

## Recomendaciones

Las relaciones de tutoría han resultado ser muy beneficiosas para ambas partes, al posibilitar el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas, ya sean positivas o negativas. De esta manera se obtienen mejoras en la planificación y la implementación de estrategias.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones tomadas de las experiencias anteriores:

- No existe un enfoque único debido a la diferencia de contextos y entornos que hay entre ciudades. Las relaciones de tutoría pueden estructurarse de distintas maneras y no deben seguir un esquema predeterminado.
- En la colaboración entre ciudades es muy importante asegurarse de que se cuenta con el apoyo político de ambas ciudades, que se han identificado los expertos de ambas partes y que estos cuentan con el respaldo de sus superiores.
- Debe quedar claro que la ciudad beneficiaria no obtendrá otros beneficios que no sean el apoyo técnico y la asesoría de su tutor, quién por su parte deberá mantenerse independiente.
- Las asociaciones de gobiernos locales respectivas pueden jugar un papel crucial al proporcionar apoyo tanto a la ciudad que recibe la tutoría como a la que funge como tutor.



- Las relaciones de tutoría requieren de tiempo para alcanzar los resultados esperados. Pero ello es importante que ambas partes sean conscientes de ello y sean pacientes conforme el proceso se desenvuelve.
- El tutor y las otras partes deben ser conscientes de los problemas más sensibles que inciden en su relación. La adaptación de la experiencia del tutor a las condiciones locales del receptor debe guiar la colaboración, sin perder de vista la importancia del aprendizaje mutuo.
- Es necesario garantizar que la ciudad que recibe la tutoría se apropie de ella y no la vea como algo que pertenece al tutor. Entre ambas ciudades no se debe establecer una relación de subordinación ni de dependencia. A través de este proceso se debe consolidar la confianza de la ciudad beneficiaria.

## Únase a esta iniciativa, inscriba su ciudad en la Comisión de Planificación Estratégica Urbana de CGLU

El Congreso Mundial de Jeju aprobó en 2007 la creación de la Comisión de Planificación Estratégica Urbana de CGLU. Dicha iniciativa es encabezada por la ciudad de Rosario, Argentina. La Comisión representa un paso adelante para promover la planificación urbana a escala mundial, permitiendo a las ciudades intercambiar experiencias, apoyar el aprendizaje, promover las buenas prácticas, así como profundizar los vínculos directos y la cooperación entre las ciudades y sus socios. La planificación estratégica está cobrando cada vez más importancia en el fomento del crecimiento económico urbano, de la inclusión social, de la sostenibilidad medioambiental y de la buena gobernanza.

La Comisión:

- Construye espacios de discusión, intercambio y difusión de buenas prácticas.
- Mejora la visibilidad y la valoración mundial de las experiencias de gestión urbana local.
- Facilita la transferencia de conocimientos técnicos adquiridos y de experiencias exitosas.



United Cities and Local Governments  
Cités et Gouvernements Locaux Unis  
Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

Carrer Avinyó, 15  
E-08002 Barcelona (España)  
Tel +34 933 428 750  
Fax +34 933 428 760  
info@cities-localgovernments.org  
www.cities-localgovernments.org

- Colabora con los órganos de gobierno de CGLU como el Bureau Ejecutivo o el Consejo Mundial.
- Consolida relaciones con las otras comisiones de CGLU y los grupos que trabajan sobre temáticas urbanas semejantes.

En caso que desee asociar su gobierno local a la Comisión de Planificación Estratégica Urbana, sírvase completar el documento de inscripción en la página de CGLU y envíelo por correo electrónico a:

s.hoeflich@cities-localgovernments.org  
Tel: +34 93 342 87 73  
Fax: +34 93 342 87 60

Fotografía:  
UCLG, City of Durban, Nick Brubaker, Thomas Ferreira, Jan Erasmus, Sara Hoeflich de Duque



Cities Alliance  
Cities Without Slums



Comisión de Planificación  
Estratégica Urbana de CGLU

## Programas de Tutoría entre gobiernos locales

United Cities  
and Local  
Governments

Cités et  
Gouvernements  
Locaux Unis

Ciudades  
y Gobiernos  
Locales Unidos



Estimados colegas, estimados amigos:

Como *City Manager* del municipio de eThekweni (Durban) y actual Vicepresidente de la Comisión de Planificación Estratégica Urbana de CGLU, tengo el honor de presentarles el siguiente folleto sobre nuestros programas de tutoría entre ciudades.

