERS

SINPA NUMBER 16 / 2001 BOLIVIA

INSTITUTE FOR HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT STUDIES
ROTTERDAM / THE NETHERLANDS

Planificación Estratégica Urbana en América Latina

*Experiencias de Construcción y
Gestión del Futuro*

By Steinberg, Florian

IHS 
Making Cities Work

SINPA
CENTRE FOR IMPLEMENTATION
OF NATIONAL PLANS OF ACTION

Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro

Florian Steinberg¹

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia Noviembre 2001

**Programa de Apoyo para la Implementación de Planes de Acción
– Hábitat II
(SINPA)**

¹ Arquitecto-urbanista, Director del Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP), Lima y Representante Regional del Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano (IHS), Rotterdam-Lima. Contacto para correspondencia: ihspegup@ciudad.org.pe, f.steinberg@ihs.nl.

El autor agradece el apoyo de un gran número de profesionales (ver Anexo 2 para los detalles) quienes han contribuido sus opiniones y puntos de vista a este trabajo. Mis agradecimientos también a Liliana Marulanda por sus comentarios al borrador final. Si hay interpretaciones equivocadas, la responsabilidad es del autor.

TABLA DE CONTENIDOS

SUMMARY

RESUMEN EJECUTIVO

- I. INTRODUCCION
- II. ENFOQUES CLAVES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS CIUDADES
- III. PREGUNTAS DEL ESTUDIO COMPARATIVO
 - (i) Planificación
 - (ii) Implementación del plan estratégico urbano
 - (iii) Monitoreo, evaluación y retroalimentación
- IV. CONCLUSIONES PARTICULARES Y GENERALES
 - (i) Conclusiones particulares
 - (ii) Conclusiones generales
- V. BIBLIOGRAFÍA

Anexo 1: Acrónimos utilizados

Anexo 2: Personas entrevistadas

SUMMARY

Strategic Planning is a process which permits the articulation of the initiatives of public and private stakeholders which seek synergies for the development of a city. It is about:

- An adaptable, non-rigid methodology for which flexibility is an indispensable precondition.
- A tool for local development which conceives those strategic interventions that guarantee the quality of life, and the economic and social progress.
- A mechanism to promote progressive forms of governance, substantially improving democracy through a real collaboration between public and private urban stakeholders.
- A modern, participatory and democratic form of thinking about urban development which permits to establish a reference for all those economic and social actors who can harmonise their own strategies with those scenarios which are desired for their city or territory.
- A new instrument which facilitates the management of a city in a period of frequent and substantial changes which stimulates the necessary imagination to deal with this.²

This document presents the experiences of Córdoba, Rosario and Buenos Aires in Argentina, Santiago de Chile, Santa Cruz de la Sierra and La Paz in Bolivia, Trujillo, various Districts of Lima, Bogotá, in Colombia, and Havana in Cuba in the field of strategic urban planning and the implementation of such plans. Strategic Urban Planning comes with the promise of a fundamental change in the city, opening new routes towards the new millennium with programmes and projects that are really transforming, modernising and innovative.

The document is divided into three main parts:

- A brief presentation of the key orientations of the Strategic Urban Development Plans of all cities included in this comparative study.
- A set of questions and the respective answers for each city.
- Specific and general conclusions.

The experiences of the 9 cities studied show that strategic-participatory planning can become like a collective and global project for an entire city, without excessive protagonism or individual owners of the process, as in the case of the city of Córdoba. There have been concrete and tangible impacts of programmes and projects implemented as a result of the strategic urban development plans in cities like Córdoba, Rosario, Habana and other cities are in the process of embarking into the process of implementation. Córdoba has developed innovative and participatory practices of management, monitoring and follow-up, while various cities are still looking for similar and suitable instruments.

The examples of Strategic Urban Development Plans show flexibility in the incorporation of new projects, and in some cases it was possible to substantially diversify in the mobilisation of new sources of finance for their projects where the Strategic Plans helped as a landmark of credibility towards the financing agencies.

Various cases represent progress in democratic forms of planning which contributes to the process of decentralisation within the municipalities themselves (i.e. through development of district centres/municipalities). All these examples depend on a favourable political

² Strategic Plan of Rosario (PER), Rosario 1998.

climate. When this is lacking it is probable (if not certain) that strategic planning will not flourish.

Few cities have been able to develop consistent systems of monitoring and back-up. In this respect Rosario is an outstanding example with its system of urban indicators which are being utilised for the demonstration of the tangible impacts of the projects of its Strategic Plan.

Various cities have pointed at the importance of a synchronisation and synergy between Strategic Plan and Urban Structure Plan (Spatial Development Plan), but in some cases the Strategic Urban Development Plan has become the lead factor before the Urban Structure Plan could be developed.

In several cities there is an inclination to establish in future three related instruments:
(i) Urban Structure Plan (Spatial Development Plan) with a validity of, at least, 10 years,
(ii) local government programmes of 3-4 years (depending on the case), and
(iii) Strategic Urban Development Plans covering economic, social, spatial and environmental dimensions with a time frame of 5-10 years.

The experience of Bolivia is an exception in as far as it demonstrates the complementarity of Strategic Municipal Development Plans with Five-Year and its respective Annual Investment Plans. Bolivia is also a case where there exist a set of laws, norms and technical guidelines and manuals for strategic-participatory municipal planning.

Cases like Lima, Santiago de Chile and Buenos Aires show the limitations of strategic planning where the scope is not metropolitan but only covering the central district municipality.

In some cases like Lima and Santiago it appears that there is a lack of consciousness in favour of the basic principles, orientation and instruments of strategic urban planning, and there is an unfavourable overall environment concerning planning.

In practically all cities where implementation of strategic plans has begun, the global balance is positive since it contributed to a better focus and orientation of investments, and it has changed the culture of planning of many institutions.

The experiences of the 9 cities included in this comparative study suggest that the success of strategic urban planning depends on (i) the **political will** of mayors (and other local authorities), (ii) the **institutional constellation** and involvement of key actors, (iii) the **thematic orientations**, (iv) the **participatory and technical processes** applied. For a strategic urban plan to become implemented it requires a concerted, consensus oriented dialogue between the key stakeholders who will have an important role in its implementation. For the processes of planning, implementation, monitoring and audit it is important that **clear rules** of conduct are being established and that role descriptions are respected. This implies the need to “**institutionalise**” the management of the Plan.

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica urbana es un proceso que permite articular las iniciativas de los actores públicos y privados para potenciar el desarrollo de una ciudad. Se trata de:

- Una metodología adaptable, no rígida, para la cual la flexibilidad es una condición indispensable.
- Una herramienta para el desarrollo local, teniendo como horizonte las intervenciones estratégicas que garanticen calidad de vida urbana, y un proceso económico y social.
- Un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando substantivamente la democracia a través de una colaboración real entre los actores públicos y privados.
- Una forma moderna, participativa y democrática de pensar y organizar el desarrollo de una ciudad, que permite establecer un marco de referencia para que todos los agentes económicos y sociales puedan acomodar sus propias estrategias de acuerdo con el escenario que se desee para la ciudad y el territorio. Es un nuevo instrumento que facilita la gestión de una ciudad en épocas de cambios tendenciales frecuentes y que permite estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos.³

El documento presenta las experiencias de: Córdoba, Rosario y Buenos Aires en Argentina, Santiago de Chile, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, Trujillo, varios Distritos de Lima y ciudades pequeñas como Tarapoto y Negritos en el Perú, Bogotá, Medellín y Cartagena en Colombia, y La Habana en Cuba en el campo de planificación estratégica y de la implementación de estos planes. La planificación estratégica viene con la promesa de un cambio fundamental de las ciudades, abriéndose paso hacia el nuevo milenio con programas y proyectos verdaderamente transformadores, modernizadores e innovadores.

El documento está dividido en tres partes:

- Una breve presentación de los enfoques claves de los Planes Estratégicos de cada ciudad investigada en este caso.
- Un conjunto de preguntas contestadas en el contexto de cada ciudad.
- Conclusiones particulares y generales.

Las experiencias de las 9 ciudades estudiadas demuestran la planificación estratégica-participativa como proyecto colectivo y global de la ciudad sin protagonismos excesivos o dueños del proceso, como en el caso de Córdoba. Hay resultados concretos como en el caso de Córdoba, Rosario, La Habana y otras ciudades están al comienzo de la implementación de acciones selectas de sus Planes. Córdoba desarrolló formas novedosas y participativas de gestión, seguimiento y monitoreo, mientras varias ciudades se encuentran todavía en la búsqueda de instrumentos parecidos.

Los ejemplos de Planes Estratégicos demuestran flexibilidad para la incorporación de nuevos proyectos, y algunos casos han podido movilizar y diversificar fuentes de financiamiento de sus proyectos donde el Plan Estratégico les sirvió como un hito de credibilidad frente a las financieras.

Varios casos representan avances en planificación democrática incorporándose a procesos de descentralización de las municipalidades. Todos los ejemplos dependen de

³ Plan Estratégico Rosario (PER), Rosario 1998.

una coyuntura política positiva. Cuando ella hace falta es probable que la planificación estratégica no florezca.

Pocas ciudades han podido desarrollar sistemas consistentes de monitoreo y seguimiento. Aquí se destaca Rosario con su sistema de indicadores urbanos los cuales se utilizan para demostrar los impactos de los proyectos del Plan Estratégico

Varias ciudades señalan la importancia de una sincronización entre el Plan Estratégico y el Plan Director, pero en algunos casos el Plan Estratégico ha tomado la importancia sobre el instrumento del Plan Director o Plan de Ordenamiento Territorial.

En varias ciudades se desea establecer en el futuro tres instrumentos consistentes: (i) los Planes de Ordenamiento Territorial (POTs) con 10 años de vigencia, (ii) los Planes de Gobierno de 3 años, y (iii) los Planes Estratégicos – Económicos, Sociales y Territoriales-Ambientales como marco rector para 5-10 años.

Solo la experiencia de Bolivia muestra la complementaridad de un Plan Estratégico (Plan de Desarrollo Municipal) con un Plan Quinquenal (PQ) y sus respectivos Planes Operativos Anuales (POAs) de inversión. Bolivia también es el caso donde existe todo un conjunto de leyes, normas y guías técnicas para la planificación estratégica municipal.

Casos de ciudades metropolitanas como Lima, Santiago de Chile y Buenos Aires demuestran las limitaciones de una planificación que no es metropolitana pero sólo cubre el distrito céntrico como parte de la metrópoli.

En algunos casos como Lima y Santiago parece que la concientización en favor de los enfoques e instrumentos de la planificación estratégica es baja, hay poca coyuntura a favor de planificación en general. .

En prácticamente todas las ciudades donde se inició la implementación de su Plan Estratégico el balance global es positivo porque contribuyó a una mejor orientación de las inversiones, y a que la cultura de planificación halla cambiado en muchas instituciones.

Las experiencias de las 9 ciudades incluidas en este estudio comparativo indican que el éxito de la planificación estratégica depende (i) de la **voluntad política** de los alcaldes (y de otras autoridades locales), (ii) de la **constelación institucional** de actores claves, (iii) de **enfoques temáticos**, (iv) de los **procesos participativos y técnicos** aplicados. Para que un plan estratégico sea implementado se requiere de un dialogo concertado con los actores claves los cuales tendrán un papel importante en la implementación. Para los procesos de planificación, implementación, monitoreo y fiscalización es importante que se establezcan **reglas claras** de comportamiento y de la descripción de roles. Ello significa la necesidad de una “**institucionalización**” de la gestión del plan.

I. INTRODUCCION

Ciudades como Barcelona, Lisboa, Málaga, San Francisco, Los Angeles, Río de Janeiro, para nombrar unas pocas, han desarrollado exitosos Planes Estratégicos con resultados tangibles para sus habitantes y su economía.

Córdoba, Rosario y Buenos Aires en Argentina, Santiago y Rancagua en Chile, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra en Bolivia, Trujillo, varios Distritos de Lima y ciudades pequeñas como Tarapoto y Negritos en el Perú, Bogotá, Medellín y Cartagena en Colombia, y La Habana en Cuba han ejecutado, en los últimos años, ejercicios de planificación estratégica y algunas de ellas han comenzado a implementar sus Planes Estratégicos⁴. La concepción de lo estratégico, multi-sectorial y pluri-anual tiene su atractivo para los planificadores, pero muchos actores urbanos han sentido una atracción no sólo por los instrumentos de planificación estratégica sino también por la promesa inherente de que ello permitiría un proceso democrático de concertación entre los actores claves. La planificación estratégica viene con la promesa de un cambio fundamental de las ciudades, abriéndose paso hacia el nuevo milenio con programas y proyectos verdaderamente transformadores, modernizadores e innovadores.

El siguiente documento presenta una comparación de experiencias exitosas y menos exitosas de la planificación estratégica – todas en el proceso de la construcción y gestión de su futuro. Las ciudades cubiertas por este estudio comparativo detallado han sido seleccionadas por el -supuesto- avance de su caso, con la esperanza que ello represente una lección específica y generalizable para otras ciudades las cuales quieren iniciar o profundizar su propio proceso de planificación estratégica y su respectiva implementación.

Las experiencias tienen bastante en común por el hecho que hay una fuerte corriente de los mismos instrumentos, procesos e enfoques hacia el tema. Pero también hay interesantes divergencias y diferencias debido a la situación local, las constelaciones institucionales y políticas las cuales tienen un papel muy relevante. Las observaciones de estas experiencias permiten una serie de conclusiones. Ellas nos dan pistas nuevas sobre sugerencias de elementos claves para el mejoramiento de la gestión del proceso, los instrumentos recomendados, y la importancia de los enfoques de la planificación estratégica. Se pueden distinguir los elementos de mayor y mejor desempeño, y éxito, igual como las tendencias que se suman para un fracaso del proceso.

Es para las ciudades y para los diseñadores de los marcos normativos que aprendan de estas experiencias para una mejor aplicación de estos instrumentos en el futuro. Podemos decir que la planificación estratégica mantendrá su atracción y encanto para muchos ciudadanos, técnicos, empresarios y políticos, pero no asume la función de una panacea. Son más bien el proceso social y político y los enfoquen los que cuentan para el verdadero éxito de la planificación estratégica.

El documento esta dividido en tres partes:

- Una breve presentación de los enfoques claves de los Planes Estratégicos de cada ciudad investigada en este caso.

⁴ Otras ciudades las cuales pueden ser mencionadas, entre las tantas que han producido Planes Estratégicos, son: Baltimore, Bahía Blanca, Bilbao, Birmingham, Boston, Cádiz, Catamarca, Chicago, Cuzco, Detroit, Glasgow, Jerez, Madrid, Milán, Montevideo, Nueva York, Porto Alegre, Rotterdam, San Francisco, Valencia. Y la lista crece cada vez más...

- Una conjunto de preguntas contestadas en el contexto de cada ciudad.
- Conclusiones particulares y generales.

Para muchas ciudades los desafíos de hoy se encuentran (i) en las dimensiones económicas y de la globalización de la economía mundial, (ii) en la dimensión social y los retos de alivio a la pobreza, y (iii) en las dimensiones territoriales (entorno metropolitano y/o regional), de transformación y revitalización de centros urbanos, y la habitabilidad de la ciudad. La Planificación Estratégica Urbana esta visto como una respuesta al conjunto de estas tres dimensiones.

II. ENFOQUES CLAVES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS CIUDADES

Las ciudades del estudio

Ciudades y sus características	Estatus de los Planes Estratégicos	Relevancia para el estudio comparativo
Córdoba, Argentina: La segunda ciudad del país, importante centro industrial y comercial.	Plan Estratégico de Córdoba (PEC) fue ejecutado entre 1996-1999, abandonado a partir del 2000 por cambio del gobierno local.	Uno de los primeros casos que ha sido implementado.
Rosario, Argentina: La tercera ciudad del país, importante centro de exportación de productos del agro, y centro de industrias.	Plan Estratégico de Rosario (PER) está en ejecución desde 1998.	Un caso que representa muchas iniciativas nuevas e innovadoras demostrando la capacidad de esta ciudad intermedia.
Buenos Aires, Argentina: La capital del país con supremacía sobre otras ciudades en todos los aspectos. La ciudad de Buenos Aires es parte de una zona metropolitana con varios municipios.	El proceso de formulación del Plan Estratégico de Buenos Aires será terminado en 2002.	El caso demuestra todo tipo de retrasos que se pueden presentar por asuntos políticos los cuales son más importantes en la capital que en las provincias.
Bogotá, Colombia: La capital del país, y principal innovador en asuntos urbanos. Bogotá tiene en su Distrito Capital una administración metropolitana.	El Plan Estratégico de Bogotá al 2000 del 1997 fue abandonado al comienzo del 1998 cuando comenzó una nueva administración y se introdujo el trabajo de preparación del Plan de Ordenamiento Territorial (POT).	El caso demuestra una ejemplar concertación de fuerzas sociales y económicas en un país castigado por conflictos internos.
Santiago, Chile: La capital del país, forma parte de una amplia zona metropolitana que incluye 37 comunas. No existe gobierno metropolitano.	El Plan Estratégico de la Comuna de Santiago al 2010 fue abandonado en 2000 por decisión del nuevo gobierno municipal.	El caso demuestra la importancia de la coyuntura política, y el impacto devastador que puede tener la falta de respaldo.
La Paz, Bolivia: La Capital que forma parte de una gran conurbación con El Alto en el Altiplano. La Paz es ejemplo de una metrópoli de crecimiento rápido.	El Plan de Desarrollo Municipal Sostenible (PDMS) al 2010 del 2000 se encuentra en su última etapa de refinamiento, con Plan Quinquenal y Plan Anual Operativo del 2002 en preparación.	El caso demuestra las ventajas de un sistema nacional de planificación municipal participativa de corto, mediano y largo plazo.
Trujillo, Perú: La tercera ciudad del país, con problemas de su industria y en camino de un nuevo posicionamiento en el país.	El Plan Estratégico – La Agenda 21 Local se encuentra en proceso de implementación, sin embargo sin aprobación oficial durante los primeros dos años (1999-2001).	El caso demuestra como la planificación estratégica se articula como una Agenda 21. La institucionalización se dio según la nueva coyuntura del 2001.

<p>Lima – Distrito de Comas, Perú: Lima, la capital y más dominante ciudad del país, es una zona metropolitana con 43 municipios autónomos.</p>	<p>El Plan Integral de Comas al 2010 del 2000, uno de los mejores que hay en Lima, se encuentra en su fase inicial de implementación.</p>	<p>El caso demuestra las iniciativas de un distrito grande y pobre que lucha por su mejor futuro y gana muchos espacios nuevos de concertación.</p>
<p>La Habana, Cuba: La capital de Cuba se encuentra en proceso de recuperación económica, su crecimiento ha sido controlado.</p>	<p>El Plan Estratégico de La Habana se encuentra en implementación de sus grandes proyectos.</p>	<p>El caso de una ciudad socialista que ha buscado la participación ciudadana en tiempos de crisis económica.</p>

Córdoba, Argentina:

Plan Estratégico de Córdoba (PEC) de 1996.

