

3. SOPORTE DE CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN

La confianza es una actitud que no es ni objetiva ni subjetiva; no es transferible a otros objetos ni a otras personas que confían... tiene que aprenderse como cualquier otra clase de generalización... El que aprende razona de sí mismo a otros y está, de este modo, en posición de generalizar a partir de sus experiencias con otros.

—NIKLAS LUHMANN, *Confianza*.

1. PRESENTACIÓN

Desde el inicio del proyecto, la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca consideró esencial involucrar a la mayor cantidad posible de entidades y organizaciones del sector público que intervienen en el área de estudio. Para lograr este fin se escogió como estrategia el fortalecimiento de la capacidad institucional existente a partir de actividades de capacitación y participación.

Se diseñó una estrategia que permitiera incluir primero a las entidades pertenecientes a los niveles de gobierno o instancias que constituyen la Mesa (Nación, Distrito Capital, Departamento de Cundinamarca y la Corporación Autónoma Regional —CAR—) y luego a los niveles de gobierno municipal local (116 municipios de Cundinamarca y veinte localidades del Distrito Capital). Posteriormente se realizó un trabajo de integración con la ciudadanía y entidades del sector privado a través del Consejo Regional de Competitividad, consejos territoriales de planeación y otras organizaciones sociales.

Involucrar diversos participantes implica reconocer sus intereses, identificar sus competencias, conciliar diferencias y establecer objetivos comunes que permitan construir

acuerdos para coordinar políticas y articular acciones y proyectos. Con este fin la Mesa promovió el trabajo de funcionarios de instituciones, entidades y organizaciones de diferentes niveles de gobierno, que tradicionalmente trabajan en forma aislada y frecuentemente en situaciones de tensión o conflicto.

La estrategia escogida de trabajar a partir de la capacidad institucional existente es arriesgada y dispendiosa, porque requiere capacitar a una gran cantidad de funcionarios para actuar en equipo y producir resultados. Difiere de la tradición existente de contratar firmas expertas nacionales o extranjeras para determinar lo que deben hacer las entidades públicas. La Mesa se arriesgó porque la calidad técnica del trabajo realizado no depende de consultores externos con experiencia demostrada sino de la capacidad que exista o se pueda crear en las instituciones participantes.

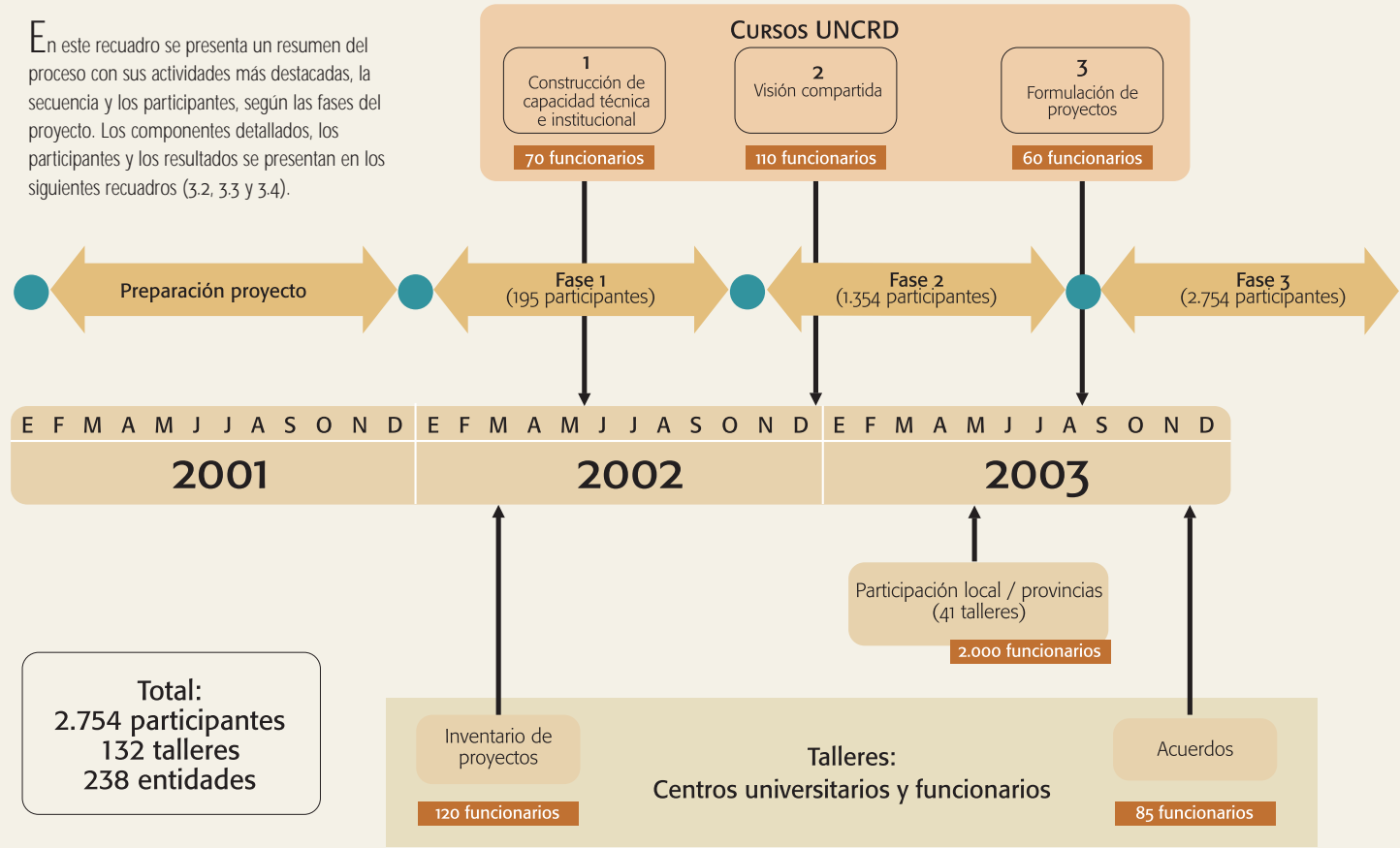
La capacitación y la participación se adelantaron en forma simultánea y complementaria. La primera se centró en procesos de aprendizaje basados en trabajo en equipo, técnicas de conciliación de diferencias entre personas e instituciones y producción de resultados compartidos para coordinar

acciones entre entidades. Como complemento, la Mesa apoyó la capacitación especializada con la ayuda de expertos en planificación regional, transporte, demografía, sistemas de información, desarrollo institucional y medio ambiente. La participación se diseñó como una manera de vincular a autoridades locales y representantes de comunidades de los municipios del departamento y las localidades del Distrito Capital.

Una participación amplia se consideró esencial para garantizar que distintos puntos de vista e intereses se incorporaran y se tuvieran en cuenta en los momentos de generar propuestas, recomendaciones y cuando se tomaran decisiones para coordinar a los participantes. Incluir la mayor cantidad posible de actores compartiendo intereses y una visión común a largo plazo se consideró un ingrediente indispensable para desarrollar un proyecto realista que respondiera a las complejidades físicas, económicas y sociales del área de estudio. En este marco es fundamental recordar que la mayoría de los actores institucionales que participan en el proyecto de la Mesa tienen diferentes grados de autonomía política, administrativa y económica, y además quieren mantenerla.

CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN

RECUADRO 3.1 CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN



sociales organizados y el sector privado se establecieron principalmente a través del Consejo Regional de Competitividad, buscando explorar cuál podía ser el marco técnico e institucional más apropiado y eficiente para integrarse a los contextos nacional e internacional. Este proceso seguramente requerirá participación que evolucione hacia nuevas instituciones con visión y mandatos regionales que excederán el campo de las instituciones gubernamentales locales (Keating, 2001).

La Mesa tiene plena conciencia del efecto limitado que tiene el énfasis inicial en la organización y coordinación solamente de actores institucionales, pero también considera que éste es un paso indispensable para comenzar a construir la región.

En los casos de creación y administración de regiones estudiados por la Mesa se observa que a veces el sector privado asume el liderazgo; por ejemplo, la región de Nueva York-Nueva Jersey-Connecticut (Yaro y Hiss, 1996), cuyo plan lo formula la Regional Plan Association, una organización independiente financiada y coordinada por corporaciones, fundaciones e individuos de un área que cubre 2.000 jurisdicciones políticas de diferente escala. En su plan más reciente (Yaro y Hiss, 1996) la dirección estuvo a cargo de un equipo de 135 consultores y directivos de la organización. Participaron representantes de 57 instituciones privadas y los recursos se obtuvieron de 276 empresas e instituciones y veinte donaciones de individuos. Otras veces predomina el liderazgo del sector público, que con el tiempo va involucrando al

sector privado como en los casos de Madrid, España (Ezquiaga, 1995); Buenos Aires, Argentina; Santiago, Chile, y São Paulo, Brasil. En otras ocasiones el proceso es resultado de intervenciones concertadas entre sectores públicos y privados como en San Francisco, California, o Portland, Oregon¹. Información adicional sobre algunos de estos casos se presenta en el volumen 2 de esta publicación.

En el proceso de capacitación y participación planteado por la Mesa se formularon cinco retos: primero, construir confianza entre los miembros de la Mesa. Desde un principio se percibió que habría que resolver la brecha entre la capacidad técnica de las tres instancias codirectoras del proyecto para que esto no se tradujera en imposiciones de alguna de ellas. Segundo, convencer a las autoridades de los 116 municipios del área de estudio de que no se trata de la presentación y ratificación de una decisión ya tomada de continuar la concentración de inversiones en Bogotá, sino de un proceso en construcción en el que se tendrían en cuenta los puntos de vista municipales sin afectar su autonomía. Esto significa que Bogotá está dispuesta a participar en una construcción colectiva de futuro. El tercer reto es coordinar entidades de distintos niveles de gobierno que trabajaban en temas comunes pero tienen pocos antecedentes de comunicarse, compartir información, plantear soluciones conjuntas y coordinarse para desarrollar proyectos. El cuarto reto es crear un soporte de funcionarios que multipliquen el proceso dentro de sus entidades. El quinto reto es crear un

soporte técnico e institucional resultado de consensos para darle continuidad a la Mesa.

En esta sección se presentan los componentes que se utilizaron en el proceso de capacitación y participación, las herramientas aplicadas, las actividades realizadas, los actores vinculados, el tipo de resultados, el material didáctico de apoyo empleado y la logística. Se hace énfasis sobre componentes, procesos y técnicas. Sobre los resultados específicos se puede consultar otros capítulos y anexos de esta publicación o en el sitio web www.regionbogotacundinamarca.org. La información que se presenta busca dar una idea de la dimensión y la logística requerida para cada actividad.

Un esquema que resume las actividades realizadas, la secuencia y los participantes se presenta en el recuadro 3.1.

2. COMPONENTES (RECUADRO 3.2)

Se diseñaron siete componentes para combinar y aplicar durante las tres fases del proyecto. Las actividades (cursos, talleres, foros, publicaciones) de estos componentes se plantearon con un propósito concreto, un alcance específico y su propia metodología.

Los componentes buscan involucrar a participantes diversos y estratégicos. Las discrepancias y distintos puntos de vista que pudieran presentarse deben servir para enriquecer el resultado, motivar la participación y generar los resultados esperados. Los componentes deben ser fáciles de replicar, y su realización no debe generar interferencias en las labores normales de los funcionarios en sus entidades.

El diseño de cada componente implica seleccionar cuidadosamente a los participantes (asistentes y presentadores) y desarrollar un soporte logístico que incluye la escogencia del sitio en el que se realiza el evento, las

1. Información institucional elaborada por Metro, la entidad regional que maneja los tres condados y las veinticuatro ciudades que constituyen el área metropolitana de Portland: 1995 Interim Federal Regional Transportation Plan, Regional Transportation Plan Update, Citizen Advisory Committee, Idea Kit, 1988; City of Portland, Bureau of Planning, Comprehensive Plan Goals and Policies, adopted: October 1980, latest revision: October 1996; Historical Development of Metro, prepared for the Metro Home Rule Charter Committee, May 1991; 2040 Growth Concept, Regional Framework Plan, 1997.

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN: COMPONENTES

RECUADRO 3.2

Componente		Descripción	Años			Participantes															
			01	02	03	1	2. Instituciones, entidades, etc.								3. Apoyo técnico				4		
						Mesa	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	3.1	3.2	3.3	3.4	Público		
1. Cursos de Gestión del Desarrollo Regional <i>Construyendo capacidad institucional</i>		Módulo 1: <i>Para iniciar el desarrollo regional integrado de Bogotá-Cundinamarca</i>																			
		Módulo 2: <i>Para formular una visión compartida del futuro de Bogotá-Cundinamarca</i>																			
		Módulo 3: <i>Formular e implementar proyectos interinstitucionales en el marco de la ciudad región Bogotá-Cundinamarca</i>																			
		Módulo 4: <i>Viaje de estudio</i>																			
2. Talleres interinstitucionales de capacitación y participación	Ciclo 1: Fortalecimiento institucional	Taller interno: <i>Análisis dofa 1: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas</i>																			
		Taller 1: <i>Inicio fase 1</i>																			
		Taller 2: <i>Proyectos regionales / Inventario analítico y diagnóstico</i>	Taller 2a <i>Conformación de grupos de trabajo por temas e inicio</i>																		
			Taller 2b <i>Recopilación de información</i>																		
			Taller 2c <i>Evaluación y selección de proyectos</i>																		
			Taller 2d <i>Listado y diagnóstico preliminar</i>																		
			Taller 2e <i>Diagnóstico</i>																		
			Taller final de todos los grupos: <i>Resultados</i>																		
		Taller 3: <i>Formulación y evaluación de tres escenarios referenciales</i>																			
		Taller 4: <i>Identificación de entidades líderes</i>																			
	Taller 5: <i>Formulación del Plan de Acción Institucional (pai)</i>																				
	Ciclo 2: Formulación de acuerdos y gestión de proyectos	Taller 1: <i>Identificación de los proyectos estratégicos</i>																			
		Taller 2: <i>Priorización de proyectos estratégicos</i>																			
		Taller 3: <i>Formulación de propuestas de acuerdo</i>																			
		Taller 4: <i>Presentación de cartas de intención</i>																			
		Población: <i>Taller de expertos en distribución espacial de población</i>																			
	Talleres especializados de apoyo	Desarrollo institucional: <i>Formulación sobre la región administrativa y de planificación</i>	Primer taller: <i>Marco jurídico</i>																		
			Segundo taller: <i>Herramientas y opciones</i>																		
		Tema fiscal / finanzas/ tributación / instrumentos (Fedesarrollo)																			
		Conpes	Taller de expertos organizado por dnp																		
Taller con ministerios para identificar y coordinar lineamientos de política para la región Bogotá-Cundinamarca																					
3. Talleres de capacitación y participación de provincias y localidades		Primer ciclo: <i>Visión compartida</i>																			
		Segundo ciclo: <i>Proyectos regionales</i>																			
		Tercer ciclo: <i>Compromisos</i>																			
		Talleres (3) con Consejo Regional de Competitividad: <i>Visión regional compartida con el sector privado (grupo de cadenas productivas, consejo directivo, gremios)</i>																			
4. Foros, presentaciones y eventos especiales		Primer Foro Internacional sobre ciudad región Bogotá-Cundinamarca																			
		Foro Internacional de Seguridad Alimentaria (fao, Comunidad Andina, Minagricultura)																			
		Presentaciones (80)	Estructura general del proyecto, objetivos, fases, alcance de cada actividad																		
			Estado de avance, resultados obtenidos y resultados esperados en cada fase, taller o actividad																		
		Charrete: <i>Visiones regionales</i>																			
5. Viajes de estudios / intercambios / eventos internacionales		Primer Encuentro de Provincias y Localidades / <i>Rueda de negocios sobre turismo</i>																			
		Nagoya (dic. 2001), Aspen, Berkeley (2002-03), Santiago de Chile (Ministerio de Vivienda y Urbanismo), Córdoba, Argentina Universidad Blas Pascal / teleconferencia y Auditorio La Voz del Interior / Conferencia pública, Buenos Aires, Argentina Casa Rosada, Universidad Torcuato di Tella y Seminario de Regiones																			
6. Sitio web		Divulgación de eventos y documentos producidos por la Mesa (Inicio: octubre de 2002)																			
7. Publicaciones, documentos, divulgación		Documento de Proyecto col 01-030 (español e inglés)																			
		Documentos: 12 tomos con el proceso del proyecto																			
		Plegable: <i>informativo de la Mesa</i>																			
		Cartilla: <i>Un espacio para unir voluntades (83 páginas)</i>																			
		Programa TV: Canal Capital Encuentros (3 emisiones) <i>abril de 2002</i> / publicación en periódicos (El Tiempo, El Espectador), uncrd Newsletter, entrevistas radiales y teleconferencias																			

En este gráfico se muestran los siete componentes diseñados para desarrollar el proceso de participación y capacitación. Igualmente se presentan los ciclos que se llevaron a cabo y los módulos con sus actividades específicas. Para cada componente se indica el semestre en el que se realizó la actividad y el tipo de participante involucrado.