La gestión de una ciudad requiere la constitución de estándares y principios, articulados en una estrategia a largo plazo. Estas estrategias deben integrar las dimensiones económica, social y ambiental. En el centro de toda estrategia está nuestro compromiso para mejorar calidad de vida de nuestros habitantes.

En mi propia ciudad construimos una visión de largo plazo que se llama "Imagine Durban" y utilizamos varias formas de comunicación y metodologías para involucrar a nuestra ciudadanía. Los Planes de Desarrollo Integrado (DPI) o Estrategias de Desarrollo Urbano (EDU), han demostrado ser herramientas muy útiles para ayudar a los gobiernos locales en los procesos de toma de decisiones, centrándose particularmente en lo que nosotros creemos son las mejores opciones y en la implementación de nuestra visión. Las experiencias exitosas de las EDU en el Sur, como las de Rosario, Durban y Johannesburgo, son ejemplos de la manera en que una ciudad puede mejorar su desarrollo rápida y eficazmente.

En un contexto mundial de urbanización acelerada, numerosas ciudades de países en desarrollo necesitan mejorar sus capacidades de planificación. Algunas cuentan con el apoyo de agencias de desarrollo internacionales, otras se benefician de programas y cambios llevados a cabo por ministerios o el gobierno central, pero lo más importante es que las ciudades compartan sus conocimientos y sus experiencias. La cooperación descentralizada es una de las maneras más eficaces para establecer colaboraciones a largo plazo, como lo demuestran ejemplos ya implementados de colaboración de ciudades del norte. El intercambio entre ciudades puede ser muy relevante para fomentar la innovación al nivel local.

Nuestra cooperación internacional nos permite compartir conocimientos entre homólogos (*mentoring*), quienes son al mismo tiempo profesionales y actores locales, productores y receptores de experiencia y conocimiento. Ellos saben cuán difícil es planificar para el futuro en un presente con un sinnúmero de necesidades no cubiertas, con herramientas y estructuras de gobierno casi siempre obsoletas. No obstante, gracias a un ambiente de apoyo y de reflexión personalizados, los responsables locales, que suelen concentrarse principalmente en la resolución de sus problemas cotidianos, cuentan a través de esta iniciativa con una oportunidad para revisar y renovar las políticas urbanas.

A través de estos programas cuyas metodologías van de la tutoría tradicional a la colaboración estrecha entre homólogos, nosotros –los responsables locales– podemos mejorar nuestra capacidad y contribuir a un mayor reconocimiento de la planificación estratégica. Este intercambio de experiencias da mayor impulso a las estrategias de nivel local, mientras que al mismo tiempo enriquece el diálogo entre autoridades locales de diferentes regiones.

De esta manera compartimos nuestras experiencias. En los casos de Durban, Johannesburgo y Rosario, ya trabajamos con otras ciudades para buscar y poner a prueba las soluciones a nuestras necesidades colectivas. CGLU y la Alianza de Ciudades son espacios adecuados para evaluar nuestras experiencias y promocionar y demostrar su relevancia permitiendo que se exprese la voz de los países del Sur.

A fin de cuentas, lo que construimos hoy será decisivo para mañana. Seamos abiertos para estimular estas nuevas formas de cooperación, que se apoyan en nuestras realidades locales.