Objetivo General (Visión):	Córdoba “La Docta”, ciudad moderna de América, ambientalmente sustentable, competitiva y solidaria.
Objetivos Particulares:	Proyectos (seleccionados):
Eje 1 – Desarrollo Territorial: Ciudad funcionalmente equilibrada, espacialmente integrada, policéntrica y articuladora de su entorno metropolitano.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento Y Organización de la Red Vial Primaria Urbana y Metropolitana. • Urbanización y Revitalización de Areas Periféricas. • Adecuación y Reformulación de las Normativas Urbanas de Uso de Suelo generalizado e industrial comercial. • Plan Director de Infraestructuras. • Revitalización del Area Central. • Reformulación del Sistema de Transporte Público de Pasajeros. • Gestión para la Región Metropolitana.
Eje 2 – Desarrollo Económico: Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad (ADEC). • Incubadora de Empresas. • Desarrollo del Turismo Recreativo, Cultural y de Negocios. • Centro de Información de la Ciudad. • Areas de desarrollo Empresarial, Tecnoparque y Obras Múltiples de Infraestructuras.
Eje 3 – Desarrollo del Medio Ambiente: Generar las condiciones socio-ambientales que permitan posicionar a Córdoba como una de las metrópolis más atractivas del Cono Sur por su calidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo integrado de cursos de agua superficiales naturales • Formación de ciudadanos en la Problemática Ambiental en Circuitos de Educación formal, no formal e informal. • Gestión Integral de Residuos Industriales y/o Peligrosos. • Evaluación y Control de Contaminación de los Recursos Aire, Suelo y Agua de la ciudad. • Recuperación ambiental de la Ciudad Universitaria. • Desarrollo sustentable del Cinturón Verde.
Eje 4 – Desarrollo Social: Ciudad solidaria, con equidad e integrada socialmente, comprometida a implementar líneas de acción específicas e integrales que favorezca la disminución de la pobreza urbana.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Materno Infantil y Nutrición (PROMIN). • Promotoras Comunitarias de Salud como estrategia de programación local participativa. • Mejoramiento de atención de la emergencia sanitaria. • Transformación del abordaje de la problemática alimentaria en comunidades urbanas. • Estrategia local participativa en salud sexual y reproductiva. • El proyecto de los niños y adolescentes en situación de riesgo “Chicos de la calle”.

Rosario, Argentina:

Plan Estratégico de Rosario (PER) de 1998.

Objetivo General (Visión):	Rosario, una ciudad sustentada en el trabajo y la creación, con oportunidades de vida y de progreso para todos sus habitantes, que recupera el río y se constituye en punto de integración y encuentro en el Mercosur.
Objetivos Particulares:	Programas (con un total de 69 proyectos particulares):
Eje 1 – La ciudad del Trabajo: Convertir a Rosario en centro regional de transporte y servicios, recuperando asimismo su perfil de ciudad laboriosa, industrial y competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconversión y desarrollo del sistema portuario. • Rosario en el corredor bioceánico. • Hidrovía Paraguay-Paraná. • Reactivación del Aeropuerto Internacional Rosario • Mejoramiento del sistema vial, ferroviario y de accesos del Gran Rosario. • PYMEs en marcha. • Centro de la producción de alimentos. • Generando oportunidades de trabajo y competencias laborales.
Eje 2 – La ciudad de las oportunidades: Asegurar una ciudad con posibilidades de desarrollo individual y social para todos, con un municipio moderno y participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad urbana. • Construyendo ciudadanía. • Autonomía local, modernización y descentralización municipal. • Modelo en salud pública. • Rosario ciudad educadora.
Eje 3 – La ciudad de la integración: Consolidar una ciudad metropolitana, dinámica e innovadora, espacio de encuentro y cooperación de la región y el Mercosur.	<ul style="list-style-type: none"> • Rosario Metropolitana. • Una mercociudad por excelencia. • Lugar de encuentro.
Eje 4 – La ciudad del río: Articular la ciudad con el río y las islas, promoviendo una transformación urbanístico-ambiental que sienta las bases de un modelo de desarrollo sustentable y consolide una nueva imagen de Rosario.	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir la ciudad al río. • Articular el área portuaria con la ciudad. • Disfrutar y cuidar el río.
Eje 5 – La ciudad de la creación: Afianzar a Rosario como referente regional en la creación artística, el diseño y la producción científico-tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Rosario en la geografía de la creatividad. • Impulsando la industria cultural. • Polo de tecnología e innovación.

Buenos Aires, Argentina:

Aproximación a los temas estratégicos de la ciudad según la oficina de Coordinación del Plan Estratégico de Buenos Aires, 2001:

<u>Físico:</u> <ul style="list-style-type: none">• Evolución de la ciudad.• Estructura territorial.• Vías de comunicación.• Transporte.• Espacio público.• Medio ambiente.• Infraestructura de servicios.• Inversión pública.	<u>Social:</u> <ul style="list-style-type: none">• Población.• Educación.• Salud.• Cultura.• Recreación.• Vivienda.• Justicia y seguridad.• Promoción social.
<u>Económico:</u> <ul style="list-style-type: none">• Comercio.• Servicios.• Industria.• Sector público.	<u>Institucional:</u> <ul style="list-style-type: none">• Sistema de representación política.• Sistema administrativo.• Relación gobierno – ciudadano.• Organismos de control.• Procesos de gestión.• Asignación geográfica del gasto.• Cuantificación.

Bogotá, Colombia:

Los grandes propósitos del Plan Estratégico de Bogotá 2000:

<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá competitiva. • Bogotá global. • Bogotá tecnológica. • Bogotá sin brechas. • Bogotá educativa. • Bogotá equitativa • Bogotá sana • Bogotá lúcida • Bogotá metropolitana. • Bogotá funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bogotá verde y azul. • Agua para Bogotá. • Bogotá ordenada. • Bogotá segura • Bogotá cívica. • Bogotá eficaz y descentralizada. • Bogotá participativa. • Bogotá legítima con habitantes responsables.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Líneas estratégicas y proyectos del Plan Estratégico de Bogotá 2000:

1. Competitividad y atractividad	
<p>Construir una plataforma urbana de alta productividad e integrada a los mercados mundiales que facilite la generación de riqueza y el incremento de la calidad de vida en la ciudad.</p> <p><u>Proyectos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de competitividad para Bogotá. 2. Sistema Regional de Innovación. 3. Consejo Regional de Competitividad, Ciencia y Tecnología. 4. Sistema de Cuentas Económicas Regionales. 5. Modelos de economía y dinámica urbana. 6. Parques tecnológicos. 7. Desarrollo de la Zona Franca. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Modernización del aeropuerto. 9. Terminales de carga de la Sabana. 10. Masificación de servicios de valor agregado en telecomunicaciones. 11. Estudio de dinámica del sector informal. 12. Red institucional para la dinamización de las economías populares. 13. Facultad Politécnica Distrital. 14. Proyecto ICFES-Tecnos. 15. Incubadora de empresas de base tecnológica. 16. Centro Interactivo de la Ciencia y la Tecnología (Maloka). 17. Auditorio Milenium.
2. Oportunidades para las personas	
<p>Estructurar y ejecutar una política y una gestión social participativa, descentralizada y eficaz que reduzca los factores de riesgo y aproveche las potencialidades de las personas.</p> <p><u>Proyectos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Decenal Educativo. 2. Proyectos Educativos Institucionales (PEI) competentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Secretaría de Atención y Prevención Social (SAS). 4. Política Social (Plan social, Fondo de Inversión Social). 5. Estrategia participativa en salud pública. 6. Transformación hospitalaria. 7. Universalización de la seguridad social. 8. Plan recreativo y deportivo para Bogotá. 9. Agendas culturales.
3. Ciudad habitable y estructurada	
<p>Promover una región metropolitana integrada con una estructura funcional equitativa y de calidad que permita a los ciudadanos acceder a los beneficios de la ciudad.</p> <p><u>Proyectos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación del área metropolitana. 2. Directrices de ordenamiento territorial. 3. Centro expandido de Bogotá. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Vías perimetrales (Avenidas Cundinamarca y Ciudad de Cali). 10. Accesos a la ciudad (autopistas norte y sur, la vía al Llano y Occidente). 11. Plan General de Ciclovías Permanentes. 12. Nueva estructura empresarial para el transporte público. 13. Política de vivienda de interés social. 14. Descontaminación del río Bogotá.

<p>4. Nuevas centralidades. 5. Aprosabana. 6. Reforma institucional del sector Tránsito, Transporte y Espacio Público. 7. Primera línea del Metro. 8. Nuevas troncales (Calle 80, calle 68 y ampliación de la troncal de la Caracas).</p>	<p>15. Recuperación de la malla verde: Cerros Orientales, Parque Entrenubes, rondas del río Bogotá y sus afluentes y Parque Metropolitano del río Bogotá. 16. Desarrollo del Plan de expansión de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá.</p>
<p>4. Seguridad y Convivencia</p>	
<p>Hacer de Bogotá una ciudad donde se respete la autoridad, se fomenten procesos de autorregulación y se incentiva la cultura de la tolerancia y la solidaridad. <u>Proyectos:</u> 1. Planes locales de seguridad. 2. Infraestructura de la paz. 3. Complejo Carcelario Metropolitano. 4. Policía Distrital.</p>	<p>5. Seguridad Vial. 6. Plan de prevención de riesgos naturales y tecnológicos. 7. Carta de Civilidad. 8. Ciudad educadora. 9. Tú, Bogotá y yo. 10. Red eres. 11. Red multimodal de televisión para Bogotá.</p>
<p>5. Legitimidad y gobernabilidad</p>	
<p>Fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones del gobierno distrital en articulación con el desarrollo de la participación ciudadana. <u>Proyectos:</u> 1. Modernización de las instituciones distritales.</p>	<p>2. Descentralización. 3. Red de Participación Ciudadana. 4. Voto Inteligente. 5. Veedurías ciudadana. 6. Contralores cívicos.</p>

Operaciones Estructurantes – las grandes propuestas del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Bogotá del 2000:

<p>1. Operación Anillo de Innovación. 2. Operación Borde del Centro Tradicional. 3. Operación Parque Simón Bolívar. 4. Operación Aeropuerto Eldorado. 5. Operación Chapinero. 6. Operación Centro Empresarial Av. Chile-Calle 100. 7. Operación río Fucha-Av. 1º de Mayo. 8. Operación Suba-Tibabuyes. 9. Operación Santa Bárbara-Country.</p>	<p>10. Operación Ferias-Boyacá. 11. Operación Tintal-Corabastos. 12. Operación Colina Campestre. 13. Operación Tunjuelo. 14. Operación Entrenubes. 15. Operación Juan Amarillo. 16. Operación Jaboque-Engativá. 17. Operación Autopista Norte. 18. Operación Fontibón. 19. Operación Puerta al Llano.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Santiago, Chile:

Plan Estratégico “Estrategia Santiago 2010”, 2000.

Áreas temáticas:	Objetivos:
1. Base Económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de desarrollo económico. • Establecer una estructura Municipal y Política Comunal de Desarrollo Económico. • Establecer una política de recuperación y desarrollo económico del centro de la Comuna de Santiago (Triángulo Central y Zonas de Extensión). • Establecer una política de desarrollo económico comunal de los barrios.
2. Equipamientos y Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un acceso socialmente equitativo y territorialmente desconcentrado de los residentes, a una oferta diversificada de equipamientos y servicios comunales.
3. Espacio Público.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la organización de la comunidad para el uso del espacio público. • Más seguridad en el espacio público. • Más naturaleza y valorización de ella. • Más áreas verdes y equipamiento diverso que refuerce la identidad del barrio. • Mejoramiento de la infraestructura del espacio público de circulación. • Modernizar los servicios y mobiliario en el espacio público. • Mejorar gestión de redes subterráneas de servicios. • Inventario de mobiliario urbano por barrio y habitante. • “Hacer visible” la ciudad.
4. Medio Ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar y velar por el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes y usuarios de la comuna.
5. Renovación y Conservación Urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una imagen urbana socialmente compartida e integrada a la diversidad social.
6. Acción Social	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio ente facilitador, mediador y orientador del desarrollo integral de las personas con énfasis en un crecimiento con calidad humana.

La Paz:

Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2000-2010, del 2000

Imagen Objetivo: La Paz, ciudad del Illimani construida desde la altura del mundo, por hombres y mujeres solidarios y comprometidos, respetuosos de sus culturas y su medio ambiente. Municipio de la integración, la diversidad, la equidad y la igualdad de oportunidades. Centro productivo, turístico y de servicios competitivos, gobernado con autoridad democrática, transparente y legitimada por participación ciudadana.	
Líneas estratégicas:	Estrategias específicas:
1. Democracia y Participación Social	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento y perfeccionamiento institucional. Construcción de una identidad colectiva.
2. Productividad y Desarrollo Económico	<ul style="list-style-type: none"> Concertación entre Gobierno Municipal, Prefectura, Min. de Educación y agentes productivos, la racionalización de la oferta educacional de formación técnica y superior con la oferta laboral. Fomento de creación y sostenimiento de empresas y microempresas. (comercio informal y ambulante). Erradicación de contrabando y piratería. Fortalecimiento del sistema de defensa del consumidor. Tratamiento económico financiero e impositivo y equitativo de fomento a la productividad. Promoción de competitividad en los sectores industriales, empresariales y comerciales. Producción, financiamiento y comercialización de PYMES. Transferencia a privados de servicios municipales a través de concesiones
3. Patrimonios Cultural y Natural	<ul style="list-style-type: none"> Política para dinamizar el desarrollo ecosostenible. Reconocimiento y valorización del Patrimonio Cultural y Natural. Usos adecuados de la tierra urbana y rural, respeto del medio ambiente y del patrimonio cultural.
4. Identidad e interculturalidad	<ul style="list-style-type: none"> Recuperación de dignidad y autoestima de los/las ciudadanos/as desde una visión de identidad con respeto a la diversidad étnico cultural. Educación y comunicación (con enfoque étnico cultural, generacional, género y discapacitados/as).
5. Seguridad Humana y Afectividad	<ul style="list-style-type: none"> Visión integral de la atención de la calidad de vida humana con calidez, promoción de autoestima y creatividad de la población. Infraestructura y atención adecuada para población marginada por adicción y discapacidad. Prevención, atención y erradicación de la violencia intrafamiliar y pública. Ejercicio de los derechos humanos y de las responsabilidades familiares y en la vida pública. Defensa del consumidor con normas higiénicas de sanidad de productos alimenticios. Promoción de valores de solidaridad, fortalecimiento de vínculos entre ciudadanía y municipio.
6. Habitabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a la infraestructura y los servicios públicos y privados – saneamiento básico y transportes. Uso y ocupación de la tierra, cobertura y distribución equitativo de los equipamientos urbanos. Recuperación y preservación de la calidad ambiental, prevención de riesgos naturales.

<p>7. Transparencia y Eficacia Institucional, libre de corrupción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de las instituciones públicas, privadas como organizaciones solventes, transparentes, solidarias, eficientes y efectivas. • Procesos de modernización, democratización y fortalecimiento organizacional.
<p>8. Descentralización Municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización de la municipalidad, con mayor legitimidad y participación en el poder local. • Descentralización de los servicios administrativos.
<p>9. Infraestructura y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y dotación de espacios de recreación y tiempo libre para mujeres, jóvenes, adultos/as, niños y tercera edad. • Discriminación positiva de necesidades de género y generacional en el diseño y ejecución de infraestructura de servicios públicos y privados. • Construcción de mercados y de un parque industrial metropolitano. • Reformulación del sistema vial y de transporte público. • Ordenamiento territorial y plan de usos de suelo con normatividad adecuada.

Trujillo, Perú:

Plan Estratégico – La Agenda 21 Local de Trujillo de 1999.

Ideas Rectoras:	
<p>A) Enfoque integral en el tratamiento de los problemas de la ciudad y sus áreas de influencia.</p> <p>B) Compatibilización entre crecimiento, desarrollo y conservación del medio ambiente.</p> <p>C) Sostenibilidad del desarrollo y el uso racional de los recursos naturales.</p> <p>D) Participación y concertación de todos los actores públicos y privados.</p> <p>E) Racionalidad y eficiencia en la atención de los problemas de la ciudad, en función de sus impactos y posibilidades de solución.</p> <p>F) Transparencia de la gestión pública y el compromiso institucional de la empresa privada, en el desarrollo de la ciudad.</p> <p>G) Fomento de la educación, la capacitación y la toma de conciencia respecto a la sostenibilidad de la ciudad.</p>	
Visión de Trujillo:	Metrópoli Líder, cultural y agroindustrial que democráticamente impulsa la vida, el trabajo, la recreación y el desarrollo integral de sus ciudadanos, en su espacio urbano y rural.
Objetivos Particulares:	Objetivos Específicos de las Líneas de Acción:
Eje 1 – Mejoramiento de la Gobernabilidad Local y Regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos locales y regionales fortalecidos. • Gestión local concertada y participativa. • Medios de comunicación comprometidos al desarrollo sostenible. • Ciudad segura.
Eje 2 – Desarrollo Social con Equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos proactivos con autoestima, solidarios y justos. • Sistema educativo integral, eficiente y moderno. • Ciudad saludable con oportunidades para el desarrollo humano. • Identidad local y regional fortalecidas.
Eje 3 – Ciudad Ambientalmente sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización sostenible de recursos naturales. • Fomento y control de la calidad ambiental. • Ciudad limpia y saludable.
Eje 4 – Crecimiento y desarrollo económico sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio cultural conservado y convertido en el eje de desarrollo. • Trujillo, polo de desarrollo turístico integrado al eje nor Peruano. • Desarrollo agro-industrial competitivo y sostenible. • Fomento al desarrollo empresarial y competitivo. • Diversificación de ejes productivos.
Eje 5 – Desarrollo Territorial Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión y mejoramiento de la infraestructura de servicios. • Desarrollo del hábitat sostenible. • Trujillo metrópoli regional articulada y ordenada en su territorio.

Lima – Distrito de Comas, Perú:

Plan Integral de Desarrollo al 2010: Construyamos Juntos el Futuro de Comas, 2000.