Fuente: Secretaría técnica, fase 3, Documento 5.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

horas de reunión, la duración de las sesiones, la preparación de material didáctico y documentos, y la formación de personal facilitador.

2.1. Cursos de Gestión del Desarrollo Regional Integrado

Los cursos son el eje de la capacitación y apoyo fundamental para la participación. Para su desarrollo se diseñaron tres módulos que se realizaron al comienzo de cada una de las fases del proyecto. Lo tratado en el módulo debía servir para orientar las actividades y coordinar los demás componentes durante el resto de la fase. Se previó un cuarto módulo basado en un viaje de estudio para que funcionarios seleccionados pudieran estudiar experiencias y proyectos de referencia en el exterior. Este módulo se aplazó por el cambio de administraciones al final de la fase 3 y fue reemplazado parcialmente por el programa de becas para el Japón que ofrece UNCRD.

Los tres módulos realizados se centraron en ejercicios para aprender a trabajar en equipo, resolver conflictos, definir objetivos comunes y proponer acuerdos para desarrollar proyectos. Los cursos se diseñaron como actividades participativas orientadas a resultados concretos teniendo en cuenta la experiencia y habilidades profesionales de los funcionarios participantes.

Al final de cada módulo los asistentes realizaron una evaluación detallada. Los comentarios y recomendaciones se fueron aplicando en los módulos posteriores. Cada módulo contó con la asesoría de uno o varios expertos en metodología. Igualmente se complementó con la presentación de casos de referencia y experiencias exitosas realizada por invitados nacionales e internacionales. Estos expertos, además de presentar los

casos, participaron en las sesiones de trabajo con los funcionarios.

Los funcionarios seleccionados debían pertenecer a alguno de los cuatro niveles de gobierno válidos para la Mesa (nacional, departamental, distrital y autoridad ambiental), estar vinculados con entidades que manejaran los temas prioritarios tratados por la Mesa y tener habilidad para liderar procesos de gestión y para generar efectos multiplicadores en sus entidades. Además debían garantizar su asistencia a todos los módulos.

La dirección, organización y desarrollo de los tres módulos estuvo a cargo del UNCRD y su personal de la oficina de Bogotá y de Nagoya. A estos cursos asistieron 240 participantes.

Módulo 1: Construcción de capacidad institucional para el desarrollo regional integrado. Plan de acción institucional preliminar. Tuvo una duración de dos semanas y participaron 70 personas, de las cuales 46 eran funcionarios; los demás, como sucedió en otros módulos, eran representantes del Consejo Regional de Competitividad, de gremios, y observadores de otras partes del país. Se realizaron cuatro bloques de sesiones, en los cuales se trataron temas como introducción a conceptos, problemas y estrategias sobre el desarrollo regional; estudio de casos (ocho internacionales y un caso nacional) y aplicación de técnicas para el trabajo en equipo y la formulación de proyectos.

Se utilizó la matriz DOFA y la planificación de proyectos orientada por objetivos (marco lógico).

Un resultado fue la organización de siete grupos de trabajo (económico, ambiental, movilidad, servicios públicos, vivienda y equipamientos comunitarios, desarrollo institucional y sistemas de información)

encargados de tratar los temas establecidos en el Documento de Proyecto. Otro resultado fue la definición de compromisos para compartir información entre instituciones y niveles de gobierno en los talleres programados como continuación del módulo.

Módulo 2: Construcción de una visión compartida de futuro (agenda común). Este módulo se centró en un ejercicio de prospectiva dirigido por un experto. Duró dos semanas y participaron 110 personas. Durante las cinco sesiones del curso se realizó el ejercicio de prospectiva, para el cual se determinaron seis variables funcionales (equilibrio en distribución de población y actividades económicas, productividad y competitividad, sostenibilidad ambiental, infraestructura física y servicios, cohesión social, institucionalidad), se generaron 60 escenarios de futuro, se escogió para analizar en detalle un grupo de seis y se seleccionó el *escenario apuesta* sobre el cual se concentró el ejercicio de construcción de acuerdos para identificar la institucionalidad requerida, las alianzas estratégicas y los proyectos necesarios. El ejercicio le apuesta al escenario que congregate y convoque los intereses de los diferentes estamentos participantes.

Dos fueron los resultados de este módulo: i) se elaboró una agenda común basada en las seis variables funcionales, y ii) se seleccionó la desconcentración de Bogotá y la creación de una red de ciudades como el escenario espacial más deseable.

Módulo 3: Formulación e implementación de proyectos y acuerdos interinstitucionales en el marco regional. Este módulo se centró en formular proyectos y acuerdos basados en la agenda común resultante del módulo anterior. Duró dos semanas y participaron 60 personas.

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN: PARTICIPANTES

RECUADRO 3.3

Participantes	Niveles	Entidades	Número participantes
1. Mesa de Planificación Regional. Secretaría técnica	Bogotá Distrito Capital	• Alcalde mayor – codirector • Directora Departamento Administrativo de Planeación Distrital –dapd–/ delegado • Equipo de apoyo	5
	Departamento de Cundinamarca	• Gobernador – codirector • Secretaría de Planeación Departamental / delegado • Equipo de apoyo	5
	Corporación Autónoma Regional –car–	• Director – codirector • Subdirector de Planeación • Equipo de apoyo	3
	Gobierno nacional	• Director Departamento Nacional de Planeación –dnp– • Director de Desarrollo Territorial • Equipo de apoyo	4
	uncrd – Naciones Unidas	• Coordinadora América Latina y el Caribe • Equipo de apoyo	4
	pnud – Naciones Unidas	• Oficial de proyecto • Equipo de apoyo	2
	Equipo técnico coordinador	• Director • Equipo de apoyo • Coordinador de capacitación • Gestores	25
2. Entidades	Bogotá Distrito Capital	• Consejo de Planeación y Consejería R y C • dama • dapd / Departamento Administrativo de Planeación Distrital • Empresas de servicios públicos e infraestructura ^a • Localidades • Secretarías ^b • Universidad Distrital	66
	Departamento de Cundinamarca	• Centros de atención provincial • Consejos de Planeación • Planeación dapc • Secretarías ^c • Universidad de Cundinamarca	45
	car	• Subdirección • Subregionales	24
	Corporaciones autónomas	• Corporinoquia	5
	Gobierno nacional	• Ministerios ^d • Entidades ^e	49
	Provincias / Municipios	• Secretarías de Planeación de los municipios	2.050
	Sector privado	• Consejo Regional de Competitividad	14
	Organizaciones comunitarias	• Juntas de acción comunal	234
	Otros	• Congreso de la República, bancadas del Senado y la Cámara de Bogotá y Cundinamarca • Asamblea de Cundinamarca	30

Participantes	Niveles	Entidades	Número participantes
3. Apoyo	Universidades	• Centros universitarios especializados: cider, cifa, ser, idea, Sigun, mpur, U. Externado	30
	Asesores y consultores especializados	• Participación, prospectiva • Consultorías: Población, conflicto armado, desarrollo institucional, situación fiscal	20
	Asesores internacionales	• oea, Banco Mundial, Universidad de Berkeley, Mesa Calidad de Vida (Chile), uncrd • Argentina, México, Japón	10
	Asesores nacionales	• Economía, medio ambiente, ordenamiento territorial (Antioquia) y desarrollo y conflicto social (Magdalena Medio)	10
4. Otros	Abierto al público		
Total			2.636

- a. Empresas de servicios públicos e infraestructura del Distrito: DASC, DEAPE, DPAE, ETB, EAAB, EEEB, Emgesa, Gas Natural, IDRD, IDU, UESP, SISE, Transmilenio, Metrovivienda.
- b. Secretarías del Distrito: secretarías de Educación, Gobierno, Hacienda, Salud y Tránsito y Transporte.
- c. Secretarías de la Gobernación de Cundinamarca: Obras Públicas, Agricultura, Gobierno, Desarrollo Económico, General, Jurídica, Medio Ambiente y Salud.
- d. Ministerios de Desarrollo, Comercio Exterior, Interior, Medio Ambiente y Transporte.
- e. Entidades del gobierno nacional: DANE, DNP, DNP-DDUPE, IGAC, Inurbe, Invías, Proexport, Sena, UPME.

En este recuadro se muestran los cuatro tipos de participantes involucrados en el proceso de participación y capacitación. Se destacan las instancias o niveles de gobierno y las entidades directamente incluidas. También se indica el número de personas involucradas por cada instancia.

Fuente: Secretaría técnica, fase 3, Documento 5.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

Se utilizó la metodología de gestión de ciclo de proyectos orientada a resultados. Se aclararon algunos conceptos (planificación, programa, proyecto, sistema de la gestión, naturaleza cíclica de los proyectos, esquema del ciclo de un proyecto, monitoreo, evaluación); luego se formuló un proyecto (marco de referencia, el por qué, el qué, ámbito, cobertura, tiempo, alcance, actores, recursos, análisis de la situación e identificación de variables, estimación de la prioridad de las variables, análisis sistémico para determinar la interrelación y ponderación de variables, el diseño de la estrategia); posteriormente se realizó un ejercicio de formulación de plan de acción (resultados esperados, priorización de proyectos mediante metodología Igo —importancia y gobernabilidad—). Finalizó el módulo con un ejercicio para formular planes de acción y acuerdos para implementar la agenda común. Los acuerdos resultantes fueron desarrollados posteriormente en talleres con centros especializados adscritos a cuatro universidades de Bogotá.

2.2. Talleres interinstitucionales de capacitación y participación

Estos talleres se diseñaron para complementar los resultados de los cursos de gestión organizados por UNCRD.

La primera actividad fue un taller organizado por UNCRD y basado en la matriz DOFA, con la participación de los codirectores de la Mesa y sus equipos de apoyo. En él se realizó un ejercicio sobre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las instituciones participantes para el logro de los objetivos del proyecto. El objetivo fue detectar puntos para enfatizar las actividades de capacitación.

Se programaron dos ciclos de talleres. El primero, de 48 sesiones, se centró en el trabajo conjunto entre funcionarios y centros

universitarios con el objeto de realizar el inventario de proyectos regionales y hacer un primer acercamiento a un plan de acción interinstitucional. El segundo ciclo, de 41 sesiones, se concentró en formular acuerdos interinstitucionales para iniciar la gestión de proyectos.

En los dos ciclos participaron centros universitarios como coordinadores de los funcionarios. La mayoría de las sesiones se adelantaron con grupos de trabajo organizados alrededor de los temas propuestos en el Documento de Proyecto. La logística para las sesiones de los grupos de trabajo temáticos estuvo a cargo de los centros universitarios, y la logística para las sesiones de todos los grupos estuvo a cargo del equipo técnico coordinador.

Adicionalmente se diseñaron talleres en los que participaron expertos y funcionarios, para apoyar la ejecución de las consultorías sobre población, desarrollo institucional, el tema fiscal y la elaboración de un documento de política económica y social, Conpes.

2.3. Talleres de participación de provincias y localidades

Estos talleres se diseñaron para involucrar a los 116 municipios del Departamento de Cundinamarca y a representantes de las administraciones de las veinte localidades de Bogotá.

Para ahorrar tiempo y recursos y simplificar la logística se tomó como base la subdivisión del Departamento de Cundinamarca en quince provincias. Salvo algunas excepciones, cada provincia está constituida en promedio por ocho municipios, de los cuales uno actúa como centro principal; casi siempre se escogió este municipio principal como sede de los talleres.

Se realizaron 39 sesiones distribuidas en tres ciclos. En el primero se presentó el tema y se realizó un ejercicio de prospectiva similar

al realizado en el segundo módulo del Curso de Gestión del Desarrollo Regional. El proceso incluyó la evaluación de escenarios y concluyó con la selección del escenario de desconcentración de Bogotá y la construcción de una red de ciudades como el más deseable. En el segundo ciclo se identificaron y propusieron los proyectos que desde la perspectiva de cada provincia serían más estratégicos para consolidar el desarrollo del escenario más deseable. En el tercer ciclo se definieron acuerdos y compromisos para continuar con el proceso en las provincias y se organizó el Primer Encuentro de Provincias y Localidades con rueda de negocios sobre turismo.

En los tres ciclos participaron 3.331 personas. Para preparar los talleres la Mesa contrató a quince gestores que formaron parte del equipo de la secretaría técnica durante cuatro meses. Este grupo fue capacitado con los lineamientos de la consultoría *El Laberinto y el Helecho* y los ejercicios de prospectiva (véanse recuadros 3.10 y 3.12).

2.4. Foros, presentaciones y eventos especiales

Estas actividades estaban abiertas al público. Se diseñaron para presentar el proyecto y sus avances ante auditorios no especializados.

Se realizaron dos foros: uno sobre el tema ciudad-región en el que participaron invitados internacionales y tuvo difusión en el Departamento de Cundinamarca con teleconferencias; el segundo, sobre seguridad alimentaria, se realizó como apoyo a una iniciativa del Departamento Administrativo de Planeación Distrital —DAPD.

En total fueron 84 presentaciones del proyecto y sus avances. Se realizaron en eventos abiertos al público, ante auditorios especializados en centros universitarios y en foros convocados por varias instituciones

gubernamentales. Se hicieron cuatro presentaciones para grupos políticos y las bancadas de congresistas de Bogotá y Cundinamarca.

También se organizó un evento especial (*Charrette*²) con artistas, arquitectos, paisajistas, economistas e historiadores, para producir imágenes de las visiones de futuro generadas durante el trabajo. El proceso y sus resultados se muestran en el capítulo 5 de este volumen.

Al final de la fase 3 se llevó a cabo el Encuentro de Provincias y Localidades en la Plaza de los Artesanos en Bogotá. Fue un evento de dos días abierto al público que congregó a representantes de todas las provincias, bandas musicales, muestras gastronómicas y de productos y se hizo una rueda de negocios turísticos liderada por el Instituto Distrital de Cultura y Turismo y la Gobernación de Cundinamarca.

2.5. Viajes de estudio, intercambios, eventos internacionales

Se realizaron contactos con otras regiones latinoamericanas con problemas o procesos similares, y como resultado se generaron convenios para intercambiar información, con la asistencia de expertos de la Mesa. El proyecto se presentó en la 52 Conferencia Internacional de Diseño en Aspen (Estados Unidos), en el taller internacional anual de programación de UNCRD en Nagoya y en la Escuela de Diseño Ambiental de la Universidad de California en Berkeley. En un viaje de estudio a Argentina y Chile organizado y patrocinado por UNCRD se presentó el proyecto en la Universidad Torcuato di Tella (Buenos Aires), en la Casa de Gobierno (Buenos Aires), en la Universidad Blas Pascal (Córdoba) y en

el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en Santiago de Chile.

2.6. Sitio web

El sitio web de la Mesa se diseñó como herramienta para divulgar el proyecto, intercambiar información y organizar los grupos de trabajo interinstitucionales y mantenerlos informados sobre los avances. El sitio integra a todos los participantes y permite trabajar por grupos temáticos. También se convirtió en el centro de documentación del proyecto (recuadro 3.8).

