

# METODOLOGÍAS



**Gestión y planificación  
metropolitana**

**ONU  HABITAT**  
PARA UN MEJOR FUTURO URBANO



# METODOLOGÍAS

---

Gestión y planificación  
metropolitana

MetrHUB

## **HERRAMIENTAS DE METROHUB: METODOLOGÍAS GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN METROPOLITANA**

Publicado por primera vez en Nairobi en 2020 por ONU-Habitat  
Copyright © Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, 2020

### **Todos los derechos reservados**

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Habitat)  
P. O. Box 30030, 00100 Nairobi GPO KENYA  
Tel: 254-020-7623120 (Oficina central)  
www.unhabitat.org

**Número HS:** HS/022/20S

### **Expresiones de Gratitud**

Coordinador y redactores: María del Pilar Téllez Soler, Remy Sietchiping  
Colaboradores: Rafael H. Forero H., Michael Kinyanjui.  
Diseño y maquetación: Jean Robert Gatsinzi  
Este documento ha sido desarrollado con el apoyo (financiero) del Gobierno de Suecia.

### **Colaboración Especial**

Metodología "Impacto Metropolitano de Proyectos Territoriales".  
Copyright Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes  
Andrés Hernández, Sergio Montero, Rafael H. Forero H., Jairo Ávila Zabala, Cristhian Molina Calderón

### **Renuncia**

Las designaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre el estado legal de cualquier país, territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o sobre la delimitación de sus fronteras de límites.

Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las del Programa de Asentamientos Humanos de las Naciones Unidas, Naciones Unidas o sus Estados miembros.

Los extractos pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se indique la fuente.



# Tabla de Contenido

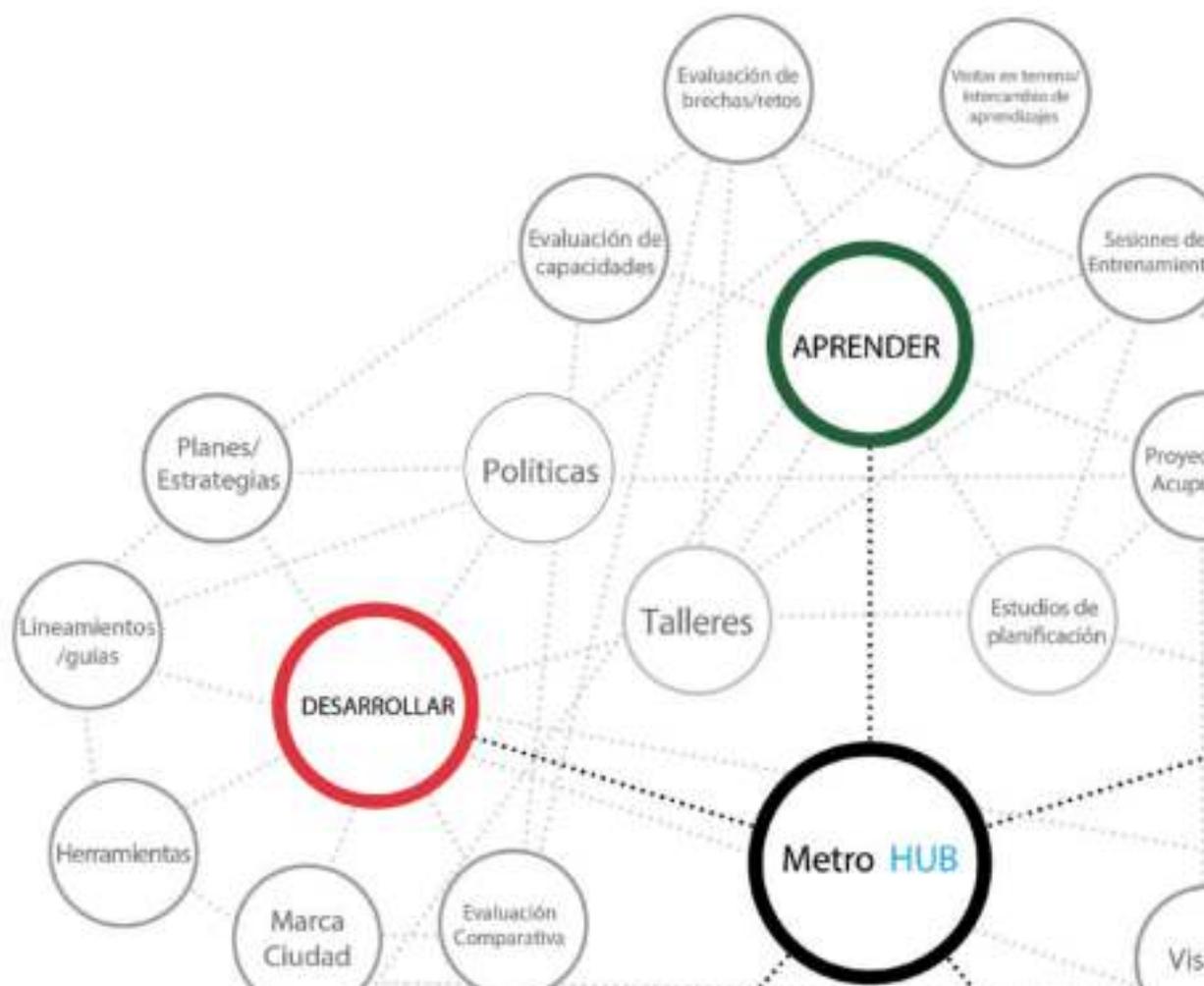
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	VI
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
Resumen ejecutivo .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
Introducción.....	10
Plan Estratégico ONU-Habitat 2020 – 2023 .....	12
<b>RELACIÓN CON LAS AGENDAS GLOBALES DE DESARROLLO</b> .....	14
La Agenda 2030 y los Objetivos de desarrollo Sostenible .....	16
Metas del objetivo 11 .....	17
La Declaración de Montreal sobre Áreas Metropolitanas .....	18
Nueva Agenda Urbana .....	19
<b>METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN METROPOLITANA</b> ...	20
Metodologías .....	21
Planificación de bordes intra-metropolitanos.....	24
Gobernanza de interdependencias metropolitanas .....	37
Planificación metropolitana participativa.....	47
Visión y gestión metropolitana.....	52
Innovación metropolitana.....	57
Diálogo de pares metropolitanos .....	67
Innovación proyectos metropolitanos .....	75
Impacto metropolitano de proyectos territoriales .....	85
<b>FORMACIÓN</b> .....	95
Talleres Metrohub .....	97
Ruedas de Alianzas Metropolitanas Peer To Peer –Metrohub .....	97
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	100