Las grandes apuestas del proceso de planificación integral del desarrollo:	
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo humano integral con perspectivas de equidad: género, generación, interculturalidad y desarrollo económico. • La democracia local: el empoderamiento ciudadano, el fortalecimiento de las instituciones locales y organizaciones sociales, el liderazgo político municipal. • El tránsito de gobierno municipal a gobierno local. • La legitimación de la institución municipal, incrementando su credibilidad y centralidad en el desarrollo local. • La gobernabilidad democrática para el desarrollo integral de Comas. • La descentralización real y eficaz: política, económica y cultural; generando un modelo de gestión fruto de las capacidades locales en juego. 	
Visión de desarrollo al 2010 – Un deseo colectivo:	Comas es un distrito solidario, centro de producción, comercio y servicios del área Norte de Lima consolidado sobre la base de pequeñas y microempresas y la inversión privada, con una gestión democrática y participativa, con identidad local, donde niños, jóvenes y mujeres tienen mayores oportunidades, en condiciones de seguridad y ambiente saludable.
Líneas Estratégicas:	Proyectos Sinérgicos del Futuro:
1 – Desarrollo económico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de información y comunicación. 2. Modelo de gestión del desarrollo local: Fortalecimiento de los espacios de concertación. 3. Escuela de capacitación y formación para el desarrollo integral.
2 – Salud y medio ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> 4. El desarrollo local sostenible en la escuela. 5. Plan de Desarrollo Urbano. 6. Centro de exposición y comercialización de productos manufacturados. 7. Promoción, formalización y fomento de las pequeñas y microempresas.
3 – Cultura e identidad local.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Red de prevención contra la violencia familiar. 9. Sistema financiero para las pequeñas y microempresas industriales, comerciales y de servicios: Fondo Rotatorio. 10. Proyecto especial Chacra Cerro Puquio-Chacra Cerro Alto.
4 – Seguridad integral.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Proyecto integral Parque Sinchi Roca. 12. Habilitación, mejoramiento y sostenimiento de áreas verdes. 13. Sistema de riego urbano. 14. Programa concertado de mejoramiento de los servicios básicos y de salud.
5 – Gestión local.	<ol style="list-style-type: none"> 15. Centro de servicios juveniles. 16. Red de espacios públicos para la cultura, recreación y deporte.

La Habana, Cuba:

Plan Estratégico “Una Estrategia para La Habana”, 1998.

Misión:	Elevar la calidad de vida, la imagen de La Habana y su proyección internacional, a partir de potenciar su economía para revertir los beneficios en la recuperación y desarrollo urbanos, de sus condiciones ambientales y sus valores sociales y culturales, con una mayor participación ciudadana.
Líneas Estratégicas:	Proyectos Relevantes Priorizados:
1. Potenciar la economía de la Ciudad.	1. Centro Histórico de La Habana Vieja “Patrimonio de la Humanidad”.
2. Elevar la disciplina, modernizar la gestión urbana y perfeccionar la función de gobierno.	2. Proyecto Rehabilitación Malecón (1ra etapa).
3. Fomentar la cultura urbana y la educación ciudadana, reforzando el papel de los barrios y comunidades en su desarrollo social.	3. Proyecto Parque Metropolitano.
4. Promover la proyección nacional e internacional de La Habana.	4. Desarrollo Puerto de La Habana: Terminal Cruceros, Terminal de contenedores, Astilleros.
5. Mejorar la calidad higiénico-sanitaria y ambiental.	5. Zona de desarrollo Turístico-inmobiliario, Centro de Negocios Monte Barreto.
6. Elevar los niveles de satisfacción en el comercio, la gastronomía y los servicios domésticos.	6. Zona de desarrollo turístico Marina Hemingway.
7. Elevar la calidad del hábitat y la conservación del patrimonio construido.	7. Polo Científico, Industria Farmacéutica, Biotecnología.
8. Mejorar el sistema de transporte y garantizar el funcionamiento de la infraestructura urbana.	8. Zona franca Wajay.
	9. Zona franca Berroa.
	10. Nueva terminal del Aeropuerto Internacional José Martí.
	11. Desarrollo Turístico Playas del Este de La Habana.
	12. Parque y complejo turístico Morro-Cabaña.
	13. Zona de desarrollo residencial e inmobiliario Este de La Habana.
	14. Proyecto Recuperación del Barrio Chino.
	15. Centro Político-administrativo, Complejo Monumental Plaza de la Revolución.
	16. Proyecto Protección del Malecón.

III. PREGUNTAS DEL ESTUDIO COMPARATIVO

(i) Planificación:

¿Cuál ha sido la configuración institucional y quiénes han sido los participantes en éste proceso?

Córdoba, Argentina: El proceso de planificación estratégica se inició por compromiso político del alcalde de la ciudad. Se estableció un Comité Ejecutivo, integrado por unas 23 instituciones y organizaciones públicas y privadas que desarrollan sus acciones en la ciudad, incluida la Municipalidad de Córdoba. La Coordinación General estaba inicialmente a cargo de la Secretaría General de la Municipalidad de Córdoba, y en una segunda etapa, luego de la creación en el ámbito municipal de la Subsecretaría de Planificación Estratégica y Desarrollo Económico, y la coordinación quedó a cargo de esta última. Las Coordinaciones Técnicas estaban bajo la responsabilidad de la Dirección de Planeamiento Urbano y de la Dirección de Organización, Sistemas y Control de Gestión y su “Equipo Técnico Municipal”, ambas pertenecientes a la estructura municipal. En el proceso participativo del Plan Estratégico de Córdoba (PEC) participaron unas 194 organizaciones de los sectores privado, público y de ONGs.

Rosario, Argentina: Junta Promotora: conformada por 25 instituciones que formularon por iniciativa de la Municipalidad, la primera convocatoria para la elaboración del Plan. Consejo General: conformado por más de 100 organizaciones (de producción, gremiales, culturales, deportivas, profesionales, vecinales, universitarias). Oficina de Coordinación: equipo técnico-administrativo encargado de: (i) organizar el conjunto de actividades previstas para el desarrollo del Plan, (ii) producción de los materiales técnicos utilizados en las discusiones de c/etapa, (iii) mantener la comunicación con el conjunto de instituciones del Consejo General y la Junta de Promoción. Comisiones Temáticas: conformadas por representantes de las instituciones vinculadas al Plan, para las tareas de debate y consenso de las sucesivas propuestas. En 2000 se estableció también un Consejo Consultivo el cual se reúne mensualmente para revisión de avances de proyectos del Plan Estratégico de Rosario (PER).

Buenos Aires, Argentina: En 1996, con el establecimiento de la ciudad de Buenos Aires como autónoma y su primer gobierno elegido, a través de la Constitución, se estableció el Consejo de Planeamiento Estratégico (CPE) la coordinación de un conjunto de organizaciones como ONGs, partidos políticos, cámaras comerciales, y las organizaciones del sector privado y público. Dentro de la administración municipal y su Subsecretaría de Descentralización se estableció una oficina de Coordinación del Plan Estratégico que presta asistencia técnica al proceso. Los órganos de consulta son: el grupo de estudios de los diagnósticos, el grupo de portavoces políticos, la Comisión de Directivos Institucionales del Ayuntamiento y 12 Mesas Temáticas.

Bogotá, Colombia: La Alcaldía Mayor lideró un grupo amplio, compuesto por unas 450 organizaciones del sector público, privado y de las ONGs. Se estableció un Consejo Directivo (compuesto por 37 organizaciones), un Equipo Técnico (6 miembros) y un Consejo Consultivo (unas 400 organizaciones). De todas estas integrantes de un proceso que duró del 1994 al 1997 sólo algunos han podido estar involucrados permanentemente.

Santiago, Chile: El proceso de la planificación estratégica nació en el contexto de la elaboración del Plan Director de Santiago. Los años 1988-90 la Universidad Católica de Chile había elaborado bases para un nuevo Plan Director. 1990 la Municipalidad de Santiago convocó a una “1ª Convención de Santiago” como proceso participativo con la participación de muchas organizaciones públicas, privadas y de ONGs. Pero apenas después y como producto de la “2ª Convención de Santiago” en 1998 se inició el proceso

del Plan Estratégico. Se formó el “Foro Santiago” con unas 125 organizaciones como integrantes, liderado por el alcalde. Aparte del “Foro Santiago” hubo un Comité Ejecutivo y Comisiones Técnicas.

La Paz, Bolivia: La municipalidad y su Dirección de Planificación y Evaluación han liderado el proceso de planificación, apoyada por un Consejo Ciudadano de Planificación Estratégica Municipal (CCPEM). Mediante Resolución Municipal fueron identificados los actores del proceso: Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), el Comité de Vigilancia, Asociaciones Comunitarias, otras organizaciones de la sociedad civil, el Gobierno Municipal, la Prefectura, otras instituciones públicas, otras instituciones privadas y no-gubernamentales (ONGs). Participaron 16.000 vecinos de ambos sexos en 543 talleres vecinales y 800 dirigentes vecinales en 21 talleres distritales. El proceso de planificación estratégica fue coordinado y apoyado técnicamente por un Equipo Técnico Municipal (ETM).

Trujillo, Perú: La Municipalidad (Provincial) de Trujillo y su oficina del Plan Metropolitano de Trujillo (PLANDEMETRU) han liderado el proceso de planificación. Al su inició la municipalidad invitó a un gran numero de actores públicos, privados y no-gubernamentales a un Compromiso Interinstitucional el cual fue celebrado como el acto inicial del Plan Estratégico-Agenda 21 Local.

Lima, Perú: Según la estructura institucional de las 43 municipalidades (provinciales y distritales) los cuales conforman la región metropolitana de Lima (exclusive la Provincia de la ciudad-puerto del Callao), el proceso de la planificación esta muy fracturado. Mientras existe un Plano Urbano Metropolitano del 1990 y un Plan Maestro para el Centro Cercado del 2000, todos los demás distritos 42 distritos están convocados a implementar sus Planes Distritales de Desarrollo Integral según la Ordenanza 099. En la práctica este significa que en todos los 25 distritos donde hay algunos avances en la elaboración de Planes Distritales de Desarrollo Integral hay diferentes constelaciones de actores como participantes del proceso de planificación. En los dos distritos más exitosos y avanzados en la aplicación de la planificación estratégica y participativa, en Comas y San Borja los Planes de Desarrollo han sido concertados por un gran conjunto de instituciones públicas, privadas y ONGs. En Comas, para la formulación del Plan, se estableció un Comité Técnico compuesto por técnicos de la administración municipal, profesionales de dos ONGs y contó también con la asesoría un profesional del Instituto Metropolitano de Planificación (IMP).

La Habana, Cuba: La administración de la región metropolitana (Consejo de la Administración de la Provincia de La Habana -CAP) coordinó el proceso. Esta labor no ha sido fácil porque en el territorio de la Habana existen 15 municipios y esto ha causado problemas de coordinación. El Grupo de Desarrollo Integral de la Capital ejecuta su labor como equipo técnico que se concentra en lo técnico y metodológico. El CAP tiene comisiones técnicas para el trabajo relacionado con la planificación (estratégica) y los profesionales del Grupo de Desarrollo Integral de la Capital son miembros de estas comisiones las cuales están encargadas con la supervisión de la implementación del Plan Estratégico.

¿Existía una base normativa para la planificación estratégica? ¿Quién decidió a favor de la planificación estratégica?

Córdoba, Argentina: No existía ninguna norma. La decisión fue tomada por la Municipalidad de Córdoba. Los ejemplos de Barcelona, el trabajo de promoción del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) y de la CEPAL influyeron a favor de la planificación estratégica.

Rosario, Argentina: No existía ninguna norma para la formulación del PER. El proceso de planificación estratégica fue iniciado por voluntad propia. Experiencias españolas

difundidas por el CIDEU en el 1994 estimularon la toma de la decisión en favor del PER. El proceso del PER se inició en 1995 con un Acta de Constitución de la Junta Promotora del PER, y más tarde en 1996 un Acta de Adhesión al Consejo General del PER.

Buenos Aires, Argentina: La Ley 310 creó la base reglamentaria estableciendo los órganos que gobiernan el Consejo de Planeamiento Estratégico (CPE): Una Asamblea conformada por organizaciones de la ciudad (unas 90 organizaciones), un Comité Ejecutivo designado por la Asamblea y formado por 25 de sus miembros, un/a Director/a Ejecutivo/a designado/a por el Comité Ejecutivo. La coordinación esta reglamentada por el Decreto 1213/2000 que incluye la tarea de canalizar hacia los 16 Centros de Gestión y Participación (CGPs) los proyectos e ideas generados a nivel barrial y presentados por los vecinos a los Consejos Consultivos Honorarios, y vincular los CGPs con el CPE. Hasta el momento no existe, sin embargo, ninguna norma técnica sobre el formato de la planificación estratégica. Los CGPs serán, en un futuro próximo, definidos como Comunas y se espera que tendrán sus propios presupuestos que permitirá un trabajo más concreto con la población de los barrios y sus organizaciones sociales.

Bogotá, Colombia: No existía ninguna base normativa para la planificación estratégica. Sin embargo, desde la introducción de la Ley 388 del 1997 que creó las bases para el nuevo instrumento de los Planes de Ordenamiento Territorial (POTs), las guías metodológicas para la formulación de los POTs proponen el uso de elementos de planificación estratégica (ver IGAC 1998). La introducción de la Ley 388 hizo obligatorio para todos los municipios colombianos la formulación de su POT como plan integral y establecido por proceso participativo.

El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico (CIDEU) de Barcelona propuso sus instrumentos metodológicos estandarizados. Algunos de estos instrumentos han sido utilizados otros no.

Santiago, Chile: No existía ninguna base normativa para la planificación estratégica, sólo para el Plan Director o Plan Regulador, basado en los conceptos ingleses de la planificación urbana.

La Paz, Bolivia: La Ley de las Municipalidades de 1999 define que todos los municipios deben preparar hasta el fin del 2000 un Plan De Desarrollo Municipal (PDM) basado en la metodología estratégica-participativa. El Vice-Ministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular ha introducido una guía metodológica para la formulación de los PDM.

Trujillo, Perú: No existía ninguna base normativa. La iniciativa fue inspirada por del Foro Ciudades para la Vida (una red de ciudades, ONGs y universidades) y su Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP).

Lima, Perú: Existe la Ordenanza 099 de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) que define que todos los distritos deben preparar sus Planes Distritales de Desarrollo Integral. Ello, sin embargo no implica que la metodología tiene que ser estratégica-participativa. Esta es sólo opcional.

La Habana, Cuba: No existía, aunque había – en teoría - facultades para una planificación holística.

¿Existía un mecanismo suficientemente transparente y en que consistía la transparencia en la toma de decisiones?

Córdoba, Argentina: El caso esta marcado por una amplia transparencia. Hubo gran cantidad de reuniones y talleres en la fase del diagnóstico y del análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas). Las organizaciones participantes y la población tenían la gran satisfacción que este proceso era bien transparente. Sin embargo, se supo que la Coordinación General y el Comité Ejecutivo tomarían las decisiones finales, después de las consultas.

Rosario, Argentina: Hubo mucha transparencia en el proceso de la formulación del PER. Todos los actores tenían la posibilidad de pronunciamiento y lo fundamental era el logro de acuerdos. Cuando proyectos no convenían a alguno de los actores, se prefería postergar este proyecto hasta que se pudiera lograr un consenso. Las decisiones del Consejo General han sido vistas como transparentes y democráticas.

Buenos Aires, Argentina: Las consultas territorializadas a nivel de las CGPs (futuras Comunas) o las mesas temáticas a nivel de la ciudad, apenas comenzarán durante el segundo semestre del 2001. El proceso está todavía muy nuevo, y los primeros CGPs han empezado a experimentar con la participación.

Bogotá, Colombia: El proceso de la toma de decisiones ha sido un proceso consensuado entre las organizaciones.

Santiago, Chile: Durante los 18 meses de la elaboración del Plan Estratégico hubo transparencia en la preparación del plan y la elaboración de las propuestas. Pero desde Diciembre del 2000 con el cambio de alcalde en Santiago, el tema de la transparencia terminó. El nuevo alcalde orienta todos los intereses de la gestión municipal hacia sus intereses políticos (p.e. ganar la Presidencia). Desde entonces, el Plan Estratégico ha sido archivado y la toma de decisiones es ad hoc, de estilo proyectista y sólo con miras a resultados políticos y de corto plazo.

La Paz, Bolivia: Había una amplia transparencia en la priorización de la demanda social en las vecindades y los distritos de la ciudad. La participación en el proceso de planificación ha sido muy amplia con buena participación de los actores institucionales, sociales y económicos. La articulación de la “demanda estratégica”, la segunda dimensión del Plan, fue menos transparente para la población, y al fin del 2001 la ciudadanía todavía espera ser informada sobre los resultados y productos del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Trujillo, Perú: El proceso de la planificación estratégica fue ejecutado con una gran cantidad de reuniones a nivel de la ciudad, y en algunos barrios y distritos de la ciudad. Sin embargo, muchas de las decisiones claves las tomó la oficina del PLANDEMTRU. Hubo poca transparencia y ninguna retroalimentación.

Lima, Perú: Transparencia depende sólo de la voluntad política. En el caso de Comas hubo una gran voluntad de construir junto el futuro del distrito, y la amplia movilización social implicó una buena base para transparencia.

La Habana, Cuba: Cuando se hizo el primer Plan Estratégico (1994-1996) existió una amplia participación de las instituciones en el diagnóstico, el análisis de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DAFO), pero hubo un corte fuerte entre técnicos y la gente del gobierno lo cual se evidenció cuando el Plan Estratégico fue entregado al gobierno. Aunque el gobierno (nacional) lo aprobó, el Plan nunca fue traducido en acciones concretas, ni contó con presupuesto. Los participantes institucionales de este proceso nunca supieron las razones de ello. Cuando se formuló el segundo Plan Estratégico (para 1998-2001) el proceso era todavía más técnico, con menos participación institucional y sin embargo este Plan sí recibió el respaldo financiero.

¿Hubo apertura para la invitación de todos los actores urbanos relevantes e interesados?

Córdoba, Argentina: Hubo una amplia convocatoria y unas 150 organizaciones participaron en todo el proceso del PEC.

Rosario, Argentina: La convocatoria fue muy amplia con más que 100 organizaciones en el Consejo General, y 25 instituciones en la Junta Promotora. La cobertura era amplia, involucrando a los actores más importantes.

Buenos Aires, Argentina: Para el inicio del proceso participativo se han establecido los criterios para los registros de los participantes institucionales del proceso participativo.

Existe apertura combinada con cierto cuidado, con el objetivo de permitir un proceso con mayor consenso. Se quiere evitar conflictos con sectores de pura “protesta” y oposición. Globalmente se han establecido 8 sectores para la participación institucional: producción, trabajo, salud, educación, iglesia, cultura, partidos políticos, y otros (por definir); entre la última categoría pueden figurar universidades, instituciones internacionales, etc. Los foros temáticos ya determinados serán dedicados a los temas de transporte, vivienda, seguridad ciudadana, y salud. La coordinación del Plan Estratégico está muy interesado en que participen los actores que tengan poder de decisión en sus organizaciones (lo que, según las primeras experiencias, no es fácil lograr; muchas veces vienen gente de rango menor).

Bogotá, Colombia: Hubo toda la voluntad política necesaria.

Santiago, Chile: Esta apertura existió durante año y medio, 1999-2000.

La Paz, Bolivia: Hubo toda la disponibilidad posible para la invitación de todos los actores relevantes.

Trujillo, Perú: No hubo ninguna discriminación contra ninguno de los actores. Todos los que querían podían participar.