2.7. Divulgación, publicaciones, documentos

Durante las tres fases del proyecto se elaboraron catorce tomos (promedio de 300 páginas) con la documentación producida por grupos de trabajo, consultorías, asesores y la secretaría técnica. Los documentos más relevantes se publicaron en la página web. Se diseñó un plegable para apoyar los talleres de participación y se elaboró una cartilla para distribuirla en los talleres. Varios programas de televisión presentaron el proyecto, y la prensa lo cubrió ampliamente con entrevistas y reseñas. En el exterior fue divulgado con regularidad por la newsletter de UNCRD y el sitio web de la Mesa, y mediante entrevistas radiales y teleconferencias coordinadas por la Universidad Blas Pascal.

3. PARTICIPANTES (RECUADRO 3.3)

En las actividades de capacitación y participación se destacan cuatro grupos de participantes. Primero, la secretaría técnica; segundo, los funcionarios y representantes de entida-

des que actúan en el área de estudio; tercero, el grupo técnico de apoyo de expertos y universidades, y cuarto, el público en general.

Todos los grupos se vincularon según sus condiciones, con responsabilidades específicas, en las distintas actividades y componentes. Igualmente forman parte del organigrama que se presentó en el capítulo 2, "Arreglo institucional".

3.1. Mesa de Planificación Regional. Codirectores y secretaría técnica

Los codirectores y la secretaría técnica de la Mesa son los responsables de definir la dirección de los procesos de capacitación y participación, ejecutar el gasto asociado y coordinar todas las actividades técnicas y operativas. El equipo técnico coordinador es el responsable de sugerir el enfoque general del proyecto para que lo apruebe la secretaría técnica, diseñar la metodología general del proceso, elaborar documentos, consolidar cada fase y coordinar los equipos de consultores, funcionarios y administraciones locales. También estuvo a cargo de las presentaciones de avance.

3.2. Entidades

Este grupo de participantes está conformado por los funcionarios que representan las entidades y los distintos niveles de gobierno que actúan en el área de estudio. Su selección fue estratégica para garantizar la representación en los talleres y cursos de las cuatro instancias que conformaron la Mesa. Adicionalmente se buscó involucrar a representantes del sector privado, escogidos del Consejo Regional de Competitividad; de los consejos de planeación municipal, distrital y departamental, y de organizaciones e instituciones de otros lugares del país.

2. Las características de esta técnica y sus resultados se muestran en el capítulo 5 del presente volumen (p. 190).

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN: PROCESOS Y RESULTADOS

Fases	Actividades	Temas	Módulos / sesiones
Fase 0 preparación	Taller interno	Análisis dofa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Documento de Proyecto (marco lógico 2)• Área de estudio y participantes institucionales en el proceso
Fase 1 Fortalecimiento Institucional	Curso uncrd módulo 1	Construcción de capacidad institucional para el desarrollo regional integrado de Bogotá-Cundinamarca	1. Introducción: concepto y contexto de lo regional
			2. Problemas y estrategias del desarrollo regional en Bogotá-Cundinamarca
			3. Aprendiendo de casos (experiencias nacionales e internacionales)
			4. Construcción de capacidad para la gestión en colaboración: formulación de planes preliminares de acción institucional por temas
	Ciclo 1. Talleres de capacitación: Funcionarios / centros universitarios	Taller 1: Inicio fase 1 –general–	<ul style="list-style-type: none">• Presentación del enfoque y alcance del proyecto / evaluación por invitados asesores• <i>Siete temas</i>: productividad, medio ambiente, servicios públicos, movilidad, vivienda y equipamientos, marco institucional y legal y sistemas de información• Selección de centros universitarios / presentación de propuestas
			Conclusiones y recomendaciones de invitados
		Taller 2: Proyectos regionales / inventario analítico y diagnóstico –por grupos temáticos–	Taller 2a. Conformación de grupos de trabajo
			Taller 2b. Recopilación de información
			Taller 2c. Evaluación y selección de proyectos
			Taller 2d. Listado y diagnóstico preliminar
			Taller 2e. Diagnóstico
			Taller 2. Resumen de todos los grupos - resultados
		Taller 3: Formulación y evaluación de tres escenarios referenciales –general–	1. Análisis de los escenarios; características, ventajas y desventajas de cada uno
			2. Identificación de proyectos estructurantes para cada escenario y según los siete temas
		Taller 4: Identificación de entidades líderes –general–	3. Clasificación y priorización de proyectos según su efecto en el área de estudio
			1. Formulación de planes operativos, estructurantes y de soporte
		Taller 5: Formulación del Plan de Acción Institucional (pai) –general–	2. Identificación de las entidades líderes
			1. Diseño de la estructura del plan y la metodología para su ejecución
			2. Identificación de proyectos de corto plazo
			3. Sondeo sobre escenarios referenciales
			4. Identificación de proyectos de largo plazo
	Especiales	Población	Taller de expertos en distribución espacial de población
	Viajes de estudios / intercambios	Eventos internacionales	Aspen/ Berkeley / Santiago de Chile en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo / Córdoba, Argentina, Universidad Blas Pascal - Teleconferencia y Auditorio La Voz del Interior - conferencia pública, Buenos Aires, Argentina Universidad Torcuato di Tella

Este recuadro muestra los componentes que se utilizaron en cada una de las tres fases del proyecto, los temas tratados, las sesiones realizadas, el número de personas involucradas y los resultados más notables.

	Sesiones	Participantes	Resultados
	1	46	<ul style="list-style-type: none">• Documento de Proyecto: Convenio col 01-030• Diagnóstico sobre la capacidad institucional existente en cada uno de los niveles de gobierno que constituyen la Mesa
	1	70	<ul style="list-style-type: none">• Organización de siete grupos de trabajo interinstitucionales de acuerdo con los temas definidos en el Documento de Proyecto• Definición del alcance y el programa de trabajo de la fase 1
	1		
	1		
	1		
	1	45	<ul style="list-style-type: none">• Selección de cuatro centros universitarios para asesorar a la Mesa y coordinar los siete grupos de trabajo interinstitucionales• Definición del alcance y el programa de trabajo de la fase 1
	1	125	Inventario preliminar analítico de proyectos regionales por cada grupo interinstitucional - Información estadística y cartográfica
	7		
	7		
	7		
	7		
	7		
	1		
	1	139	Análisis y evaluación de los tres escenarios referenciales espaciales desde la perspectiva del tema tratado por cada grupo de trabajo interinstitucional. Documento de conclusiones y recomendaciones.
	1		
	1	30	<ul style="list-style-type: none">• Clasificación de los proyectos regionales según su potencial para coordinarse y constituir planes operativos estructurantes (intervenciones directas sobre el territorio) o planes estratégicos de soporte (estudios de apoyo para tomar decisiones y definir políticas de intervención sobre el territorio)• Identificación de las entidades que deben liderar los planes operativos a partir de la coordinación de los proyectos identificados en el inventario analítico
	1	75	<ul style="list-style-type: none">• Plan de acción institucional: identificación de los proyectos estratégicos, las acciones requeridas para su coordinación y conformación de planes estructurantes (operativos y de soporte), las entidades que deben liderar el proceso y el programa de ejecución a corto, mediano y largo plazo.• Base de datos con el inventario de proyectos regionales: del inventario inicial de 213 proyectos se seleccionaron 169 que se organizaron en once planes estructurantes.• Presentación al presidente de la república (octubre 2002) y decisión de elaborar documento Conpes.
	1		
	1		
	1		
	1	20	
	8	6	Divulgación y evaluación del proyecto en eventos internacionales. A partir de estas actividades se vincularon a la Mesa con asesorías, participación en talleres, trabajos de tesis, proyectos académicos, etc., las siguientes entidades: Universidad de California - Berkeley (College of Environmental Design), Universidad Blas Pascal (Córdoba, Argentina), Universidad Javeriana, Bogotá (Maestría en Planeamiento Regional), Universidad de los Andes - cider (Especialización en Desarrollo Regional).

Presentaciones
33 en talleres y eventos de la Mesa
32 presentaciones de los resultados fase 1
15 presentaciones para el taller 2 de participación de provincias y localidades con la metodología fase 2 e identificación de proyectos

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN: PROCESOS Y RESULTADOS (continuación)

Fases	Actividades	Temas	Módulos / sesiones
Fase 2 Visión compartida a largo plazo	Curso uncrd módulo 2	Construcción de capacidad institucional para formular una visión compartida del futuro de Bogotá-Cundinamarca. Ejercicio de prospectiva	1. Introducción: contexto y metodología
			2. Conceptos y estrategias: prospectiva
			3. Aprendiendo de casos (experiencias nacionales e internacionales)
			4. Construcción de visión compartida / escenario apuesta y lineamientos estratégicos
			5. Definición de prioridades, acuerdos e institucionalidad requerida
	Talleres de participación de provincias y localidades	Primer ciclo: Visión compartida	1. Caracterización de provincias y localidades. Información de soporte
		Segundo ciclo: Formulación de proyectos regionales	2. Construcción de hipótesis sobre el desarrollo local asociadas a cada escenario
			1. Identificación de proyectos regionales: metodologías metaplan y análisis dofa
		2. Priorización de proyectos a través de la metodología de análisis estructural Igo	
		Taller con Consejo Regional de Competitividad	Visión regional compartida con el sector privado
Fase 3 Desarrollo de proyectos en marco regional	Curso uncrd módulo 3	Construcción de capacidad para formular e implementar proyectos interinstitucionales en el marco de la ciudad-región Bogotá-Cundinamarca	1. Identificación de temas cruciales
			2. Identificación de acuerdos
			3. Identificación de aportes a las directrices del plan estratégico de manejo del territorio
	Ciclo 2. Talleres de capacitación: funcionarios /centros universitarios	Grupos de gestión. Acuerdos	1. Introducción: metodología para construir acuerdos
			2. Formulación de líneas prioritarias de acción, planes de acción y acuerdos interinstitucionales
			3. Formulación e implementación de una agenda común
			1. Identificación de los proyectos estratégicos
Talleres especializados de apoyo: elaboración documento Conpes / talleres de expertos (dnp) y talleres con ministerios	Foros	2. Priorización de proyectos estratégicos	
		3. Formulación de propuestas de acuerdo	
	Otros	4. Presentación de cartas de intención	
		Eventos	Construcción de un futuro para Colombia desde sus territorios (Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Territorial –ddt–, Corporación Andina de Fomento –caf–)
Primer Encuentro de Provincias y Localidades / rueda de negocios sobre turismo			
Charrete: Visiones regionales			
	TOTAL		

Fuente: Fase 3, documento final.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

	Sesiones	Participantes	Resultados
	1	110	<ul style="list-style-type: none">• Construcción de una agenda común. Definición de las variables estratégicas, el escenario apuesta, los objetivos, las acciones requeridas y los acuerdos entre los niveles de gobierno que constituyen la Mesa• Evaluación de los escenarios referenciales espaciales desde la perspectiva de las variables estratégicas funcionales y selección del escenario 3: red de ciudades como el más deseable
	1		
	1		
	1		
	1		
	21	1047	<ul style="list-style-type: none">• Vinculación al proyecto de la Mesa de quince provincias (116 municipios) y veinte localidades de Bogotá Distrito Capital• Evaluación de los escenarios referenciales espaciales y ejercicios para seleccionar el más deseable desde la perspectiva local. Selección del escenario de red de ciudades como el más apropiado para lograr la integración del área de estudio. Incluye análisis y puntaje de cada variable funcional
	15	1607	Ampliación del inventario de proyectos regionales con los proyectos identificados y/o propuestos para desarrollar el escenario 3 desde la perspectiva de las provincias y localidades (se incluyeron proyectos de desarrollo institucional, servicios públicos, manejo ambiental, desarrollo económico, vías y transporte)
	1	30	Selección del escenario 3 como el más deseable para integrar el sector privado al desarrollo del área de estudio
	1	677	Relación de los compromisos propuestos en el ámbito local para desarrollar actividades y proyectos orientados hacia la integración del área de estudio. Esto implica designación de recursos y formular un programa de trabajo para desarrollar entre las provincias y localidades. Primera tarea: Encuentro de Provincias y Localidades en la Plaza de los Artesanos en Bogotá y rueda de negocios turísticos (se realizó en diciembre de 2003)
	1		
	1		
	1	60	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de los temas y proyectos prioritarios sobre los cuales se deben construir acuerdos interinstitucionales en el corto plazo• Organización de los nuevos grupos de trabajo para iniciar los talleres con los centros universitarios
	1		
	1		
	41	90	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico integrado, actualización de la base de proyectos regionales, definición del perfil de los planes estructurantes y asignación de prioridades• Formulación de nueve acuerdos, cada uno con carta de intención y cronograma• Aprobación documento Conpes 3256 de diciembre 2003: <i>Políticas y estrategias para la gestión concertada de la región Bogotá-Cundinamarca</i>
		92	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento: inclusión del trabajo de la Mesa como ejemplo de mejores prácticas en el reporte del Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas en la sesión N° 58 (julio 2003).• Desarrollo institucional: inclusión de la conformación de la Región Administrativa de Planificación Especial Bogotá-Cundinamarca –rape– en el artículo 17 del acto legislativo 01/03. Posteriormente fue declarado inexecutable por fallas en el proceso de aprobación. Los congresistas que realizaron el trámite inicial retomaron el proceso, y está en marcha.• Autorización al gobernador de Cundinamarca para constituir la Región Administrativa de Planificación Especial con el Distrito Capital (Ordenanza N° 33 de la Asamblea Departamental, diciembre de 2003).
	2	396	
	1		
	2		
	1		
	1		
	148		

Presentaciones
33 en talleres y eventos de la Mesa
32 han presentados los resultados Fase 1 a
15 presentaciones para el taller 2 de participación de provincias y localidades con la metodología fase 2 e identificación de proyectos

Se invitó a los alcaldes de los municipios de Cundinamarca y las localidades de Bogotá, y se les pidió que seleccionaran para participar en los talleres a funcionarios claves de su administración (por lo general jefes de las oficinas de planeación), concejales, miembros de los consejos de planeación, representantes de organizaciones comunitarias y de organismos de control.

3.3. Apoyo técnico

La Mesa consideró pertinente contratar a centros especializados adscritos a universidades y a expertos, para darle soporte a varias actividades realizadas por las instituciones participantes.

Se contrataron ocho centros universitarios pertenecientes a cuatro universidades para realizar labores de coordinación y apoyo de talleres con funcionarios. Los centros elaboraron documentos donde se consolidaron actividades y se generaron dinámicas de integración que se extendieron a las mismas universidades.

Expertos consultores elaboraron documentos y participaron en actividades de capacitación sobre demografía, conflicto armado, situación fiscal y económica y desarrollo institucional. Estos consultores organizaron talleres para involucrar a expertos en cada tema vinculados a entidades que conforman la Mesa.

Adicionalmente un equipo de asesores nacionales e internacionales que asistieron a los talleres y los módulos del Curso de Gestión del Desarrollo Regional presentaron experiencias que sirvieran de referencia, evaluaron el avance del proyecto y la Mesa, hicieron sugerencias y participaron en los grupos de trabajo.

3.4. Otras actividades. Participación del público

Algunos eventos, como los foros, el Encuentro de Provincias y Localidades y presentaciones de avance se diseñaron para que participara el público general. La convocatoria se hizo mediante avisos de prensa, volantes y anuncios de radio.

4. EL PROCESO Y LOS RESULTADOS (RECUADRO 3.4)

Durante las tres fases y como resultado de combinar la aplicación de los componentes ya explicados, se lograron ocho tipos de resultados.

1. *Documentos técnicos de análisis.* A lo largo de las tres fases se avanzó en el diagnóstico del área de estudio. Se inició una base de información estadística y gráfica, en su mayor parte sistematizada y referida siempre a aspectos del territorio. No se utilizaron fuentes primarias —censos, mediciones, conteos, encuestas— en esta etapa del proyecto, pero sí se hizo un gran esfuerzo en el manejo y organización de la información sobre proyectos existentes en las entidades involucradas. Otro resultado importante fue el análisis de la capacidad institucional existente.

2. *Documentos oficiales especiales.* El primer resultado de coordinación se logró con la inclusión del tema regional mediante proyectos y asignación de presupuesto en los planes de desarrollo e inversiones de Bogotá, el Departamento de Cundinamarca y la CAR, aprobados en el primer semestre del 2001. Esto se logró antes de comenzar a operar el convenio COL 01-030. Como resultado de la iniciativa del presidente de la república y bajo el liderazgo del DNP y de un equipo conforma-

do por miembros de la Mesa, se obtuvo la aprobación oficial del Documento Conpes 3256 de diciembre 2003, titulado *Políticas y estrategias para la gestión concertada de la región Bogotá-Cundinamarca*.