# RESUMEN EJECUTIVO



## RESUMEN EJECUTIVO

La tendencia a la urbanización no solo está llevando a que más personas vivan en ciudades sino, a que más ciudades se integren y se formen metrópolis. El acelerado crecimiento de las áreas urbanas de las ciudades genera una expansión hacia las áreas periurbanas que conectan con ciudades y pueblos circundantes, formándose aglomerados urbanos con flujos e interdependencias entre sí, que empiezan a demandar una nueva forma de gobernar y planificar el territorio para dar respuesta a las dinámicas físicas, económicas, sociales, requiriéndose entonces, una gestión territorial desde la escala metropolitana.

La Nueva Agenda Urbana, insta a reorientar la manera en que se planifican, diseñan, financian, desarrollan, administran y gestionan las ciudades y los asentamientos humanos, adoptando enfoques de desarrollo urbano y territorial sostenibles e integrados y aplicando estrategias integradas de planificación, para ello, promueve la aplicación de modelos de gobernanza metropolitana, con marcos normativos, mecanismos de financiación claros y la planificación metropolitana.

ONU-Habitat, en su compromiso de generar orientación técnica y práctica para la aplicación de la Nueva Agenda Urbana y la dimensión urbana de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través de su iniciativa MetroHUB, desarrolló la Guía de "Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana", con el objeto de fortalecer las capacidades de los gobiernos y actores metropolitanos para el diseño, planificación y gestión del desarrollo urbano sostenible.

Estas metodologías facilitan el diagnóstico, análisis, la toma de decisiones y el logro de acuerdos entre los diferentes gobiernos y actores locales para abordar los fenómenos y los cambios en la distribución espacial de las personas, los recursos, el uso y consumo de la tierra, las desigualdades sociales y económicas y la afectación a los recursos naturales desde una escala metropolitana adoptando una nueva forma de gobernanza, planificación y financiación bajo el principio de la integración de políticas, regulaciones, programas y proyectos.

Además, estas metodologías ayudan al cambio de paradigma de lo urbano, hacia el aprovechamiento de la urbanización, a través de la incorporación de un enfoque de la integración de la gestión territorial, para mitigar sus externalidades negativas e identificar las oportunidades que le permite un mejor uso de los activos territoriales, obtener mayores ganancias de desarrollo bajo los patrones de la sostenibilidad y la creación de nuevos servicios urbanos a menor costo y esfuerzo.



**PLANIFICACIÓN DE BORDES INTRA-METROPOLITANOS**



**INNOVACIÓN METROPOLITANA**



**GOBERNANZA DE INTERDEPENDENCIAS METROPOLITANAS**



**DIÁLOGO DE PARES METROPOLITANOS**



**PLANIFICACIÓN METROPOLITANA PARTICIPATIVA**



**INNOVACIÓN PROYECTOS METROPOLITANOS**



**VISIÓN Y GESTIÓN METROPOLITANA**



**IMPACTO METROPOLITANO DE PROYECTOS TERRITORIALES**

Las metodologías MetroHUB, permiten definir la visión y el modelo de gestión metropolitana, la planificación supramunicipal y de los bordes intra- metropolitanos, la gobernanza de los asuntos metropolitanos, la innovación de la gestión territorial y de los proyectos metropolitanos, así como medir el impacto metropolitano de los proyectos territoriales, esta es la conceptualización de cada una de ellas:

## **Planificación de Bordes Intra-metropolitanos**

Aplicando los conceptos de Cartografía Social y Acupuntura Urbana, esta metodología busca otorgar herramientas de planificación y gestión supramunicipal, para abordar los desafíos de las zonas de bordes principalmente los conurbados dentro de la metrópoli, en donde se dificulta la inversión y la toma de decisiones a nivel local. Conecta la visión y necesidades de la población con la visión y desafíos de los gobiernos locales, identificando conjuntamente proyectos de desarrollo estratégico para la zona de borde.

## **Gobernanza de Interdependencias Metropolitanas**

Identificando las especialidades territoriales de las ciudades que conforman el área metropolitana, esta metodología busca entregar una herramienta para que los actores de la metrópolis aborden, gestionen y reconozcan las interdependencias y se tracen un plan de complementariedad territorial que oriente la gobernanza metropolitana bajo los principios de la optimización recursos y articulación de servicios urbanos.

## **Planificación Metropolitana Participativa**

Mediante la estrategia de territorializar los problemas para territorializar las soluciones y la activación de la participación ciudadana contributiva, esta metodología aplicable a la formulación de cualquier plan de escala metropolitana, es una guía para la participación del actor metropolitano en la planificación, en donde a partir de un diagnóstico estratégico territorial, es motivado a presentar propuestas de soluciones a los desafíos metropolitanos desde el enfoque territorial.

## **Visión y Gestión Metropolitana**

Esta metodología orienta la identificación de la visión de desarrollo y de las potencialidades y desafíos del territorio metropolitano para mejorar su competitividad y la calidad de vida en la metrópoli, identificando estrategias de gobernanza, planificación y financiación de los asuntos metropolitanos, gestionándolos a partir de la integración de capacidades y solucionando las problemáticas que se presenten alrededor de la gestión de los mismos.

## **Innovación Metropolitana**

Mediante la fabricación de ideas a partir del Método de Innovación SCAMPER, esta metodología es una herramienta que desarrolla habilidades de gestión en los actores metropolitanos para reaccionar oportunamente con ideas innovadoras a las dinámicas metropolitanas, busca entregar una guía para abordarlas y encontrar la forma de innovar la gestión de las mismas, aprovechando el conocimiento y la experiencia de los actores que diariamente atienden las problemáticas metropolitanas.

