

PLAN **Documento Base para elaborar el** ESTRATEGICO DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE COCHABAMBA



Universidad de Toronto
Unidad Urbana Internacional
Toronto - Canada



Canada

Municipalidad de la
Provincia Cercado
Cochabamba - Bolivia



Documento Base Preliminar Para La Planificación Estratégica de Cochabamba

Equipo Técnico
de la
Planificación Estratégica

28 julio 1998
Cochabamba, Bolivia



Resumen Ejecutivo

El Documento Base de la Planificación Estratégica del Municipio de Cochabamba es el punto de partida para la reconceptualización de la gestión y desarrollo urbano de la Provincia Cercado. En este documento se presentan los parámetros y las reglas para aplicar la Planificación Estratégica participativa en nuestro municipio.

La necesidad de aplicar la Planificación Estratégica—por ser un instrumento conceptual y metodológico para la superación de barreras y el logro del desarrollo urbano sostenible local—se presenta a través de una reflexión sobre el nuevo rol del municipio, los desafíos actuales de la localidad, la identidad, las debilidades y las fortalezas de Cochabamba, y la crisis de la Planificación Tradicional, entre otras.

La Planificación Estratégica resalta en gran parte por su visión a largo plazo, por sus métodos de identificación de barreras al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida, por su énfasis en la necesidad de orientar estratégicamente las inversiones y recursos del municipio, por su demanda de la participación y compromiso de los actores claves de la localidad y la retroalimentación constante desde ellos, entre otras. Con éstas características, la Planificación Estratégica se presenta como una

forma sistémica, no sólo capaz de manejar los problemas y las necesidades actuales de la Provincia Cercado, sino también de crear nuevas oportunidades para el futuro.

Para emprender este proceso de planificación se pone énfasis en cuatro condiciones fundamentales para el municipio. Estas son: liderazgo, participación, organización y comunicación.

El Documento Base plantea una primera Visión de Futuro que guiará el carácter de la Planificación Estratégica y el contenido del futuro Plan Estratégico de Cochabamba. También se propone la estructura operativa y el funcionamiento de la Planificación Estratégica cochabambina sobre determinados principios, principalmente aquellos de la participación, equidad, representatividad, y continuidad. De los tres órganos constituyentes de la Planificación Estratégica—Comité de Planificación Estratégica, Comité de Gerencia y Equipo Técnico—se desarrolla el funcionamiento y composición del primero, por ser éste el órgano clave del proceso.

INDICE

Presentación

- I. **El Municipio y la Municipalidad de Cochabamba**
 - ◆ Su Transformación
 - ◆ Nuevos Sujetos y Protagonistas del Desarrollo
 - ◆ Nueva Gestión
- II. **Del "Crecimiento" al Desarrollo**
 - ◆ ¿Dónde está el Futuro?
 - ◆ Del Crecimiento al Desarrollo
- III. **La Misión Institucional de la H. Municipalidad de Cochabamba**
 - ◆ Una Nueva Misión
 - ◆ La Necesidad de una Visión de Futuro
- IV. **Nuestra Visión de Futuro: De la Ciudad que Somos a la Ciudad que Queremos**
 - ◆ Hacia una Visión Consensuada
 - ◆ Nuestra Identidad
- V. **De la Planificación Tradicional a la Planificación Estratégica**
- VI. **La Planificación Estratégica para Cochabamba**
 - ◆ Nuestras Fortalezas: Fuente de Ventajas para el Desarrollo:
 - ◆ Geografía
 - ◆ Político-Institucional
 - ◆ Social
 - ◆ Económico
 - ◆ Medio Ambiente
 - ◆ Infraestructura
 - ◆ Nuestras Debilidades: Fuente de Riesgos para el Desarrollo
 - ◆ Geografía
 - ◆ Político-Institucional
 - ◆ Social
 - ◆ Económico
 - ◆ Medio Ambiente
 - ◆ Infraestructura
 - ◆ La Visión Estratégica para el Desarrollo
- VII. **El Plan Estratégico de Cochabamba**
 - ◆ El Plan Estratégico
 - ◆ Su Contenido
 - ◆ Objetivo del Plan
 - ◆ Diagnóstico y Escenario de Futuro
 - ◆ Visión Estratégica
 - ◆ Areas Críticas de Intervención
 - ◆ Directrices Estratégicas
 - ◆ Acciones Estratégicas
 - ◆ Ambito Geográfico de la Implementación del Plan Estratégico
- VIII. **Resultados Esperados de la Planificación Estratégica**
- ◆ Las Características de la Planificación Estratégica
 - ◆ En Resumen

IX. Condiciones Necesarias para Emprender un Proceso de Planificación Estratégica: Liderazgo, Participación, Organización y Comunicación

- ◆ Liderazgo
- ◆ Participación
- ◆ Organización
 - ◆ Comité de Planificación Estratégica
 - ◆ Equipo Técnico
 - ◆ Comité de Gerencia
- ◆ Comunicación

X. Estructura Organizativa: Responsabilidades e Inter-Relación

- ◆ Las Tres Bases
- ◆ Las Instancias Complementarias
- ◆ Relación entre los Organismos Constituyentes de la Planificación Estratégica

XI. Comité de Planificación Estratégica: Composición y Funcionamiento

- ◆ Principios para la Conformación y Funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica
- ◆ Proceso para la Conformación del Comité de Planificación Estratégica
 - ◆ Definición de los Grandes Grupos o Niveles de Representación
 - ◆ Composición por Cada Grupo o Nivel
 - ◆ Selección de Instituciones u Organizaciones por Cada Grupo o Nivel
 - ◆ Designación de Personas Representantes de Cada Institución u Organización ante el Comité de Planificación Estratégica

- ◆ Funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica
- ◆ Estructura Interna
- ◆ Participación
- ◆ Toma de Decisiones
- ◆ Tipos de Reuniones
- ◆ Relaciones Externas
- ◆ Mecanismos de Control
- ◆ Forma Operativa

XII. Actividades y Cronograma para la Elaboración del Plan Estratégico

- ◆ Pasos para la elaboración de la Planificación Estratégica
- ◆ Cronograma

XIII. Recursos Necesarios



PRESENTACIÓN

La precariedad de la calidad de vida en el municipio de Cochabamba se ha convertido en un tema polémico y de permanente recurrencia en nuestro medio. No faltan de manera cotidiana artículos de prensa que resaltan problemas como: la creciente contaminación ambiental; el caos vehicular; los bajos índices de empleo formal en contraste a altos índices de asentamientos ilegales; los déficits de infraestructura y servicios; y por supuesto la crónica escasez de agua. **Estos problemas se traducen en barreras para el desarrollo del municipio**, comprometiendo su actual y futuro desarrollo económico-social y, por ende, su competitividad en el nivel nacional y global, ya que impiden la realización de inversiones nacionales y extranjeras.

Dentro de éstas y otras manifestaciones sobre el “desarrollo” del municipio, se responsabiliza mayormente a las autoridades públicas, viéndose a éstas como las únicas con competencia para intervenir y promover acciones que garanticen la calidad de vida de Cochabamba. **No se reconoce que la ciudad en que vivimos es producto y responsabilidad de todos.** Es decir, está claro que la gestión urbana vigente—producto de la aplicación de la planificación urbana tradicional—no ha podido hacerle frente

eficazmente a los desafíos de un crecimiento acelerado, ocasionado por externalidades al municipio, como también propias a él, por ejemplo: los efectos de las políticas de ajuste estructural aplicadas en el país; y/o la formulación e implementación de acciones públicas carentes de un referente integral para el desarrollo local. También queda claro que ya no es realista pensar que sólo una institución (como es el caso de la Municipalidad) o un sector de la población (como es el caso de los vecinos) se responsabilicen y se hagan cargo de la ciudad.

Con el fin de hacer de Cochabamba un municipio productivo, competitivo y atractivo para las inversiones, **se necesita emprender un diálogo público y representativo** para reconceptualizar las funciones y responsabilidades de todos en el desarrollo de nuestra ciudad, forjando nuevos procesos de planificación municipal capaces de enfrentar los complejos desafíos de Cochabamba.

La Planificación Estratégica del Desarrollo Municipal ha sido utilizada exitosamente por varios municipios en el mundo para enfrentar los desafíos de sus ciudades, al darle a éstas una herramienta flexible y que redefina su gestión dentro de un marco de gobernabilidad democrática, de eficaz asignación de recursos, de equidad y de identificación de



prioridades. Son éstas características las que conllevarían a alcanzar un desarrollo urbano sostenible.

La Planificación Estratégica es un **proceso de gestión que tiene su base en los principios de participación, concertación, corresponsabilidad y retroalimentación constante, guiado por una visión de futuro.** Ésta última ayuda no sólo a identificar áreas estratégicas de intervención e inversión por parte del gobierno y la sociedad civil, sino también a consolidar la identidad del municipio. Uno de los resultados de este proceso es el Plan Estratégico, siendo éste un compromiso político y un contrato social, más que un instrumento normativo, de manera que permite un liderazgo compartido entre los principales actores del municipio.

En cumplimiento de su misión institucional, **el Gobierno Municipal viene revisando sus formas de gestión y la incorporación de la sociedad civil en el desarrollo del municipio,** además de estar tomando medidas para iniciar un proceso de Planificación Estratégica para el municipio de Cochabamba.