3. *Acuerdos, alianzas, agendas y documentos elaborados en equipo.* Desde el primer taller se elaboraron documentos con resultados del trabajo interinstitucional. Según la fase participaron representantes de las cuatro instancias de gobierno que conforman la Mesa, municipios, provincias y localidades. El resultado incluyó el análisis de los tres escenarios referenciales de ocupación del territorio, la formulación de las variables estratégicas, la definición de la agenda común de objetivos con respecto a cada variable, la selección del escenario más deseable, la identificación de proyectos estratégicos y los planes que los deben articular, la formulación de los acuerdos requeridos para ejecutar estos planes y la designación de entidades para liderar los procesos, entre otros.

4. *Desarrollo institucional.* Para consolidar la institucionalidad regional se logró introducir el tema en la agenda legislativa del Congreso de la República. Gracias a la participación de la bancada de Bogotá y Cundinamarca y el liderazgo de tres senadores, se aprobó el acto legislativo N° 1 de 2003, en el cual se incluyó la creación de la Región Administrativa de Planeación Especial Bogotá-Cundinamarca —RAPE—. Posteriormente el artículo en mención fue declarado inexecutable por una falla en el procedimiento y se encuentra otra vez en proceso de aprobación. Esto significa que el proyecto sigue enmarcado en la legislación vigente, lo cual, según los asesores jurídicos del proceso, no le genera limitantes para su desarrollo inicial. Como apoyo al proceso institucional

se elaboraron los documentos de soporte jurídico para explorar la creación de la RAPE y se obtuvo la autorización de la Asamblea de Cundinamarca para que el gobernador forme parte del convenio. Quedó pendiente tramitar ante el Concejo Distrital la misma autorización para el alcalde de Bogotá.

5. *Emergencias y temas críticos.* Durante las reuniones de la Mesa se trataron temas que en otras circunstancias hubieran sido objeto de conflicto interinstitucional. Ante cada problema se identificaron las partes afectadas y las posibilidades de acuerdos antes de llegar a la polémica pública. Por ejemplo, la ubicación de peajes en la entrada a Bogotá propuesto por el alcalde de la ciudad, que generó una reacción de la Gobernación de Cundinamarca y varios municipios vecinos. El tema se manejó inicialmente en la Mesa, posteriormente en los talleres e incluso en reuniones con los alcaldes del área de estudio. La decisión acordada fue posponer el tema e incluirlo para estudiarse en la región y no sólo en Bogotá. Otro tema fue la multa impuesta por la CAR a Bogotá por concepto del uso del agua. Las discrepancias jurídicas alrededor de la multa fueron tratadas inicialmente en la Mesa y posteriormente por una comisión de abogados representantes de las instancias involucradas y bajo la supervisión de los codirectores del proyecto. Otro tema complejo es la descontaminación del río Bogotá, y para estudiarlo se involucró al gobierno nacional y se utilizaron instancias especiales consignadas en el documento Conpes 3256 de diciembre del 2003.

6. *Desarrollo de proyectos.* La Mesa sirvió para convocar participantes y apoyar directamente iniciativas que involucran a las instancias que la conforman. Por ejemplo, el

proyecto ya mencionado de construcción de una troncal de transporte masivo con buses desde Bogotá hasta el municipio vecino de Soacha. Este proyecto requiere coordinación, aportes en dinero y estudios del gobierno nacional, el Departamento de Cundinamarca, el municipio de Soacha y Bogotá. El proyecto se está adelantando y la Mesa actuó inicialmente como facilitadora. Otros proyectos que están en proceso de formulación o se están ejecutando y que se apoyaron desde la Mesa directamente o a través de los funcionarios son: la descontaminación del río Bogotá, probablemente el proyecto ambiental más grande del país; la creación de acueductos regionales en el área de estudio; la construcción del puerto multimodal en Puerto Salgar; la construcción del Centro de Carga y Logística de la Sabana de Bogotá; la construcción del Centro Tecnológico Agropecuario de la Sabana, diversas iniciativas para articular paquetes turísticos entre Bogotá y Cundinamarca, y el apoyo a algunas cadenas productivas. Otros temas se incluyeron en la agenda, y se logró que la Mesa participara en las discusiones para su formulación, por ejemplo las implicaciones regionales y locales de la ejecución del Plan Maestro del Aeropuerto Eldorado. Para precisar temas y proyectos e involucrar entidades del gobierno nacional se elaboró el documento Conpes 3256 ya mencionado.

7. *Inclusión del tema regional en las agendas políticas de candidatos a la Gobernación de Cundinamarca, la Alcaldía de Bogotá y los municipios del área de estudio.* Un resultado directo de las presentaciones públicas del proyecto, los talleres en las provincias y los foros especiales, fue que el tema del desarrollo regional se convirtiera en objeto de interés y discusión por parte de candidatos durante las campañas políticas de finales del año 2003.

8. *Intercambios, reconocimientos y desarrollos académicos.* El proyecto generó interés internacional. Esto significó reconocimientos, pero sobre todo motivó la vinculación de centros de investigación tan importantes como el College of Environmental Design de la Universidad de California, Berkeley. Como ya se mencionó, los avances de la Mesa fueron evaluados en la 52 Conferencia Internacional de Diseño en Aspen (agosto 2002), en la Universidad Torcuato di Tella (Buenos Aires, Argentina, 2002), en la Universidad Blas Pascal, entre otras. El proyecto fue incluido en el informe sobre mejores prácticas internacionales que presentó el secretario general de Naciones Unidas en la Asamblea N° 58. El tema regional propuesto por la Mesa también ha sido tomado como referencia para cursos universitarios y desarrollo de tesis de maestría y doctorado en Arquitectura, Planeamiento Urbano y Regional y Antropología. Adicionalmente, la experiencia de la Mesa se ha considerado como una práctica innovadora que ha atraído la atención de otras administraciones públicas y entidades en Colombia y otros países de América Latina deseosas de aprender de esta experiencia y replicarla en sus regiones.

5. EL MATERIAL Y LAS ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de capacitación y participación requirieron elaborar material de apoyo para cada componente. Para cada curso, taller o actividad se preparó una metodología, se diseñaron guías, fichas y formatos especiales para aplicar técnicas y desarrollar los ejercicios. También se elaboraron cartografía especial y gráficos con los avances del proceso (véase recuadro 3.5).

El origen de la mayor parte de la información fueron las mismas entidades participan-

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN. MATERIAL DE APOYO: CARTOGRAFÍA

Planos base

Parques nacionales
 Áreas protegidas
 Áreas de fragilidad ambiental
 Áreas de alto significado ambiental
 Ríos principales
 Ríos secundarios
 Represas
 Departamento

Río Suárez
 Río Minero
 Río Libate
 Río Bogotá
 Río Blanco
 Río Gachetá
 Río Machetá
 Río Guavio
 Río Humea
 Río Guacavía
 Río Negro
 Río Somapaz
 Río Magdalena
 Embalse del Guavio

Fuente: Basado en la tesis de grado *Líneas para el diseño de una red protectora de las fuentes de agua, basada en el manejo de parques regionales y su potencial recreativo y turístico*, Claudia Söhlemann, Universidad Javeriana, 2002.

Fuente: Basado en la tesis de grado *Lineamientos para el diseño de una red protectora de las fuentes de agua, basada en el manejo de parques regionales y su potencial recreativo y turístico*, Claudia Söhlemann, Universidad Iaveriana, 2002.

Planos esquemáticos

Mapa de subzonas ambientales de Bogotá, Colombia. El mapa muestra la ciudad dividida en varias subzonas coloreadas y etiquetadas:

- Magdalena, Ríos Negro y Minero (verde claro)
- Ubaté y Suárez (púrpura)
- Bogotá alto y Machetá (naranja)
- Andino y Piedemonte Oriental (verde oscuro)
- Bogotá bajo y Sumapaz (píjido)

Subzonas ambientales

El mapa incluye una escala en kilómetros (0, 5, 10) y una brújula en la esquina inferior izquierda.

Planos analíticos

Relaciones funcionales principales
—
Relaciones funcionales secundarias

Orden funcional

- Primer orden: Metrópoli nacional
- Tercer orden: Centros regionales principales
- Cuarto orden: Centros regionales intermedios
- Quinto orden: Centros subregionales mayores
- Sexto orden: Centros subregionales
- Cabeceas municipales conectadas a centros regionales
- Cabeceas municipales

Fuente: Viceministerio de Desarrollo Urbano, Proyecto de Regionalización Nodal, 1998.
Oscar Alfonso, *Ciudad y región en Colombia*, Universidad Externado de Colombia, 2001.
Elaborado por: equipo técnico coordinador-MPR, 2003-2005.

Fuente: Viceministerio de Desarrollo Urbano, Proyecto de Regionalización Nodal, 1998.
Oscar Alfonso, *Ciudad y región en Colombia*, Universidad Externado de Colombia, 2001.
Elaborado por: equipo técnico coordinador-MPR, 2003-2004.

Planos temáticos

Este mapa temático ilustra la red de transporte de Bogotá, Colombia, y su influencia funcional en la zona metropolitana. El mapa está dividido en tres zonas de influencia, representadas por colores: rojo para 'Alto', azul para 'Medio' y naranja para 'Bajo'. La red de transporte se muestra como una serie de líneas negras que conectan diferentes puntos, con Bogotá en el centro. Se destacan varios puntos clave: Puerto Salgar, Honda, Ibagué, Girardot, Villavicencio y Tunja. En la parte inferior izquierda, se encuentra una escala de 0 a 200 km y un símbolo de orientación.

— Relaciones funcionales

Alto

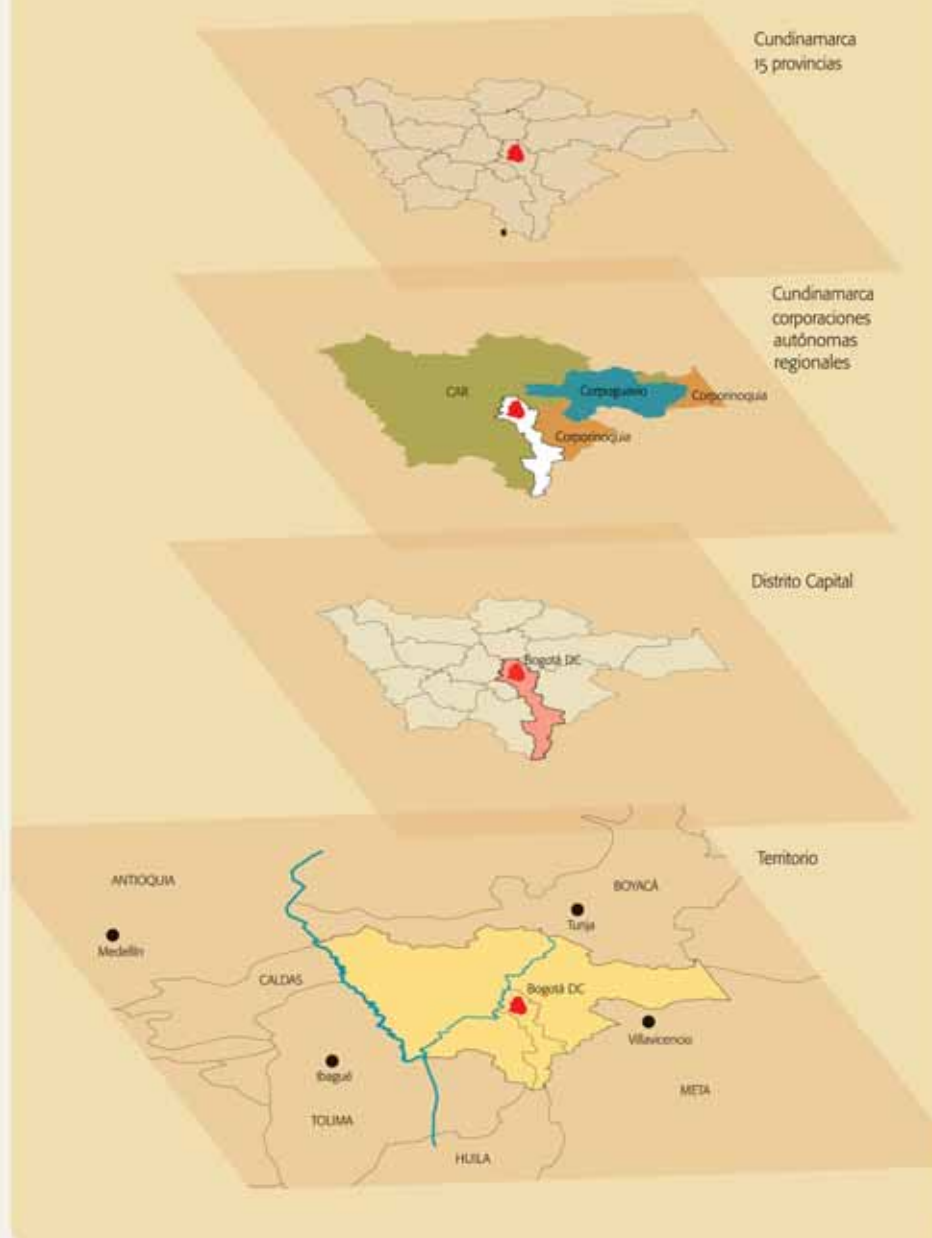
Medio

Bajo



Fuente: Comité Departamental de Estadísticas –Code–, Anuario 1999, Dpto. Administrativo de Planeación.

Planos ilustrativos



Para las actividades de capacitación y participación fue fundamental el uso de información gráfica, específicamente planos del área de estudio. Se utilizaron distintos tipos de cartografía, según las fases, el tema y el avance del proyecto. En este recuadro se muestra una selección de cinco tipos de planos.

Fuente: Secretaría técnica, fase 1, Documento 4. Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

tes, los centros universitarios que las coordinaron y las consultorías externas de apoyo sobre temas específicos.

Un gran esfuerzo se concentró en sistematizar y homogeneizar formatos, y diseñar herramientas gráficas para facilitar el manejo de la información y los resultados obtenidos durante el proceso. Se utilizó el sitio web para compartir documentos y se elaboraron resúmenes para facilitar su distribución y utilización.

La información y documentos de apoyo se diferenciaron en cuatro tipos: los enfocados a la presentación del proyecto, los de apoyo metodológico para cada una de las actividades de las tres fases, los estudios y consultorías realizados especialmente para el proyecto por consultores expertos, y la cartografía y gráficos de soporte de consolidación de los avances del proceso, elaborados por el equipo técnico coordinador perteneciente a la secretaría técnica.

5.1. Presentación del proyecto

Se prepararon presentaciones en Power Point con énfasis en información gráfica, planos del área de estudio y cruce de información. La intención fue elaborar por lo menos un gráfico para cada idea o aspecto clave del proyecto. Se elaboró una presentación base de introducción y exposiciones ajustadas según los avances de cada una de las fases. Una de las presentaciones más elaboradas fue la que se hizo para el presidente de la república a los once meses de firmado el convenio e iniciado el proyecto. Esta presentación fue preparada directamente por el alcalde de Bogotá, el gobernador de Cundinamarca y el director de la CAR.

5.2. Metodologías

Para cada actividad o componente de los procesos de capacitación y participación se

escogió una metodología, que se apoyó en técnicas pertinentes. En la presentación o el desarrollo de cada actividad participaron expertos y facilitadores preparados de antemano para garantizar el éxito de los ejercicios previstos. Cada metodología requirió preparar material especial y consolidar resultados.

Se usaron metodologías como la Gestión de Ciclo de Proyectos (recuadro 3.9) y la prospectiva (recuadro 3.10), metodologías útiles para los propósitos de la Mesa, como el Diseño Urbano Estratégico (recuadro 3.11) y otras diseñadas específicamente para la Mesa como el Laberinto y el Helecho (recuadro 3.12).