## **Diálogo de Pares Metropolitanos**

A través de intercambio de conocimiento y experiencias, esta metodología busca elevar el espectro de pensamiento y análisis de los funcionarios de las ciudades que hacen parte de la metrópoli, para lograr que su visión local del asunto sectorial tenga una perspectiva metropolitana y encontrar acuerdos entre ellos para gestionarlos de manera integrada y eficiente.

## **Innovación Proyectos Metropolitanos**

Esta metodología es un desarrollo especial de la metodología de "Innovación Metropolitana", para la Innovación de proyectos, se basa en los mismos conceptos de innovación, y está orientada a entregar herramientas a los actores metropolitanos para identificar proyectos de alcance metropolitano o para evolucionar proyectos locales a proyectos de impacto metropolitano.

## **Impacto metropolitano de proyectos territoriales**

Esta metodología de planeación busca determinar ex-ante el impacto metropolitano que pueden tener diferentes proyectos territoriales y es una herramienta a partir de la cual se puede realizar un ejercicio de priorización de dichos proyectos. La metodología mezcla métodos cualitativos y cuantitativos y se compone de dos fases: i) Identificación cualitativa de los Hechos Metropolitanos y ii) Priorización cuantitativa de proyectos de acuerdo con el impacto que estos causan en los hechos identificados.

Además, este documento contiene metodologías de formación e intercambio de experiencias para profundizar en el conocimiento de los fenómenos metropolitanos y la gestión metropolitana.

Mejorar la comprensión por parte de los actores encargados de la transformación de las ciudades, sobre las oportunidades que genera la Gestión y Planificación Metropolitana del desarrollo urbano, permite optimizar recursos, eficiencia administrativa y financiera y generar un crecimiento ordenado y competitivo de las metrópolis en beneficio de la calidad de vida de sus habitantes.





# INTRODUCCIÓN



# INTRODUCCIÓN

ONU Hábitat a través de su iniciativa MetroHUB, presenta este documento de Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana, con el propósito de entregar herramientas, instrumentos y formación a los actores clave en el desarrollo metropolitano y sistema de ciudades.

Estas metodologías contribuyen a fortalecer las capacidades y competencias para planificar, gobernar, financiar y administrar mejor las áreas metropolitanas y permiten proponer estrategias de desarrollo territorial acorde con las realidades de las metrópolis y regiones, basadas en los desafíos de la urbanización imparable e irreversible a nivel global.

El noventa por ciento del crecimiento urbano ocurrirá en las regiones menos desarrolladas, a un ritmo rápido y en situaciones en las que la capacidad y los recursos son más limitados, imponen un reto a los responsables de la gestión y desarrollo territorial de innovar la forma de gestionar las ciudades, priorizando y optimizando los recursos y esfuerzos, basados en principios de integración, colaboración y equidad territorial.

La urbanización trae fenómenos asociados como el continuo crecimiento de los asentamientos informales o barrios marginales, la descontrolada expansión urbana, la desigualdad que actualmente está aumentando en las ciudades de los países desarrollados y metrópolis, el cambio climático, la pobreza, así como la discriminación de género, las crisis humanitarias y los conflictos se están convirtiendo cada vez más en fenómenos urbanos.

A pesar de los desafíos, el estudio y la investigación sobre el proceso de urbanización ha demostrado, que la urbanización es una oportunidad para el desarrollo y para ofrecer mejores condiciones de vida a los grupos más rezagados. Cuando se implementan estilos innovadores de planificación, diseño y gestión territorial en las metrópolis, es posible abordar cuestiones relacionadas con la pobreza, la exclusión social y la desigualdad espacial, prosperidad compartida, el clima y el medio ambiente, y diversas formas de crisis, es decir, la apuesta es a la transformación urbana sostenible porque representa una oportunidad para trabajar con todo tipo de actores y comunidades por un desarrollo territorial integrado, eficiente y sostenible.

MetroHUB, ofrece estas metodologías para facilitar este proceso de transformación sostenible en las áreas metropolitanas y todo tipo de aglomerado, con desafíos urbanos a territorios metropolitanos motores de desarrollo, prósperos y catalizadores positivos de la calidad de vida de las personas.

Ofrece herramientas e instrumentos para definir la visión y el modelo de gestión metropolitana, la planificación supramunicipal y de los bordes intra-metropolitanos, la gobernanza de los asuntos metropolitanos y la innovación de la gestión territorial y de los proyectos metropolitanos.

# MetroHUB<sup>1</sup>

MetroHUB es una iniciativa de múltiples niveles que apunta a fortalecer la capacidad de los actores clave en el desarrollo metropolitano para planificar, gobernar, financiar y administrar mejor las áreas metropolitanas. Como complemento al enfoque de tres frentes de ONU-Habitat, la iniciativa combina el desarrollo de capacidades, la planificación, la gobernanza y el financiamiento con consideraciones socioambientales, y promueve el diseño (y la implementación) de proyectos estratégicos de "acupuntura" en el contexto local específico de un área metropolitana para realizar. Cambios visibles y tangibles para la población.

Con la iniciativa MetroHUB, ONU-Habitat apoya a los principales actores metropolitanos en el desarrollo de estrategias para sus áreas metropolitanas (o sistemas de ciudades), en función de su contexto, valores, activos y prioridades locales específicos. También promueve asociaciones - entre ciudades, entre áreas rurales y urbanas, y entre las diferentes partes interesadas, así como entre los diferentes niveles de las autoridades gubernamentales.

Aunque está personalizado para las áreas metropolitanas, el enfoque de MetroHUB también es aplicable a los sistemas de ciudades con más de dos municipios que enfrentan desafíos comunes que se pueden abordar mejor de manera concertada (metropolitana); Con el fin de prestar servicios eficientes y garantizar una gestión eficaz.

La iniciativa MetroHUB fue diseñada para mejorar la capacidad de los actores clave para abordar los desafíos que enfrentan las áreas metropolitanas. También incluye una amplia gama de servicios y actividades, desde servicios de asesoría técnica, revisión de políticas, planes y estrategias, perfiles metropolitanos, soporte para estrategias de comunicación y marca, y evaluaciones de capacidad, entre otros.