Lima, Perú: En el caso de Comas hubo la máxima cantidad posible involucrados en el proceso del Plan.

La Habana, Cuba: Aunque existió un proceso participativo involucrando una gran cantidad de las instituciones relevantes, no se construyó el puente hacia el público en general. Sin embargo, en los barrios hubo una gran cantidad de talleres los cuales han trabajado marcos lógicos y DAFOs, articulando proyectos para la transformación socio-cultural de los barrios. Hasta el año 2000 unos 20 barrios (distritos) de La Habana han ejecutado “talleres de transformación integral del barrio” y así contribuido al Consejo Popular de Barrios (primer escalón del gobierno). Sólo en los ejes temáticos de “Fomentar la cultura urbana y la educación ciudadana, reforzando el papel de los barrios y comunidades en su desarrollo social” (Eje 3) y “Elevar la calidad del hábitat y la conservación del patrimonio construido” (Eje 7) hubo una participación más amplia de la población.

El Grupo de Desarrollo Integral de la Capital hizo un trabajo de difusión entre la población, con encuestas, y cierta publicidad, y se organizaron murales (“Dasiwao” – palabra china) donde la gente escribió sus opiniones (anónimamente). [Es interesante señalar que las opiniones de los ciudadanos, muchas veces han sido bastante cercanos a los conceptos de los técnicos...]

¿Qué tan global, y qué tan local ha sido este proceso de planificación?

Córdoba, Argentina: El PEC se puso el reto de establecer enfoques globales y transformadores para la economía y el bienestar de los ciudadanos de Córdoba. Mientras por un lado el PEC estaba motivado por la deuda social que tuvieron anteriores administraciones en respeto a servicios y calidad de la vida, la transformación importante se esperaba del lado del desarrollo económico y de la modernización de la infraestructura como su base. El PEC fue concebido como un programa transformador de la ciudad. Aspectos de mejoramiento de la infraestructura y servicios barrial, los servicios sociales etc. fueron delegados a un proceso de “micro-planificación” a nivel de los 10 Centros de Participación Comunal” (CPCs) en la ciudad. Por eso había dos procesos, una programa de “arriba para abajo”, y una planificación de “abajo para arriba”. Para los casos de ampliación de la escala de proyectos que nacieron a nivel de los distritos-CPCs hubo un proceso de evaluación con respecto a la factibilidad financiera y de implementación de las propuestas distritales en el contexto global del PEC.

Rosario, Argentina: El PER inició su trabajo considerando al inicio los grandes proyectos para la ciudad los cuales resultaron de 5 ejes temáticos, 22 programas con 69 proyectos particulares. Hubo talleres temáticos los cuales involucraron a los vecinos de la ciudad.

Después de la creación de los 6 Centros Municipales Distritales (CMDs) en la ciudad, hubo iniciativas de micro-planificación con la población, especialmente en el Centro y en el Distrito Oeste (donde hay la mayor cantidad de “villas” o asentamientos irregulares). Se espera que el proceso de micro-planificación obtenga mayor atención en el futuro.

Buenos Aires, Argentina: Todavía es demasiado temprano para responder a esta pregunta. El lema de la campana es “Buenos Aires una ciudad para vivir” o “Ciudad completa”. En la fase preliminar se espera trabajar en los 4 ejes de desarrollo territorial, social, económico e institucional. Los siguientes temas serían priorizados en el proceso del Plan Estratégico de Buenos Aires: dirección del crecimiento físico-territorial y la orientación de las inversiones principales de servicios, la habitabilidad de la ciudad, desarrollo de la ribera portuaria, coordinación del transporte, expansión de las redes de servicios básicos, alivio de la pobreza, seguridad ciudadana, empleo, y eficacia institucional (y lucha contra la corrupción). El proceso tendrá dos orientaciones: la planificación global a nivel de la ciudad de Buenos Aires (con sus 3 millones de habitantes) hasta la zona metropolitana (con 12 millones de habitantes), y un proceso de micro-planificación con elementos del presupuesto participativo. Mucho de ello está por ser definido metodológicamente. La Coordinación del Plan Estratégico está consciente de que el ejercicio de planificación estratégica-participativa no será fácil en una ciudad tan grande, y habrá que encontrar maneras para jerarquizar las demandas, que parten de las dimensiones territoriales tales como zona metropolitana, ciudad de Buenos Aires, CGPs-comunas y barrios.

Bogotá, Colombia: Lo que dificultó la toma de decisiones y la articulación de criterios fue la falta de un diagnóstico sobre las condiciones de la ciudad y las deficiencias como base objetiva de plan estratégico. Se sabía que el Plan Director de 1972 estaba totalmente desactualizado, y que faltaba un plan de transporte, un plan de vivienda, etc. En términos globales el Plan Estratégico pudo establecer los parámetros más importantes. Más tarde, cuando a partir de 1997 el POT recibió mayor atención, todas las grandes propuestas del Plan Estratégico fueron adoptadas por el POT, pero “territorializados”.

Afuera del Plan Estratégico se establecieron grupos temáticos independientes del POT, continuando un trabajo –ya iniciado por el Plan Estratégico– sobre aspectos de (i) ciudad y región, (ii) productividad de la ciudad, (iii) seguridad ciudadana. Especialmente el trabajo sobre la competitividad “Fuerza Capital” del grupo Monitor y Cámara de Comercio merece ser mencionada.

Santiago, Chile: Durante el trabajo para el Plan Director, se establecieron buenas bases para la definición de desarrollo sostenible, especialmente el desarrollo económico, ecológico e institucional. En base al diagnóstico, el Plan Estratégico estableció unos 63 indicadores urbanos para los fines de la elaboración de propuestas elaboradas por el “Foro Santiago” y el equipo técnico municipal. La elaboración de las propuestas se llevó a cabo durante unas 50 reuniones de mesas temáticas y plenarias.

La Paz, Bolivia: El proceso de la planificación estratégica-participativa, en su primera fase, fue dirigido a la “demanda social” en las Unidades Vecinales (UVs), seguido por 9 mesas temáticas, dirigidas por el Equipo Técnico Municipal (ETM) las cuales establecieron la “demanda estratégica” para lineamientos de intervenciones a nivel de la ciudad.

Trujillo, Perú: La visión y las ideas rectores del Plan Estratégico han sido bastante globales. Muchas de las propuestas temáticas, en su primer momento, no han podido aterrizar en los barrios y los distritos. Sólo cuando, posteriormente se repitieron los ejercicios de planificación participativa en los distritos, fue posible el desarrollo de propuestas más concretas.

Lima, Perú: El proceso de los talleres del diagnóstico llevó a la construcción una visión para el distrito como amplio escenario del desarrollo. Después se elaboraron las líneas y objetivos estratégicos, los programas y proyectos, y la institucionalización del Plan.

La Habana, Cuba: El Plan de Ordenamiento Territorial y Urbanismo de La Habana tiene una visión para 25 años, mientras el Plan Estratégico optó por una visión para los próximos 10 años, pero en realidad fueron concebidos para el mediano plazo, su periodicidad ha sido sólo de 3 años (primer y segundo Plan Estratégico). Los talleres barriales han tenido una visión mucho más de corto plazo.

Hubo muchas controversias conceptuales sobre la concepción de una planificación estratégica como un instrumento para el posicionamiento de la ciudad dentro de un sistema capitalista globalizado, con una premisa que la Habana podría hacerle competencia a Miami como nueva capital del Caribe. Otros opinaban que sólo se trataría del posicionamiento de la Habana dentro del país y en comparación con las demás ciudades de la isla.

[La ciudad de Camagüey hizo un intento de formular su plan estratégico. En la provincia de Santi Espíritu se preparó también un Plan Estratégico para toda la provincia. Al comienzo ello pareció tener mejores chances de implementación pero tampoco tuvo el éxito esperado, y no pudo superar las limitaciones del sistema existente de formulación de presupuestos por fuertes líneas sectoriales.]

¿Han sido consideradas (o incorporadas) otras propuestas ya existentes?

Córdoba, Argentina: El PEC sirvió como gran unificador y aglutinador de las propuestas ya existentes, orientándolas hacia los grandes objetivos del PEC. .

Rosario, Argentina: EL PER incorporó propuestas las cuales ya estaban conocidas o/y que ya existían en carpeta. Entre ellas las del Plan Urbano que esta trabajando una actualización del Plan Director de 1977. Se dio una relación estrecha entre el grupo del PER y el Plan Urbano.

Buenos Aires, Argentina: El Plan Urbano Ambiental (PUA), su Plan Director-Regulador (por terminar fines del 2001 o en 2002), servirá como insumo relevante sobre aspectos físicos-territoriales y ambientales.

Bogotá, Colombia: El trabajo del Plan Estratégico ha sido muy abierto para cualquier iniciativas de los miembros del Consejo Consultivo.

Santiago, Chile: La secuencia de preparación de las bases del Plan Director y – posteriormente- del Plan Estratégico permitió incorporar los temas estratégicos ya identificados en el proceso de preparación del Plan Director. Además, el Plan Estratégico recogió muchas iniciativas las cuales ya estaban en camino por iniciativa de las diversas instituciones.

La Paz, Bolivia: Proyectos de la cartera fueron considerados e incorporados. El primer Plan Operativo Anual (POA) continua financiando proyectos ya iniciados.

Trujillo, Perú: Se incorporaron propuestas ya existentes donde se estimó consistente.

Lima, Perú: Los actores participantes han promocionado sus propuestas, algunas de ellas ya existentes. Pero ellas han sido sujetas a un proceso de concertación.

La Habana, Cuba: La ciudad de La Habana tuvo una cantidad de proyectos grandes en cartera los cuales han sido considerados e incorporados en el Plan Estratégico del 1998-2001.

¿Existía un conocimiento de los techos financieros para inversiones cuando se hizo la compilación de propuestas (paquetes de proyectos priorizados)?

Córdoba, Argentina: Existía un conocimiento claro de las limitaciones financieras. Córdoba estaba auto-financiándose por recaudaciones propias hasta un nivel de 65%. Con respecto al financiamiento el PEC adoptó la estrategia de usar el PEC como base

para la movilización de fondos adicionales. Créditos del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID) como la cooperación de varias agencias bilaterales han tomado el PEC como un marco de referencia para la colaboración financiera con la ciudad de Córdoba. De este manera, el PEC ha servido para una movilización adicional de fondos, de diferentes fuentes, los cuales no hubieran estado disponibles sin el Plan Estratégico.

Rosario, Argentina: No había techos financieros establecidos para los proyectos del PER cuando éste se elaboró. Sin embargo, Rosario tiene anualmente unos \$ 60 millones para inversión en obras públicas (de un presupuesto total de 270 millones) lo que representa sólo la mitad de lo que esta disponible en Córdoba, por ejemplo. El PER fue concebido como una cartera de programas y proyectos consensuados para los cuales tarde o temprano la municipalidad (y los socios privados) lograrían conseguir financiamiento, a través fondos propios, coparticipación de la Provincia y/o del Gobierno Nacional.

Buenos Aires, Argentina: La ciudad de Buenos Aires es mayor productor de riqueza en Argentina que contribuye más al sistema federal que haciendo uso de la co-participación financiera. Buenos Aires se autofinancia en un 95%, teniendo un presupuesto anual de \$ 3 billones. Por ello, es relativamente fácil establecer proyecciones realistas de presupuestos disponibles para la inversión del futuro Plan Estratégico.

Bogotá, Colombia: No se conocieron los techos financieros cuando el Plan Estratégico fue establecido. La Administración Municipal de 1998-2001 en su Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas "Por la Bogotá que Queremos" [Acuerdo No. 06, 1998], que estableció el presupuesto de inversiones, prácticamente dejó al lado el Plan Estratégico y estableció su agenda propia. El nuevo alcalde, quién entro en 1998, no creyó en el Plan Estratégico, y tuvo sus propias ideas con referencia a los grandes proyectos. Sin embargo muchas de las grandes líneas del Plan de Desarrollo se parecen a las del Plan Estratégico.

Santiago, Chile: Hubo conocimiento de techos financieros, pero este aspecto no era relevante porque desde Diciembre del 2000 el Plan Estratégico ha sido obviado. Sólo algunos proyectos selectos han entrado al presupuesto del 2001 o están propuestos para una implementación posterior.

La Paz, Bolivia: Había un conocimiento global de posible techos financieros a nivel del Equipo Técnico Municipal (ETM) y en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2000-2010 se hizo una proyección del primer quinquenio (2001-2006) de los fondos para inversión en base de proyecciones de ingresos. Sin embargo los representantes de la población no tenían ningún conocimiento de posibles techos financieros.

Trujillo, Perú: No existían datos concretos de techos financieros. Se sabía que el financiamiento del Plan sería difícil.

Lima, Perú: No existe ningún conocimiento previo de techos financieros. Comas asumió la posición que su Plan Integral de Desarrollo al 2010 es un plan de la ciudad y todos sus actores deben buscar (sus) aportes para la implementación del Plan Integral.

La Habana, Cuba: El gobierno no hizo conocer los posibles techos financieros. Así se mantuvo la práctica de una planificación centralizada y sectorializada, lo cual no dificultó la inserción de un programa transversal y multi-sectorial territorial.

¿Cómo se hizo la selección y priorización de proyectos? ¿Hubo algunos instrumentos para ello?

Córdoba, Argentina: El Equipo Técnico Municipal (ETM) trabajó con instrumentos técnicos de evaluación y priorización de propuestas. Sin embargo, al final, se dieron largas negociaciones con los miembros de la Coordinación del Plan y el Comité Ejecutivo las cuales condujeron a la toma de decisiones sobre las prioridades, según criterios de factibilidad, urgencia y consideraciones políticas de ciertos programas y proyectos.

Rosario, Argentina: La priorización de proyectos fue preparado por las Comisiones de Trabajo lo que representa un alto nivel de consenso. Puede ser que en el futuro sean elaborados Planes Distritales para obras y mantenimiento. Anteriormente se hicieron jornadas distritales sobre aspectos del Plan Director y se dejó constancia de prioridades en cartas de intención, firmadas por todas las instituciones participantes.

Buenos Aires, Argentina: Todavía no se ha hecho ninguna priorización, excepto a través del Plan Urbano Ambiental (del 2001).

Bogotá, Colombia: Durante la elaboración del Plan Estratégico (1994-1997) el Consejo Directivo decidió sobre la priorización, según criterios de urgencia y prioridad política lo cual representaba mayormente las ideas de la Alcaldía. Para la priorización de los proyectos no se han utilizado instrumentos técnico-rationales. A partir del 1998 el proceso de priorización se ha convertido otra vez en un proceso técnico al interior de la municipalidad. Para la formulación del POT (1998-1999) se ha utilizado el medio de consultas públicas, se ha hecho encuestas y recogido opiniones de la ciudadanía para valorar las propuestas del POT. Para la implementación del POT, la ciudad de Bogotá se está embarcando en un nuevo proceso de participación ciudadana, donde las "Comunas" (distritos) pueden participar en la priorización de acciones anuales, propuestas por los (nuevos) Consejos de Planeación Local.

Santiago, Chile: Hasta Diciembre del 2000 hubo un proceso de concertación institucional entre los miembros del "Foro Santiago". La idea original había sido la de un "presupuesto participativo" para los gastos de inversión de la ciudad. A partir del Diciembre 2000 las decisiones están absolutamente en las manos del alcalde y sus técnicos.

La Paz, Bolivia: En las Unidades Vecinales y en los Distritos de la ciudad se hicieron ejercicios de priorización basados en el método SIGMA. Parece que ello no ha sido aplicado en todos los casos.

Trujillo, Perú: La priorización se hizo en base de discusiones y consenso. No se utilizaron instrumentos racionales.

Lima, Perú: Hubo talleres para la definición y priorización de proyectos.

La Habana, Cuba: El Consejo de la Administración de la Provincia de La Habana (CAP) hizo la priorización según sus criterios políticos y existió un proceso de "concertación" inter-institucional. Este proceso está considerado como una conciliación con el Plan Económico Nacional.

¿Cómo fue el proceso de aprobación del plan estratégico? ¿Coincidieron los representantes políticos con el trabajo hecho?

Córdoba, Argentina: El proceso de concertación entre los diferentes actores han contribuido positivamente para la aprobación del PEC. El PEC fue aprobado por el Consejo Municipal.

Rosario, Argentina: El borrador final del PER fue debatido en el Consejo General y la Junta promotora, y aprobado por el Consejo Municipal.

Buenos Aires, Argentina: Está en sus inicios, y su elaboración se tardará por lo menos hasta (fines) del 2002.

Bogotá, Colombia: El Plan Estratégico fue aprobado (y publicado) al fin de una gestión municipal lo que lo hizo vulnerable por el hecho de que no hubo manera de asegurar que la próxima administración municipal estuviera obligada a respetarlo e implementarlo.

Santiago, Chile: El Plan Estratégico de Santiago no fue aprobado nunca, quedó en estado de borrador. El proceso participativo del "Foro Santiago" fue abandonado en Diciembre del 2000.

La Paz, Bolivia: Hubo un proceso de concertación político-institucional. A fines del 2000 el Consejo Municipal aprobó el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Trujillo, Perú: El Plan no estuvo aprobado hasta Octubre del 2001, pero - hasta esta fecha - era considerado como un instrumento “orientador” para la preparación de presupuestos anuales. En Octubre del 2001 fue aprobado mediante Ordenanza Municipal.

Lima, Perú: Una vez terminado el proceso participativo en Comas, se hizo entrega del Plan a la municipalidad para la evaluación final. Hubo otra consulta ciudadana para la aprobación final y como acto seguido fue aprobado por el Consejo Municipal y por el Alcalde. Finalmente fue presentado a la ciudadanía.

La Habana, Cuba: El primer Plan Estratégico se tardó tanto (unos 3 años) que mientras fue aprobado y posteriormente dejado en el olvido, el Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital formuló un segundo plan, el cual está vigente, (1998-2001), mientras el trabajo de un tercer Plan Estratégico (2002-2005) estará aprobado en Noviembre del 2001. Como el trabajo ha sido concertado había una base institucional bastante sólida para su aprobación política. Pero como el primer Plan Estratégico demostró, ello no es necesariamente una garantía para lograr el financiamiento necesario.

¿Existían guías u otros instrumentos que mostraran cómo el plan estratégico debería ser convertido en un plan multi-anual de inversiones, y cómo podrían ser separados los presupuestos anuales de ellos?

Córdoba, Argentina: No existían guías metodológicas. No existió ningún concepto especial de planificación multi-anual de inversiones. Sin embargo muchos de los grandes proyectos del PEC son proyectos multi-anales. Para su implementación la Coordinación del PEC contó con el compromiso del Alcalde el cual sirvió como garantía durante el proceso hasta el año 2000, cuando una administración con otra orientación política entró a la municipalidad de Córdoba.

Rosario, Argentina: No hubo guías, y no se aplica el concepto de una preparación de presupuestos multi-anales.

Buenos Aires, Argentina: No existen guías técnicas pero amplias experiencias de otras ciudades argentinas y de la región.