Cordialmente,

Michael Sutcliffe,  
Gerente del municipio de eThekweni

## El caso de Johannesburgo (África del Sur) y de Lilongüe (Malawi)

Johannesburgo desarrolla su estrategia urbana y elabora cada nueva iniciativa en base a la experiencia adquirida en la anterior. Esta manera de proceder le ha permitido figurar entre las ciudades conocidas por su planificación estratégica. El Plan de Desarrollo Integrado (PDI) forma parte de una serie de instrumentos de planificación que guían el desarrollo y la gestión de los servicios de la ciudad. Para Johannesburgo, la Estrategia de Desarrollo Urbano (EDU) es una herramienta de gobierno local fundamental para orientar la toma de decisiones, garantizar la continuidad de las actuaciones y servir como hoja de ruta para los ciudadanos, las partes implicadas y los inversores. Durante el taller sobre Estrategias de Desarrollo Urbano de CGLU, que se llevó a cabo en 2007 en Johannesburgo, Lilongüe (capital de Malawi), invitó al Departamento de Estrategia Urbana de Johannesburgo a que asumiera el papel de tutor para trabajar en colaboración estrecha con su ciudad.



respuestas y la revisión de procedimientos que funcionan o no en el gobierno de la ciudad.

El programa de tutoría entre Johannesburgo y Lilongüe se compone de tres fases:

1. La fase preparatoria incluye una evaluación del entorno, un sondeo institucional, una auditoría de proyectos financiados por donantes y su armonización con la EDU, un análisis de los actores implicados. Ya se ha completado esta fase y se ha presentado una propuesta de financiación para la segunda fase.
2. El desarrollo de la EDU, que se centra en la definición de orientaciones, metas, intervenciones y planes de acción.
3. La implementación del plan de acción donde se define el calendario, la financiación y el seguimiento de las intervenciones y acciones.

La fase preparatoria se ha cumplido. Se han superado numerosos retos, como la falta de capacidad en la Asamblea local de Lilongüe, la ausencia de dirigentes electos a pesar de lo que prevé la constitución y otras leyes vigentes, así como la diversidad de tamaño y de nivel de desarrollo entre las dos ciudades. La superación de estas diferencias pone en evidencia la importancia del compromiso personal de los técnicos de ambas partes, quienes logran cooperar para reafirmar el liderazgo local y la pertinencia de la acción.

Dicha cooperación favoreció la creación de herramientas innovadoras hechas a medida, tales como la “estrategia de estabilización” que ayudará a la Asamblea de Lilongüe a prepararse para liderar el proceso. Esta estrategia institucionaliza la autoevaluación, las

### Declaración del profesor Danton Mkandawire, ex Alcalde de Lilongüe:

“Al tomar en cuenta los pasos que había que seguir, pensé que el proceso iba a ser irrealizable. Cuando decidimos solicitar un subsidio preparatorio a la Alianza de Ciudades, el camino por recorrer nos pareció muy largo. Sin embargo, resultó que el proceso era realizable, a condición de que existiera compromiso y voluntad. Estoy agradecido a CGLU por haber coordinado el proceso de tutoría y facilitado el trabajo conjunto entre Lilongüe y Johannesburgo. La ciudad de Lilongüe, comprometida en su proceso de cambio, está convencida de que este se concretará y ayudará a que la ciudad alcance la mayoría de los Objetivos de Desarrollo del Milenio alrededor de 2015. Deseamos llevar a cabo la totalidad del proceso para que la próxima vez seamos nosotros los que acompañemos a otras ciudades de nuestra región y de otras partes.”

## El caso del municipio de eThekweni (Sudáfrica) y de Durban/ALAN (Namibia)

En 2007, la Asociación de Autoridades Locales de Namibia (ALAN) recibió un subsidio de la Alianza de Ciudades para preparar una propuesta de financiación de una EDU. De esta manera, ALAN pudo realizar un estudio preparatorio que le permitió definir los pasos necesarios para llevar a cabo un proceso de EDU en Namibia. ALAN –colaborando con CGLU– organizó, en junio de 2008, un taller sobre EDU para evaluar los retos generales a los que debían hacer frente los municipios de Namibia. Este encuentro permitió identificar cinco áreas temáticas principales: calidad de vida; sostenibilidad medioambiental, eficiencia energética y servicios; infraestructura y organización espacial; recursos financieros, y gobernanza.

El municipio de eThekweni, en Durban, que ya ha completado su proceso de planificación estratégica, está colaborando con un grupo piloto de autoridades locales de Namibia y contribuye allí donde es necesario con su experiencia. El desarrollo de un programa de cooperación en Namibia ha sido relativamente lento. La incertidumbre en torno a la financiación, los papeles y las responsabilidades de los actores tienden a obstaculizar el avance, pero ambas partes participan activamente en el proceso.