MetroHUB está conceptualizado para "aprender, compartir, desarrollar, aplicar y difundir" información, estrategias, planes y herramientas para el desarrollo metropolitano sostenible.



<sup>1</sup> MetroHUB – Supporting Metropolitan Development:  
<http://urbanpolicyplatform.org/metrohub/#>

# PLAN ESTRATÉGICO ONU-HABITAT 2020 – 2023<sup>2</sup>

ONU-Habitat basado en su visión de “Una mejor calidad de vida para todos en un mundo en proceso de urbanización”, focaliza todo el accionar institucional y de sus asociados para mejorar los esfuerzos nacionales e internacionales orientados hacia la solución de los desafíos de la urbanización.

En este propósito, ONU-Habitat ve la urbanización como un proceso que puede transformar los territorios, la conexión de los asentamientos humanos en todo el continuo urbano-rural, incluidas las pequeñas ciudades de mercado, pequeñas y medianas ciudades y centros urbanos principales, y garantizar el acceso a una vivienda adecuada y asequible, servicios básicos e infraestructura para todos.

ONU-Habitat promueve la urbanización como una fuerza transformadora positiva para las personas y las comunidades, la reducción de la desigualdad, la discriminación y la pobreza, por tanto, el objetivo general para el proyecto de plan estratégico es avanzar en la urbanización sostenible como motor de desarrollo y la paz, para mejorar las condiciones de vida de todos a través de cuatro dominios del cambio:

- A.** La desigualdad espacial y la pobreza en las comunidades de todo el continuo urbano-rural reducido
- B.** El aumento de la prosperidad compartida de las ciudades y regiones
- C.** El fortalecimiento de la acción climática y la mejora del entorno urbano
- D.** La prevención de crisis urbana eficaz y la respuesta

Estos dominios están respaldados por las dimensiones de inclusión social de los derechos humanos; género; niños, jóvenes y personas de edad avanzada; y la discapacidad.

Las Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana de MetroHUB, contribuyen a lograr mayor prosperidad compartida en las ciudades y regiones (dominio del cambio 2), orientan con herramientas e instrumentos a los tomadores de decisiones y actores claves de las áreas metropolitanas y sistemas de ciudades a lograr un desarrollo territorial equilibrado y la superación de las desigualdades, con estrategias de planificación integrada, potencialización de la ventaja comparativa, maximización de los beneficios de economías de escala y aglomeración, protección del medio ambiente e inclusión social a través de un modelo de desarrollo territorial integrado.

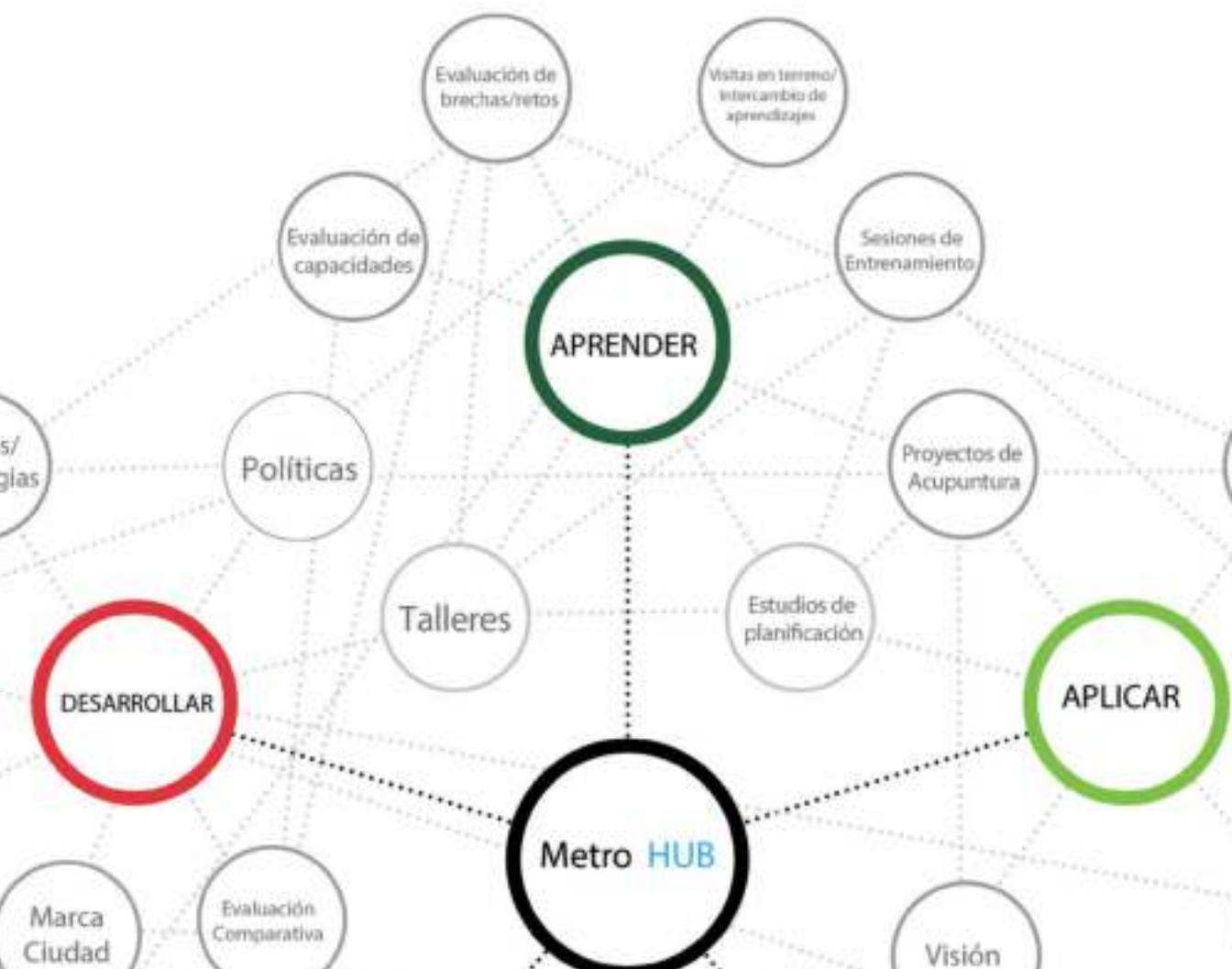
ONU-Habitat como centro de excelencia e innovación para el desarrollo urbano sostenible a través de las Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana de MetroHUB, ayudan a fortalecer la capacidad de las metrópolis de promover el beneficio mutuo entre las ciudades pequeñas y medianas que la integran, reducir la presión sobre las ciudades primarias o núcleo y lograr la equidad territorial, mejorar la conectividad espacial, aumentar la productividad, reforzar la coordinación institucional en todos los niveles, compartir más y más eficientemente los recursos financieros de los diferentes niveles de gobierno, ejecutar proyectos de mayor impacto a menor costo, innovar procesos liberando potencial no desarrollado y haciendo uso completo de los recursos y activos locales.