Es así que el presente documento es la base que detalla las características de la Planificación Estratégica y su Plan Estratégico para Cochabamba, así también da las pautas para la elaboración del proceso mismo de Planificación

Estratégica. Es decir, a continuación **se presentan las reglas base sobre las cuales funcionaran los distintos órganos responsables de la Planificación Estratégica.** El Documento Base también presenta los marcos normativos e institucionales dentro del cual funcionará el Plan Estratégico, al igual que un análisis situacional de la Provincia Cercado, siendo éste el punto de partida para identificar las barreras y oportunidades que condicionan el futuro de Cochabamba.

El propósito principal del Documento Base es **proporcionar a las instancias ejecutivas del Gobierno Municipal un marco conceptual y el proceso a seguir para realizar la Planificación Estratégica en Cochabamba.** La aprobación de éste documento por el H. Concejo Municipal representará el primer paso en el proceso de Planificación Estratégica para nuestro municipio. Una vez aprobado, los lineamientos de la Planificación Estratégica serán puestos a consideración de instituciones y organizaciones de la sociedad civil que participarán de forma integral dentro del futuro Plan Estratégico.

Con esta propuesta convocamos a la ciudadanía a sumar fuerzas y plegarse a la iniciativa.



I. EL MUNICIPIO Y LA MUNICIPALIDAD DE COCHABAMBA

SU TRANSFORMACIÓN

A partir de la Ley 1551 (Ley de Participación Popular), el municipio en Bolivia ha adquirido un rol protagónico para el desarrollo local. Ahora, no es solamente ámbito para la ejecución de obras y la prestación de servicios definidas o no desde el Gobierno Central, sino que se constituye en nuestro principal núcleo de desarrollo económico, social y político según nuestras propias necesidades, anhelos, decisiones y adopción de estrategias.

NUEVOS SUJETOS Y PROTAGONISTAS DEL DESARROLLO

Según la indicada Ley, nuestro municipio abarca al territorio de la Provincia Cercado, a diferencia de antes que simplemente se circunscribía al territorio de su área urbana. Por lo tanto, el objeto del desarrollo municipal no solamente es la ciudad, sino también su área rural circundante, debiendo constituirse la población urbana y rural como protagonista del desarrollo de la Provincia Cercado.

Los cambios producidos por la Ley no solamente afectan nuestra conceptualización del territorio, sino también al papel que debemos desempeñar todos los habitantes de la Provincia Cercado. Ya no somos los sujetos pasivos de las decisiones que toman las autoridades, sino que somos reconocidos como los actores directa y permanentemente involucrados en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas municipales. De esta Ley nacen las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) urbanas y rurales que juegan un papel decisivo en la definición del accionar municipal, junto al resto de los actores sociales y económicos del municipio.

NUEVA GESTIÓN.

Por otro lado, la Ley 1551 también ha producido cambios importantes en la concepción, estructuración y desempeño de la Municipalidad y por ende de su gobierno comunal. El componente central de esta re-conceptualización es la democracia participativa, que no sólo se traduce en la constitución de los gobiernos municipales a través de elecciones, sino también debe abarcar al desempeño mismo de la institución mediante la participación ciudadana en la definición y toma de decisiones sobre que tipo de municipio y ciudad queremos ser. De esto resulta que sus Planes de Desarrollo Municipal no deben circunscribirse solamente al desarrollo de la parte física del



municipio, sino incorporar las dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Es decir, tener una visión integral del municipio, definida en conjunto entre los habitantes de la Provincia Cercado y su H. Municipalidad.

II. DEL “CRECIMIENTO” AL “DESARROLLO”

¿Dónde está el futuro?

Cochabamba hoy día no es la misma que la de ayer (Ciudad Jardín): la ciudad ha crecido acelerada y desordenadamente, quedando atrás y en el recuerdo aquellos parámetros que caracterizaban a nuestro municipio como la Ciudad de la Eterna Primavera. Hoy, cuando la miramos desde el Cristo de la Concordia, la vemos sumida en una nube gris de contaminación ambiental. El crecimiento del parque automotriz por un lado y el congestionamiento vehicular por otro dificultan nuestro desplazamiento por el centro de la ciudad y es una amenaza para la seguridad del peatón. El paisaje natural también se ve amenazado por la permanente expansión de la mancha urbana y el surgimiento por doquier de edificaciones que pocas veces cumplen las regulaciones urbanísticas. Por otro lado, el factor humano está caracterizado por problemas de la seguridad ciudadana, la ausencia de empleo formal, y la precariedad de servicios

básicos como la educación, la salud y la recreación.

Del Crecimiento al Desarrollo

A causa de una concepción limitada del desarrollo, generalmente hemos optado por políticas basadas mayormente en referentes físico-cuantitativos, y no humanos-cualitativos. Es decir que, principalmente hemos trabajado por el mejoramiento físico de la ciudad, preocupándonos más por indicadores de calidad de vida en términos de cantidad y no de calidad—por ejemplo, el total de la superficie pavimentada en la mancha urbana, el número de edificios nuevos, el incremento del transporte vehicular público y privado, y el crecimiento poblacional. Estos son importantes, pero no determinantes al momento de medir el verdadero nivel de calidad de vida existente en el municipio.

Debemos entender por desarrollo al mejoramiento de las condiciones físicas de la ciudad y como también al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, políticas y personales del ser humano que habita en esa ciudad y su municipio, que se miden por indicadores cualitativos (ej. Índice de Desarrollo Humano) y cuantitativos (ej. Ingresos, consumo de servicios). El desarrollo también se mide por el nivel de productividad y competitividad de un



municipio. Por productividad se entiende como la capacidad de generar bienes y recursos con valor agregado que aportan a la riqueza del municipio. Por competitividad se entiende como la capacidad de insertarse y mantenerse ventajosamente dentro de un mercado de demandas.

Por lo tanto, así como trabajamos por mejorar la ciudad, debemos trabajar por mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio y la capacidad productiva y competitiva de éste. Por eso, surgen nuevos retos dentro de los cuales están la preocupación por el problema del empleo y la diversificación y flexibilidad de la economía, la seguridad ciudadana, el medio ambiente, la fragmentación social, la calidad de educación, la salud, y el esparcimiento.

En síntesis, el desarrollo ahora debe ser humano (basado en la persona) y sostenible (basado en el uso eficiente de recursos limitados que no comprometan las posibilidades de las generaciones futuras). Al alcanzar un desarrollo humano y sostenible, podremos lograr mejores oportunidades para potenciar nuestras capacidades productivas y competitivas, dentro de un marco de equidad social y sostenibilidad.

III. LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE LA H. MUNICIPALIDAD DE COCHABAMBA

Una nueva misión.

Ahora, todo Gobierno Municipal tiene un desafío imperativo: crear las condiciones necesarias para el desarrollo estratégico del municipio. A quedado atrás ese rol tradicional del Gobierno Municipal de ejecutar obras y prestar servicios simplemente. La Municipalidad hoy en día, se la concibe como el organismo que debe motorizar el desarrollo local con un papel principalmente de facilitador antes que ejecutor.

Tomando en cuenta la escasez de recursos disponibles, la globalización de la economía, y las crecientes demandas insatisfechas de nuestra sociedad, la misión institucional de la H. Municipalidad de Cochabamba debe ser definida estratégicamente para incidir en el desarrollo. Esto implica que dentro de las competencias de la H. Municipalidad están el movilizar y orientar los recursos públicos y privados, y las acciones de la sociedad civil, dando de esta manera respuesta a las condiciones críticas que retrasan el desarrollo de Cochabamba.

Por otro lado también, la H. Municipalidad debe tener **poder de convocatoria** para reunir los otros sectores institucionales del municipio de



manera que se puedan resolver conjunta y favorablemente las condiciones críticas de éste.

La necesidad de una visión de futuro

Para cumplir con eficiencia y eficacia su misión institucional, la H. Municipalidad debe promover un espacio de concertación para que los actores sociales, económicos y políticos del municipio formulen la visión de futuro de la Provincia Cercado, de tal manera que sepamos la ciudad que queremos ser sin perder nuestra identidad y fortalecer la relación entre el Gobierno Municipal y la sociedad civil.

Para iniciar un nuevo proceso de desarrollo del municipio de Cochabamba que muestre sus potencialidades y que convierta sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, es necesario elaborar una visión estratégica de futuro, visión que debe imprimir gran intencionalidad e impacto a las acciones que nos conduzcan a la imagen que queremos de Cochabamba, partiendo de la ciudad que somos para llegar a la ciudad que queremos.

IV. NUESTRA VISIÓN DE FUTURO: DE LA CIUDAD QUE SOMOS A LA CIUDAD QUE QUEREMOS

Hacia una visión consensuada

Todos los días en la ciudad se toman decisiones de diferente naturaleza que inciden o no en el desarrollo local y nuestra calidad de vida. Pero, al ser éstas productos de visiones aisladas sus impactos pueden ser negativos o, en el mejor de los casos, no aprovechan su verdadero potencial. Las políticas de desarrollo cochabambino no se guían por una visión de futuro concertada, que nos permita superar las barreras y alcanzar ciertas metas y objetivos, de manera que nuestro crecimiento se ha realizado con poca armonía en todos los ordenes (social, físico, ambiental, estético) y con costos económicos y sociales elevados para todos.