Se está programando un taller de dos días para el invierno de 2009 en eZinqoleni, un municipio rural de las afueras de Durban, en la provincia de KwaZulu Natal. El objetivo consiste en presentar a los funcionarios namibios la metodología de planificación estratégica que el equipo de Durban utilizará en el taller destinado a sus contrapartes de eZinqoleni. Asimismo, el taller permitirá que los políticos y funcionarios de ambos



países conozcan herramientas de planificación estratégica, tales como la “reflexión basada en resultados”, y analicen de manera crítica sus municipios. Mediante la autoevaluación y el diálogo también se abordarán los retos de las relaciones intermunicipales y rurales-urbanas de Sudáfrica, lo que constituirá una ocasión para que los namibios puedan reflexionar sobre su propia situación.

Además, SALGA (Asociación Sudafricana de Gobiernos Locales) y ALAN trabajan para reactivar un acuerdo de colaboración que firmaron para prestar asesoría sobre la agenda de EDU. SALGA estudia la posibilidad de ofrecer una formación específica interna de una semana para el personal directivo de ALAN, con el fin de transmitir su experiencia de cabildeo y presentar el marco legal de los Programas de Desarrollo Integrado (PDI) en Sudáfrica.

### Ciclo estratégico de desarrollo urbano

2007: Rosario asesora a sus socios de Ciudad Sur sobre instrumentos legales, buscando sobre todo incrementar la productividad en zonas de bajos ingresos

Gobernanza

2008: Johannesburgo apoya la preparación institucional de la Asamblea de Lilongüe para impulsar una estrategia

Economía

Social

2010: Johannesburgo y JICA apoyarán a Lilongüe en la implementación de un plan de estructuración urbana

Medioambiente

2009: El municipio de eThekweni anima a las asociaciones de Namibia sobre metodologías para involucrar a las partes implicadas

Las tutorías pueden iniciarse con una de estas prioridades y después continuar con otra, según las dificultades encontradas.

## El caso de Rosario (Argentina) y de Ciudad Sur (Chile)

Ciudad Sur es una asociación de diez municipios de las afueras de Santiago de Chile que enfrentan una elevada tasa de pobreza y fuertes problemas de gestión. El proceso de asociación comenzó en 2006 y, como resultado del trabajo de diagnóstico, se decidió crear las condiciones necesarias para idear un plan de desarrollo estratégico y participativo para Ciudad Sur.

La ciudad de Rosario, conocida por su “reflexión estratégica”, cuenta con un modelo de desarrollo urbano que pretende convertirse en una referencia regional para la innovación en políticas intergubernamentales.



La colaboración entre Rosario y Ciudad Sur ha consistido en viajes de análisis a Chile e intercambios técnicos entre el municipio y la asociación. Además, se han llevado a cabo talleres para evaluar los retos de la zona urbana y la necesidad de reflexión estratégica. A raíz de ello, se ha llegado a la conclusión de que un proyecto como el que está realizando Ciudad Sur requiere una campaña de concienciación previa (destinada tanto al público como al sector privado), una apropiación sólida y un liderazgo político, que además se comprometa formalmente mediante un acuerdo de cooperación.

Se identificaron numerosos retos y se proporcionó una asesoría operativa, que incluía la redacción de un plan de acción sostenible que especificaba plazos, recursos y responsables, así como un dispositivo legal apropiado para que la asociación fuera operativa.

En breve tendrá lugar una visita a Rosario. Durante la misma se discutirá la reciente propuesta de EDU presentada por Ciudad Sur a la Alianza de Ciudades. El proceso de EDU reforzará a Ciudad Sur como organización y la posición de los municipios dentro del sistema de gobierno metropolitano, la cual incluye a los gobiernos regional y nacional. Ciudad Sur ha movilizado los gobiernos metropolitano y nacional para que apoyen su iniciativa. La colaboración con Rosario será de gran relevancia para efectuar el seguimiento de los avances de la estrategia.