.....  
2 Plan Estratégico ONU-Habitat 2020-2023  
[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)





# RELACIÓN CON LAS AGENDAS GLOBALES DE DESARROLLO



# LA AGENDA 2030 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE<sup>3</sup>



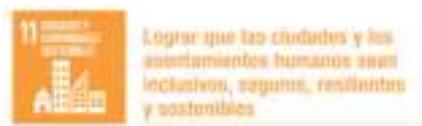
## Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para formular las acciones que permitan alcanzar una nueva visión del desarrollo sostenible, por parte de los Países y regiones.

Los ODS también son una herramienta de planificación para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión a largo plazo, constituyen un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de presupuesto, monitoreo y evaluación y pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro.

Las Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana de MetroHUB se constituyen como canales efectivos para identificar, desarrollar e implementar políticas, reglamentaciones, acciones, programas y proyectos que contribuyan a lograr el desarrollo sostenible de la metrópoli, por tanto, los ODS son una guía para orientadora de la toma de decisiones y también un mecanismo de medición y evaluación en el progreso en el logro de cumplimiento de metas frente al desarrollo sostenible. Específicamente las metas del Objetivo 11, Ciudades y Comunidades Sostenibles orientan la gestión y la planificación de las metrópolis

<sup>3</sup> Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>



## METAS DEL OBJETIVO 11 <sup>4</sup>

**11.1** De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales.

**11.2** De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad

**11.3** De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países

**11.4** Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

**11.5** De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo 30 especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad

**11.6** De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo

**11.7** De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad

**11.a** Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional

**11.b** De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles

**11.c** Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales

Las metas del objetivo 11, pone en la agenda de la gestión y planificación metropolitana los asuntos relacionados con la vivienda, sistemas de transporte, urbanización sostenible, protección del patrimonio cultural, la resiliencia territorial, la calidad del aire, la gestión de los residuos, el acceso a espacio público, la articulación urbano rural y la planificación integrada.

4 Ciudades y Comunidades Sostenibles, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/>

## LA DECLARACIÓN DE MONTREAL SOBRE ÁREAS METROPOLITANAS<sup>5</sup>



El objetivo principal de esta declaración de las áreas metropolitanas de promover la cooperación metropolitana para lograr el desarrollo urbano sostenible, estableció una serie de acciones para transformar las metrópolis, que son orientadoras para desarrollar la agenda de trabajo de las áreas metropolitanas, como la planificación integrada, el enfoque integral e inclusivo, políticas de desarrollo sostenible, formalización de las áreas metropolitanas, movilidad sostenible, desarrollo compacto y mixidad urbana, gestión de residuos, riesgos de catástrofes, lucha contra el cambio climático, equilibrio urbano rural, erradicación de la pobreza, protección del patrimonio natural, cultural y paisajístico, participación ciudadana, derecho a la ciudad, financiación metropolitana.

Las Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana de MetroHUB, promueven la cooperación territorial y contribuyen a desarrollar la agenda metropolitana con herramientas e instrumentos para concretar acciones de transformación de las metrópolis en el camino hacia el desarrollo sostenible e integrado.

---

<sup>5</sup> Declaración de Montreal sobre Áreas Metropolitanas - 2015, [http://cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/20151007\\_habitat\\_declarationMontreal-es.pdf](http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20151007_habitat_declarationMontreal-es.pdf)

# NUEVA AGENDA URBANA



La Nueva Agenda Urbana, establece como compromisos de transformación en la gestión y planificación de las ciudades, lograr el desarrollo urbano sostenible para la inclusión social y la erradicación de la pobreza; la prosperidad urbana y oportunidades para todos y el desarrollo urbano ambientalmente sostenible y resistente.

Las Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana de MetroHUB, son instrumentos para lograr los compromisos establecidos en los párrafos 90, 91 y 96 de la Nueva agenda Urbana y el objetivo crear ciudades y asentamientos humanos, justos, seguros, sanos, accesibles, asequibles, resilientes, sostenibles, promoviendo la prosperidad y la calidad de vida para todos y son herramientas para lograr:

- Reorientar la manera de planificar, financiar, desarrollar, administrar y gestionar las ciudades y los asentamientos humanos para alcanzar el desarrollo sostenible y la prosperidad para todos.
- Definición y aplicación de políticas urbanas

inclusivas y eficaces y leyes para el desarrollo urbano sostenible por parte de gobiernos nacionales, junto con la contribución de los gobiernos subnacionales y la sociedad civil

- Adoptar enfoques de desarrollo urbano y territorial integrados y centrados en las personas, basados en factores impulsores del cambio:
- \*Elaboración e implementación de políticas urbanas en el nivel adecuado con sistemas integrados de ciudades y asentamientos humanos y cooperación entre todos los niveles de gobierno.
- \*Fortalecimiento de la gobernanza urbana
- \*Reactivación de la planificación y el diseño urbanos y territoriales integrados y a largo plazo
- \*El apoyo a los marcos e instrumentos de financiación eficaces, innovadores y sostenibles