Bogotá, Colombia: No existían guías.

Santiago, Chile: Nada de ello. Sin embargo el CIDEU de Barcelona propagó el concepto del Plan Estratégico de Barcelona como modelo.

La Paz, Bolivia: No habían guías para la preparación del Plan Quinquenal (PQ) del 2001-2006 y el primer Plan Operativo Anual (POA). Sin embargo, el ETM se basó en ejemplos ya existentes como el de la ciudad de Tarija, Bolivia donde ya se había producido un PQ. La concepción de planificación de mediano y corto plazo a través de instrumentos bien definidos como el PQ-POA son los únicos entre los casos investigados.

Trujillo, Perú: No había instrumentos oficiales. Sin embargo la Maestría en Gestión Urbano Ambiental del Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP) contribuyó insumos relevantes a través de su curso de Planificación Estratégica Urbana.

Lima, Perú: No existían guías, y apenas ahora – en base de lo desarrollado en varios distritos de Lima– el Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) elaboró un documento de resumen metodológico el cual sólo será publicado a fines del 2001.

La Habana, Cuba: Más bien, el Grupo de Desarrollo Integral de la Capital propuso al CAP la metodología la cual sido fuertemente influenciada por los conceptos propagados por el Centro Ibero-Americano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), Barcelona y el IHS, Rotterdam, y coordinó con el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE).

¿Qué tipo de asistencia externa hubo durante este proceso? ¿Se espera que el mismo tipo de asistencia esté disponible para el próximo plan estratégico, y sería ésta necesaria?

Córdoba, Argentina: El PEC recibió asesoría de la CEPAL y del CIDEU. Estudios en el Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano (IHS) en Rotterdam, con orientación a la planificación estratégica y a la planificación-acción, beneficiaron al Equipo Técnico Municipal.

Rosario, Argentina: EL CIDEU apoyó substancialmente en los primeros 2 años del proceso. Rosario mantiene una relación activa con el CIDEU.

Buenos Aires, Argentina: Existió apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el cual apoyó vínculos entre Buenos Aires con otras ciudades extranjeras de la región. Buenos Aires también es miembro del CIDEU y pertenece a otras redes de ciudades lo que le permite un amplio intercambio.

Bogotá, Colombia: Hubo colaboración del CIDEU y de la Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en aspectos metodológicos. Ambas colaboraciones han terminado y parece que no se está buscando una renovación de este apoyo.

Santiago, Chile: Santiago, siendo miembro del CIDEU, estaba recibiendo asesoría por expertos del CIDEU. El CIDEU trató de vincularse con el proceso cuando éste ya estaba en camino. La colaboración no ha sido muy fructífera por la inflexibilidad del CIDEU en las propuestas metodológicas las cuales no pudieron convencer a las instituciones locales.

La Paz, Bolivia: La Universidad de Toronto apoyó y acompañó la implementación del Plan de Desarrollo Municipal, y preparó una sistematización de la experiencia. Se espera que el proceso haya podido capacitar a un equipo que estaría todavía disponible cuando en 10 años se prepare el próximo PDM. Sin embargo, por el alto grado de fluctuaciones, en las nóminas municipales, no se sabe si éste sería el caso.

Trujillo, Perú: El Foro Ciudades para la Vida y el Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú (PEGUP) apoyaron puntualmente en asuntos de metodología.

Lima, Perú: Hubo varios modelos de asistencia en los distritos de Lima. Varios distritos, como en Comas, contaron con la asistencia financiera y técnica por parte de ONGs locales, o alternativamente con asesoramiento de equipos de consultores contratados por los distritos mismos.

La Habana, Cuba: El CIDEU de Barcelona ejerció cierta influencia conceptual sobre el equipo, pero una ayuda concreta que fue planteada en su tiempo, nunca se realizó. Por esta razón, la relación se fue enfriando.

¿Cuál es la garantía o seguridad de que la próxima administración municipal (o nacional) respetará el plan estratégico el cual todavía tendrá vigencia? ¿Cuál sería la herramienta para garantizar su vigencia durante un gobierno nuevo?

Córdoba, Argentina: La municipalidad incorporó el tema metodológico de la planificación estratégica como un elemento nuevo en la Carta Orgánica de la Ciudad. Se esperaba que ello podría asegurar el compromiso político con el PEC más allá del periodo de la administración responsable para la formulación del PEC. Sin embargo, desde 2000, con una administración municipal nueva con otra orientación política, el PEC ha sido discontinuado. Esta experiencia da amplia ilustración de la insuficiencia de la herramienta normativa que estaba pensada como garantía de la vigencia del PEC. Su mandato legal se reveló insuficiente.

Rosario, Argentina: No existe ninguna garantía para que se mantenga la continuidad del PER con otra administración municipal. No existe ningún mandato legal por el cual una nueva administración esté obligada a respetar el PER. Sin embargo, el alto grado de consenso de los actores de la sociedad rosarina sobre los estrategias, programas y proyectos misma esta considerado como cierto seguro para la continuidad del PER.

Buenos Aires, Argentina: La Ley 310 de 1996 estableció un mandato legal que debe servir para la continuidad de los planes estratégicos más allá de los periodos de la administración municipal.

Bogotá, Colombia: El caso indica que no hubo ninguna garantía y que es sólo debido a concurrencia sobre lo obvio y más priorizado por el sentido común que éste fue adoptado por las próximas administraciones (1998-2001, 2001-2004) en sus respectivos Planes de Desarrollo (= planes de gobierno) y el POT (de 2000).

Santiago, Chile: El caso muestra que no hubo ninguna garantía.

La Paz, Bolivia: El marco legal por la Ley de las Municipalidades de 1999 debe garantizar que se pueda contar con una continuidad del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) más allá de la actual administración del turno. La amplia identificación de los diversos actores puede contribuir para la continuidad del PDM. Al mismo tiempo la concepción de una “cartera de proyectos”, abierta para modificaciones, puede contribuir a que se diluya el PDM debido a nuevas iniciativas de carácter político.

Trujillo, Perú: No hay ninguna seguridad de que el Plan Estratégico-Agenda 21 Local será respetado por algún otro gobierno municipal debido a falta de estatus que este instrumento tiene.

Lima, Perú: No existe ninguna garantía, pero el grado de concertación y participación de los actores económicos y sociales esta considerado como el factor clave para una continuidad más allá de la administración municipal de 4 años. En el caso de Comas existe una continuidad de varios periodos de administración del mismo alcalde (un total de 3 gestiones).

La Habana, Cuba: No existe el tema. Como no hay cambios reales de gobierno, no hay cambios fundamentales de políticas

(ii) **Implementación del plan estratégico urbano:**

¿Cuál ha sido/es el arreglo institucional para la implementación del plan?

Córdoba, Argentina: Para la implementación del PEC la Subsecretaría de Desarrollo Económico y Planificación Estratégica coordinó con los departamentos de línea de la municipalidad y con los entes del sector privado donde indicado. Para la implementación de las actividades del eje económico se estableció la Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC), una agencia de propiedad mixta, y con los diversos miembros de Comité Ejecutivo y la Incubadora para empresas nuevas. Para la fiscalización del avance hubo 4 comisiones independientes las cuales hicieron el monitoreo continuo de la implementación del PEC. Los Centros de Participación Comunal (CPCs), como vinculo permanente con la población, mantienen un papel importante en la micro-planificación anual de sus proyectos distritales.

Rosario, Argentina: La Coordinación del Plan Estratégico está coordinando con los entes municipales de línea (y las instituciones del sector privado y ONG, donde relevante). La Coordinación del Plan Estratégico está monitoreando los avances del desempeño del PER a través de 122 indicadores desarrollados con coordinación con el Programa de Gestión Urbana-Latino América y Caribe (PGU-LAC) de las Naciones Unidas. Los Centros Municipales Distritales (CMDs) tienen un papel relevante en la implementación de proyectos comunitarios del PER.

Buenos Aires, Argentina: Los arreglos para la futura implementación del Plan Estratégico de Buenos Aires están contemplados en la constitución del Consejo de Planeamiento Estratégico (CPE), según Ley 310/1996 y el decreto 1213/2000. Se espera que una vez terminado y aprobado el plan estratégico, los Centros de Gestión y Participación (CGPs) tengan un rol importante para la participación permanente de los ciudadanos.

Bogotá, Colombia: El Plan Estratégico no fue implementado así, pero transferido al Plan De Desarrollo de 1998 y al POT de 2000. La estructura institucional ya existente de Planeación Distrital sigue implementando y coordinando con otras entidades públicas y privadas.

Santiago, Chile: No existe un arreglo, todavía. Se espere que en algún momento el alcalde actual reconozca la importancia del instrumento del Plan Estratégico para su propia carrera política y que de esta manera se abra una (vaga) posibilidad de resurrección del Plan Estratégico.

La Paz, Bolivia: La Municipalidad y sus Oficinas Mayores implementarán el Plan a partir del 2002. Debido al Programa de Readequación Financiera, que afectó todos los municipios del País, el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) fue postergado y su primer año de implementación, con Plan Quinquenal (PQ) y Plan Operativo Anual (POA) será el 2002. Las futuras Sub-alcaldías de La Paz, posiblemente, jugarán un papel para la facilitación de la participación popular en la implementación del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Trujillo, Perú: La implementación del Plan Estratégico-Agenda 21 Local esta en manos del PLANDEMETRU y la municipalidad. La Oficina de Cooperación Técnica se preocupa de la movilización de recursos adicionales. No existe todavía ningún mecanismo para una participación institucionalizada de la ciudadanía.

Lima, Perú: Hasta este momento sólo los distritos de Comas y San Borja han comenzado a implementar sus planes integrales. En Comas fueron establecidos normas y documentos oficiales de las alianzas estratégicas, compromisos o pactos intersectoriales. Existen una Asamblea de Desarrollo Distrital, un Consejo de Desarrollo Distrital de Comas (CODEDICO) con su propio Comité Asesor y se mantienen las mesas temáticas (desarrollo económico, cultura e identidad local, seguridad integral, participación y gestión local, salud y medio ambiente, desarrollo urbano, concertación de género, juventudes, gestión por la infancia), y además se han formado 14 Consejos de Gobierno y Desarrollo Zonal cubriendo aspectos de micro-planificación en todo el distrito de Comas.

La Habana, Cuba: Para los 16 proyectos principales del segundo Plan Estratégico hay aportes financieros los cuales se definen en aportes anuales. Anualmente las solicitudes para fondos tienen que presentar los proyectos los cuales están en ejecución. Los Presidentes de las Comisiones sectoriales y los vice-alcaldes coordinan la implementación de los proyectos.

¿Hubo disponibilidad de fondos tal y como fue presupuestado y proyectado por el plan?

Córdoba, Argentina: Como resultado de la gestión de la municipalidad se pudieron movilizar muchos fondos adicionales para proyectos del PEC, más allá de los fondos de la recaudación municipal y las transferencias del gobierno nacional.

Rosario, Argentina: Todos los fondos necesarios para la implementación del PER deben ser gestionados en las instancias de los niveles respectivos (municipal, provincial, nacional). No hubo provisiones especiales para la implementación del PER.

Buenos Aires, Argentina: Todavía no se puede contestar. Se asume que la situación financiera favorable de la ciudad de Buenos Aires establecerá un marco positivo para la implementación de su futuro Plan Estratégico.

Bogotá, Colombia: Los Planes de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de 1998 y de 2001 establecen los presupuestos necesarios.

Es interesante notar que en 2001 la oficina de Planeación Distrital, con el apoyo de Unidades de Participación Zonal (UPZs) y Consejos de Desarrollo Local (CDL) han iniciado una especie de micro-planificación y presupuesto participativo en toda la zona metropolitana de Bogotá.

Santiago, Chile: Para algunos de los proyectos, los cuales han sido calificados para inclusión en el Programa Operativo Anual del 2001, obviamente hubo fondos. Otros, los cuales no fueron priorizados, tienen que esperar.

La Paz, Bolivia: Una parte del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) será financiado por ingresos propios, otros elementos por transferencias nacionales de programas para (i) el alivio a la pobreza, (ii) el desarrollo social, (iii) la emergencia del empleo, y otros.

Trujillo, Perú: En los presupuestos municipales de los años 2000 y en adelante no se hizo mención especial del rubro “Agenda 21”, sin embargo varios proyectos de Plan están contemplados directa o indirectamente.

Lima, Perú: La disponibilidad de fondos depende de los presupuestos operativos anuales (POAs) y de las alianzas estratégicas entre municipalidad y otros actores económicos y sociales.

La Habana, Cuba: Siempre hubo ajustes por la situación crítica de la economía cubana. Pero debido a la voluntad política para el segundo Plan Estratégico hubo una buena coyuntura para los proyectos más relevantes.

¿Qué fondos adicionales han sido obtenidos/movilizados para su incorporación en el plan estratégico urbano?

Córdoba, Argentina: En 1995, y a partir de la iniciativa del PEC, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprueba la formulación del Programa de Desarrollo Integral de las Grandes Aglomeraciones del Interior, cuyo objetivo es el de proveer financiamiento a los diversos proyectos del PEC. Asimismo, el Instituto de Cooperación Iberoamericana (ICI), la Agencia Alemana para Cooperación Técnica (GTZ), la organización internacional METROPOLIS y la Comisión Económica para América Latina (ONU/CEPAL) aprueban diferentes programas de cooperación con el PEC.

Rosario, Argentina: Para la implementación del proyecto “Programa Integral de Recuperación de Asentamientos Irregulares” (“Programa Hábitat”) la municipalidad de Rosario (con el aval del gobierno nacional) obtuvo fondos de \$ 43 millones de crédito del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID). La existencia del PER como documento marco, orientador y consensuado fue clave para la aprobación del crédito. Otros fondos de la cooperación internacional, como de la GTZ para el programa de residuos sólidos confirman que las condiciones de conseguir fondos adicionales se han mejorado. La Municipalidad de Rosario ha mostrado un desempeño muy especial con su participación activa en la red de MercoCiudades (del MercoSur), la red de URB-AL apoyada por la Unión Europea en el tema de nuevas urbanizaciones, en el grupo de ciudades del Cono Sur, en el CIDEU (como Presidencia del 2000-2001) y en el grupo de las ciudades vinculadas al programa de los indicadores urbanos del CNUAH. Aunque la participación en estas redes le cuesta a la ciudad de Rosario, ello trae también múltiples beneficios, directos o indirectos (no-monetarios y monetarios).

Buenos Aires, Argentina: Todavía no se puede contestar.

Bogotá, Colombia: Ningunos.

Santiago, Chile: No hubo fondos adicionales.

La Paz, Bolivia: No se sabe todavía. Se están realizando gestiones ante diversas financieras y el sector privado.

Trujillo, Perú: Hasta la fecha hubo pocos fondos adicionales lo cual se puede atribuir a una falta de publicidad y promoción del Plan.

Lima, Perú: En el caso de Comas, sólo se ha podido movilizar un pequeño aporte del Gobierno Real de los Países Bajos para el funcionamiento de la Mesa de Concertación de Género.

La Habana, Cuba: El gobierno de Cuba a través de su Ministerio de la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, igual como los pocos ONGs de Cuba, siempre han buscado fondos adicionales para la implementación de proyectos específicos y han logrado conseguir fondos no-reembolsables e inversiones adicionales de varias fuentes durante los últimos años.

¿Hubo modificaciones y que tan significantes han sido ellas para los perfiles de proyectos, programas y políticas del plan?

Córdoba, Argentina: Desde 1997 el PEC incorporó nuevos proyectos a la cartera de proyectos del Plan: Telepuerto Córdoba, el Programa para el Desarrollo Integral del Área de Ferreyra, el Plan Estratégico de Movilidad Urbana, Córdoba Ciudad Olímpica (Juegos ODESUR), Cinturón Verde, y Zona Ecológica de Producción Agroalimentaria (ZEPA).

Rosario, Argentina: El PER es utilizado como un instrumento flexible y adaptable. Por ejemplo, el proyecto del Complejo Hotelero Unidad IV será reubicado a otro sector de la ciudad. El programa de Hidrovía Paraguay-Paraná parece estancado en el 2001, pero podría ser revitalizado en un futuro no definido. Como proyecto nuevo se incorporó en 2000 la "Rehabilitación del Área Central".

Buenos Aires, Argentina: Todavía no se puede contestar.

Bogotá, Colombia: El Plan Estratégico no fue modificado pero dejado al lado. Sin embargo, elementos principales se encuentran en los Planes de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de 1998, del 2001 y en el POT del 2000.

Santiago, Chile: Los proyectos han sufrido modificaciones por el nuevo estilo "ad hoc" que entró en vigencia desde Diciembre del 2000 en la designación de proyectos de la inversión municipal.

La Paz, Bolivia: Los ejes temáticos del Plan de Desarrollo Municipal fueron revisados durante el 2001 y su número reducido debido a una concertación de sus ejes temáticos.

Trujillo, Perú: Hubo elaboración detallada de programas y proyectos a nivel de los distritos de la ciudad. Sin embargo muchas de las expectativas de la población quedaron insatisfechas por falta de recursos de la municipalidad y la carencia de apoyo externo.

Lima, Perú: No hubo modificaciones hasta ahora, el Plan Integral esta recién aprobado.

La Habana, Cuba: No hubo tales modificaciones.

¿Han habido cambios de gobierno (local) y cómo han afectado éstos la continuidad en la implementación del plan?

Córdoba, Argentina: En 2000 cambió el gobierno municipal. Inicialmente se declaró que los proyectos importantes del PEC serían continuados, aunque la estructura institucional del PEC sería modificada. En verdad se pudo observar que gradualmente el PEC fue desactivado y abandonado.

Rosario, Argentina: Desde 1994 hay continuidad en la administración municipal de la ciudad de Rosario. Esta continuidad está vista como un elemento clave para el PER el cual esta concebido como un "proyecto político".

Buenos Aires, Argentina: Desde el inicio del proceso no han habido cambios de gobierno todavía.

Bogotá, Colombia: Los cambios de gobierno municipal contribuyeron a que el Plan Estratégico de 1997 fuera abandonado. Sin embargo, algunas ideas y proyectos rectores se encuentran en Planes de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas de 1998, de 2001, y el POT del 2000.

Santiago, Chile: Los cambios del gobierno afectaron substancialmente la aprobación e implementación del Plan Estratégico el cual fue abandonado como documento e instrumento de gestión e inversión.

La Paz, Bolivia: Todavía no se ha presentado ningún cambio de gobierno.

Trujillo, Perú: Hasta ahora no han habido cambios en la gestión municipal.

Lima, Perú: La actual administración tiene su turno hasta fines del 2002. Se espera que haya continuidad de la misma administración o por lo menos de los mismos lineamientos políticos.

La Habana, Cuba: No se dan tales cambios debido a la continuidad política.

(iii) Monitoreo, evaluación y retroalimentación:

Esta parte del documento incluye las siguientes preguntas:

¿Quién maneja el monitoreo, la evaluación, la fiscalización y la retroalimentación del plan?