Para formular una visión de futuro, es necesario considerar por lo menos los siguientes tres aspectos: identidad (toda ciudad debe reconocerse así misma y diferenciarse de otras), fortalezas (fuente de ventajas para el desarrollo) y debilidades (fuente de riesgos para el desarrollo).

Es así que partiremos por caracterizar la ciudad que somos para llegar a la ciudad que queremos. Esta formulación es necesaria porque



para hablar de desarrollo, es necesario partir con una idea clara de nuestra identidad.

Nuestra Identidad

Cochabamba es una ciudad socialmente heterogénea y estable. Sin embargo, en términos de su desarrollo, se encuentra en una situación intermedia en relación al resto de las ciudades del país. La ciudad ya no es un centro tradicional como lo son todavía Potosí y Sucre, ni es tampoco una gran urbe emergente, como lo son La Paz y Santa Cruz.

Cochabamba es una ciudad con un rol histórico en el desarrollo del país: ha sido y sigue siendo centro de encuentro nacional y de conjunción de culturas. Cochabamba tiene una posición geográfica favorable (que se convierte en un recurso estratégico) que le permite poseer niveles de influencia de diferente intensidad sobre los siguientes sistemas:

- A nivel microregional, Cochabamba es centro principal de poder político, económico, social, y administrativo de la conurbación Quillacollo-Cochabamba-Sacaba, y los centros urbanos menores como Colcapirhua, Tiquipaya, Vinto y Sipe Sipe

- A nivel regional, Cochabamba es también centro de poder político-administrativo y económico en relación al Valle Alto (Tarata, Cliza y Punata) y al Trópico cochabambino (Villa Tunari, Chimoré).
- A nivel nacional, Cochabamba pierde poder político-administrativo y económico, convirtiéndose en una ciudad de paso dentro del eje La Paz-Santa Cruz.
- A nivel internacional, Cochabamba está desconectado de los sistemas de producción y servicios globales, a pesar de poseer un potencial como nexo geográfico entre la Costa Atlántica y la Costa del Pacífico.

Hoy, por su desarrollo económico circunscrito hacia sí misma, tiene limitada influencia sobre la dinámica nacional y escaso relacionamiento con el mundo exterior. Sin embargo, Cochabamba se encuentra en un momento clave para su desarrollo futuro: **alcanzar la modernidad sin comprometer su identidad y tradición**. Para ello, es necesario articularnos de manera intensa con el ámbito nacional y con el mundo exterior. Nuestras estrategias de desarrollo deberían orientarse a fortalecer nuestras capacidades internas para responder adecuadamente al desafío de abrirnos al país y al mundo.



Nuestras Fortalezas, fuente de ventajas para el desarrollo

El municipio de la Provincia Cercado tiene las siguientes fortalezas:

Geografía

- Una posición geográfica favorable que facilita la conexión del resto del país hacia nuestra ciudad, especialmente el tránsito entre el Oriente y el Altiplano

Política/Institucional

- Gobierno municipal estable
- Capacidad de gestión
- Influencia política a nivel de la Conurbación y Departamento

Social• Una población conocida por su capacidad organizativa

- Centro universitario nacional e internacional
- Organismos cívicos fuertes
- Una ciudad donde aún se siente una seguridad y tranquilidad social
- Una población informal dinámica y con creatividad empresarial

Económica

- “La Cancha” y su intensa dinámica comercial mayoritariamente informal
- Sector de pequeña industria emergente
- Centro de servicios emergente

Medio Ambiente

- Un clima templado agradable que se mantiene estable en una mayor parte del calendario anual

Infraestructura• Red de vías jerarquizada y articulada claramente

- Proyectos estratégicos para el desarrollo local en fase de formulación, ejecución y/o conclusión: Misicuni, Aeropuerto, Hospital Viedma, Centro de Convenciones, Teleférico
- Base ferroviaria y aeroportuaria

Nuestras Debilidades, fuente de riesgos para el desarrollo

Así como a la ciudad de Cochabamba se la identifica a través de un conjunto de atributos, también cuando se habla de ella se la relaciona con los siguientes problemas:



Geografía

- Topografía compleja a nivel departamental que dificulta el acceso a la ciudad (externalidad contingente)
- Ausencia de corrientes de aire en el Valle Central a causa de una especie de encajonamiento geográfico de la ciudad que favorece a la contaminación ambiental.

Política/Institucional

- Débil coordinación con los de Gobierno Central, Departamental e Inter-Municipal
- Ausencia de un Sistema de Administración Metropolitana
- Gobierno Municipal tradicionalmente hegemónico.
- Ausencia de participación del sector privado en el desarrollo local.

Social

- Heterogeneidad socioeconómica que conflictúa la concertación
- Elevada tasa de crecimiento poblacional (Provincia Cercado 4.14% anual, Area Urban 4.83% anual, siendo éstas más altas que la media nacional, 2.11% anual), debido principalmente a la migración rural-urbana

- Falta de identificación social con el municipio y la región

Económica

- Base productiva local débil e incapaz de absorber el crecimiento poblacional anual
- Economía circunscrita mayormente al mercado nacional
- Limitadas fuentes locales de inversiones privadas

Medio Ambiente

- Contaminación ambiental en incremento
- Transformación del patrón tradicional climático
- Consumo de tierras agrícolas y de reserva natural a causa de la urbanización
- Ausencia de lluvias

Infraestructura.

- Infraestructura básica insuficiente para la creciente población
- Dificultades permanentes de la red vial interdepartamental
- Infraestructura aeroportuaria inadecuada para el servicio internacional.
- Infraestructura ferroviaria abandonada, no obstante su importancia.



La Visión Estratégica para el Desarrollo:

Sobre la base del análisis efectuado (identidad, fortalezas, debilidades) consideramos que la Visión Estratégica que guíe el proceso de Planificación Estratégica de la Provincia Cercado sería:

“Eleva la calidad de vida humana, dinamiza y diversifica la economía local, mejora la calidad física y ambiental de la ciudad, para fortalecer su posicionamiento geográfico en el espacio regional, haciendo de Cochabamba un nudo articulador de la dinámica económica nacional y ser parte del sistema de ciudades productivas de América del Sur.”

V. DE LA PLANIFICACIÓN TRADICIONAL A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el municipio cochabambino se reconoce la importancia de la planificación, no obstante, en la realidad ha quedado claro que existen debilidades en los instrumentos de planificación y en la gestión urbana en práctica.¹ La gestión urbana vigente—

¹ A diferencia de otras ciudades bolivianas, Cochabamba se ha caracterizado por dotarse de instrumentos técnicos para la planificación de su crecimiento. Es así que en 1961 fue la primera ciudad del país en contar con su Plano Regulador y en 1981 con su Plan Director. Aunque vigentes de una manera relativa, éstos resultan inadecuados para enfrentar los retos del presente, de manera

producto en parte de la aplicación de la planificación urbana tradicional—no ha podido hacerle frente eficazmente a los desafíos de un crecimiento urbano acelerado, desordenado y acoplado con crecientes demandas sociales, ocasionados tanto por externalidades e internalidades al propio municipio, como por ejemplo la decadencia de la economía rural, el cierre de las minas estatales, la falta de fiscalización de las urbanizaciones, y la disminución del sector formal de la economía local.

Para entender mejor la propuesta para adoptar la Planificación Estratégica, es necesario tener un marco de referencia de la planificación y gestión urbana tradicional. Es así que la Planificación Tradicional—que no ha sido ajena a Cochabamba—se caracteriza por lo siguiente:

- Predominio del producto—Es decir, que la planificación separa diseño y ejecución y no establece un camino sistemático para gestionar la evolución de la ciudad.
- Sectorial—Es decir, que la planificación no toma en cuenta la ciudad y su funcionamiento de manera global e integral.

que ahora se ve la necesidad de reconceptualizar la gestión urbana y elaborar otro instrumento.



- Normativo—Es decir, que la planificación se guía solamente por criterios técnicos-jurídicos, obviando una reflexión y gestión estratégica
- Orientado a objetivos—Es decir, que los planes de desarrollo se limitan a la fijación de objetivos sin por lo menos una evaluación de costo-beneficio y/o asignación adecuada de recursos de financiamiento.
- Orientado a la oferta urbana—Es decir, que los planes de desarrollo realizan sus proposiciones con el fin de satisfacer las exigencias de los elementos de la oferta urbana (suelo, infraestructura y equipamiento)
- Sujeción a los límites administrativos—Es decir, que los alcances de la planificación tradicional se circunscriben solamente a la parte urbana o en su defecto a la jurisdicción de la Provincia Cercado sin tomar en cuenta el sistema de municipios aledaños o la dinámica mirco-regional.
- Participación insuficiente—Es decir, que la planificación, la definición de prioridades y la evaluación de proyectos

no consideran la necesidad de la participación ciudadana.