---

6 Nueva Agenda Urbana, <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-Spanish.pdf>

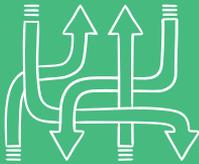


# **METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN METROPOLITANA**

## METODOLOGÍAS



PLANIFICACIÓN DE BORDES  
INTRA-METROPOLITANOS



GOBERNANZA DE INTERDEPENDENCIAS  
METROPOLITANAS



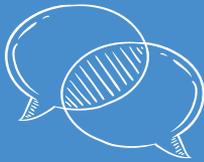
PLANIFICACIÓN METROPOLITANA  
PARTICIPATIVA



VISIÓN Y GESTIÓN METROPOLITANA



## INNOVACIÓN METROPOLITANA



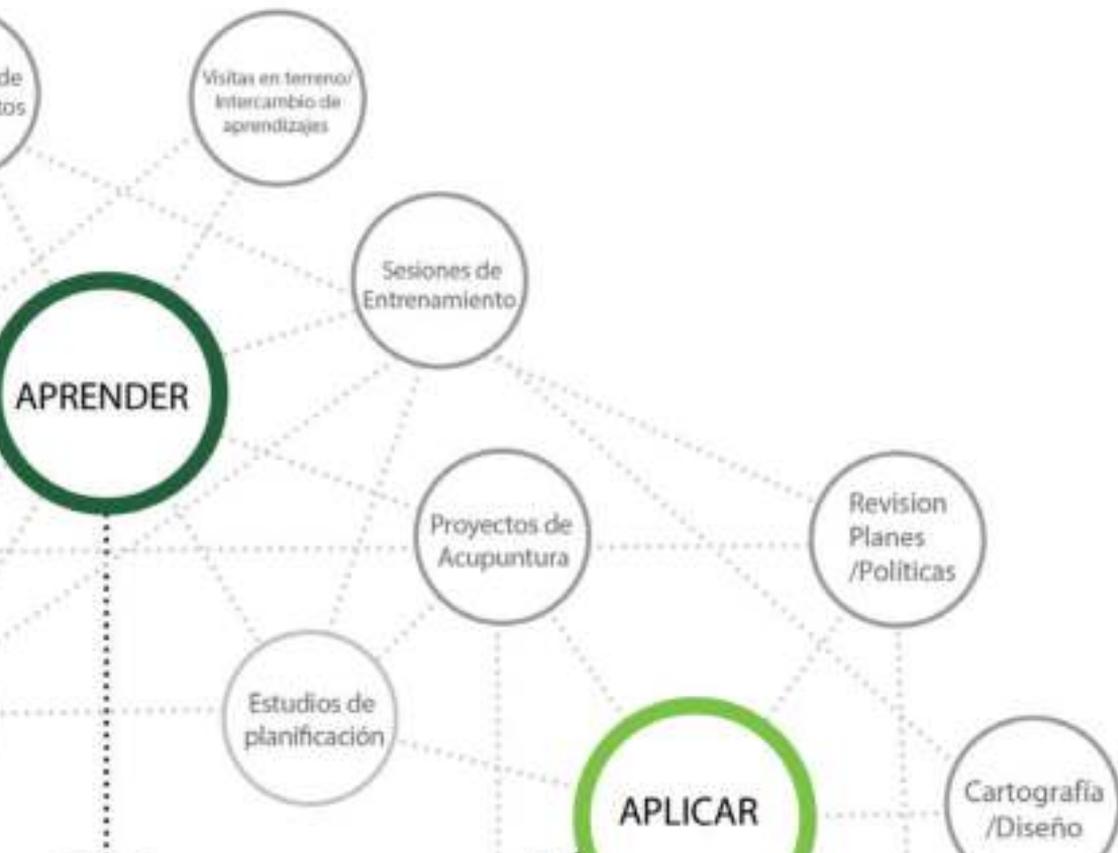
## DIÁLOGO DE PARES METROPOLITANOS



## INNOVACIÓN PROYECTOS METROPOLITANOS



## IMPACTO METROPOLITANO DE PROYECTOS TERRITORIALES





## PLANIFICACIÓN DE BORDES INTRA-METROPOLITANOS<sup>7</sup>

Esta metodología busca otorgar herramientas para abordar los desafíos de las zonas de bordes principalmente los conurbados dentro de la metrópoli, en donde se dificulta la inversión y la toma de decisiones a nivel local y por tanto requiere de una planificación supramunicipal. Se basa en los conceptos de la cartografía social que nos permite conocer las visiones y necesidades de la población que reside en la zona de borde o borde y la visión y los desafíos del gobierno local para gestionar estas zonas y en el concepto de la acupuntura urbana que nos permite ejecutar proyectos que responden a necesidades puntuales de la zona.

El crecimiento sin precedentes de la urbanización, implica que las poblaciones, las actividades económicas, las interacciones sociales y culturales y los impactos ambientales se concentren en las ciudades, por tanto, las ciudades contemporáneas son expresión de las dinámicas, velocidades e intensidades en la que transcurre la vida cotidiana de miles de ciudadanos cada vez más concentrados en ciudades.

Con la progresión del crecimiento urbano y periurbano, las ciudades a menudo forman parte de áreas metropolitanas densamente pobladas y los gobiernos locales deben asumir nuevas formas de participación democrática y gobernanza supralocal e implementar nuevos mecanismos y estrategias de coordinación interterritorial.

Uno de los fenómenos de las dinámicas urbanas es la conurbación, mediante el cual dos o más ciudades se integran dando lugar a una nueva territorialidad con dinámicas de interrelación social, cultural, económica, política, etc., donde la integración física y la escisión político-administrativa se suceden de forma simultánea.

La conurbación es un proceso urbano, de común ocurrencia en las áreas metropolitanas, pero poco administrado, planificado y gestionado en las zonas de frontera o de borde por los gobiernos, pues se trata de unas dinámicas territoriales múltiples por ocurrir en varias localidades y muchas veces en disputa político administrativa, que trae como consecuencia el abandono de esta nueva territorialidad por parte de los gobiernos, en razón a que encuentran limitaciones en su accionar por la falta de competencia para abordar las dinámicas urbanas que superan los límites político-administrativos de sus ciudades.