5.3. Información de soporte

Son los documentos de las consultorías contratadas por la Mesa sobre conflicto armado en el área de estudio, demografía, situación fiscal y recursos, y herramientas institucionales para consolidar el proceso. Cada consultoría produjo documentos de avance y resultados finales que se pusieron a disposición de los participantes. Las consultorías sobre demografía y desarrollo institucional requirieron de talleres especiales con funcionarios y expertos de las entidades relacionadas con esos temas.

5.4. Cartografía. Cuadros y gráficos de análisis (recuadro 3.5)

Cada fase del proyecto produjo estadísticas, información general y planos con la información correspondiente. Esto fue importante dado el énfasis que le dio la Mesa a los aspectos territoriales y a cómo las distintas variables estudiadas se comportan en el espacio. Según la actividad realizada se elaboraron planos temáticos, de consolidación de información sobre toda el área de estudio o con énfasis en las provincias en las cuales

se fueran a llevar a cabo talleres. La mayor parte de esta información estuvo disponible en el sitio web y en carteleras para consulta directa de los participantes.

6. CONCLUSIONES

Después de tres años de constituida la Mesa y de dos años de ejecución del proyecto es posible concluir lo siguiente sobre los procesos de participación y capacitación:

Construcción de confianza entre los integrantes de la Mesa. Éste fue un propósito fundamental de la Mesa desde el comienzo, y en general se logró. La Mesa adoptó el concepto de la *confianza* que surge del comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes y compartidas (Fukuyama, 1996) y como mecanismo que tiene que aprenderse para ayudar a reducir la complejidad que hay en el mundo y que "permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones y orientaciones dirigidas al futuro" (Luhmann, 1996). En este marco la construcción de confianza se desarrolló desde cuando los mandatarios, incluidos dos presidentes de la república, decidieron apoyar el proceso y mantenerlo. Aun así hubo dificultades y se presentaron discrepancias entre entidades. Por ejemplo, en dos oportunidades algunos ejercicios planteados en los talleres no se pudieron llevar a cabo porque un grupo de funcionarios no estaba de acuerdo con el enfoque. Esta situación tuvo que aclararse y resolverse antes de continuar con los otros talleres. Sin embargo, nunca se interrumpió el proceso y al final de todas las fases se cumplieron los objetivos.

Un ejemplo de discrepancia entre funcionarios fue la formulación de escenarios desde la parte inicial del proceso. Se interpretó como un intento de manipular y consolidar la

tendencia de seguir concentrando en Bogotá la inversión y el desarrollo y de utilizar los recursos naturales y territoriales del resto del territorio solamente en beneficio de la capital. El conflicto se solucionó únicamente cuando se vio, a través de los talleres y ejercicios de capacitación y participación, que también entidades del Distrito Capital apoyaban una política de desconcentración del desarrollo y la creación de una red de ciudades, en concordancia con lo considerado como lo más deseable por el resto de instancias.

Participación local de provincias y localidades. El marco general de las relaciones entre la mayoría de los municipios del área de estudio y Bogotá no era optimista al iniciarse el proyecto. Existen antecedentes de conflictos por el uso del agua, el efecto de la contaminación del río Bogotá en más de treinta municipios, la expansión indiscriminada de usos urbanos sobre la Sabana, la intención de localizar peajes a la entrada de la ciudad, etc. Solamente hay algunas excepciones de municipios muy cercanos a Bogotá —aproximadamente cinco— con los cuales en gobiernos anteriores se había explorado, sin éxito, la posibilidad de constituir un área metropolitana. Sin embargo, a pesar de estos antecedentes se logró que la participación de los municipios en los talleres de provincias y localidades fuera desprevenida y se pudiera construir un ambiente apto para discutir y estudiar propuestas de proyectos regionales, de integración y de cooperación, benéficas para todos y en un marco de respeto a la autonomía local. Probablemente lo que más ayudó a este clima de concertación y trabajo conjunto fue la disponibilidad de evaluar objetivamente distintos escenarios de desarrollo futuro y la participación del gobierno departamental actuando en

igualdad de condiciones al Distrito Capital y la CAR.

En el caso de las localidades del Distrito, su participación ayudó a enriquecer las discusiones pero sus condiciones eran muy distintas a las de los municipios. Los alcaldes locales son nombrados por el alcalde mayor de Bogotá y sus actuaciones dependen en gran parte de las políticas que éste determine. Los municipios sí tienen autonomía administrativa y control sobre los usos del suelo de su territorio.

Coordinación interinstitucional. Se logró generar un trabajo en equipo entre cinco instancias o niveles de gobierno, sin antecedentes por su escala y sus resultados. Se involucraron poco más de dos mil funcionarios en el proceso. La Mesa apoyó y generó varias iniciativas, pero es de anotar que también se llevaron a cabo muchas actividades paralelas de relaciones interinstitucionales por fuera de su influencia; por ejemplo, para el desarrollo turístico, prestación de servicios públicos, la organización de los Juegos Deportivos Nacionales del 2004, etc. Sin embargo, éste es un proceso que si no se mantiene y se incrementa puede tener efectos reducidos debido al cambio de administraciones y la falta de permanencia en sus cargos de muchos funcionarios. Esto implica evaluar el impacto del proyecto en el tiempo, y sobre todo establecer capacitación permanente y más formalizada para el trabajo conjunto como una política estable en todos los niveles de gobierno que actúan en el área de estudio.

Creación de un soporte para garantizar la continuidad del proyecto basado en la divulgación pública y la capacitación de funcionarios. Como ya se mencionó, los funcionarios fueron escogidos por su potencial para multiplicar las experiencias en sus instituciones. Así se procedió y se logró un

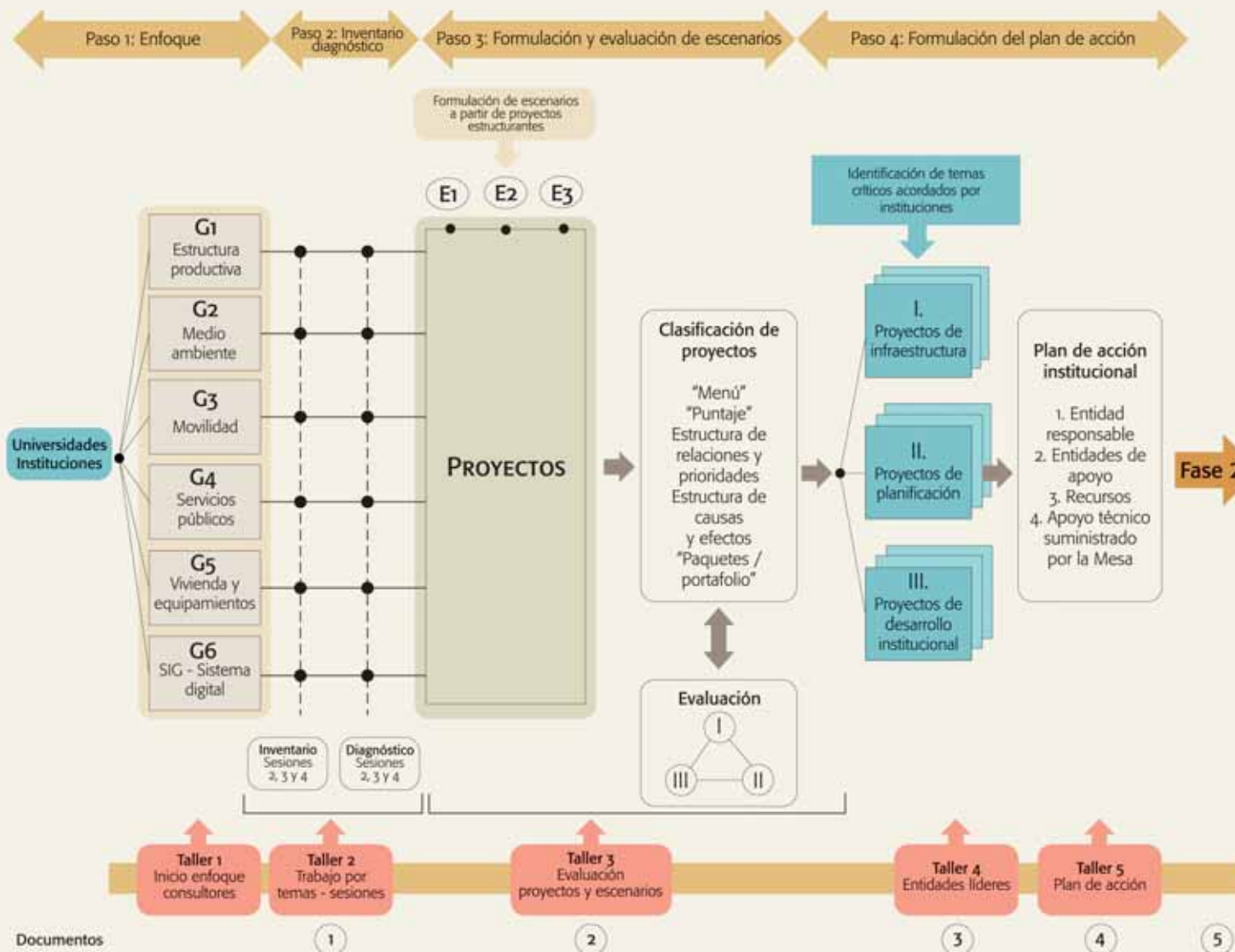
avance significativo; sin embargo, para lograr de manera más efectiva la creación de una base de soporte institucional fuerte se presentaron varias limitaciones. La más importante es la poca cantidad de funcionarios capacitados de cada nivel de gobierno debido al cupo limitado de participantes en los talleres. Esto significó una alta vulnerabilidad de la estructura si el funcionario no continuaba en el proceso o no asistía a las reuniones. La asistencia y permanencia en las actividades de la Mesa de los funcionarios escogidos fue otra limitación: en la mayoría de los casos hubo apoyo de los directores de las instituciones para permitir que los funcionarios le dedicaran el tiempo requerido a las actividades programadas por la Mesa, pero de todas maneras el desarrollo de actividades de coordinación interinstitucional y el manejo de temas regionales por lo general no figura dentro de las funciones cotidianas de los funcionarios, lo cual genera interferencias y falta de continuidad.

Un apoyo que se logró sin tener control sobre él, y que se puede constituir en el futuro en base esencial de soporte, es el de organizaciones comunitarias, académicas y políticas de los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal, y de departamentos y ciudades vecinas al área de estudio, así como de otras regiones del país. Su vinculación e iniciativas para apoyar el proceso se logró a partir de los foros abiertos y las presentaciones públicas del proyecto.

Un tema especial fue el esfuerzo dedicado a capacitar a los facilitadores que se contrataron para manejar los talleres de participación local de provincias y localidades. El proceso fue especialmente exitoso en cuanto a las tareas realizadas y los resultados obtenidos; sin embargo, el equipo no se mantuvo ni se vinculó a ninguna institución.

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN. MATERIAL DE APOYO: FASE 1

FASE 1: ESTRUCTURA METODOLÓGICA



INVENTARIO DE PROYECTOS. GRUPOS 1, 3, 4

G1		G2		G3		G4	
ESTRUCTURA PRODUCTIVA		INDUSTRIAL Y MANUFACTURERA		SERVICIOS PÚBLICOS		SERVICIOS PÚBLICOS	
1	Desarrollo ordenado de agua y saneamiento (Tocaima, Soacha)	17	Reparación de la infraestructura de los edificios urbanos	1	Extensión de Transmilenio a Soacha	1	Acueducto Agua de Dios - Tocaima
2	Acceso y recuperación de parques de estacionamiento y desarrollo de parques	18	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	2	Puerto Multimodal de Puerto Salgar	2	Acueducto Altos de Cazucá - Zona media y suroccidental (Soacha)
3	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	19	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	3	Terminal de Carga y Logística	3	Planta de tratamiento acueducto regional Acacucame
4	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	20	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	4	Plano Complemental Maestro del Aeropuerto	4	Tratamiento de aguas residuales de Bogotá
5	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	21	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	5	Aviatio Vial Interno	5	Interceptores Tenencia y Tibanica
6	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	22	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	6	Troncales Viales de	6	Cofinanciación para el tratamiento de aguas residuales
7	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	23	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	7	Adecuación salida A	7	Cofinanciación para la disposición final de residuos sólidos
8	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	24	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	8	Ampliación Autopista	8	Sistema de tratamiento de residuos sólidos Mondragón
9	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	25	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	9	Avenida Longitudinal	9	Línea de transmisión 500Kv Primavera - Bacatá
10	Reparación de edificios residenciales, edificios de oficinas, edificios comerciales, edificios de servicios públicos y edificios de uso múltiple	26	Reparación de viviendas y edificios de las organizaciones sociales	10	Tren de Cercanías	10	Compensación capacitiva Cúcuta y Sistema Bogotá
						11	ETS - Cardinamarca

INVENTARIO DE PROYECTOS. GRUPOS 5, 6, 7

G5
VIVIENDA Y SUS EQUIPAMIENTOS

G6
INSTITUCIONAL MARCO LEGAL Y FINANCIERO

G7
SIG

Planes de Desarrollo:

- 1 Proyecto Urbano Integral - Ciudadela Nueva (2002 vs.)
- 2 Proyecto Urbano Integral - Ciudadela El Centro (2002 vs.)
- 3 Programa de Saneamiento Básico Ambiental para Viviendas Rurales de la Zona Cafetera
- 4 Proyecto Urbano Integral - Ciudadela El Porvenir (2000 vs.)
- 5 Formación en desarrollo urbano con énfasis en asentamientos humanos, vivienda y tránsito (13 municipios salientes)
- 6 Estudio Técnico y Económico del Sistema de Tránsito Masivo
- 7 Proyecto El Páramo, 85 Complementario (2004)
- 8 Proyecto Urbano Integral - Zona Occidental
- 9 Gestión y operación de
- 10 Plan estratégico de
- 11 Reconstrucción de la red vial central del municipio
- 12 Estudio de desarrollo industrial - Plan parcial
- 13 Construcción y desarrollo
- 14 Desarrollo para la zona en Bogotá

Instrumentos de Gestión Territorial:

- 1 Convenio actualización catastral - CAR - Gobernación
- 2 Seguridad Regional - Plan Condesto
- 3 Ordenamiento Territorial Regional
- 4 Fortalecimiento sistema regional de planeación participativa
- 5 Fortalecimiento de la planeación
- 6 Proyecto LOOT - ONP
- 7 Juegos Nacionales 2004
- 8 Fortalecimiento Institucional
- 9 Fortalecimiento Institucional
- 10 Gobierno en Línea - Dapli
- 11 Instrumentos para la compra
- 12 Institucionalización mesa
- 13 Sistema de evaluación y

Instrumentos de Gestión Territorial (Continuación):

- 1 Actualización Catastral básica para los municipios de Cundinamarca.
- 2 Actualización y mantenimiento del marco geostatístico nacional
- 3 Sistema regional de áreas protegidas
- 4 Armonización de los POT Departamento
- 5 Herramienta informática para manejo de información corporativa y económica, apoyo Plan Económico Regional
- 6 Implementación de un SIG para la Infraestructura Vial de la Regional Bogotá- Cundinamarca
- 7 Implementación de un SIG para la Cuenca del Río Bogotá
- 8 Diseño, desarrollo e implementación del sistema de Información geográfica catastral
- 9 Actualización catastral de Bogotá
- 10 Mapa digital catastral
- 11 Estudio para determinar las zonas con ventajas competitivas para los principales productos agropecuarios

Aquí se muestra la estructura de los talleres y una selección de los formatos utilizados durante la fase 1: fortalecimiento institucional y formulación del plan de acción interinstitucional.