- Implementación unilateral—Es decir, no obstante las limitaciones presupuestarias, las instituciones públicas en especial la Alcaldía, se hacen cargo, casi en su totalidad, de la implementación de proyectos y programas, con escaso empleo de los recursos y energía de la comunidad o el sector privado local.
- Predictiva—Es decir, que la planificación tradicional se basa en la predicción del futuro, sin considerar el dinamismo de los procesos sociales, económicos y políticos de nuestra sociedad.
- Discontinuidad—Es decir, que la planificación tradicional se limita a la formulación de políticas y proyectos según expectativas coyunturales sin consideraciones por la continuidad de éstos o políticas anteriores.



VI. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA COCHABAMBA

Las Características de la Planificación Estratégica

Cochabamba necesita una forma sistémica de planificación que sea capaz de manejar los problemas y las necesidades actuales, creando mecanismos y oportunidades para lograr un mejor desarrollo de la ciudad y sus habitantes. Proponemos que Cochabamba vaya de la Planificación Tradicional a la Planificación Estratégica, la cual tiene las siguientes características:

- Se guía por una **visión a largo plazo** del desarrollo del municipio, como sería nuestra propuesta para el futuro de Cochabamba como una ciudad saludable, productiva, competitiva e insertada en las dinámicas nacionales e internacionales.
- Se guía por una **visión integral** de la realidad del municipio y su entorno, abarcando las áreas social, económico, ambiental, político y territorial.
- Se concentra en los **temas críticos** para el desarrollo del municipio, priorizando y diferenciando lo importante de lo urgente, y lo transcendental de lo coyuntural
- Identifica las **barreras** que frenan el desarrollo o los nudos conflictivos que dificultan la toma de decisiones y la implementación efectiva de acciones
- Está orientada a la **acción**, es decir persigue desde el primer momento asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables de tomar decisiones.
- **Prioriza las acciones** y proyectos por sus efectos multiplicadores favorables al desarrollo deseado
- Exige el **uso eficiente de recursos** y **orienta a las inversiones** tanto públicas y privadas: económicos, humanos, tecnológicos y naturales, reconociendo que una de las limitantes siempre existentes en cualquier medio es la disponibilidad de recursos.
- Demanda la **participación** sostenida y el **compromiso** de todos los actores claves del municipio, como ser: juntas vecinales, empresarios privados, instituciones públicas, privadas y cívicas, entre otros.
- Identifica las **ventajas comparativas**, transformándolas en **ventajas competitivas**
- Adopta mecanismos que **flexibilizan la toma de decisiones** ante: la rigidez del



sistema jurídico e institucional, los cambios del entorno, la conflictividad de los procesos socio-económicos, que suelen convertirse en tensiones políticas.

- Promueve la **modernización de la administración** municipal
- Busca la creación de **oportunidades** para encarar desafíos actuales y futuros
- Exige la **concertación con corresponsabilidad** entre, y la **retroalimentación**, constante desde la sociedad civil.

En resumen

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual una gama de actores sociales y sus respectivas asociaciones e instituciones se reúnen para, primero, **forjar un sistema concertado de elaboración de planes de desarrollo**, y segundo, para **preparar el contenido y estrategias para la gestión urbana**. Este proceso hace más que generar un Plan de Desarrollo y productos formales como políticas y proyectos, la Planificación Estratégica establece un marco participativo para la toma de decisiones que busca orientar futuras inversiones e incentivar acciones mancomunadas.

La Planificación Estratégica también tiene el potencial de: promover una comunicación más

fluida entre los actores principales del municipio; crear nuevos mecanismos para alcanzar consenso; y establecer nuevas formas de organización y movilización social y política para incidir en los centros principales de toma de decisión. La Planificación Estratégica contempla explícitamente la interrelación entre los entornos regional, nacional y global y el desarrollo sostenible del municipio.

VII. EL PLAN ESTRATÉGICO DE COCHABAMBA

El Plan Estratégico

La Planificación Estratégica tiene como un producto inicial el Plan Estratégico, siendo éste un compromiso político y un contrato social, más que un instrumento normativo (ej. como fueron los Planes Regulador y Director), que permite el liderazgo compartido entre los principales actores del municipio.

El Plan Estratégico establece los principios a seguir, las decisiones que tomar y las acciones que ejecutar para alcanzar la Visión Estratégica de Desarrollo del municipio cochabambino. Al hacer esto, el Plan Estratégico será el instrumento principal para que la H. Municipalidad gobierne y maneje el desarrollo del municipio de la Provincia Cercado. De esta manera, el Plan:



- Guiará la adopción de políticas, programas y proyectos
- Orientará las inversiones públicas o privadas a realizarse en el municipio de Cochabamba
- Reemplazará el tradicional Plan de Desarrollo Municipal

Su Contenido

El Plan Estratégico tendrá el siguiente contenido:

- Objetivos del Plan.
- Diagnostico y escenarios de futuro.
- Visión estratégica.
- Areas críticas de intervención .
- Directrices estratégicas
- Acciones estratégicas
- Cronograma de Ejecuciones

Objetivos del Plan

Deben identificarse de manera precisa los beneficios que se quieren alcanzar a través del Plan Estratégico, así también los principios que fundamentarán a los objetivos de éste.

Diagnóstico y Escenarios de Futuro

La Visión Estratégica de Desarrollo y las Directrices Estratégicas se basan en un diagnóstico de la

situación existente del municipio. Este diagnóstico es un especie de radiografía de la situación en la que se encuentra el municipio de Cochabamba, expresado en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde el nivel macro al nivel distrital.² El contenido de esta sección es el resultado de un análisis FODA.

El Plan, asimismo, deberá incluir una presentación de escenarios que esboquen la evolución inercial del municipio frente a diversas opciones de comportamiento del entorno. Los escenarios pueden definirse como descripciones del entorno futuro, basados en supuestos coherentes sobre las diferentes combinaciones plausibles que los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos pueden adoptar.

Visión estratégica

Un Plan de desarrollo debe basarse en la formulación previa de la Visión Estratégica de futuro, es decir la imagen del futuro deseado. Por

² Desde el año 1995 la H Municipalidad viene elaborando Planes de Desarrollo para cada uno de los 13 Distritos de la Provincia Cercado, estando concluidos y aprobados los Planes de los Distritos 2, 7 y 9; a punto de concluirse, los Planes de los Distritos 4, 5, 6 y 8; posteriormente serán elaborados los Planes de los distritos 1,3,10,11,12 y13. Estos instrumentos, no solo alimentarán la visión de futuro, sino también el Plan Estratégico de Desarrollo del municipio.



lo tanto, **el pilar principal del Plan es la Visión Estratégica** para el Desarrollo del municipio. Esta se basa en un diagnóstico realista de las oportunidades y barreras de Cochabamba y ayuda a programar los medios reales para alcanzarla.

La Visión comprende una toma de posición frente al entorno y persigue dos fines: por una lado, **que la ciudad se destaque de otras ciudades** (al ser saludable, competitiva y atractiva para las inversiones), aprovechando su voluntad de transformación y diferenciación. Por otro lado, **otorgar coherencia al desarrollo del Plan Estratégico**, facilitando la asignación de prioridades a las diversas estrategias.

Áreas críticas de intervención

El Plan Estratégico, para cumplir su principio de integralidad, debe identificar, de manera prioritaria, las áreas de intervención que se consideran claves para alcanzar la Visión Estratégica de Desarrollo. Estas áreas podrán ser: Salud, Educación, Economía y/o Medio Ambiente.

Directrices Estratégicas

La Visión concluye en la identificación de los Áreas Críticas de Intervención, los cuales conllevan a la formulación de las Directrices Estratégicas, y

éstas se convierten en las pautas generales que guiarán las acciones para hacer frente a los temas críticos.

Por ejemplo, al identificarse como Área Crítica el medio ambiente y en éste el tema de la contaminación ambiental por causa de emisiones tóxicas en el municipio de Cochabamba, una Directriz Estratégica dentro de este rubro podría ser: “El Municipio promoverá la reducción de emisiones tóxicas de vehículos e industrias.”

Acciones Estratégicas

Las Acciones Estratégicas se constituyen en las formas concretas de intervención para hacer frente al tema crítico (ej. ejecución de políticas, programas y/o proyectos). Siguiendo el ejemplo anterior, posibles acciones estratégicas podrían ser: 1. Modificación de las regulaciones municipales sobre el medio ambiente, 2. Programa de conversión de uso de combustibles en el transporte público o privado, 3. Establecimiento de estaciones de medición de emisión de gases de vehículos y/o industrias.

Para asegurar que estas acciones se cumplan, se propone que cada Plan de Acción se articule de la siguiente manera:

- Nombre de la Acción Estratégica
- Objetivos a lograrse



- Justificación de la Acción
- Responsables de su ejecución
- Agentes involucrados en la ejecución
- Fuentes de financiamiento
- Cronograma de los pasos a seguir para asegurar su implementación

Ambito Geográfico de la Aplicación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico será elaborado para el ámbito de la jurisdicción del Municipio de la Provincia Cercado, porque es deseo de su Gobierno Municipal dotarle a Cochabamba de un instrumento para planificar su desarrollo y administrarlo con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, su Visión no se limitará al mismo, sino que deberá comprender también a la dinámica de la Microregión y Región, por existir en él otros municipios que interactúan cotidianamente con la Ciudad de Cochabamba. Por ser la ciudad entendida como un complejo ecosistema de elementos o partes conectadas, es un sistema en el que, cualquier variación o alteración, ya sea espacial o estructural que se ocasione en una de sus partes, origina una reacción en cadena que modifica o influye en el comportamiento de otras partes del sistema, es decir, en el resto de la ciudad, el municipio y los municipios vecinos. De acuerdo a la dinámica de los procesos socio – económicos que se sucedan en el municipio y su

entorno el Plan Estratégico tendrá la flexibilidad de adaptarse a los posibles cambios de manera oportuna.