Por tanto, este tipo de fenómeno debe ser abordado desde el nivel metropolitano / regional, a partir de una planeación integrada que permita superar las limitaciones competenciales de las ciudades y que permita la aplicación de políticas de ordenamiento territorial integradas, policéntricas y equilibradas, propiciando la cooperación, el apoyo recíproco entre ciudades y asentamientos humanos para fortalecer la función de las ciudades y nuevas formas de interacción directa entre todos los

<sup>7</sup> Documentos de Consulta Zona de Bordes, Emilio y Angela Giglia. (2008). Las reglas del desorden: habitar la metrópoli. UAM-AZC, Siglo XXI. México. – zonas de bordes, <https://leerlaciudadblog.files.wordpress.com/2016/05/duhau-y-giglia-las-reglas-del-deorden-habitar-la-metrc3b3poli.pdf>, Luis Sánchez Ayala (2015). De territorios, límites, bordes y fronteras: una conceptualización para abordar conflictos sociales. [www.revistas.uniandes.edu.co](http://www.revistas.uniandes.edu.co)

niveles de gobierno y la sociedad que habita en estas zonas.

Las dinámicas presentes en estas zonas de borde o de frontera, deben ser administradas, planificadas y gestionadas de forma especial, pues se trata de una mezcla de individualidades, un territorio específico que, al unirse con otro, da origen a uno nuevo, ampliado y enriquecido, en donde los habitantes lo usan sin diferenciar límites de frontera, si bien, este fenómeno parte de una integración física, va más allá de la continuidad territorial, por cuanto es generador de diversas dinámicas de interacción en lo social, lo cultural, lo político, lo económico y que no encuentran un contexto político - administrativo acorde a su necesidades, generándose en la mayoría de los casos tensiones y rupturas que causan repercusiones territoriales y afectaciones a la calidad de vida de los habitantes de estas zonas de borde. Un tratamiento inadecuado de las denominadas zonas de borde es fuente de rupturas y desintegraciones del desarrollo territorial de las ciudades.

### **Objetivo**

Identificar nuevas formas de administración, planificación y gestión de las zonas de borde en las áreas metropolitanas, basados en la cooperación entre los gobiernos locales y la interacción participativa de la sociedad.

### **Actores Claves**

Los representantes de la comunidad de las ciudades Conurbadas que habita en la zona de borde o borde y los representantes de los gobiernos de las ciudades que se encuentren Conurbadas en la metrópoli y que tengan bajo su responsabilidad atender los asuntos que están generando tensiones en la zona.

## **Resultados**

Con la aplicación de esta metodología se logrará:

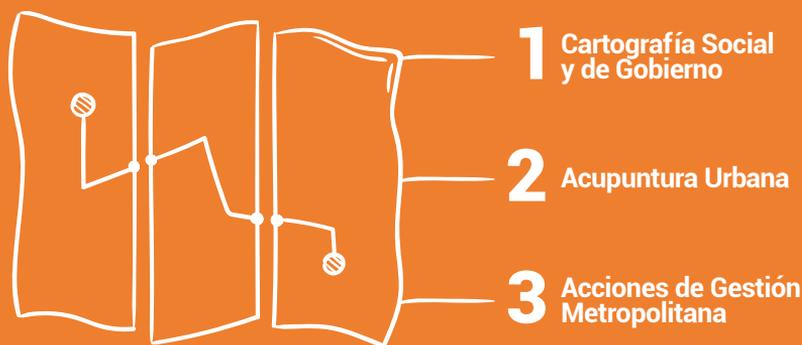
- Establecer las acciones metropolitanas para la gestión de la zona de borde o borde
- Identificar los proyectos a implementar en la zona de borde o borde.

## **Estructura Metodológica**

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas que les permitirán a los participantes intercambiar las visiones de la experiencia de la sociedad de vivir en la zona de borde y la experiencia de gestionar una zona de borde desde las competencias del gobierno local, conduciéndolos a identificar de manera conjunta nuevas formas de administración, planificación y gestión de la zona de borde, basados en los conceptos de cooperación e integración.

Es un modelo de planificación participativa, entre habitantes de la zona y el gobierno que la gestiona, basado en la interpretación de territorio y sus conflictividades a partir de mapas de la zona de borde, con un concepto evolucionado de articulación de visiones de los que residen en la zona y de los que la gestionan, "quien habita el territorio es quien lo conoce" y "quien gestiona el territorio es quien conoce los desafíos de administrarlo".

## Etapas



### 1. Cartografía social y de Gobierno<sup>8</sup>

**Objetivo:** Interpretar el territorio y las conflictividades por parte de los actores claves para comprenderlo desde un enfoque multidimensional, identificar las tensiones y problemáticas y encontrar relaciones de interés común por el desarrollo territorial y el mejoramiento de la calidad de vida.

#### Modalidad Participativa: Grupo

Se organizarán dos grupos de trabajo, un grupo de los representantes de la sociedad que habita la zona de borde para desarrollar la cartografía social y un grupo de representantes de los gobiernos locales que gestionan la zona conurbada, para desarrollar la cartografía de gobierno.

#### La participación se realizará en dos pasos:

**Primer Paso:** Cada grupo realizará la interpretación del territorio y sus conflictividades desde la experiencia que tiene con la zona de borde, a partir de mapas, relacionando sus experiencias con asuntos de desarrollo territorial como: movilidad, medio ambiente, ordenamiento territorial, vivienda, infraestructura, servicios públicos, espacio público, resiliencia territorial, empleo, seguridad, entre otros que se generen en la zona.

---

#### 8 Documentos de Consulta

HABEGGER, Sabina y MANCILA, Iulia (2005): La cartografía social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio. Publicación del Seminario Freire. Universidad de Málaga [http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4034/1/FPF\\_PTPF\\_01\\_0693.pdf](http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4034/1/FPF_PTPF_01_0693.pdf)

Cartografía Social – Juan Herrera. Net <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/cartografía-social.pdf>

Los actores claves identificarán las conflictividades y oportunidades de la zona de borde, desde la perspectiva de cómo conciben, perciben, viven y gestionan la realidad espacial del territorio conurbado, nutriendo el análisis espacial con los asuntos sociales, económicos y de gestión territorial, generando reflexión compartida para consolidar lecturas y visiones frente a la zona de borde, conocimiento colectivo y multidimensional de la zona y establecer complicidades frente a las acciones futuras en donde cada uno tiene un papel que asumir para el beneficio común.