Córdoba, Argentina: A partir de Diciembre de 1997 se institucionalizó una reunión extraordinaria anual y pública en la cual se presentó a la sociedad civil los informes por eje estratégico. Este evento resulta en una amplia convocatoria cívica, una “rendición de cuentas” abierta y participativa sobre la marcha del Plan, donde se proponen medidas correctivas. Este proceso, liderado por el Alcalde, fue recibido como un elemento muy positivo de una democratización y de mayor transparencia.

Rosario, Argentina: El monitoreo del PER esta encargado a la Coordinación del Plan Estratégico la cual mide las tendencias de desarrollo de la ciudad de Rosario y los avances y el desempeño de la implementación de los proyectos del PER. Varias (2-3) veces al año la Coordinación del Plan Estratégico convoca a jornadas de seguimiento, donde por ejes y líneas estratégicos se revisan las últimas experiencias. En el conjunto de los indicadores urbanos, inspirados por el modelo de los indicadores de Bilbao y el Programa de Indicadores Urbanos del Centro de las Naciones Unidas de Asentamientos Humanos (CNUAH). Acciones de seguimiento están encargadas a la Coordinación del Plan Estratégico. Mediante los indicadores establecidos se ha podido demostrar que varias condiciones de la calidad de la vida en Rosario han mejorado substancialmente y que las acciones del PER han contribuido a ello o han sido autoras de ello.

Buenos Aires, Argentina: Hasta ahora la fiscalización de programas de inversión pública está en manos de la auditoría de la ciudad. Para la futura vigilancia y fiscalización del trabajo de los centros de Gestión y Participación (CGPs) se están estableciendo indicadores de “performance” (desempeño) los cuales serían manejados por los CGPs, el CPE y el Ombudsman de la ciudad.

Bogotá, Colombia: Para la implementación del POT se estableció un mecanismo de rendición de cuentas pública. Cada 6 meses la oficina de Planeación Distrital y sus Consejos de Planeación Local (CPL) convocan a la ciudadanía a reuniones con el lema “Bogotá – ¿como vamos?”. Estas reuniones son temáticas y territorializadas, por Comunas. Además, se ejecutan encuestas públicas. Al fin del año, el periódico “El Tiempo” (el más prestigioso y leído del país) convoca a grandes eventos para realizar una evaluación de la gestión municipal. Se supone que los resultados y acuerdos de las reuniones de rendición de cuentas retroalimentan la gestión municipal y la implementación del POT.

Santiago, Chile: Sólo existen mecanismos de fiscalización convencional al interior de la municipalidad, sin participación ciudadana.

La Paz, Bolivia: Hasta ahora el monitoreo sería tarea del Equipo Técnico Municipal (ETM) y, posiblemente, del Comité Ciudadano de Planificación Estratégica Municipal (CCPEM).

Trujillo, Perú: El monitoreo y la retroalimentación están en manos de la oficina del PLANDEMETRU, mientras la fiscalización debe ser aplicada por el Consejo Municipal. Sin embargo, no se ha implementado actividades relevantes de monitoreo y fiscalización del Plan.

Lima, Perú: En el distrito de Comas la función de fiscalización se ha encargado al Consejo de Desarrollo Distrital de Comas (CODEDICO).

La Habana, Cuba: La Secretaría Provincial y las Comisiones del Trabajo, apoyados por el Grupo de Desarrollo Integral de la Capital, esta haciendo el trabajo de la fiscalización del Plan Estratégico. Este ha significado el nacimiento de una nueva cultura de planificación,

de un nuevo lenguaje que reconoce términos como DAFO e “indicadores” para medir impactos y relevancia.

¿Qué nivel de transparencia, responsabilidades y participación existen?

Córdoba, Argentina: El proceso de monitoreo y fiscalización del PEC, liderado por el Alcalde, fue recibido como un elemento muy positivo e interpretado como una democratización de la gestión urbana y expresión de mayor transparencia.

Rosario, Argentina: En el proceso de monitoreo y seguimiento hay una buena participación de los miembros del Consejo General del PER. Todavía no se ha establecido una participación de la ciudadanía en el proceso de monitoreo.

Buenos Aires, Argentina: En Argentina hay esfuerzos interesantes en el proceso de auditoría pública, con el nuevo concepto de involucrar a los presentes de comunas en el proceso de fiscalización.

Bogotá, Colombia: En la administración pública de Bogotá hay un creciente cultura hacia la transparencia, participación ciudadana y conciencia de las responsabilidades mutuas de todos los actores. Especialmente el Alcalde A. Mockus se ha distinguido por experimentos interesantes para la educación de la ciudadanía. La Alcaldía trata de re-establecer la confianza en el sector público en base de una fiscalización del desempeño de los actores relevantes.

Santiago, Chile: No existe, actualmente, ninguna forma de transparencia.

La Paz, Bolivia: Hasta el momento los procesos están considerados como transparentes por la amplia participación de los actores en el proceso de planificación. Sin embargo, el reto próximo sería el establecimiento de estructuras participativas de monitoreo y fiscalización del Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

Trujillo, Perú: Por falta de publicidad y promoción del Plan existe, entre los actores no-municipales de la ciudad, una sensación de falta de transparencia. La Agenda 21 se ha convertido en un instrumento "secreto" y poco socializado. Ello implica que no se puede hablar de transparencia.

Lima, Perú: Todavía no existen experiencias, pero la experiencia sumamente participativa del proceso en Comas hace probable que este proceso se considere como bastante transparente.

La Habana, Cuba: Aún no existe participación de muchas instituciones en el monitoreo y la fiscalización del Plan Estratégico. El hecho de que haya una evaluación es algo bastante “progresivo”. También se nota una re-orientación de la apreciación de muchos programas los cuales anteriormente habrían sido clasificados como “no-productivos” que ahora reciben aporte por su gran importancia en un sistema más integral de la producción de valores.

¿Cuáles son los resultados reales y tangibles (y los impactos) del plan estratégico?

Córdoba, Argentina: En los 4 ejes del PEC se han podido implementar una gran mayoría de los programas y proyectos planteados. Para la población y las empresas de Córdoba ello ha tenido un impacto medible en aspectos del desarrollo físico-territorial, en calidad del medio ambiente urbano, en infraestructura del puerto, de autopistas, del aeropuerto, del puente Rosario-Victoria, en una fuerte estimulación de la economía local y en los servicios sociales para grupos desfavorecidos.

Rosario, Argentina: En los 5 ejes del PER, después de 2-3 años de implementación de sus proyectos, se pueden distinguir avances substanciales. Por ejemplo, en el programa de mejoramiento de barrios (“Programa Hábitat”), en mejores servicios, la creación de los 6 Centros Municipales Distritales (CMDs) como sub-alcaldías y centros sociales, en la apertura hacia el río, diversos impulsos para la economía local, un amplio fomento de la cultura local y la creación de un ambiente más positivo para la ciudadanía en general. El

establecimiento de una Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) es otra muestra de avances significativos.

Buenos Aires, Argentina: Todavía no se puede hablar de resultados reales o tangibles. Pero la sólida preparación del proceso de gestión del Plan Estratégico parece una base positiva para su (posible) éxito.

Bogotá, Colombia: Varias líneas estratégicas y varios de sus proyectos dirigidos a la competitividad y atractividad, a las oportunidades para las personas, para hacer la ciudad habitable y estructurada, segura, convivida, legitimada y bien gobernada han sido iniciado y están en camino. No se estima como relevante el hecho de que ya no exista el Plan Estratégico, lo que sí es relevante es que estos enfoques se han establecido y son conocidos por la ciudadanía y las instituciones públicas y privadas.

Santiago, Chile: Sólo se deja destacar que el Plan Estratégico pudo ayudar en la articulación de ciertos enfoques. Lamentablemente estos enfoques, de forma muy individualizada, se esta implementando.

La Paz, Bolivia: Se ha logrado la concertación de fondos de diferentes orígenes para un programa de inversiones pluri-anales, y un elemento de racionalidad en el uso de recursos limitados.

Trujillo, Perú: Hay medidas de la gestión ambiental las cuales han sido iniciadas, con respecto al control de ruidos, la gestión del transporte urbano, la prestación de servicios básicos en los barrios marginales, mayor atención para los parques urbanos, y la rehabilitación del centro histórico (preparación del expediente para su nombramiento como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO).

Lima, Perú: Sólo hasta los fines del 2001 se ha iniciado la elaboración del Plan Urbano con fondos de la municipalidad (como propuesto en el Plan Integral) y se esta gestionando fondos para varios proyectos.

La Habana, Cuba: Los principales proyectos del Plan Estratégico han sido implementados o están todavía en pleno proceso de implementación. Todos ellos tienen impactos económicos y sociales los cuales han cambiado a la ciudad de La Habana substancialmente.

La planificación estratégica ha resultado también en el nacimiento de una concepción para un sistema de información territorial el cual debe apoyar en el futuro el proceso de diagnósticos y facilitar la toma de decisiones.

¿Qué significa esta experiencia para una futura aplicación de la metodología de la planificación estratégica?

Córdoba, Argentina: El rescate del PEC dependerá de cambios políticos en Córdoba, y – posiblemente- de una mayor articulación de los sectores económicos en favor del proceso de planificación estratégica. Para el país, el caso de Córdoba ha sido un hito muy importante, en el sentido metodológico, como ejemplo de proceso y como plan estratégico realmente implementado.

Rosario, Argentina: Se espera que la planificación estratégica se mantenga como una herramienta moderna y democrática la cual es la más adecuada para los programas y proyectos que requieren de consenso y de amplio apoyo de la comunidad. Se espera que todos los trabajos de publicidad, difusión y de educación alrededor del PER contribuyan a un anclaje de la planificación estratégica en la “cultura” local.

Buenos Aires, Argentina: Una preparación cuidadosa del proceso de gestión del Plan Estratégico sería una experiencia muy relevante frente a otras las cuales han iniciado procesos de planificación estratégica con muy pocos insumos de experiencias. Buenos Aires tiene la suerte que se puede beneficiar de experiencias, usando lecciones y evitando errores de otros.

Bogotá, Colombia: La normatividad para la formulación de los POT esta suficientemente abierta para la incorporación de ejercicios de planificación estratégica-participativa, siempre y cuando las autoridades lo desean y lo acuerden con los demás actores urbanos.

Santiago, Chile: La planificación estratégica ha podido movilizar una gran cantidad de instituciones y personas particulares con el fin de articular enfoques transformadores y con la intención de sincronizar las inversiones importantes y trans-zonales. Se mantiene la idea que en una próxima oportunidad la ciudad debería re-establecer el “Foro Santiago” y avanzar hacia un mandato legal para una planificación estratégica como paso clave y obligatorio en los procesos de democratización de la planificación.

La Paz, Bolivia: La experiencia del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) demuestra que la base normativa una vez establecida puede anticipar sostenibilidad del concepto.

Trujillo, Perú: La Municipalidad Provincial de Trujillo considera el Plan Estratégico-Agenda 21 Local como un instrumento orientador. Por la falta de normas a nivel nacional (y local) no se puede esperar mucho más. Efectivamente la planificación estratégica ha podido enfocar temas los cuales no habían recibido la atención suficiente en el Plan Director y en otros planes municipales. Ello es el gran valor del Plan Estratégico que pudo sensibilizar a favor de algunos temas cruciales los cuales no hubieran sido articulados de la misma manera por prácticas sectoriales y convencionales.

Lima, Perú: Para Lima como zona metropolitana, las experiencias de los 9 distritos los cuales han trabajado y terminado sus Planes Distritales de Desarrollo Integral (los distritos de San Borja, Lurín, Rimac, Santa Anita, Pachacamac, Ancón, Comas, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador) significa un avance bastante importante. Sin embargo, la cobertura es baja visto el numero total de 43 distritos. Metodológicamente Villa El Salvador, Comas y San Borja han sido los más participativos, mientras no todos los casos son ejemplos de una verdadera planificación estratégica. En este sentidos sólo se destacan Comas y San Borja. La experiencia de ellos ha servido como base para una guía metodológica la cual se publicará en el 2002.

La Habana, Cuba: La planificación estratégica ha cambiado la cultura de planificación en La Habana y muchos de sus criterios van a permanecer. Se espera que en el tercer Plan Estratégico, 2002-2005, se pueda combinar lo bueno del primer plan (más amplia participación de los actores urbanos) y del segundo plan (voluntad política para su financiamiento) y avanzar en una de-bureaucratización. Mientras el primer Plan Estratégico era bastante pesimista, ahora ha llegado el momento para más optimismo.

El trabajo barrial, exitoso aunque en pequeña escala, como trabajo de sensibilización [y premiado por las Naciones Unidas y su Centro de Asentamientos Humanos como “Mejor Práctica”], ha creado buenas bases para el futuro cuando la población debe colaborar en los proyectos de mejoramiento de infraestructura, de servicios sociales, de vivienda y del medio ambiente.

IV. CONCLUSIONES PARTICULARES Y GENERALES

(i) Conclusiones particulares

Córdoba, Argentina: El PEC es uno de los pocos Planes Estratégicos en América Latina que fue implementado en la mayoría de sus componentes. El PEC fue concebido como un proyecto colectivo y global de la ciudad sin protagonismos excesivos o “dueños” del proceso. El PEC integró la política de obras públicas - orientada a la “deuda social” - con un trabajo de urbanismo normativo y desarrollo económico local. El PEC como espacio de articulación logró organizar una cantidad representativa de las organizaciones cívicas, logrando legitimidad y representatividad al trabajo del PEC. La Carta Orgánica de 1997

trató de institucionalizar el concepto de la planificación estratégica, pero este esfuerzo no tuvo el resultado deseado como se pudo ver cuando hubo un cambio de gobierno. El PEC no había sido aprobado por el Concejo y por tanto no tuvo ningún respaldo legal, a pesar de la Carta Orgánica de 1997.

El PEC ha tenido el valor de dar un nuevo enfoque y aumentar la capacidad de gestión de la municipalidad. El PEC desarrolló formas novedosas y participativas de gestión (Comisión de Seguimiento y Monitoreo, reunión anual de “rendición de cuentas”).

Había un incentivo para la participación ciudadana en el PEC porque se podía proponer proyectos concretos. El PEC ha perseguido la elaboración detallada de algunos proyectos, mientras que otros fueron delegados a las agencias sectoriales.

El PEC mostró flexibilidad para la incorporación de nuevos proyectos integrales, pudo iniciar proyectos de “arriba para abajo” pero también adoptó proyectos presentados “de abajo para arriba”. Se destaca que el PEC ha sabido movilizar y diversificar fuentes para obtener mecanismos de financiación de los proyectos integrales o adicionales al mismo. Financieras como el BID han apreciado el PEC como punto de referencia de un programa consensuado. La formulación del PEC se realizó básicamente con recursos propios de la municipalidad.

Rosario, Argentina: El ejemplo de Rosario es, indudablemente, un caso muy avanzado y en la coyuntura del año 2001 el caso más desarrollado en Argentina. La experiencia del PER representa un caso de planificación democrática que se incorpora al proceso de la profundización de la descentralización de la municipalidad. La implementación exitosa del PER se debe al apoyo político y a la existencia de una coyuntura positiva. El monitoreo y seguimiento a través de indicadores urbanos es una práctica innovadora en el contexto latinoamericano. El apoyo del BID en el “Programa Hábitat” como parte del PER significa una apreciación muy importante de éste como marco orientador y consensuado. Otros financiamientos podrían seguir este ejemplo. Rosario no ha tomado ninguna medida, hasta ahora, para asegurar legalmente el futuro del PER, y se confía en la continuidad política y el respaldo continuado de todos los actores de la ciudad. El caso de Rosario representa el hecho de que con la planificación estratégica se obtienen beneficios significativos y que se aseguraron las acciones coordinadas de todos los actores de la ciudad. La administración de la ciudad señala la alta importancia de una sincronización entre el PER y el Plan Director. El PER representa un liderazgo compartido entre el gobierno local y la sociedad sin jerarquías ni autoritarismo. Ahora los sueños están pasando la prueba difícil de la realidad. Con el PER Rosario ha podido pensar en la ciudad-región como zona metropolitana, ha visto la globalización de la economía como reto para la reurbanización de la ciudad, y ha descubierto que la dimensión barrial está reforzada por las nuevas institucionalidades de la descentralización municipal. Sin embargo hay voces que señalan que el PER no ha sido tan exitoso en la consideración y re-articulación de la macro-región y que hubo varias omisiones de factores relevantes (la baja importancia de las rutas de comunicación con Paraguay, por ejemplo) lo demuestran.

Buenos Aires, Argentina: El proceso de planificación estratégica de Buenos Aires es muy recién, sin embargo, hay muchos instrumentos normativos para la gestión del proceso y hay un mandato legal que representa un recurso importante. Aún falta una guía técnica, la ciudad está armando un proceso bien participativo, con elementos del presupuesto participativo, territorializado a nivel de sus CGPs-Comunas (distritos), y se estima que la ciudad de Buenos Aires tiene recursos financieros suficientes para la implementación de su futuro Plan Estratégico – en conjunto con su Plan Urbano Ambiental, su nuevo sistema de información geográfica y su catastro urbano. La dimensión que invoca cierta inquietud (e inseguridad) en el grupo de los coordinadores mismos es la dimensión del ejercicio de planificación (e implementación) de un programa de inversiones para una ciudad tan grande como Buenos Aires. Se puede notar que el proceso de la

institucionalización de la descentralización no está terminado todavía en Buenos Aires. Se proyecta que en el futuro podría haber transferencias de fondos al nivel de los CGPs-Comunas para la ejecución de proyectos y otras actividades.

Bogotá, Colombia: El (largo) proceso de la articulación del Plan Estratégico de Bogotá ha sido un paso importante en la formulación de enfoques y programas rectores para el desarrollo de la ciudad. Aunque, el Plan Estratégico fue obviado por siguientes administraciones municipales, se puede observar que las expectativas ya establecidas con la activa participación de muchas entidades públicas-privadas, comunitarias y de ONGs fueron adoptadas en los Planes de Desarrollo de las siguientes administraciones y reaparecen en el POT del 2000 el cual tiene 10 años de vigencia.

La experiencia demuestra que en Colombia en el futuro sería oportuno que la planificación se base sobre tres “patas”: (i) los Planes de Ordenamiento Territorial (POTs) con 10 años de vigencia, (ii) los Planes de Desarrollo económico, Social y de Obras Públicas (= planes de gobierno) de 3 años, y (iii) los Planes Estratégicos – Económicos, Sociales y Territoriales-Ambientales como marco rector para 5-10 años. Es obvio que para que funcione un Plan Estratégico se necesita un mandato legal, igual como los POTs y los Planes de Desarrollo lo tienen por ley.