VIII. RESULTADOS ESPERADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con la realización de ésta experiencia de Planificación Estratégica se persigue obtener los siguientes resultados:

- Que la **participación** comunitaria en la Gestión Municipal sea un hecho real , haciendo de la democracia una práctica cotidiana de interrelación entre gobernantes y comunidad.
- Lograr la **concertación** de intereses entre los diferentes actores sociales, económicos y políticos del municipio.
- Que el beneficio de la inversión municipal y la privada se distribuya de manera **equitativa** en el municipio para achicar las diferencias existentes entre unos barrios y otros, especialmente en relación al centro con la periferia.
- Que el desarrollo de la Provincia Cercado sea **sostenible** en el



tiempo preservando sus recursos naturales, equilibrando la relación de la ciudad, es decir de la urbanización con el entorno natural.

- Que se consolide un proceso de desarrollo sustentado por la **dinamización** de su capacidad productiva.

A través de los mencionados resultados esperados, Cochabamba estaría en una buena posición para alcanzar la Visión de Desarrollo planteada anteriormente.

IX. CONDICIONES NECESARIAS PARA EMPRENDER UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Una vez tomada la decisión de emprender una experiencia de Planificación Estratégica para el municipio Cochabambino, se necesitan las siguientes condiciones:

- Liderazgo.
- Participación.
- Organización.
- Comunicación.

LIDERAZGO

Todo proceso de desarrollo requiere de una persona o institución con capacidad de liderazgo y convocatoria, de esta elección dependerá en buena medida el éxito de la totalidad del Plan. Es así que, en el caso de la Provincia Cercado es su Gobierno Municipal el que asume la iniciativa de llevar adelante este proceso de Planificación Estratégica participativa. Esta iniciativa nace de una voluntad política sustentada por el programa de gobierno de la actual gestión municipal, el nuevo marco legal de descentralización administrativa y participación popular, como también por la oportunidad surgida a través de la Cooperación Técnica Canadiense mediante la Universidad de Toronto.³

PARTICIPACIÓN.

Si bien el liderazgo es una condición importante de la Planificación Estratégica, uno de los principios fundamentales de éste proceso es la **participación de los actores más representativos** que se encuentran dentro del

³ El Gobierno canadiense, mediante la Universidad de Toronto, brinda apoyo técnico y recursos en un programa de fortalecimiento institucional (Estado, Municipio y Universidades) en el nuevo marco legal. Para la H. Municipalidad de Cochabamba, éste comprende asistencia en la elaboración de los Planes de Desarrollo Distrital y el Plan Estratégico.



municipio. Para cumplir con éste postulado se considera imprescindible contemplar la participación de los siguientes grupos de representación de nuestro medio:

1. Gobierno Municipal
 - 1.1 Alcalde.
 - 1.2 Presidente del Concejo Municipal.

2. Instituciones estatales
 - 2.1. Rpte. Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible.
 - 2.2. Rpte. Prefectura.
 - 2.3. Rpte. Consejo Departamental.
 - 2.4. Rpte. Salud.
 - 2.5. Rpte. Educación
 - 2.6. Rpte. Industria y Comercio.
 - 2.7. Rpte. Caminos.
 - 2.8. Rpte Turismo

3. Empresas
 - 3.1. Federación Deptal de Empresarios Privados.
 - 3.1.1. Rpte. Industria.
 - 3.1.2. Rpte. Comercio.
 - 3.1.3. Rpte. Banca.
 - 3.1.4. Rpte. Construcción.
 - 3.1.5. Rpte Hotelería.

 - 3.2. Asociación Departamental Pequeña Industria.

3.3. Empresas de Servicio.

3.3.1. Comunicaciones y Transporte.

- Rpte. ENTEL.
- Rpte. LAB.
- Rpte. ENFE.
- Rpte. COMTECO.
- Rpte Transporte Interdepartamental.

3.3.2. Medios de Comunicación.

- Rpte. Prensa Escrita (diarios).

- Rpte. Televisión.

- Rpte. Radios.

3.3.3. Infraestructura.

- Rpte. SEMAPA.
- Rpte. ELFEC.
- Rpte. Asociación MISICUNI.
- Rpte. SABSA.

4. Comunidad

4.1 Federación Deptal de Juntas Vecinales.

- Rpte. FEJUVE.
- Rpte. Comité de Vigilancia.

4.2 Comité Cívico.

- Presidente.
- Vicepresidente.



- Secretario General.
- 4.3 Central Obrera Departamental. (COD)
- 4.4 Federación Departamental de Campesinos.
- 5 Profesionales y Centros de Formación
- 5.1 Federación Departamental de Profesionales.
- Rpte. Colegio de Arquitectos.
 - Rpte. Sociedad de Ingenieros
 - Rpte. Colegio de Economistas.
 - Rpte. Colegio de Abogados.
 - Rpte. Colegio de Sociólogos.
- 5.2 Sistema Universitario.
- Universidad Pública.
 - Rpte. Universidades Privadas
- 6 Asociación Dptal de Cooperativas
- 7 Gremios
- 7.1 Federación Deptal de Comerciantes Minoristas.
- 7.2 Federación Dptal de transportistas.
- 8 Otros
- 8.1 Rpte. Instituciones de Beneficencia.
- 8.2 Rpte. ONGs
- 8.3 Rpte. Asamblea del Deporte.
- 8.4 Rpte. Iglesia.

- 8.5 Rpte. Fuerzas Armadas.
- 8.6 Rpte. Artistas e Intelectuales.

- 9 Municipios Vecinos
- 9.1 Rpte. Municipios Valle Central.
- 9.2 Rpte. Municipios Valle Bajo.
- 9.3 Rpte. Municipios Valle Alto.
- 9.4 Rpte. Municipios Trópico.

ORGANIZACIÓN

Encarar un proceso de planificación estratégica y participativa si bien exige involucrar a todos los actores representativos, conlleva la dificultad de su conducción, por tratarse de un grupo numeroso en cuanto a participación y diverso en cuanto a los intereses que representan. Por esta razón se han establecido diferentes organismos constituyentes:

Comité de Planificación Estratégica. Es el órgano más importante de la Planificación Estratégica por ser la instancia que representa a la sociedad cochabambina, siendo el encargado de definir la Visión Estratégica, de plantear las Directrices, de elaborar el Plan Estratégico y asegurar que se realicen las Acciones de Desarrollo que llevarían a la superación de barreras al desarrollo y a la orientación de inversiones y recursos de Cochabamba. El Comité comprende dos instancias de participación:



una permanente y con poder de decisión que es el Comité de Planificación Estratégica propiamente y otras no permanentes de apoyo como ser: grupos de trabajo, expertos y comités de control y comisiones de participación ciudadana cuya misión comprende principalmente la consulta pública a la comunidad, modalidad importante que permitirá la retroalimentación constante para enriquecer el proceso.

Equipo Técnico. Es el órgano conformado por técnicos del Gobierno Municipal y/o asesores externos que brinda apoyo logístico, organizativo, conceptual y técnico al Comité de Planificación Estratégica.

Comité de Gerencia. Es el órgano encargado de facilitar la coordinación y relacionamiento entre las acciones y decisiones del Comité de Planificación Estratégica y la Misión Institucional de la H. Municipalidad de Cochabamba. También le compete al Comité proporcionar los recursos necesarios para realizar las tareas del Comité de Planificación Estratégica y del Equipo Técnico. Está constituido por miembros del nivel político de la municipalidad, como lo son el Oficial Mayor de Coordinación y el Director de Planificación.

COMUNICACIÓN.

El Plan Estratégico debe tener una política de comunicación con la ciudadanía a objeto de facilitar una amplia información y posterior consenso social y político sobre los problemas de la comunidad y las acciones clave que se deben lograr para su desarrollo socio – económico futuro. Esta política debe identificar las acciones que se necesitan para que el Plan se arraigue en la conciencia de las organizaciones públicas, privadas y ciudadanía en general y debe demandar la participación de una pluralidad de organizaciones y ciudadanos para cumplir el cometido: dotar al municipio de un Plan Estratégico de Desarrollo.

X. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: RESPONSABILIDADES E INTER - RELACIÓN

Las Tres Bases

Hemos manifestado anteriormente que la Planificación Estratégica requiere de una estructura organizativa clara y diferenciada, sobre la base de tres órganos permanentes. Éstos son: 1. El Comité de Planificación Estratégica, 2. Equipo Técnico y 3. Comité de Gerencia. El Cuadro 1 presenta el esquema organizativo que detalla las funciones, responsabilidades, la composición y número de miembros de cada órgano.



De los tres órganos propuestos, el primero, es decir el Comité de Planificación Estratégica, tiene un rol fundamental en la formulación del Plan Estratégico. Los dos órganos restantes son importantes principalmente como facilitadores del funcionamiento del primero y su definición de su composición, selección y designación, están sujetos a una lógica interna de la H. Municipalidad, en aplicación de procedimientos administrativos ya establecidos.