Fuente: Secretaría técnica, fase 1, Documento 4.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

CARACTERIZACIÓN DE ESCENARIOS POR GRUPO TEMÁTICO

CARACTERIZACION DE ESCENARIOS

TEMA		E1 ESCENARIO 1	E2 ESCENARIO 2	E3 ESCENARIO 3
DATOS Resumen		ESTRUCTURA REGIONAL CONCENTRADA: * Bogotá D.C. 1367 Km ² (362 Km ² Urbana + 1225 Km ² Rural, D.C. + Sabana 2300Km ² en el 2010) * 30 Municipios. Población: 7.521.033	ESTRUCTURA REGIONAL LINEAL: * Bogotá + provincias de la cuenca del R. Bogotá, 8.889 Km ² * 88 municipios. Población: 6.018.384	ESTRUCTURA REGIONAL DE POLÍOS DE DESECONCENTRADA: * Depto. de Cundinamarca 24.395 Km ² * 117 municipios. Población: 8.521.876
ESTRUCTURA PRODUCTIVA (Presión por parte 1)	G1	Crecientes costos de aglomeración traducidos en mayores valores de tierra urbana, más congestiones vehiculares, mayor contaminación ambiental y aparición de patologías sociales.	Economías de la aglomeración, dónde la sociedad tiende a concentrarse en el limbo para obtener ciertas ventajas. Pero seran sus límites y generan cambios y transformaciones. (Deseconomías).	La concentración espacial de la actividad económica como fenómeno mayor y determinante pero sujeto a cambios, a ciclos y transformaciones. Considerar el despliegue paralelo y simultáneo de dos tipos de fuerza, opuestas y contradictorias, a la concentración y a la desconcentración espacial de la actividad económica.
	G2	Tendencia actual. Demanda de pequeña área densamente poblada. Articulación con estructura ecológica asignando funciones específicas a ecosistemas. Demanda distribuida desequilibrada-mente en el Depto. Especialización de relaciones urbano-regionales, región más eficiente pero más vulnerable a desastres.	Población distribuida heterogéneamente. Presión sobre ecosistemas. Incremento de demanda de bienes y servicios ambientales. Situación acorde con la oferta natural de bienes y servicios ambientales. Puede desarticular zonas valiosas fuera del área media de desarrollo.	Demanda de bienes, servicios ambientales y presión a ecosistemas menor y más homogénea; Implica identificar ecosistemas estratégicos para subregiones. Permite gestión ambiental parcialmente autónoma y autosuficiente dentro del sistema de subregiones interdependientes, menos vulnerable a desastres.
MEDIO AMBIENTE (Presión por parte 2)				

Esta ficha sintetiza los conceptos, que parte caracterizar cada escenario, presentaron los centros de investigación que, desarrollaron, el proyecto de tesis, como, resultado, de, una, investigación, documental, y, de, campo, en, los, años, 2010, y, 2011.

CARACTERIZACIÓN DE ESCENARIOS

GRUPO DE TRANSACCIONES		CARACTERIZACIÓN DE ESCENARIOS		
TEMA		E1 ESCENARIO 1	E2 ESCENARIO 2	E3 ESCENARIO 3
DATOS		ESTRUCTURA REGIONAL CONCENTRADA: * Bogotá D.C. 1.887 Km ² (362 Km ² Urbana + 1.525 Km ² Rural, D.C. + Sabana 2280Km ² m ²) * 30 Municipios. Población: " 5.521.035	ESTRUCTURA REGIONAL LINEAL: * Bogotá + provincias de la corona del R. R. Bogotá, 9.369 Km ² * 55 municipios. Población: " 8.018.384	ESTRUCTURA REGIONAL DE POLOS DE DESCONCENTRACIÓN: * Depto. de Cundinamarca 24.365 Km ² * 117 municipios. Población: " 8.521.876
G3	MOVILIDAD Y TRANSPORTE	Malla vial concentrada y reducida, ahorrando en operación y mantenimiento. Capacidad no compatible con sistema basado en transporte individual. Requiere esfuerzos políticos y sociales para sistemas adecuados de transporte masivo (relativo costo/beneficio).	Escenario dotado en infraestructura. Tiene las mejores condiciones de movilidad de los 3 escenarios.	Se requiere fuerte inversión en infraestructura. Reducción de costos en transporte al acercar al consumidor al productor.
G4	SERVICIOS PÚBLICOS	Agua potable: aprox. 1,5 millones de m ³ /día. Sectores marginales, suministro precario. Aguas servidas: al R. Bogotá 20 m ³ /seg., 3,2 ton./día de orgánicos. Salitre, tratamiento primario a 1/6. Residuos sólidos: a cielo abierto sin selección ni recuperación de reciclables, pésimas condiciones sanitarias y ambientales. Energía eléctrica: alumbrado público precario en áreas marginales, sin factura a abonados. Telecomunicaciones: poca cobertura rural.	Cobertura y balance entre oferta y demanda similar al Escenario 1. Se pueden esperar variaciones en los consumos de Agua Potable y Energía Eléctrica, y diferentes tecnologías para tratamiento de Residuos Sólidos y de Aguas Servidas.	Heterogeneidad del contexto varían coberturas y suministros. Salvo en redes de interconexión eléctrica y telecomunicaciones. La integración de otros servicios públicos reviste complejidades inabarcables en este momento.

Esta ficha sintetiza los conceptos, que para caracterizar cada elemento, presentamos los puntos universales de investigación y desarrollo, sobre cada uno de los temas mencionados.

E3 ESCENARIO 3

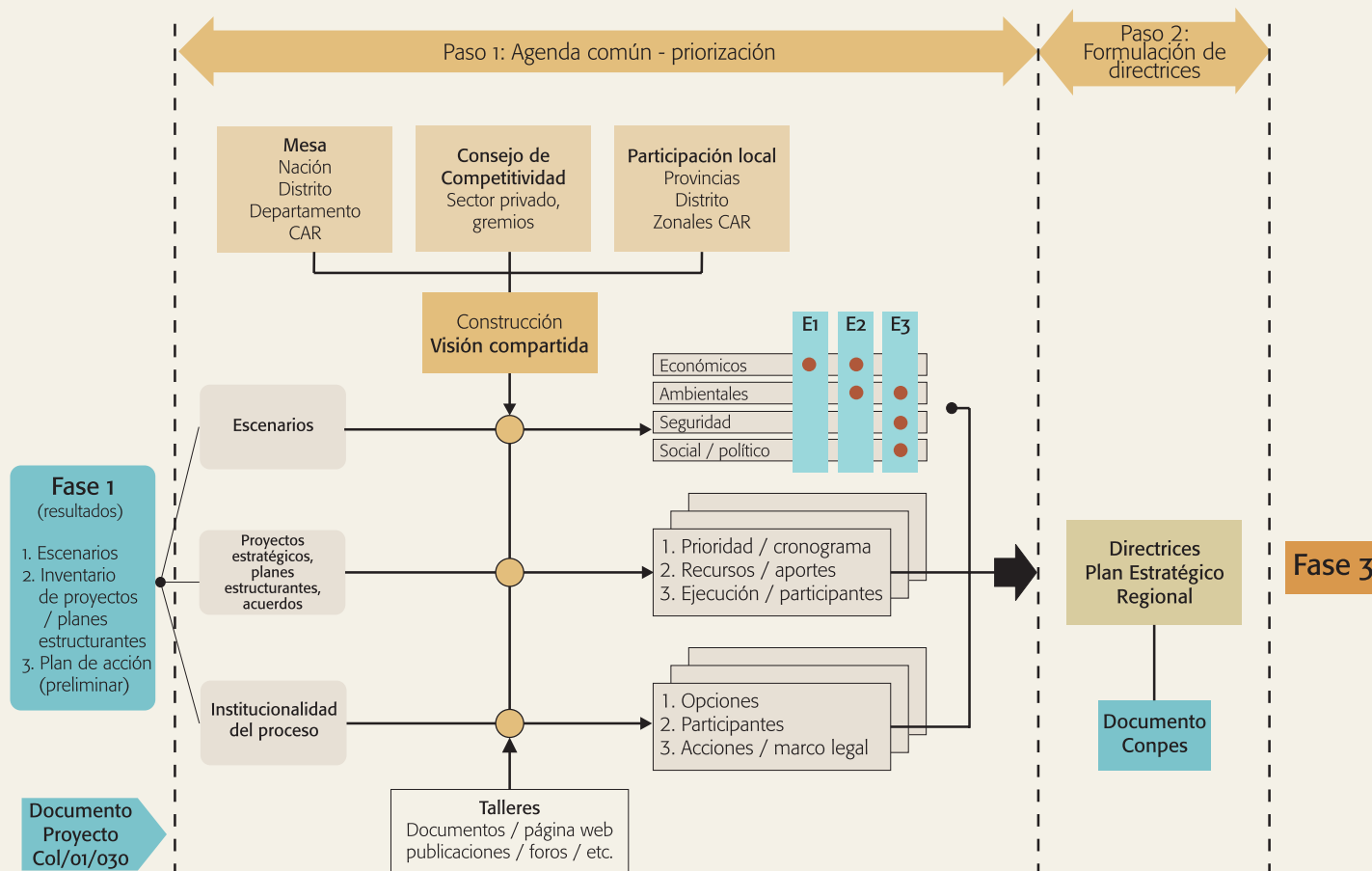
E1 ESCENARIO 1		E2 ESCENARIO 2		E3 ESCENARIO 3	
DATOS Características	ESTRUCTURA REGIONAL CONCENTRADA: * Bogotá D.C. y Salazar 230.000 Km ² * 1.223 Km ² Rural. D.C. + Salazar 2.250.000 pvc ¹ * 281 Municipios. Población: * 7.821.030	ESTRUCTURA REGIONAL LINEAL: * Bogotá y provincia de la Guajira del P. Bogotá, 9.869 Km ² * 88 municipios. Población: * 8.018.384	ESTRUCTURA REGIONAL DE POLOS DE DESCONCENTRACIÓN: * Depto. de Guaviare 24.380 Km ² * 117 municipios. Población: * 8.621.879		
	G5 VIVIENDA Y EQUIPAMIENTOS Proyectos concentrados en D.C. y sabana, que responde principalmente a la demanda por vivienda social, generada por el crecimiento de Bogotá y sus efectos expansivos sobre los municipios de la sabana, especialmente el primer anillo de municipios.	G5 VIVIENDA Y EQUIPAMIENTOS Localización de actividades productivas centros de generación de empleo áreas nororientales y suroccidentales, implica la construcción de proyectos de vivienda y equipamientos para atender la demanda resultante.	G5 VIVIENDA Y EQUIPAMIENTOS Fortalecimiento económico de otras ciudades como Tunja, Villavicencio, Girardot y Puerto Salgar. Implica la relocalización de la demanda por vivienda en la región y, posiblemente, la disminución de la proyectada para Bogotá.		
INSTITUCIONAL, MARCO LEGAL Y FINANCIERO	G6 INSTITUCIONAL, MARCO LEGAL Y FINANCIERO POT Bogotá avanza en la institucionalidad concentrada del D.C. y la sabana: 1) Manejo de erosión, cuencas y humedales; 2) Definición suelo sabanero protegido; 3) Fortalecimiento estructura regional (demandas, provisión y oferta de servicios metropolitanos); 4) Promoción de funciones y "áreas de coherencia" de la sabana.	G6 INSTITUCIONAL, MARCO LEGAL Y FINANCIERO Dinámica económica y social interesante, que aún no presenta demandas apremiantes como las de la conurbación de municipios circunvecinos a Bogotá. Su dinámica responde a demandas y oportunidades relacionadas con el mercado de Bogotá.	G6 INSTITUCIONAL, MARCO LEGAL Y FINANCIERO Consolidación de centros que jalonan el proceso. Las provincias muestran dinámicas variadas de crecimiento económico, social, dotaciones de infraestructura, activos productivos y situaciones financieras no comparables, constituyen para la definición de mecanismos de coordinación y colaboración institucional viables en este escenario.		

Esta ficha sintetiza los conceptos, que para caracterizar cada escenario, presentaron los centros universitarios de investigación y consultoría, para cada uno de los temas correspondientes.

CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN. MATERIAL DE APOYO: FASES 2 Y 3

RECUADRO 3.7 CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN

ESTRUCTURA METODOLÓGICA, FASE 1-PASO 1



Talleres en provincias y localidades



Durante la fase 2: construcción de una visión compartida a largo plazo, y 3: desarrollo de proyectos en un marco regional, se utilizaron distintos formatos para los ejercicios de prospectiva y para evaluar los escenarios referenciales. Aquí se muestra una selección del material elaborado.

Fuente: Secretaría técnica, fase 1, Documento 4, 2003.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

PÁGINA WEB MESA DE PLANIFICACIÓN REGIONAL BOGOTÁ-CUNDINAMARCA

RECUADRO 3.8 CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN

PRESENTACIÓN DEL SITIO WEB

En este recuadro se presenta la estructura del sitio Web y algunas estadísticas de su utilización.

Estadísticas de uso del sitio web sep.-dic. 2003

Resumen por mes										
Mes	Conteo diario				Totales mensuales					
	Hits	Files	Páginas	Visitas	Sites	Kbytes	Visitas	Páginas	Files	Hits
Dic. 2003	1.684	523	188	19	161	208.926	272	2.644	7.326	23.582
Nov. 2003	1.410	781	327	29	389	474.553	886	9.824	23.449	42.310
Oct. 2003	1.916	728	326	42	669	425.964	1318	10.115	22.568	59.406
Sept. 2003	1.894	627	253	22	187	190.518	310	3.554	8.791	26.517



Mapa del sitio web

- Estructura y pasos
- Participación y grupos de trabajo
- Contexto nacional
- Población actual
- Estructura del territorio
- Primera formulación de escenarios

- Estructura y pasos
- Segundo curso UNCRD
- Talleres de participación
- Tercer curso UNCRD
- Plan estratégico regional
- Segunda formulación de escenarios
- Evaluación de escenarios

- Estructura y pasos
- Desarrollo escenario 3
- Taller de visiones regionales

Fase 1

Fase 2

Fase 3

Presentación

Intro
Home

- ¿Qué es la Mesa?
- Objetivos de la Mesa
- Organigrama
- Área de estudio
- Estructura general proyecto
- Modelo de productividad
- Contexto internacional

- Eventos
- Archivos de noticias
- Documentos
- Chat
- Foro
- Contáctenos
- Registro
- Enlaces

Fuente: www.regionbogotacundinamarca.org
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

1. Gestión del ciclo de proyectos
(Project Cycle Management –pcm–)

Objetivos y pasos. Este método, también conocido como Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos –zopp– se utiliza por países donantes y agencias internacionales para formular e implementar proyectos en programas de cooperación. El trabajo de estas agencias ha facilitado la definición de conceptos y la adopción de una terminología común.

El pcm incluye herramientas para planear, ejecutar y evaluar proyectos. Se basa en el concepto del *marco lógico*, que permite relacionar los componentes de un proyecto. Implica trabajo de participación, organización de equipos, búsqueda de consensos, transparencia en el análisis y la toma de decisiones, y una secuencia de pasos hasta llegar al diseño del proyecto.

La secuencia del pcm incluye el análisis de una situación específica en su ámbito y cobertura (marco de referencia), la participación de beneficiarios y afectados por el proyecto, los problemas y alternativas de solución que se presentan y la ponderación de las variables más significativas, para lo cual hay herramientas como el árbol de problemas (ordena variables bajo el esquema causa-efecto), el árbol de objetivos (esquema de relación medios-fines), así como análisis sistémicos que interrelacionan variables para identificar los factores de intervención más estratégicos. Con la información resultante se diseña la estrategia del proyecto concertando frentes de acción. La información se transcribe en una matriz que describe en forma lógica los aspectos que servirán de base para la gestión del proyecto. Este ejercicio produce información clara sobre lo que se puede realizar (actividades y resultados) y el impacto que se quiere alcanzar (objetivos).

Técnicas y herramientas

- **Metaplan.** Es una técnica de visualización (utiliza tableros, tarjetas de colores y cuenta con un moderador externo al proyecto) para mejorar la participación de los múltiples actores de un proyecto. Permite llegar a consensos y acuerdos de manera eficiente y efectiva.
- **Análisis DOFA.** Se aplica para analizar las características y condiciones internas y externas de un grupo u organización que quiere lograr un objetivo específico. Detecta debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes.

- **Computadora de papel.** Este mecanismo permite hacer un ejercicio de interrelación de variables para calificar el grado de dependencia o influencia que tiene cada variable analizada con respecto a todas las demás.
- **Matriz de Vester.** Esta herramienta facilita la ponderación de variables asignando valores con criterios medibles y mostrando los resultados consolidados en un gráfico de fácil comprensión y visualización. Esto permite identificar el grado de control que se puede tener sobre cada variable y cuáles pueden ser las más estratégicas para mover el sistema hacia el objetivo.
- **Matriz lógica.** Es una herramienta gráfica que muestra las relaciones lógicas entre los componentes de un proyecto. En ella se describen los elementos que lo componen, como niveles y escalas de objetivos, actividades, indicadores e insumos requeridos. La matriz lógica se convierte en un documento básico del ciclo del proyecto, facilitando la clara y consistente gestión de cada una de sus etapas (planeación, implementación, evaluación y retroalimentación).