Sin embargo, en Colombia existen también dudas sobre el concepto de un Plan Estratégico, con sus grandes proyectos “transformadores” que no miran “hacia abajo”, mientras no haya una amplia cobertura de servicios básicos. Los POTs se encuentran en una tensión permanente entre la necesidad de “flexibilización” versus “rigidación” en el cumplimiento de las normas de urbanización. El Plan Estratégico parece que sólo aporta el enfoque de la “flexibilización”.

Santiago, Chile: El proceso de planificación estratégica representó al comienzo un amplio consenso de muchas instituciones y significaba la manifestación de muchas iniciativas las cuales ya estaban en camino por iniciativa de las propias instituciones públicas, privadas y no-gubernamentales, dándoles un nuevo marco estratégico de referencia. Sin embargo, cuando la voluntad política abandonó el proceso de planificación estratégica, sólo proyectos aislados (y sus enfoques temáticos) han sido recuperados e incorporados, pero de manera “ad hoc” en el programa anual de inversiones. Se espera en el marco de una coyuntura política diferente, el proceso de planificación estratégica pueda ser rescatable.

La Paz, Bolivia: La experiencia del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) apunta a la sostenibilidad del concepto estratégico-participativo. Este concepto es como un hito en la planificación urbana y ha estimulado a muchos actores e invocado un gran número de propuestas e iniciativas lo cual no tiene precedente. La complementariedad del PDM con un Plan Quinquenal (PQ) y Plan Operativo Anual (POA) lo hacen único en el contexto de todos los casos, y representa una modalidad de planificación de mediano y corto plazo para la implementación del Plan Estratégico. Estos elementos sorprenden en un país capitalista donde la programación de flujos de recursos es una novedad. En términos de transparencia y fiscalización el caso de La Paz deja abierto cuales arreglos se tomarán, sin embargo la experiencia hasta la fecha apunta hacia un logro de transparencia y participación durante las etapas de implementación del PDM.

Trujillo, Perú: La Municipalidad Provincial de Trujillo se metió en la aventura de un Plan Estratégico-Agenda 21 Local para lograr una mejor gestión urbana y un mejor desempeño. Aún en su proceso y por la falta de base normativa y acuerdo municipal (hasta Octubre del 2001), el Plan Estratégico parece ser poco relevante, sólo el Alcalde y su oficina del PLANDEMETRU le atribuyen una importancia significativa por su papel de articulador, motivador y orientador hacia programas concertados los cuales no existían y no hubiesen existido sin este instrumento.

Lima, Perú: Aún existe una norma política de que los 43 distritos de la zona metropolitana de Lima deben formular sus Planes Distritales de Desarrollo Integral, pero hasta este

momento no se ha logrado una amplia cobertura para toda la zona metropolitana. A nivel de la Metrópoli, Lima no tiene plan estratégico para su desarrollo físico-económico-social. Sin embargo, la Alcaldía de Lima Metropolitana está considerando que su Plano Urbano Metropolitano y su programa de gobierno (1999-2002) serían suficientes en el sentido de la articulación de sus estrategias globales y para la definición de sus grandes programas y proyectos de inversión. Parece poca, todavía, la concientización en favor de los enfoques e instrumentos de la planificación estratégica. El caso de Comas nos muestra como la planificación estratégica está sirviendo como herramienta para desarrollar nuevos modelos de gestión del desarrollo local más democráticos y transparentes.

La Habana, Cuba: El balance global es positivo y se puede constatar que la metodología de la planificación estratégica no sólo ha contribuido a una mejor orientación de las inversiones, con más reconocimiento del territorio como dimensión importante, pero ha cambiado la cultura de planificación de muchas instituciones. Muchas instituciones ahora están introduciendo sus planes estratégicos institucionales como instrumento para un mejor desempeño.

Aspectos del Desempeño	Ciudades								
	Córdoba	Rosario	Buenos Aires	Bogotá	Santiago	La Paz	Trujillo	Lima-Comas	La Habana
Diagnóstico Técnico-Participativo	+++	+++	0	++	++	+++	++	+++	+
Visión	++	+++	+	+++	+	+++	+++	+++	++
Formulación de Líneas Estratégicas	+++	+++	+	++	++	+++	+++	+++	++
Análisis Estratégico	++	+++	0	+	++	++	++	+++	++
Formulación de Programas y Proyectos	+++	+++	0	+	+	+	+++	+++	+++
Institucionalización para la Gestión	+++	++	0	0	0	+	+	++	++
Monitoreo	+++	+	0	0	0	0	+	0	+
Fiscalización de los resultados	+++	+	0	0	0	0	0	0	+

Leyenda: +++ muy exitosa, ++ regular, + algún éxito, 0 ningún resultado

(ii) Conclusiones generales:

En muchos países de América Latina existe una atracción grande por la planificación estratégica urbana como un instrumento nuevo y relevante. Sin embargo, pocos países tienen instrumentos normativos y aún un grupo menor de ellos tiene los instrumentos técnicos y de gerencia para la aplicación de los instrumentos de planificación estratégica (por ejemplo en el área de priorización de proyectos). Todos los casos requieren de esfuerzos mayores para el fortalecimiento institucional y la formalización del proceso.

Las experiencias de las 9 ciudades incluidas en este estudio comparativo indican que el éxito de la planificación estratégica depende (i) de la **voluntad política** de los alcaldes (y de otras autoridades locales), (ii) de la **constelación institucional** de actores claves, (iii) de los **enfoques temáticos**, (iv) de los **procesos participativos y técnicos** aplicados. Para que un plan estratégico sea implementado se requiere de un dialogo concertado con los actores claves los cuales tendrán un papel importante en la implementación. Para los procesos de planificación, implementación, monitoreo y fiscalización es importante que se

establezcan **reglas claras** de comportamiento y de la descripción de roles. Ello significa la necesidad de una “**institucionalización**” de la gestión del plan.

La planificación estratégica urbana ofrece oportunidades de discusión y debate sobre la visión del modelo de desarrollo, establece la “imagen objetivo”. En la fase del diagnóstico se mezclan elementos técnicos con el proceso social o participativo. La visión compartida, consensuada y concertada sería uno de los más importantes logros por buscar. Los siguientes pasos de la formulación de líneas estratégicas dependen de un conjunto de enfoques o ideas rectores establecidos como parte de la articulación de la visión.

Mucho depende de la capacidad de comunicación y concertación de los líderes (técnicos y/o sociales) de este proceso, para que el análisis estratégico resulte en una formulación de programas y proyectos los cuales representen las verdaderas prioridades de la ciudad entera y no sólo proyectos aislados o de interés particular. Pueden coexistir dos procesos de concertación de ideas y de planificación, lo de “arriba para abajo” que se dirige a la demanda estratégica de la ciudad como entidad entera, y lo de “abajo para arriba” que representa la articulación de la demanda social, de la ciudadanía. Difícil es el manejo de los encuentros entre estas dos dimensiones. Donde se ha trabajado con métodos de priorización participativa, ello no implica que los técnicos “arriba” acepten (todos) los resultados del proceso participativo. Por el otro lado, la participación de la ciudadanía tiene la tendencia a estimular expectativas de la población las cuales posteriormente no se dejan implementar o financiar. Por ello existe, idealmente, la necesidad de establecer para el proceso participativo y para la micro-planificación la dimensión de (posibles) techos financieros. Cada vez son más los casos de las ciudades las cuales han comenzado a experimentar con el concepto del presupuesto participativo que permite, aparte de su dimensión democrática, establecer la dimensión de lo factible, más allá de los sueños.

La institucionalización de la gestión del Plan tiene, posiblemente, implicaciones para los procedimientos establecidos para la formulación de los presupuestos municipales donde la cultura del trabajo sectorial ha establecido una cultura de no-transparencia en la elaboración de presupuestos y el uso de recursos. Se puede observar que partes de la administración municipal tratan de resistir que “su” sector sea incluido en el ámbito del Plan Estratégico, mientras otros tratan de insertar en los presupuestos anuales “sus proyectos” por caminos clandestinos, tratando de pasar por el lado y negar las nuevas reglas de planificación-programación.

Para que la Planificación Estratégica Urbana contribuya hacia una verdadera “Nueva forma de la gestión de la ciudad” es esencial que existan mecanismos y reglas institucionalizadas para la participación ciudadana permanente, para el monitoreo, la retroalimentación y la fiscalización de los resultados del Plan. Pocas ciudades han avanzado hacia este nivel de institucionalización, aunque ya está concebido este reto. La ciudadanía y los actores económicos, sociales y no-gubernamentales están comenzando a exigir, cada vez con más vehemencia, una fiscalización de los planes públicos, y con mayor justificación aún, los planes participativos y consensuados. En el espíritu de mayor democracia y transparencia las autoridades locales tendrán nuevos roles no sólo como facilitadores de desarrollo sino también de comunicadores e interlocutores, los cuales permiten e invitan a la fiscalización a comisiones independientes e imparciales. Más allá de la planificación estratégica urbana se abre una agenda de la democratización y transparencia en la gestión urbana.

La institucionalización de procesos de planificación estratégica urbana y de su implementación implica también la necesidad de un marco normativo. Otra vez, son pocos los países, pocas las ciudades las cuales han logrado una base normativa para dichos procesos y sus instrumentos. La ausencia de ellos, hace vulnerable y menos comprometida la planificación estratégica urbana. Existen corrientes planificadoras que se hallan en trance de cuestionar la necesidad de tal base normativa y que se expresan a favor de una permanente reafirmación de la concertación y negociación de los enfoques y contenidos del Plan y del cumplimiento de los acuerdos logrados. Pero la debilidad de esta posición se ve claramente cuando, como ocurre con tanta lamentable frecuencia en Latino América, una nueva administración local comienza a borrar los logros de la administración anterior. Ello es contraproducente y significa una pérdida enorme de terreno construido, el cual no se puede reconstruir fácilmente.

Pensando el futuro de la ciudad latinoamericana (Hardoy 1993) nos damos cuenta que el rol de los sectores sociales que construyen ciudad, el sector privado y “los informales”, es cada vez más prominente y el sector público y los profesionales asumen un papel menos dominante. Para los profesionales esto significa que su rol y contribución han cambiado radicalmente. La planificación participativa y estratégica es uno de los áreas donde pueden tener un papel relevante. Disminuye su rol de “gran” urbanista clásico, y más bien se proyecta el de comunicador y facilitador.

Mientras la crisis de la planificación de las últimas décadas nos ha mostrado la necesidad de encontrar innovadoras formas de planificación y contar con instrumentos rápidos, prácticos, integrados y holísticos que corresponden a los procesos de descentralización y a la demanda de una mayor participación de la sociedad civil, encontramos la urgencia de construir y elaborar los modos teóricos, metodológicos y prácticos de inducir planificadamente los cambios necesarios para la transformación de las ciudades para el futuro. Es indispensable que las formas de intervención sobre la sociedad en general o sobre las ciudades y localidades en particular deban generar enfoques, metodologías y técnicas de planificación pertinentes a las características peculiares de las ciudades.⁵

Todo ello demuestra que la Planificación Estratégica Urbana no es una panacea y un concepto dogmático pero debe ser ajustado y hecho a la medida según las circunstancias locales y los resultados deseados.

⁵ Roberto Arroyo, Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), Lima contribuyó este comentario en una crítica de la “*Planificación Estratégica Urbana – Manual Didáctico*” (Steinberg 2001) que se encuentra en proceso de finalización.

V. BIBLIOGRAFÍA:

Córdoba, Argentina:

- Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba: ADEC, Córdoba 1999 (documento interno).
- Equipo Técnico del PEC de la Municipalidad de Córdoba: *Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba: Una Nueva Forma de Gestionar la Ciudad*, Noviembre de 1999.
- Equipo Técnico del PEC de la Municipalidad de Córdoba: *Balance del Plan Estratégico: tres años de implementación (1995 - 1998)*, Diciembre 1998.
- Equipo Técnico del PEC de la Municipalidad de Córdoba: *Informe de avance de proyectos del PEC*, Noviembre 1997.
- Equipo Técnico del PEC de la Municipalidad de Córdoba: *PRODIAF. Programa para el Desarrollo Integral del Area de Ferreyra*, Córdoba 1997.
- Equipo Técnico del PEC de la Municipalidad de Córdoba: *PEC, Plan Estratégico para la Ciudad. Documento final*, Córdoba 1996.
- Fundación Incubadora de Empresas: *Desde este lugar, usted situará el suyo en el mercado*, Córdoba, sin fecha – aproximadamente (documento interno).
- La Política Ambiental Municipal. Discurso del Sr. Intendente Dr. R. A. Martí, inauguración de sesiones del HCD, 1999.
- Municipalidad de Córdoba: Revista *CÓRDOBA CIUDAD Y DESARROLLO*, Números 0,1,3,6,7, 9 y 11 Municipalidad de Córdoba, 1996,97,98 y 99.
- Municipalidad de la Ciudad de Córdoba: *Guía Estadística de la Producción y los Servicios 1998-1999*. 1999.
- Municipalidad de Córdoba: *Documento Base de la Región Central de Córdoba*, Córdoba Diciembre 1996.
- Valenzuela, J., Marianacci, G.A. (1996): First Steps in the Implementation of the Strategic Urban Development Plan of Córdoba, Argentina, en: United Nations Centre for Regional Development (UNCRD): *Local and Regional Development Planning and Management – In the Context of Decentralization Reforms in Latin America*, Nagoya, pp. 45-60; y en: United Nations Centre for Regional Development (UNCRD): *Local Governance and Local Economic Development: Capacity-Building – Case Studies in Asia and Latin America*, Nagoya 1996, pp. 145-163
- Vanella, R. (2000): El Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba: Política Ambiental, Transporte, Usos de Suelo y Protección del Aire, en: Hoshino, C., Rodríguez, M.H. (eds.): *Protección del Aire y el Clima a través del Manejo Integrado del Transporte, Usos del Suelo y Consumo de Energía – Estudios sobre Prácticas y Políticas Innovadoras*, UNCRD-ICLEI, Bogotá, pp.27-44.
- Vanella, R., Lucca, C., Romero, J., Steinberg, F., M. Zwanenburg (2001): *El Plan Estratégico y Desarrollo Económico Local de la Ciudad de Córdoba, Argentina*, SINPA Bolivia, Santa Cruz.

Rosario, Argentina:

- Caminotti, M., Madoery, O. (2002): *El Plan Estratégico Rosario: logros, dificultades y desafíos*, en: Programa Argentino de Desarrollo Humano del H. Senado de la Nación y el Banco de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, diciembre.
- Plan Estratégico de Rosario (1997): *Marca de Ciudad – Posicionamiento, Competividad e Imagen de Rosario*, PER, Rosario.
- Intendencia Municipal de Rosario (1998): *Plan Estratégico de Rosario*, Rosario.
- Plan Estratégico de Rosario (2000): *Ciudad Futura 2 – Nuevos Modos de Pensar, Planificar y Gestionar Ciudades*, PER, Rosario.
- Plan Estratégico de Rosario (2000): *Sistema Multimodal de Transporte de Carga, Síntesis de las Exposiciones*, III Jornadas de Trabajo y Seguimiento del PER, PER, Rosario.
- Plan Estratégico de Rosario (2000): *Sistema de Indicadores Urbanos para Rosario – Instrumento de Monitoreo*, PER, Rosario.
- Plan Estratégico de Rosario (2001): *InfoPER*, Nos. 5, 6, 7, PER, Rosario.
- Plan Estratégico de Rosario (1999-2000): trípticos de los siguientes proyectos del PER:
 - *Sistema Urbano/Regional de espacios Verdes*;

- *Sistema metropolitano de tratamiento integral de residuos;*
- *Abrir la ciudad al río;*
- *Nuevo Hospital de Emergencias (H.E.C.A.); Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias (c.E.M.A.);*
- *Nuevo sistema de transporte público y movilidad urbana;*
- *Descentralización del municipio;*
- *Proyectos para una mejor calidad de vida;*
- *Autopista Rosario/Córdoba;*
- *Gestión del sistema vial metropolitano y de accesos a la ciudad.*
- *Dragado y balizamiento del tramo Santa Fe-Rosario, Rosario-Capital Federal; Dragado y balizamiento del tramo Corumbá-Santa Fe;*
- *Administración y Concesionamiento de la Operatoria Aeroportuaria;*
- *Proyectos de Grandes Infraestructuras;*
- *Puente Rosario/Victoria;*
- *Plan Integral de Actuación en los Asentamientos Irregulares;*
- *Preservación del Patrimonio Urbano y Arquitectónico.*
- *Municipalidad de Rosario (2001): Rosario Hábitat – Programa Integral de Recuperación de Asentamientos Irregulares, Servicio Público de la Vivienda, Rosario.*
- *Municipalidad de Rosario (2001): Plan Director – Bases para el Acuerdo, Secretaría de Planeamiento Urbano, Plan Director, CD-Rom, Rosario.*
- *Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) (2001): Plan de Gestión Agencia de Desarrollo Región Rosario; y Estatuto Agencia de Desarrollo Región Rosario, Rosario.*

Buenos Aires, Argentina:

- *Catenazzi, A, Reese, E. (1998): Equidad e integración social como condición del desarrollo. El Plan Estratégico en el ámbito Local (Argentina), en: Proyecto Mediterranean Strategic Planning (MSP), El Desarrollo Urbano en el mediterráneo. La Planificación Estratégico como forma de Gestión Urbana, Programa ECOS-OUVERTURE, Comisión Europea DGXVI/DG1A, Mancomunitat de Municipis del Area Metropolitana de Barcelona, España.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (1998): La Descentralización y Modernización del Gobierno Local – Hacia un Modelo de Estado para un Desarrollo Sustentable, Serie Documentos, Programa de Descentralización y Modernización, Buenos Aires.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (1999): Creación de Comunas en la Ciudad de Buenos Aires, Informes de la Comisión Consultiva y Anexos, Programa de Descentralización y Modernización, Buenos Aires, Noviembre.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2000): Descentralización, Programa de Descentralización, Buenos Aires.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2000-2001): Comunas – Creación de Comunas en la Ciudad de Buenos Aires, Proyecto de Ley del Poder Ejecutivo, Programa de Descentralización, Buenos Aires.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2001): Programa de Descentralización, CD Rom, Buenos Aires.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2001): Plan Estratégico – Buenos Aires Futuro, Presentación Institucional, Coordinación del Plan Estratégico, Buenos Aires.*
- *Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2001): Plan Estratégico – Buenos Aires Futuro, 6 Boletines informativos, Coordinación del Plan Estratégico, Buenos Aires, Junio.*

Bogotá, Colombia:

- *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1997): Plan Estratégico para el Distrito Capital – Bogotá 2000, Bogotá.*
- *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1998): Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá D.C. 1998-2001 – “Por la Bogotá que queremos”, Acuerdo No. 06, Bogotá.*
- *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2000): Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, Bogotá.*
- *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2001): Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá D.C. 2001-2004 – “Bogotá para vivir todos del mismo lado”, Bogotá.*

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2001): *Operaciones*, Cuadernos del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2001): *Vivienda*, Cuadernos del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2001): *Normas*, Cuadernos del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2001): *Participación*, Cuadernos del Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, Bogotá.
- Huertas Gómez, E. (2000): Aspectos Metodológicos para una Estrategia Participativa en la Formulación de Planes de Ordenamiento Territorial, en: Duque Marín, AP.A., Zuleta Ruiz, F.B. (eds.): *Enfoque y Metodologías sobre el Hábitat*, Ensayos FORHUM 15, CEHAP, Universidad Nacional, Medellín, pp. 75-84.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) (1998): *Guía Simplificada para la elaboración del plan de ordenamiento territorial municipal*, Bogotá (libro y CD Rom).