	Comité de Planificación Estratégica	Equipo Técnico	Gerencia ⁴
Función	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la elaboración e implementación del Plan Estratégico • Ser la voz oficial ante la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la formulación e implementación del Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el proceso de formulación e implementación del Plan Estratégico • Vincular Equipo Técnico-Alcaldía-H. Concejo Municipal. • Asegurar la co-ordinación entre las acciones del Comité de Planificación Estratégica y la Misión Institucional de la H.Municipalidad
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar intereses • Formular el Plan Estratégico (definir visión, directrices y planes de acción) • Mobilizar voluntades y recursos • Efectuar seguimiento a la implementación del Plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer recursos técnicos a la Comisión de Planificación Estratégica • Difundir aspectos inherentes al Plan Estratégico • Recopilar y canalizar las opiniones provenientes del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar Equipo Técnico • Manejo financiero del proceso • Proveer los recursos necesarios para la formulación del Plan Estratégico • Insumos • Estar al día sobre el proceso • Tomar decisiones • Resolver conflictos dentro del proceso

⁴ La acción de la Gerencia se circunscribe al ámbito interno de la H.Municipalidad



Composición	<p>Grupos Componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Municipal • Sociedad Civil • Instituciones Estatales con presencia local • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociólogo • Arquitecto planificador • Economista • Ambientalista urbano • Especialista gráfico • Especialista en comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficial Mayor de Coordinación de la H.A.M. • Director de Planificación de la H.A.M.
No. De Miembros	25 a 30	6 a 7	2

Las Instancias Complementarias

Para facilitar el desarrollo del Plan Estratégico, al finalizar la elaboración del Plan Estratégico, se prevé la constitución de Comisiones encargadas de la elaboración e implementación de los Planes de Acción. Pudiendo estar conformadas éstas sobre la base de miembros del Comité de Planificación Estratégica y/o del Equipo Técnico, nuevos miembros con capacidad de decisión que pertenezcan a las instituciones y organizaciones participantes (ej. oficialías mayores de la H. Municipalidad, directivos(as) de instituciones privadas, ONGs u otros), así como de consultores externos y/o cooperación internacional.

De manera complementaria al funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica se prevé la existencia de los siguientes

organismos no – permanentes de participación, la composición y misión de éstos serán decididos por el Comité de Planificación Estratégica:

- **Grupos de Trabajo.** Tienen por objeto analizar temas críticos y aportar elementos de reflexión para la toma de decisiones por parte del Comité de Planificación Estratégica, estará constituido por ejemplo por miembros del Estado, autoridades de municipios próximos y personas de entidades públicas y privadas que desempeñan un claro protagonismo en relación a los temas analizados.
- **Expertos y Comités de Control.** Serán utilizados para asegurar la consistencia y calidad de los análisis y conclusiones emitidas a lo largo del proceso evitando



apreciaciones poco rigurosas y sólo localistas en el Comité de Planificación Estratégica.

- **Comisiones de Participación Ciudadana.** El fin de éstas comisiones es articular la participación ciudadana, hacer posible que se recojan opiniones y demandas de la población, así como transmitir los resultados del plan hacia la base ciudadana.

Relación entre los Órganos Constituyentes de la Planificación Estratégica

Los tres órganos se relacionarán de la siguiente manera:

El Equipo Técnico será el encargado de prestarle asistencia técnica al Comité de Planificación Estratégica, al hacer el seguimiento de las deliberaciones y decisiones del Comité, al preparar las reuniones de éste, al elaborar los informes que reflejan las propuestas del Comité, y por supuesto al preparar el Plan Estratégico que refleja las intenciones del Comité de Planificación Estratégica. También será responsable de la entrega al Alcalde y al H. Concejo Municipal de los informes sobre el progreso del Plan, asimismo mantendrá una comunicación fluida con el Comité

de Gerencia acerca de asuntos presupuestarios y relaciones políticas.

El Comité de Gerencia supervisará al Equipo Técnico y actuara como el vinculo entre éste, la Alcaldía y el Concejo Municipal. Será responsable a la vez del manejo financiero del Proceso de Planificación Estratégica. El Comité de Gerencia tendrá que estar debidamente informado sobre la marcha del proceso de Planificación Estratégica, y tendrá que tomar importantes decisiones y resolver conflictos en caso que éstos surjan.

XI. COMITÉ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA: COMPOSICIÓN Y FUNCIONAMIENTO

PRINCIPIOS PARA LA CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para lograr un proceso de Planificación Estratégica verdaderamente participativo y legítimo, el procedimiento de conformación y funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica deberá denotar los siguientes principios:

- **REPRESENTATIVIDAD:** Los miembros deben representar la diversidad socioeconómica del municipio (ej. género, generacional, entre otros)



- **EQUIDAD:** Todos los grupos y sus miembros (hombres y mujeres) deben ser considerados con las mismas oportunidades de participación
- **TRANSPARENCIA:** Las reglas de selección y designación de los y las representantes deben ser claras ante la comunidad
- **EQUILIBRIO:** Todos los grupos participantes deben estar igualitariamente representados sin que exista hegemonía alguna
- **ESTABILIDAD DE COMPOSICIÓN:** La composición inicial del Comité de Planificación Estratégica debe mantenerse a lo largo del proceso, de manera de evitar cambios que afecten la continuidad de las labores (ej. cambios de instituciones u organismos una vez iniciado el proceso)
- **ESTABILIDAD DE PARTICIPACIÓN:** Los representantes ante el Comité de Planificación Estratégica no pueden alternar su participación con otras personas de su misma institución u organización a fin de mantener la continuidad del proceso.

Proceso para la Conformación del Comité de Planificación Estratégica

El Comité de Planificación Estratégica al ser el órgano que representa la base social y política de la comunidad, que impulsa y legitima la elaboración y puesta en práctica del Plan Estratégico, demanda que en su conformación se

tenga especial cuidado a fin de que no se produzcan exclusiones ni hegemonías y se logre más bien la máxima representación ciudadana, por tal razón se plantea el siguiente proceso:

1. Definición de los grandes grupos o niveles de representación
2. Composición por cada grupo o nivel.
3. Selección de instituciones u organizaciones por cada grupo o nivel.
4. Designación de personas representantes de cada institución u organización ante el Comité de Planificación Estratégica.

1. DEFINICIÓN DE LOS GRANDES GRUPOS O NIVELES DE REPRESENTACIÓN.

Es condición primordial que el Comité de Planificación Estratégica esté conformado por los grandes grupos o niveles existentes en toda sociedad. Por lo tanto éste comité estará conformado por actores de los ámbitos **económico, social, y político.**

2. COMPOSICIÓN POR CADA GRUPO O NIVEL

El Comité de Planificación Estratégica se puede conformar de diferentes maneras. El Equipo Técnico ha elaborado tres alternativas las que se han sido evaluadas (Ver Anexo I), y de ellas se ha



escogido la más conveniente por las siguientes razones:

La composición del Comité de Planificación Estratégica tendrá impacto sobre el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica, y por lo tanto sobre el desarrollo de la ciudad. De esta manera, la conformación de dicho Comité deberá ser pensada en función a los objetivos generales que se quieren lograr con la Planificación Estratégica. Entre estos objetivos están el crecimiento económico, mejor calidad de vida y mejor calidad físico-ambiental del municipio. Por lo tanto, la selección de las instituciones u organizaciones dentro de los tres grandes grupos (social, político, económico) debe ser realizada de acuerdo a la capacidad de cada participante para incidir en y facilitar el alcance de éstos objetivos.

Para asegurar un trabajo eficiente, productivo y participativo, el Comité de Planificación Estratégica deberá estar comprendido entre **25 y 30 miembros participantes**, mayor cantidad de participantes dificultará el funcionamiento de este Comité. Es así que, la tarea de dimensionar la composición de dicho Comité—es decir precisar el número de instituciones u organizaciones representantes por grupos—es difícil de por sí y requiere de una consideración especial.

3. SELECCIÓN DE INSTITUCIONES U ORGANIZACIONES POR CADA GRUPO O NIVEL

Una vez definida la composición por grandes grupos o niveles del Comité de Planificación Estratégica, la selección de las instituciones u organizaciones se refiere a su nominación como representantes ante dicho Comité.