Resultados. Este enfoque se aplicó en ejercicios realizados durante la formulación del proyecto y posteriormente en los módulos 1 y 3 del Curso de Gestión del Desarrollo Regional integrado dirigido por uncrd. En el primer módulo sirvió para organizar los siete grupos de trabajo y comenzar a identificar los temas estratégicos de cada uno. También sirvió para definir en los grupos los conceptos de *región*, *proyecto de impacto regional* y *productividad*. En el módulo 3 sirvió para precisar los proyectos prioritarios y los acuerdos interinstitucionales requeridos para facilitar su ejecución. En el primer ciclo de talleres con funcionarios se utilizaron componentes de este enfoque para precisar proyectos, participantes estratégicos y las entidades líderes. Para desarrollar las actividades de esta metodología la Mesa contó con la asistencia de especialistas, preparó facilitadores, capacitó funcionarios y miembros de la secretaría técnica y elaboró con anticipación material de apoyo (formatos, guías, fichas, cartografía, etc.).

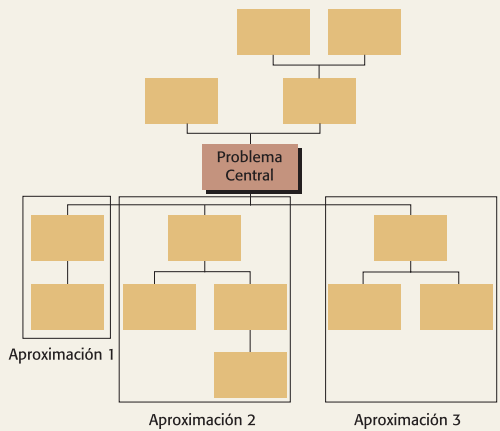
Referencias. Documentos *Taller de capacitación sobre formulación de proyectos*, Diego Martínez Arango. Preparado para la Mesa. pcm-Gestión del ciclo de proyectos –Planificación participativa–, versión española, 2002, Fundación para los Estudios Avanzados sobre el Desarrollo Internacional (Foundation for Advanced Studies on International Development –fasid–).

1. Análisis de la participación



¿Quiénes serán involucrados en el proyecto y de qué manera?

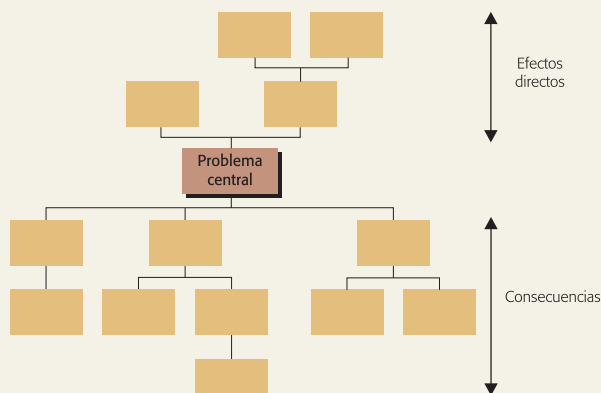
4. Análisis de las alternativas



¿Qué aproximaciones deben ser escogidas para el proyecto?

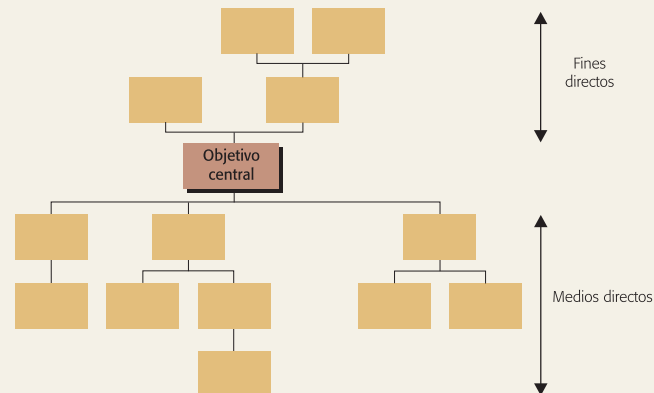
PARTICIPACIÓN: PASOS PARA EL PLANEAMIENTO

2. Análisis del problema



¿Cuáles son los problemas?

3. Análisis de objetivos



¿Cuáles son las soluciones?

5. Diseño de la matriz del proyecto

Objetivos complementarios

	Variables	Verificación	Supuestos
Objetivos			
Resultados			
Actividades	Insumos	Precondiciones	

Diseño de la tabla de contenidos del proyecto

6. Plan de operaciones

	Orden secuencial			
Resultados	1	2	3	4
Actividades	1.1	2.1	3.1	4.1
	1.2	2.2	3.2	4.2
	1.3	2.3	3.3	4.3

Plan de trabajo detallado

Fuente: GTZ-Gestión de proyectos, Guía Sp204.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

METODOLOGÍAS UTILIZADAS: PROSPECTIVA

Objetivos y pasos. El objetivo de esta herramienta metodológica basada en la teorías de expertos franceses (Berger, De Jouvenel, Godet, etc.) es, primero, la construcción de una visión de futuro con la participación de expertos y actores sociales estratégicos, y segundo, la identificación de las acciones y las condiciones que se requieren para llevarla a cabo. Este enfoque se apoya en una actitud proactiva, según la cual la probabilidad de que algo suceda en el futuro depende directamente de las acciones que se realicen en el presente. El ejercicio de prospectiva se centra en una serie de pasos con los cuales se busca detectar las variables estratégicas que pueden tener más incidencia en el desarrollo futuro, construir a partir de estas variables posibles escenarios o situaciones factibles de que sucedan, elegir la situación más conveniente y convertirla en el *escenario apuesta*, y definir las acciones que se requieren para comenzar a construirlo.

Técnicas. Cada paso del ejercicio produce un resultado y cuenta con técnicas de apoyo. Para el ejercicio realizado con la Mesa se utilizaron:

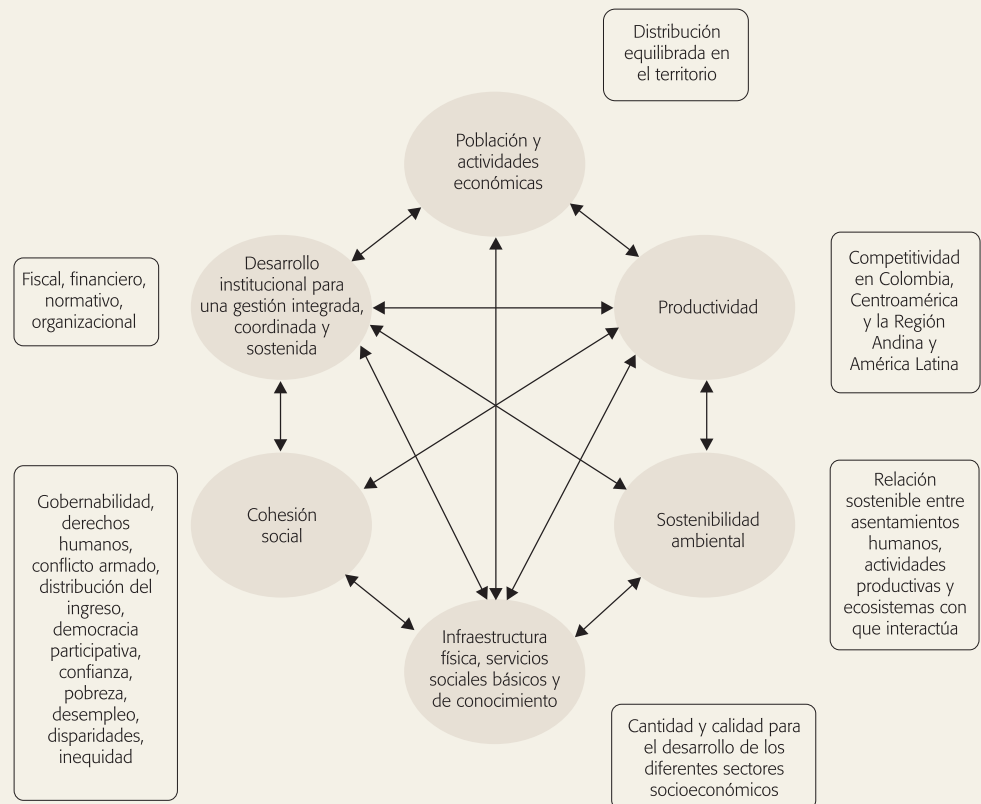
- **Sistema de matrices de impacto cruzado de Michel Godet.** Mide la tendencia predominante (núcleo tendencial) y detecta el papel favorable o desfavorable con respecto a esa tendencia de cada una de las variables escogidas para formular los escenarios.
- **Juego de los actores sociales.** Sirve para determinar el papel que le corresponde a cada actor tomador de decisiones en la construcción de los escenarios más probables (núcleo tendencial).
- **Igo (importancia y gobernabilidad).** Esta técnica permite identificar la pertinencia y control de las acciones realizadas por los actores sociales en el marco del escenario apuesta. De manera gráfica muestra las acciones importantes poco gobernables (controlables) y las importantes y gobernables.
- **Ábaco de Françoise Régner.** Sirve para mostrar con un código de colores el grado de relación entre variables de distinto tipo, y así indicar hacia dónde se concentran las preferencias de los participantes en el ejercicio. La Mesa utilizó esta técnica para mostrar la relación entre las siete variables estratégicas funcionales construidas para el ejercicio de prospectiva y los tres escenarios referenciales espaciales con los que se venía trabajando desde la fase 1 del proceso.

Resultados. El ejercicio de prospectiva fue la base del módulo 2 del curso de gestión dirigido por el uncrd, y de los tres ciclos de talleres de participación de provincias y

localidades. Los resultados de aplicar esta metodología fueron la definición colectiva de las seis variables funcionales con sus objetivos, la construcción de escenarios y la escogencia del escenario apuesta: "el Dorado dejó de ser un mito", y el análisis simultáneo de los tres escenarios referenciales espaciales desde la perspectiva de las variables funcionales utilizadas para el ejercicio. A partir de las técnicas utilizadas se midieron los resultados de todos los talleres y se tabuló el resultado en un solo formato.

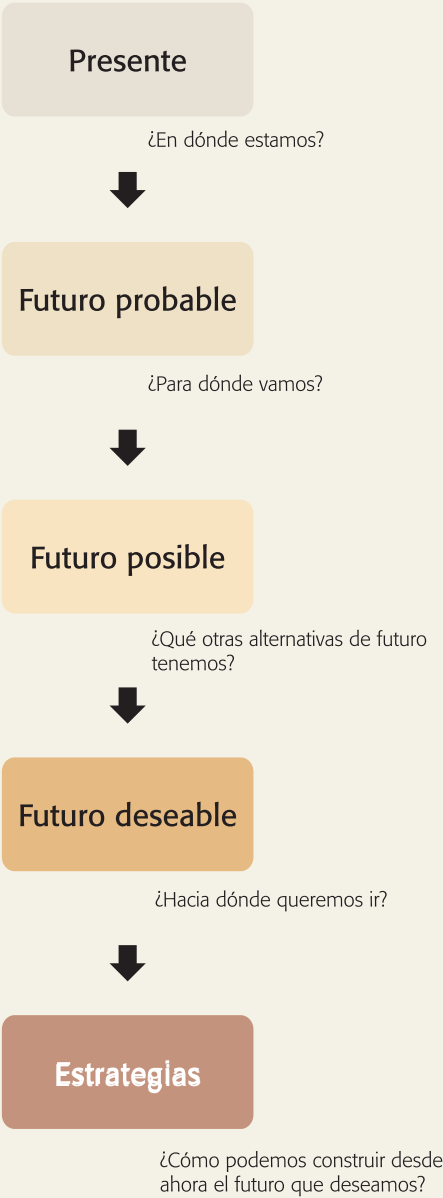
Referencias. Documentos de la consultoría realizada para la Mesa por Francisco Mojica (2002).

VARIABLES FUNCIONALES



Fuente: Secretaría técnica, fase 2, Documento 2.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

PROCESO
Temas de análisis



RELACIÓN ENTRE ESCENARIOS REFERENCIALES Y ESCENARIOS FUNCIONALES

Escenario 1: Concentrado vs. escenarios funcionales

Escenarios funcionales	Votación de los expertos						
Pero sigo siendo el rey							
Apague y vámonos							
Sinfonía inconclusa							
Faltó 5 pa'l peso							
Casa de herrero asador de palo							
El Dorado dejó de ser un mito							

Escenario 2: Lineal vs. escenarios funcionales

Escenarios funcionales	Votación de los expertos						
El Dorado dejó de ser un mito							
Faltó 5 pa'l peso							
Pero sigo siendo el rey							
Sinfonía inconclusa							
Casa de herrero asador de palo							
Apague y vámonos							

Escenario 3: Red de ciudades vs. escenarios funcionales

Escenarios funcionales	Votación de los expertos						
El Dorado dejó de ser un mito							
Faltó 5 pa'l peso							
Pero sigo siendo el rey							
Sinfonía inconclusa							
Casa de herrero asador de palo							
Apague y vámonos							

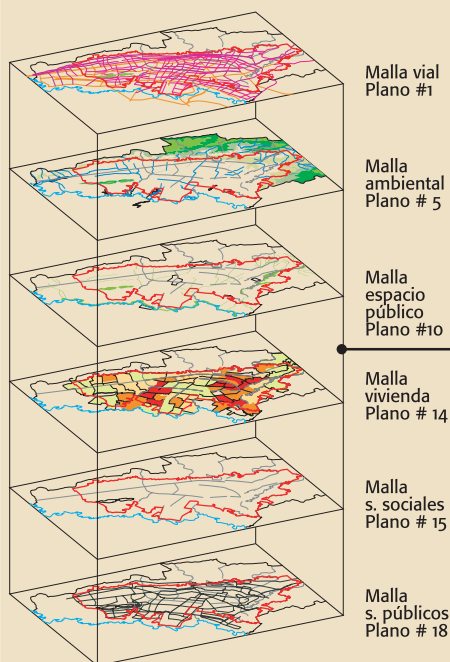
Relación muy alta Relación alta Duda Relación baja Relación muy baja

Se empleó la técnica del Ábaco de François Régnier.
Relación entre los escenarios 1, 2, 3 y los escenarios
funcionales trabajados en el taller

METODOLOGÍAS UTILIZADAS: DISEÑO URBANO ESTRATÉGICO

Paso 1: Información base

1. Cartografía



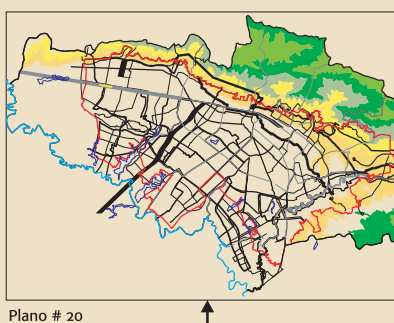
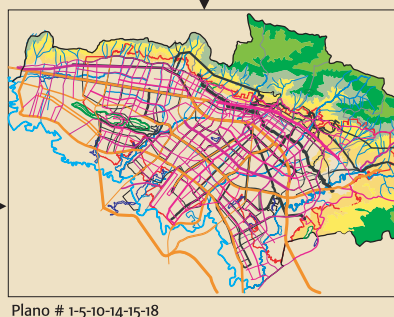
2. Formar ciudad. Inversión total: estrategias vs mallas

3. Proyectos especiales

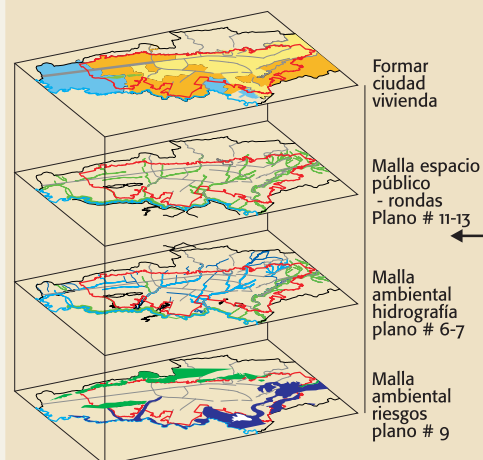
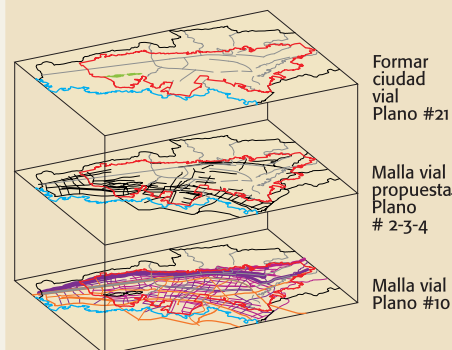


Paso 2: Configuración de las mallas

1. Función
2. Continuidad espacial
3. Escala / cobertura
4. Responsable / ejecutor
5. Articulación mallas



Paso 3: Evaluación operativa



Este es un enfoque en proceso de elaboración por Mario Noriega & Asociados Ltda., diseñado para ayudar a analizar un territorio y manejar variables de tipo espacial. Parte de considerar que el territorio y su ocupación se puede concebir como una superposición de sistemas especializados (movilidad, servicios públicos, medio ambiente, etc.) que se complementan y articulan en el espacio. Cada sistema se configura como una malla que cumple funciones prácticas y tiene significado social.