Santiago, Chile:

- Cataldo Uribe, J. (1997): Planificación Estratégica en la Comuna de Santiago de Chile, en: UNCRD-Corporación para el Desarrollo de Santiago (ed.): *Planeamiento y Gestión Urbana Estratégica en América Latina*, 26-28 Junio de 1996, UNCRD Proceedings Series No. 19, Santiago de Chile, pp. 67-84.
- Comuna de Rancagua (1995): *Plan Comunal de Desarrollo – Pautas de Diseño, Estrategia 1995-2000*, Rancagua.
- González, S. (1997): El Plan Regulador Metropolitano de Santiago, en: UNCRD-Corporación para el Desarrollo de Santiago (ed.): *Planeamiento y Gestión Urbana Estratégica en América Latina*, 26-28 Junio de 1996, UNCRD Proceedings Series No. 19, Santiago de Chile, pp. 103-111.
- Municipalidad de Santiago (ed.) (1999): *Estrategia Santiago 2010*, Santiago de Chile.
- Silva Arriola, L. (1998): *Protagonismo Local en las Nuevas Regiones Urbanas – El Caso de Rancagua 1992-1996*, Planificación Estratégica de Ciudades, Rancagua.
- Valenzuela G., J. (1994): Urban Decay and Local Management Strategies for the Metropolitan Centre: The Experience of the Municipality of Santiago, Chile, en: United Nations Centre for Regional Development (ed.): *Latin American Regional Development in an Era of Transition*, UNCRD Research Report Series No. 8, Nagoya, pp. 65-86.

La Paz:

- Gianella, F., Garnelo, M., Steinberg, F. (2001): *El Plan De Desarrollo Municipal Sostenible (PDMS) Como Proceso De Planificación Estratégica-Participativa En Santa Cruz De La Sierra, Bolivia*, SINPA Bolivia, Santa Cruz.
- Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra (2001): *Plan de Desarrollo Municipal Sostenible de Santa Cruz de la Sierra 2000-2010 – Un Plan Estratégico y Participativo*, Santa Cruz.
- Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado (1999): *Plan Estratégico de Desarrollo Municipal*, Unidad Técnica de Planificación, Tarija.
- Gobierno Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado (1999): *Plan Quinquenal Institucional 2000-2004*, Unidad Técnica de Planificación, Tarija.
- Instituto de Investigación y Planificación Municipal - IIPLAM (1997): *Guía Metodológica y Lineamientos Estratégicos para la Planificación Participativa por Distritos*, La Paz.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal (1998): *Manual de Planificación Participativa en Areas Urbanas: Lineamientos y bases metodológicas para la formulación de Planes de Desarrollo Municipal en municipios predominantemente urbanos*, La Paz.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Secretaría Nacional de Planificación y Ministerio de Desarrollo Humano, Secretaría Nacional de Participación Popular (1997): *Sistema Nacional de Planificación – Norma de la Planificación Participativa Municipal*, La Paz.
- Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal (1999): *Manual de Planificación Participativa en Municipios Predominantemente Urbanos*, La Paz.

- Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular (2000): *Planificación Estratégica Participativa – El Caso de La Paz*, La Paz.

Trujillo, Perú:

- Municipalidad Provincial de Trujillo (1998): *Agenda 21 de Trujillo – Plan Estratégico de Desarrollo Integral y Sostenible de Trujillo*, Trujillo.
- Municipalidad Provincial del Cusco (1998): *Plan Estratégico de Desarrollo Integral de Cusco y su área de Influencia*, Tomo a – Documento Base, Tomo b – Acciones Prioritarias, Tomo c – Anexos y Resultados, Cusco.
- Distrito la Brea – Negritos (2000): *Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible – Negritos al 2010*, La Brea.
- Municipalidad Provincial de San Martín (1998): *Plan de Gestión Ambiental Tarapoto – Plan Operativo 1998*, Lima.
- Municipalidad Provincial de Pasco (1998): *Plan Estratégico para el Desarrollo Provincial – Pasco al 2005*, Cerro de Pasco.

Lima, Perú:

- Municipalidad Distrital de Comas (2000): *Construyamos Juntos el Futuro de Comas – Plan Integral de Desarrollo 2010*, Lima.
- Vice-Ministerio de Vivienda y Construcción, Dirección General de Desarrollo Urbano (1999): *Reglamento de Acondicionamiento Territorial, Desarrollo Urbano y medio Ambiente*, Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima, Oficina General de Planificación, Oficina de Planes y Programas (2000): *Plan de Acción Municipal Año 2000 – Lineamientos Generales*, Lima.

La Habana, Cuba:

- Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (1998), *Una Estrategia para La Habana*, La Habana.
- Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (2000), *Talleres de Transformación Integral del Barrio – una experiencia de desarrollo comunitario en la Capital*, La Habana.
- Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (2000), *Los Barrios Hacen la Ciudad*, La Habana.
- Oliveras, R. (1994): Así ven La Habana los que la aprecian, en: *Carta de La Habana*, vol. 2, No. 6, La Habana.
- Oliveras, R. (1997): *Planeamiento Estratégico Comunitario – Método, Técnicas y Experiencias*, Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital, La Habana.

General:

- Acioly, C. (2000): Planeamiento Estratégico: ¿que hay de nuevo en la práctica del planeamiento urbano? en: *Pobreza Urbana & Desarrollo*, Vol. 9, No. 20, FICONG, Buenos Aires, pp. 11-17.
- Albrechts, L. (2001): In Pursuit of New Approaches to Strategic Spatial Planning. A European Perspective, en: *International Planning Studies*, Vol. 6, No. 3, pp. 293-310.
- Altschul, C. (1999): *Dinámica de la negociación estratégica – Experiencias en América Latina*, Buenos Aires (Granica).
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P., Hayes, R.L. (1990): *El Planeamiento Estratégico – Una nueva tendencia en la administración*, México (Trillas).
- A. P. E. B. 2000 – Asociación Plan Estratégico Barcelona 2000 (1994): *II Plan Estratégico Económico y Social Barcelona 2000*, Barcelona.
- Ayuntamiento de Málaga (2000): Documento Base Red 6 URB-AL “Medio Ambiente Urbano”, urbalmálaga.
- Baross, P. (1991): *Action Planning*, IHS Working Paper 2, Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS), Rotterdam.
- Borja, J. (editor) (1994): *Barcelona. Un modelo de transformación urbana*, serie Gestión Urbana Vol. 4, PGU-Programa de Gestión Urbana – América Latina y Caribe, Quito.
- Borja, J. (1997): Planeamiento Estratégico y Proyectos Urbanos: Nuevos Territorios y Nuevas Economías, en: UNCRD-Corporación para el Desarrollo de Santiago (ed.): *Planeamiento y*

- Gestión Urbana Estratégica en América Latina*, 26-28 Junio de 1996, UNCRD Proceedings Series No. 19, Santiago de Chile, pp. 85-102.
- Borja, J., Castells, M. (1997): *Local Global. La gestión de las ciudades en la era de la información*, United Nations Center for Human Settlements (HABITAT), Taurus, Madrid.
 - CEPAL (1998): Estudio de caso – Córdoba, Argentina, en : Jordan, R., Simioni, D.: *Ciudades intermedias de América Latina Y el Caribe: propuestas para la gestión urbana*, CEPAL, Santiago de Chile, pp. 257-284.
 - Clemente, A. (2000): Planes y Programas Participativos para el Desarrollo Local, en: *Pobreza Urbana & Desarrollo*, Vol. 9, No. 20, FICONG, Buenos Aires.
 - Darquea, G. Sevilla (1998): *Planeación Estratégica Participativa Municipal, Guía Metodológica*, IULA – CELCADEL, Quito.
 - Davidson, F. (1996): Planning for Performance; Requirements for Sustainable Development, *Habitat international*, vol.20, No.3, pp. 455-462.
 - Fernández Güell, J. M. (1997): *Planificación estratégica de ciudades*, Gustavo Gili, Barcelona.
 - Di Lullo, R., Giobellina, B. (editores)(1999): *Hacia una Planificación Estratégica del Gran San Miguel de Tucumán*, No. 1-3, LIGHAM-FAU/UNT, Tucumán.
 - Goodstein, L.D., Nolan, T.M., Pfeiffer, J.W. (1998): *Planeación Estratégica Aplicada – Una Guía Aplicada*, Santa Fé de Bogotá (McGrawHill).
 - Hardoy, J. (1993): El futuro de la ciudad latinoamericana, en: *Medio Ambiente y Urbanización*, Vol. 10, No. 43-44, pp. 147-166.
 - McLean, M.L., Voytek, K.P. (1992): Understanding your Economy, NCI Research, The Institute for Urban Economic Development, American Planning Association, Planners Press) Chicago.
 - Meijers, R. (1999): *Sistematización de las Experiencias del Proceso de concertación del PPRED Cusco*, Municipal Provincial de Cusco-SNV-Programa de Preservación y desarrollo de la ciudad de Cusco, Cusco 1999.
 - Mendonca, S. Ferreira (1998): *Creación de futuros*, Lima.
 - Meneses Rivas, M. (1998): *Introducción a la Planificación*, Lima.
 - Pascual i Esteve, J.M. (1999): *La Estrategia de las Ciudades: Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*, Barcelona.
 - PDGL-ESAN (1999): *Planeamiento Estratégico del Desarrollo Local*, Fascículo, PDGL-ESAN, Lima.
 - Refinetti Martins, M.L. (2000): *Os desafios da gestão municipal democrática - Belém 1997-2000 – desenhando a cidade do terceiro milénio*, São Paulo.
 - Steinberg, F. (con Cubas, C.) (2001): *Planificación Estratégica Urbana – Manual Didáctico*, Lima.
 - Steiner, G.A.(1998): *Planeación Estratégica – lo que todo director debe saber*, México (CECSA).

Anexo 1: Acrónimos utilizados

ADEC	Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba
ADERR	Agencia de Desarrollo Región Rosario
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAP	Consejo de la Administración de la Provincia de la Habana
CCPEM	Consejo Ciudadano de Planificación Estratégica Municipal
CDL	Consejo de Desarrollo Local
C.E.M.A	Centro de Especialidades Médicas Ambulatorias
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGPs	Centro de Gestión y Participación
CIDEU	Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano
CMD	Centro Municipales Distritales
CNUAH	Centro de las Naciones Unidas para Asentamientos Humanos
CODEDICO	Consejo de Desarrollo Distrital de Comas
CPE	Consejo de Planeamiento Estratégico
DAFO	Diagnóstico, Análisis de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades
ETM	Equipo Técnico Municipal
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
GTZ	Agencia Alemana para Cooperación Técnica
H.E.C.A.	Hospital de Emergencia de Córdoba Argentina
IDR	Instituto de Desarrollo Regional
IGAC	Instituto Geográfico Agustín Codazzi
IMP	Instituto Metropolitano de Planificación
IHS	Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano en Rotterdam
INIE	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
ODESUR	Juegos Olímpicos del Mercosur
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
OTBs	Organizaciones Territoriales de Base
ONU	Organización de Naciones Unidas
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEC	Plan Estratégico de Córdoba
PEI	Proyectos Educativos Institucionales
PEGUP	Programa de Educación en Gestión Urbana para el Perú
PER	Plan Estratégico Rosario
PDGL	Planeamiento Estratégico del Desarrollo Local
PDMS	Plan de Desarrollo Municipal Sostenible
PGU-LAC	Programa de Gestión Urbana – Latino en América y Caribe
PLANDEMETRU	Plan de Desarrollo Metropolitano de Trujillo
PMS	Proyecto Mediterráneo Estratégico
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POAs	Planes Operativos Anuales
POT	Planes de Ordenamiento Territorial
PQ	Plan Quinquenal
PRODIAF	Programa para el desarrollo Integral del Area de Ferreira, Córdoba
PROMIN	Programa Materno Infantil y Nutrición
PYMES	Pequeña y Micro Empresa
PUA	Plan Urbano Ambiental
SAS	Secretaria de Atención y Prevención Social
SINPA	Programa de Apoyo para la Implementación de Planes de Acción
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UPZs	Unidades de Participación Zonal
UVs	Unidades Vecinales
ZEPA	Zona Ecológica de Producción Agroalimentaria

Anexo 2: Personas entrevistadas

Córdoba, Argentina:

- Ricardo Varella, ex-Equipo Técnico Municipal, Municipalidad de Córdoba.
- Guillermo Marianacci, Ex-Subsecretario de Planificación Estratégica y Desarrollo Económico, Municipalidad de Córdoba.
- Teresita Sagristani, Subsecretaria de Desarrollo Económico de Córdoba.
- Jorge Pellicci, Gerente de la ADEC.
- Nora Cavuto, ADEC, Director del programa de Bonos de Capacitación.
- Carlos Lucero, Incubadora de Empresas, Municipalidad de Córdoba.
- Carolina Bergallo, Incubadora de Empresas, Municipalidad de Córdoba.
- Dante Figueras, Incubadora de Empresas, Municipalidad de Córdoba.
- Guillermo Lopez, CPC Zona Sur, Córdoba.
- Leonidas Panaioti, Unión Industrial de Córdoba.
- Guillermo Castell, Consejo Federal de la Industria.
- Ana Falú, Universidad Nacional de Córdoba.

Rosario, Argentina:

- Antonio Ciancio, Secretaría de Planeamiento Urbano.
- Monica Bifarello, Coordinación Técnica, Plan Estratégico Rosario (PER).
- Eduardo A. Gonzalez, Subsecretario de Planeamiento Urbano.
- Ricardo E. Kingsland, Director General del Plan Director.
- María Isabel Grazia, Directora General, Servicio Público de la Vivienda, Municipalidad de Rosario.
- José Juan Marraffini, Servicio Público de la Vivienda, Municipalidad de Rosario.
- Juan Carlos Venesia, Presidente, Instituto de Desarrollo Regional (IDR).
- Mariana Camionetti, Instituto de Desarrollo Regional (IDR).

Buenos Aires, Argentina:

- Andrés Borthagaray, Coordinación del Plan Estratégico, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ricardo Santocono, Coordinación del Plan Estratégico, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Veronica Luque, Coordinación del Plan Estratégico, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ivana Cecilia Centanaro, Coordinación del Plan Estratégico, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Eduardo Roque Molina, Centro de Gestión y Participación (CGP), Palermo.
- Hector Atilio Poggiese, FLASCO, Buenos Aires – CGP Palermo.

Bogotá, Colombia

- Carolina Barco, Directora, Planeación Distrital de Bogotá D.C.
- José Salazar, Asesor, Planeación Distrital de Bogotá D.C.
- Eduardo Restrepo, Planeación Distrital de Bogotá D.C.
- Mauricio Ortiz, Planeación Distrital de Bogotá D.C.
- Fernando Díaz, Urbanismo y Sistemas.

Santiago, Chile:

- Jaime Valenzuela, Consultor.
- Mauricio Valenzuela, Director Proyectos Urbanos, Municipalidad de Santiago.
- Lisandro Silva, Proyectos Urbanos, Municipalidad de Santiago.
- Pablo Contrucci Lira, ex-Director Consejo de Desarrollo de Santiago.

La Paz:

- Esteban Urgel, Equipo Técnico Municipal (ETM).
- Angel Ortiz, Equipo Técnico Municipal (ETM).

Trujillo, Perú:

- Nelly Amemiya Hoshi, Regidora, PLANDEMETRU.
- José Murgia Zannier, Alcalde.

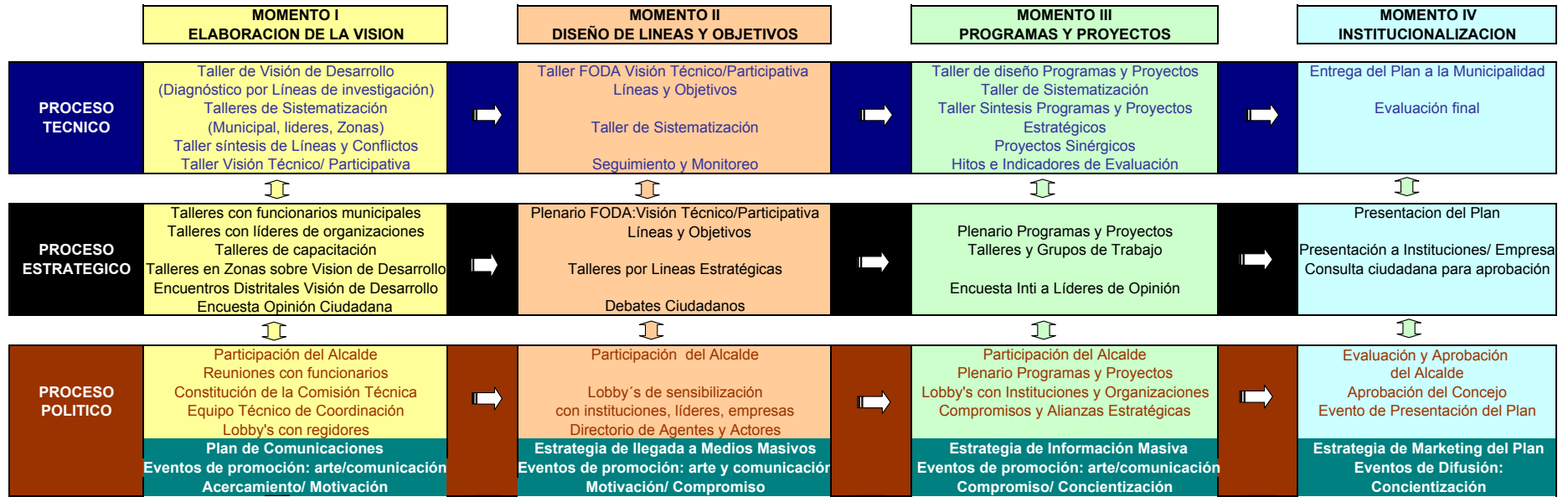
Lima, Perú:

- Roberto Arroyo, Instituto Metropolitano de Planificación (IMP).

La Habana, Cuba:

- Mario Coyula, Grupo de Desarrollo Integral de Capital.
- Elio Guevarra, Grupo de Desarrollo Integral de Capital.
- Rosa Oliveras, Grupo de Desarrollo Integral de Capital.
- Ricardo Nuñez, Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana.
- Carlos García Pleyan, Hábitat Cuba.

DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL



Elaboración: Instituto Metropolitano de Planificación (IMP), Lima y Equipo Consultor Plan de Desarrollo Integral de Santiago de Surco, Lima 2000.