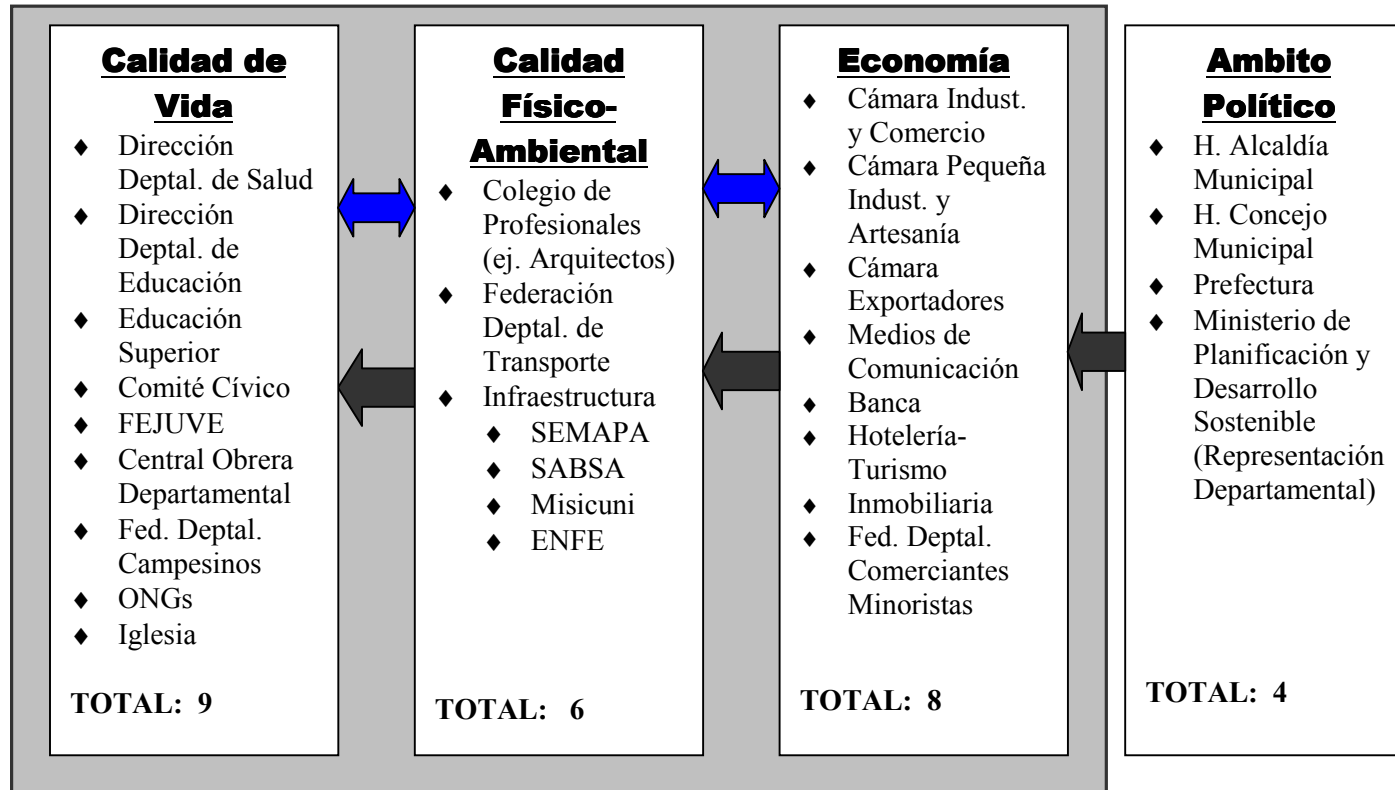
La lógica de selección deberá ser la misma de la etapa de definición de la composición—seleccionar estratégicamente en función a los objetivos de la Planificación Estratégica.

La selección del Comité de Planificación Estratégica se realiza sobre la base de los tres grandes objetivos enunciados en la Visión Estratégica arriba mencionada: Calidad de Vida; Desarrollo Económico; Calidad Física y Ambiental, constituyéndose en tres ejes temáticos. Dentro de éstos está sumido el ámbito político, representado por las autoridades públicas. Si bien en éstos grandes ejes temáticos se logra identificar actores específicos para cada uno de ellos, es necesario aclarar que ni las categorías ni la selección son rígidas. Por lo tanto, todos los actores inter actuarán entre sí, ya que los temas mismos están inter-relacionados.

A continuación se propone la siguiente configuración para el Comité de Planificación Estratégica de Cochabamba (Cuadro 2).



Comité de Planificación Estratégica de Cochabamba:
27 Miembros Participantes





4. DESIGNACIÓN DE PERSONAS REPRESENTANTES DE CADA INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN ANTE EL COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La designación de las personas representantes de las instituciones u organizaciones seleccionadas para componer el Comité de Planificación Estratégica es atribución de ellas de acuerdo a sus procedimientos y reglamentos propios.

La H. Municipalidad extenderá las invitaciones a cada institución u organización arriba seleccionada para que éstas decidan entre sí quién será su representante ante el Comité de Planificación Estratégica.

Es necesario destacar que la participación de éstas personas será de carácter voluntario (sin remuneración alguna) por tratarse de una responsabilidad cívica. Por otro lado, cada miembro representante tendrá la obligación de consultar de manera permanente la posición de su institución u organismo, presentando ésta al Comité de Planificación Estratégica.

Funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica

El funcionamiento del Comité de Planificación Estratégica deberá regirse por un

reglamento consensuado entre los representantes en el cual se considere aspectos tales como:

1. Estructura Interna: Este punto se refiere a la necesidad de dotar al Comité de Planificación Estratégica con una organización interna que facilite la toma de decisiones, la definición de agendas, la implementación del Plan Estratégico, y la resolución de conflictos a través de:
 - ◆ Directiva
 - ◆ Comisiones Ordinarias (en función a los ejes temáticos, por ejemplo)
 - ◆ Comisiones de Acción
2. Participación: La participación de los integrantes del Comité de Planificación Estratégica deberá regirse por las siguientes reglas:
 - ◆ Igualdad de condición de participación
 - ◆ Presencia obligatoria de los integrantes en las reuniones del Comité de Planificación Estratégica
 - ◆ Continuidad de representación y/o limitación del apoyo con suplentes
3. Toma de Decisiones: Este punto se refiere a las condiciones y los mecanismos de votación dentro del Comité acerca de las decisiones que se tomarán durante el proceso de la Planificación Estratégica (ej.



definición de la Visión Estratégica, políticas, entre otras). Esto se realizará a través de la conformación de estatutos acerca de:

- ◆ Igualdad de condición de voto
 - ◆ Aprobación por consenso
 - ◆ Votación por simple mayoría
4. Tipos de Reuniones: Los participantes serán los encargados de determinar el tipo y el número de reuniones necesarias para realizar eficazmente sus funciones. Sin embargo se sugieren los siguientes tipos de reuniones:
- ◆ Reunión Plenaria
 - ◆ Reunión en Comisiones
 - ◆ Reunión de la Directiva
 - ◆ Reuniones con otros organismos externos al proceso de Planificación Estratégica
5. Relaciones Externas: El Comité no tiene ninguna relación de dependencia con organismo alguno de la H. Municipalidad ni de la comunidad, pero al ser un foro público, se le exige estar en constante contacto con otras instancias del medio.
6. Mecanismos de Control: Para un funcionamiento adecuado y eficiente del Comité de Planificación Estratégica, deberán existir ciertos mecanismos de control sobre la participación y accionar de los

representantes de las instituciones integrantes. Sugerimos los siguientes tipos de control:

- ◆ Actas de las reuniones
 - ◆ Asistencia controlada
 - ◆ Portavoz oficial
 - ◆ Informes periódicos escritos a la opinión pública
7. Forma Operativa:
- ◆ Las reuniones del Comité de Planificación Estratégica deberán llevarse a cabo de acuerdo a lugar, fecha, hora, y temario fijados con antelación.
 - ◆ El contenido descrito en el punto anterior deberá ser puesto en conocimiento de los miembros del Comité de Planificación Estratégica en forma escrita y con una semana de anticipación, de manera que éstos puedan preparar su participación elaborando un documento escrito sobre el temario de la reunión y la posición oficial de su institución u organización frente a dicho tema.
 - ◆ Luego de cada reunión del Comité de Planificación Estratégica deberá elaborarse un Acta sobre los temas y las decisiones adoptadas, asimismo deberá fijarse el nuevo temario para la siguiente reunión.



XII. ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Pasos para la elaboración de la Planificación Estratégica

La elaboración de la Planificación Estratégica estará determinada por el siguiente proceso:

Primera Etapa (20 Semanas)

Preparación de las bases para el inicio de la Planificación Estratégica y la elaboración del Plan Estratégico.

Esta etapa se inicia con el documento sobre las iniciativas de la Planificación Estratégica, realizado por la Cooperación Canadiense en fecha 25 de enero de 1998, la conformación de los dos órganos dependientes de la H. Municipalidad—el Comité de Gerencia y el Equipo Técnico—y concluye con la presentación ante las autoridades del Gobierno Municipal del Cercado del Documento Base para la elaboración de la Planificación Estratégica.

A través del Documento Base se establecen los parámetros conceptuales, metodológicos y operacionales, así también a las reglas generales de la Planificación Estratégica para Cochabamba, siendo éstos los que guiarán la nueva gestión municipal y el desarrollo de la Provincia Cercado.

Será el Equipo Técnico en coordinación con el Comité de Gerencia y con el asesoramiento de la Cooperación canadiense, el órgano responsable de elaborar el Documento Base. El Comité de Gerencia se hará cargo de presentar el Documento Base ante las autoridades del Gobierno Municipal para su revisión y aprobación. En el caso que se requieran modificaciones al Documento Base antes de su aprobación y diseminación pública, es el Comité de Gerencia la instancia responsable de comunicar los cambios al Equipo Técnico y éste el encargado de incorporarlos a la versión final del Documento.