Se detectan problemas cuando se rompe la continuidad de una malla o se interrumpe su articulación con otras mallas. Ejemplos de mallas son: la malla de la movilidad conformada por la red vial, el sistema de transporte y los mecanismos para

la operación del tráfico; la malla ambiental que integra la estructura ecológica del territorio (sistema hídrico, geomorfología, vegetación, localización de zonas de riesgo natural, etc.); la malla de servicios públicos domiciliarios (redes de suministro de agua, electricidad, disposición de aguas, etc.); la malla de los servicios comunitarios basada en la localización de equipamientos y su funcionamiento para lograr el cubrimiento de servicios de salud, educación, recreación, seguridad, etc.; la malla de la vivienda con sus características morfológicas (altura, tipos de vivienda, configuración), de densidad, de estratificación social, etc.; la malla de centros de producción y empleo con sus características de ocupación del

territorio (especializado, complementado con otras actividades), de magnitud (empleo local, sectorial, de ciudad, regional, etc.); la malla del espacio público que integra parques, andenes, plazas, sitios representativos de la ciudad, etc.

• **Pasos y técnicas.** La aplicación de este sistema se basa primero en identificar las mallas claves y los componentes que las conforman y en precisar cómo se deberían articular con otras mallas. Técnicas que apoyan este enfoque:

Graficación y medición. Se basa en la elaboración de planos de cada sistema o malla de tal manera que se puedan superponer, comparar y analizar simultáneamente con otros planos. Cada gráfico debe tener indicadores y mediciones de

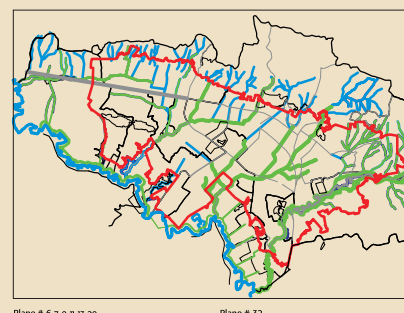
Paso 4: Articulación local y regional

Paso 5: Evaluación Fase 1

Modelo general para la aplicación de mallas

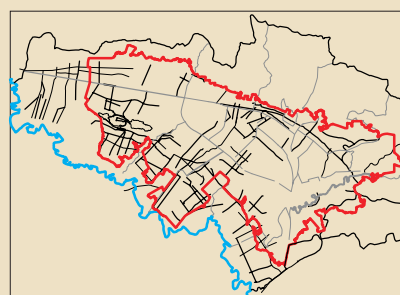


Fuente: Estructura del proyecto *Las mallas ordenadoras aplicadas a Bogotá DC*. Plan de inversiones Formar Ciudad, 1995-1997



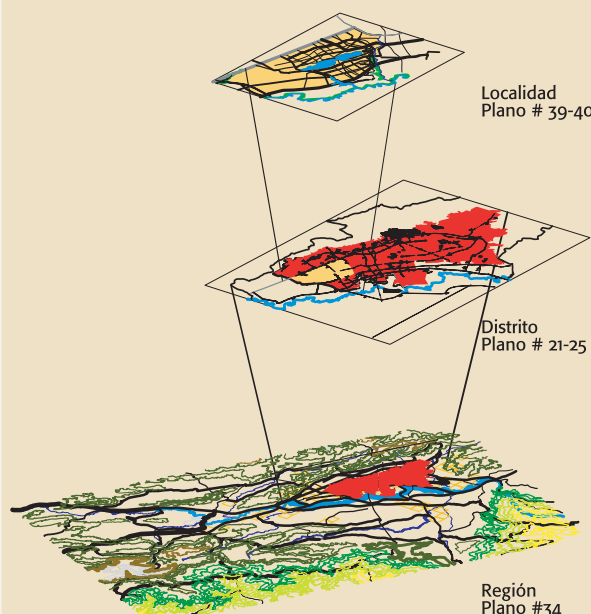
Plano # 6-7-9-n-13-29

Plano # 32



		MALLAS				
		SL1	SL2	SL3	SL4	SL5
FORMAR CIUDAD	SL1					
	SL2					
	SL3					
	SL4					
	SL5					
		EVALUACIÓN CUALITATIVA				

● Evaluación cuantitativa



la situación actual así como de lo esperado o propuesto para poder hacer seguimiento en el tiempo.

Análisis de complementariedades, deficiencias y oportunidades. Se hace para determinar cómo se deben articular y complementar distintas mallas. Por ejemplo, dadas unas características de población —ubicación, densidad, estrato, etc.— (malla de vivienda), es esencial determinar sus necesidades de servicios públicos domiciliarios (malla de servicios), de equipamientos comunitarios (malla de equipamientos de salud, educación, centros de empleo, etc.), las necesidades de vías y transporte (malla de movilidad), de las características ambientales naturales (malla ambiental), etc.

Análisis de escalas. Cada malla tiene por lo menos tres niveles de articulación. El local, que corresponde al sitio específico analizado (lote, barrio, sector); el urbano, que corresponde al contexto total del asentamiento (ciudad), y el regional, que involucra el contexto natural, económico y funcional en el que se circunscribe la malla. Es un proceso de análisis que utiliza la mecánica del *zoom* o aproximaciones graduales en diferentes escalas.

• **Resultados.** Este enfoque se utilizó durante todos los pasos y en todos los componentes del proceso de capacitación especialmente para elaborar el material cartográfico de soporte. Se utilizó en el análisis de escenarios, la localización

de proyectos, el diagnóstico de temas especiales, la identificación de conflictos, etc.

Referencias. Noriega Restrepo & Asociados, "El diseño urbano estratégico —due—. Parte 1", *Proa*, N° 397, noviembre de 1990; Noriega Restrepo & Asociados, "El diseño urbano estratégico —due—. Parte 2", *Proa*, N° 398, febrero de 1991; "Las mallas ordenadoras. Herramienta de planeación y manejo ambiental urbano, planificación ambiental y ordenamiento territorial. Enfoques, conceptos y experiencias", Bogotá, Fescol, cerc, Departamento Nacional de Planeación, 1998.

Fuente: Mario Noriega & Asociados Ltda.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

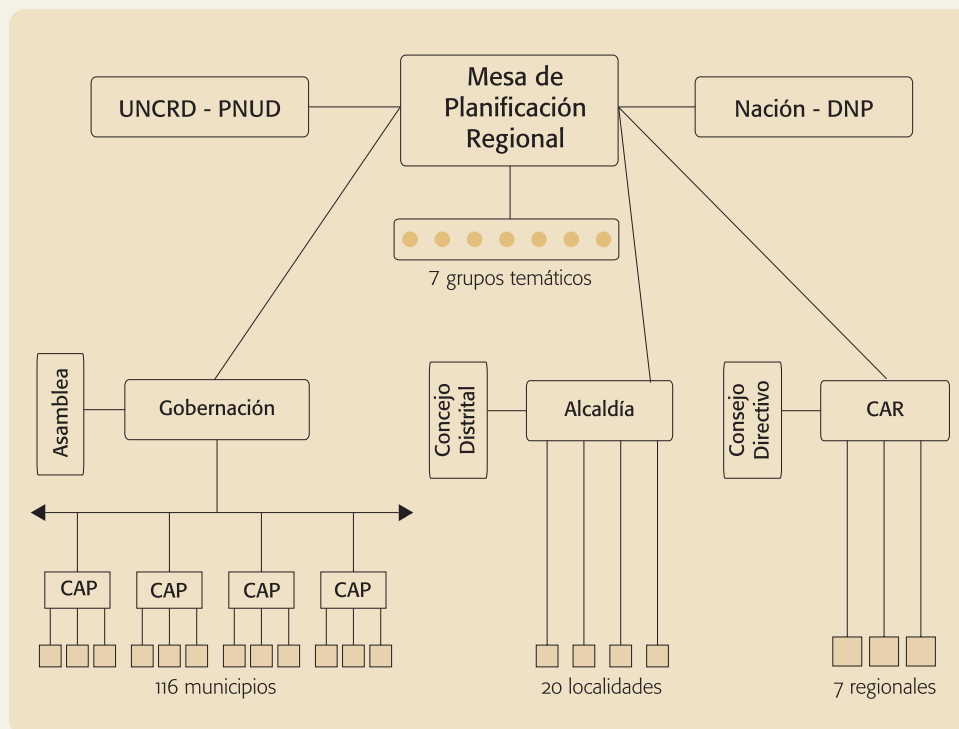
METODOLOGÍAS UTILIZADAS: EL LABERINTO Y EL HELECHO

El Laberinto y el Helecho (Dinámica de participación)

Objetivos. Este enfoque, resultado de una consultoría contratada por la Mesa, se utilizó para organizar los talleres de participación y motivar la vinculación al proyecto de organizaciones comunitarias y entidades pertenecientes a las instancias nacionales, departamentales, provinciales, municipales, de localidades del Distrito Capital y autoridades ambientales. El Laberinto es el símil de las actividades de la Mesa con un *camino compartido* que permite construir una visión colectiva que enfrenta retos políticos, humanos, culturales, ambientales, institucionales, de flexibilidad para reconocer las particularidades de los distintos actores, y de logística y eficacia para garantizar que se incluya la mayor cantidad posible de actores. El Helecho es el símil que se utiliza para mostrar que la Mesa es un sistema que integra distintos niveles de gobierno, instancias autónomas, etc., que actúan como las hojas de un helecho y que se relacionan a través de los tallos.

Con este enfoque se apoyó el proceso de selección de participantes, basado en su representatividad institucional (organizaciones y entes existentes). Las técnicas y dinámicas propuestas por este enfoque permitieron la capacitación de gestores y facilitadores de los talleres de participación, así como para motivar a los asistentes.

Pasos y técnicas. La aplicación de este enfoque incluye dinámicas para que los participantes de los talleres se conozcan, ejercicios para integrarse como grupos y formas de realizar presentaciones de documentos técnicos. Esto incluye crear un glosario de términos



(sostenibilidad, sistema ciudad-región, la definición de los retos, etc.) y su uso a lo largo de los talleres

Resultados. Este ejercicio permitió capacitar a los gestores y facilitadores de los talleres de participación. Las técnicas utilizadas facilitaron la solución de conflictos y discusiones presentados durante las sesiones de los talleres.

Referencias. Documentos de la consultoría realizada para la Mesa por Gustavo Wilches (2002).

Fuente: Secretaría técnica, fase 2, Documento 2.
Elaborado por: equipo técnico coordinador MPR-MN&A, 2005.

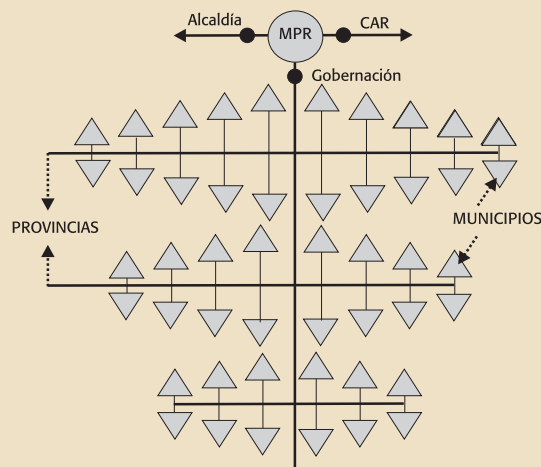
Para retomar la participación local se requiere realizar de nuevo esta capacitación.

Continuidad del proceso. Un logro importante, además de mantener la continuidad de la Mesa y el proyecto durante tres años, fue garantizar el compromiso de las nuevas administraciones de continuar con el trabajo durante cuatro años más, especialmente para la consolidación institucional y el desarrollo de proyectos estratégicos. Esto requiere de un

gran esfuerzo y un compromiso similar al que se ha logrado mantener hasta ahora. El problema que se vislumbra es que mientras no se consolide algún tipo de institucionalidad se sigue dependiendo de la disponibilidad personal y la voluntad individual de cada gobernante. Resolver esto es uno de los retos de la Mesa en la nueva etapa.



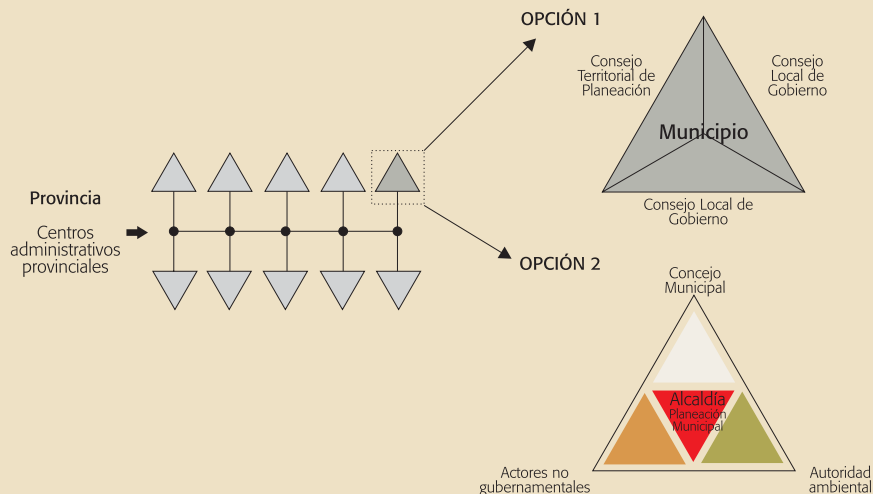
Diseño tomado de Fisher, Adrian y Georges Cester. "The Art of the Maze", Londres, 1990.



El ideal sería que la Mesa-concepto se convirtiera en el Sistema Regional de Planeación

La Mesa de Planeación Regional, como concepto, es toda la mata, la cual posee distintas hojas. En este ejemplo se muestra la hoja-Departamento

Estructura para la planeación participativa en cada municipio



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ezquiaga, José María (director técnico) (1995), *Madrid, Plan Regional de Estrategia Territorial, documento preparatorio de las bases*, Comunidad de Madrid, Consejería de Política Territorial.

Fukuyama, Francis (1996), *Confianza*, Buenos Aires, Editorial Atlántida.

Keating, Michael (2001), "Governing Cities and Regions: Territorial Restructuring", en Allen J. Scott (editor), *Global City-Regions*, Nueva York, Oxford University Press.

Luhmann, Niklas (1996), *Confianza*, México, Editorial Anthropos. Secretaría de Planeamiento Urbano, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2000), *La transformación de la ciudad 1996-2000*, Buenos Aires, Artes Gráficas Papiros.

Yaro, Robert D. y Tony Hiss (1996), *A Region at Risk, The Third Regional Plan for the New York-New Jersey-Connecticut Metropolitan Area*, Regional Plan Association, Washington D.C., Island Press.