Durante esta primera etapa también se realizará el contacto de la H. Municipalidad con las instituciones y organizaciones locales que conformarán el Comité de Planificación Estratégica. De acuerdo al cronograma previsto, éstos entes dispondrán cinco semanas de tiempo para la conformación del indicado Comité (este tiempo comprende desde la comunicación formal hasta la designación oficial de las personas representantes por parte de las instituciones u organizaciones invitadas a participar). La conformación del Comité de Planificación Estratégica se concretiza en la Segunda Etapa del Proceso de Planificación Estratégica.



Segunda Etapa (3 semanas)

Organización de la Planificación Estratégica.

Esta etapa se inicia con la aprobación mediante ordenanza municipal del Documento Base para la Planificación Estratégica y concluye con la conformación del órgano principal de la Planificación Estratégica, el Comité de Planificación Estratégica.

Tras la aprobación del Documento Base, le compete al Comité de Gerencia organizar y supervisar el contacto formal con las instituciones u organizaciones seleccionadas para formar parte del Comité de Planificación Estratégica, asegurándose que se comunique claramente el método de designación de los representantes y las condiciones de su participación, aspectos que están indicados en este documento en el Capítulo XI. Durante este mismo período se realizará también una primera ronda de campañas publicitarias para informar al público sobre la iniciativa de la Planificación Estratégica.

Será responsabilidad del Equipo Técnico de preparar la primera reunión del Comité de Planificación Estratégica, asegurándose no sólo de las necesidades logísticas del encuentro, sino también de que haya una agenda clara, al igual de que cada participante disponga del material escrito que detalle el proceso de Planificación Estratégica y su rol en dicho proceso.

Tercera Etapa (27 semanas)

Elaboración de la Planificación Estratégica.

Esta etapa comprende la realización de la Planificación Estratégica propiamente dicha y se inicia con la inauguración del Proceso a través de un acto formal y concluye con la formulación del Plan Estratégico para la Provincia Cercado.

Durante esta etapa se realizarán las principales reuniones plenarias del Comité de Planificación Estratégica. Para cumplir con los requerimientos básicos de la Planificación Estratégica, sugerimos un mínimo de cinco reuniones a lo largo de esta etapa, sin embargo, el número de reuniones será establecido según las necesidades del Comité.

Los requerimientos básicos mencionados incluyen: Formalización del proceso de Planificación Estratégica; Formulación de la Visión Estratégica de Desarrollo; Preparación del Análisis FODA y Directrices Estratégicas; Formulación del Plan Estratégico; y Formulación de los Planes de Acción.

Esta etapa no sólo exige una coordinación fluida entre los tres órganos del proceso, con el fin de asegurar la elaboración del Plan Estratégico en el tiempo establecido, sino también requiere de una campaña sostenida de comunicación y consulta con el público acerca del proceso y sus avances,



de manera de mantener el carácter participativo del proceso.

Cuarta Etapa (18 semanas)

Concertación del Plan Estratégico.

Esta etapa comprende la finalización del Plan Estratégico y su socialización con el fin de obtener el consenso necesario por parte de la comunidad con respecto al instrumento de desarrollo para la Provincia Cercado. La etapa se inicia con la sexta y última reunión del Comité de Planificación Estratégica, y continúa con un proceso amplio de consulta a la comunidad sobre los contenidos del Plan. Esta etapa concluye con el logro de un Plan Estratégico concertado por medio de mecanismos de retroalimentación y revisión del Plan Estratégico.

También se ha visto necesario que en esta etapa se elabore una serie de estrategias de comunicación y disseminación. Éstas serán elaboradas y ejecutadas desde el Equipo Técnico, bajo la dirección de los Comités de Planificación Estratégica y Gerencia. Estos últimos asegurarán que la comunicación y disseminación sobre el Plan Estratégico sea accesible y esté al alcance de todo el público.

Quinta Etapa (9 semanas)

Ejecución del Plan Estratégico

Esta última etapa tiene por objeto la puesta en práctica del Plan Estratégico de la Provincia Cercado. Se inicia con la formulación de los programas de acciones estratégicas y concluye con la elaboración, ejecución y control de los planes operativos respectivos por cada gestión municipal y retroalimentación permanente, a fin de evaluar el grado y la calidad de ejecución del Plan Estratégico.

Para llevar a cabo esta etapa, el Comité de Planificación Estratégica constituirá los Comités de Acción mencionados. La convocatoria de éstos se hará con el apoyo del Comité de Gerencia y el Equipo Técnico.

Con el fin de coordinar los instrumentos de gestión municipal (Programa de Operaciones Anuales, Presupuesto Municipal) con el contenido del Plan Estratégico, será necesario la reformulación de los primeros con éste último, ya que el Plan Estratégico se convierte en el Plan de Desarrollo Municipal de Cochabamba, instrumento que normará las acciones y decisiones que permitan orientar las inversiones públicas y privadas en beneficio del desarrollo de la Provincia Cercado.



XIII. RECURSOS NECESARIOS

La Planificación Estratégica es diferente de iniciativas anteriores de Planificación en la H. Municipalidad de Cochabamba en varios aspectos, tal como la convocatoria de un Comité Ejecutivo multi-sectoral (ej. Comité de Planificación Estratégica), la coordinación entre varios niveles de gobierno y de la sociedad civil, la incorporación de las demandas y acciones elaboradas tanto al nivel distrital como a los nivel departamentales y nacionales, y una estrategia de comunicación masiva y sostenida, entre otros. Estos nuevos aspectos requieren de recursos técnicos, humanos, físicos y financieros que en algunos casos la H. Municipalidad no dispone. El propósito de esta sección es desglosar las necesidades principales para el proceso de Planificación Estratégica e

identificar dónde existen déficits de recursos y experiencias

Para llevar a cabo el proyecto de la Planificación Estratégica, se requiere de un presupuesto financiero que garantice el éxito de esta iniciativa, siendo las autoridades de la H. Municipalidad quienes definan esta necesidad. Reconociendo las limitaciones financieras del municipio Cochabambino, debe optimizarse los recursos existentes dentro de la H. Municipalidad, definiendo con claridad cuáles van a ser éstos recursos asignados, de tal manera que sean disponibles para el momento de su utilización. A continuación indicamos en el Cuadro 3 los recursos necesarios, cuyo detalle no es exhaustivo.



Cuadro 3

Recursos Necesarios para la Planificación Estratégica			
Necesidad	Especificación	Disponibilidad	
		Sí	No
A. Recursos Humanos:			
I. Comité de Planificación Estratégica:			
II. a. Personal Administrativo	Secretaria(s) ⁵		✓
b. Personal de Servicio	Mensajero		✓
III. Equipo Técnico			
a. Personal Profesional (a la fecha, Junio 1998)	Arquitecto urbanista	✓(2)	
	Sociólogo		✓
	Economista		✓
	Ambientalista		✓
	Comunicador social		✓
b. Personal Administrativo	Graficador		✓
	Facilitador		✓
c. Personal de Servicio	Secretaria		✓
	Mensajero		✓

⁵ El personal administrativo para el Comité de Planificación Estratégica y el Equipo Técnico podrá ser optimizado, asignándose un solo equipo administrativo para ambos órganos.



IV. Comité de Gerencia			
a. Personal Administrativo	Secretaria	✓	
B. Recursos Físicos:			
I. Comité de Planificación Estratégica	Sala de reuniones	✓ ⁶	
II. Equipo Técnico	Oficina permanente equipada		✓
III. Comité de Gerencia	Oficina permanente	✓	
C. Equipos			
I. Comité de Planificación Estratégica	Computadora (Secretaria) Fotocopiadora Pizarra blanca Equipo de amplificación		✓ ✓ ✓ ✓
II. Equipo Técnico	Computadoras Fotocopiadora Pizarra blanca Proyectora de acetato Proyectora de slides Equipo de filmación Máquina fotográfica/vídeo Grabadora Vehículo	✓ ⁷	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

⁶ Se plantean las siguientes alternativas: Sala de Sesión del H. Concejo Municipal; Teatro Adela Zamudio; Sala de Reuniones de la H. Alcaldía; Salón de Espejos de la H. Alcaldía

⁷ Se podrá optimizar el equipo existente dentro del Departamento de Ordenamiento Territorial.



III. Comité de Gerencia	No requiere		
D. Insumos Materiales			
I. Comité de Planificación Estratégica	Material de escritorio (ej. papel membreteado)		✓
II. Equipo Técnico	Material de escritorio		✓
III. Comité de Gerencia	Material de escritorio	✓	
E. Capacitación Técnica			
General para todo el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proceso de Planificación Estratégica • Elaboración de marcos de referencia para los órganos de la Planificación Estratégica • Curso en análisis FODA • Mecanismos de concertación pública • Técnicas para trabajar con grupos • Técnicas en comunicación • Mecanismos de coordinación en y 	✓ ⁸	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

⁸ La Cooperación Canadiense está proporcionando asistencia en el diseño conceptual y metodológico de la Planificación .Estratégica, pero será necesario prolongar dicha asistencia a lo largo del proceso de acuerdo a los requerimientos que surjan en cada fase.



	<p>entre niveles</p> <ul style="list-style-type: none">• Técnicas para conducción de las reuniones del Comité de Planificación Estratégica		✓
--	--	--	---