**Segundo Paso:** Terminada la cartografía de la zona de borde, realizada por cada uno de los grupos, se presentará el mapa en plenaria por cada uno de ellos y se identificarán los asuntos comunes en conflictividades y oportunidades entre la visión de social y la visión de gobierno del territorio de frontera. Estos serán consolidados por el moderador de la metodología.

## **Material de participación:**

### **1. Cartografía:**

- i. Mapas de la zona de borde conurbada (uno para cada grupo).
- ii. Un mapa de la zona de borde para la consolidación de la visión conjunta del territorio
- iii. Tres juegos de iconos (uno para cada grupo y otro para la cartografía de la visión conjunta), que representen cada uno de los asuntos de desarrollo territorial como movilidad, medio ambiente, ordenamiento territorial, vivienda, infraestructura, servicios públicos, espacio público, resiliencia territorial, empleo, seguridad, entre otros que se generen en la zona, para ser incorporados al mapa de a zona representando las conflictividades o las oportunidades de la zona conurbada identificadas por cada grupo.

### **2. Fichas de Trabajo:**

- i. Ficha de trabajo para la Cartografía Social
- ii. Ficha de trabajo para la Cartografía de Gobierno
- iii. Ficha de trabajo para las visiones conjuntas de interpretación de la zona de borde.

**FICHA DE TRABAJO**  
**ETAPA 1: Cartografía Social**

**Grupo: Representantes de la Sociedad**  
**Zona de Borde: \_\_\_\_\_**

**Actividad:** De acuerdo a su experiencia de vivir en la zona de borde identifique las conflictividades o problemáticas y las oportunidades que se presentan en ella, relacionándolas con las temáticas sugeridas y si es del caso adicione temáticas y establezca en cada una de ellas si se trata de asuntos que superan los límites político-administrativos de las ciudades Conurbadas, requiriéndose una gestión desde el nivel metropolitano.

<b>Temáticas</b>	<b>Conflictividades/ Problemáticas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Asunto Metropolitano</b>
<b>Movilidad</b>			
<b>Medio ambiente</b>			
<b>Ordenamiento territorial</b>			
<b>Vivienda</b>			
<b>Infraestructura</b>			
<b>Servicios Públicos Domiciliarios</b> (agua, luz, electricidad, basura, gas, etc)			
<b>Salud</b>			
<b>Educación</b>			
<b>Espacio Público</b>			
<b>Resiliencia Territorial</b>			
<b>Empleo</b>			
<b>Seguridad</b>			
<b>Otros</b>			

**FICHA DE TRABAJO**  
**ETAPA 1: Cartografía de Gobierno**

**Grupo: Representantes de Gobierno de las Ciudades Conurbadas**

**Zona de Borde:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** De acuerdo a su experiencia de gestionar desde sus competencias de gobierno local la zona de borde, identifique las conflictividades o problemáticas y las oportunidades que se presentan en ella, relacionándolas con las temáticas sugeridas y si es el caso adicione temáticas y establezca en cada una de ellas si se trata de asuntos que superan los límites político-administrativos de las ciudades Conurbadas requiriéndose una gestión desde el nivel metropolitano.

Temáticas	Conflictividades/ Problemáticas	Oportunidades	Asunto Metropolitano
Movilidad			
Medio ambiente			
Ordenamiento territorial			
Vivienda			
Infraestructura			
Servicios Públicos Domiciliarios (agua, luz, electricidad, basura, gas, etc)			
Salud			
Educación			
Espacio Público			
Resiliencia Territorial			
Empleo			
Seguridad			
Otros			

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 1: Visión Conjunta de Interpretación de la Zona de Borde

**Grupo: Plenaria de Representantes de la Sociedad y  
de Gobierno de las Ciudades Conurbadas**

**Zona de Borde:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** Consolide los asuntos comunes de la cartografía social y la cartografía de gobierno, sobre la interpretación territorial de la zona de borde, e identifique cuáles de esos asuntos son de atención del nivel local y cuáles son de atención del nivel metropolitano y genere una cartografía conjunta.

Temáticas	Conflictividades/ Problemáticas	Oportunidades	Asunto Metropolitano
Movilidad			
Medio ambiente			
Ordenamiento territorial			
Vivienda			
Infraestructura			
Servicios Públicos Domiciliarios (agua, luz, electricidad, basura, gas, etc)			
Salud			
Educación			
Espacio Público			
Resiliencia Territorial			
Empleo			
Seguridad			
Otros			

## 2. Acupuntura Urbana<sup>9</sup>

**Objetivo:** Identificar los proyectos de alcance local y metropolitano a desarrollar en la zona de borde para atender las problemáticas y oportunidades del territorio conurbado.

**Modalidad Participativa:** Grupo Mixto de Actores Claves

Se organizarán grupos por temáticas de asuntos de desarrollo, en donde participarán representantes de la sociedad y representantes de los gobiernos de las ciudades Conurbadas que tengan bajo su responsabilidad el asunto de desarrollo a tratar.

La participación se realizará en dos pasos:

**Primer Paso:** en cada uno de los grupos temáticos se identificarán los posibles proyectos a desarrollar para atender la problemática o la oportunidad identificada en la temática correspondiente, de acuerdo al cuadro de la visión conjunta de la interpretación de la zona de borde consolidado en la etapa uno. Discriminando si se trata de un proyecto del nivel local o metropolitano.

**Segundo Paso:** Terminado el trabajo en grupo, cada uno de ellos presentará los resultados en plenaria, se abrirá discusión para mejorar o transformar la propuesta del grupo y lograr un acuerdo en la propuesta del proyecto. Con los resultados de la plenaria se alimentará la cartografía conjunta consolidada en la etapa 1, adicionando los proyectos acordados a las problemáticas y oportunidades que se encuentran identificadas en ella.

**Material de Participación:**

**1. Cartografía:** se utilizará la cartografía conjunta consolidada en la etapa

**2. Ficha de Trabajo para Grupo Temático:** Se aplicará una ficha de trabajo para cada grupo temático que se conforme de acuerdo a los asuntos de desarrollo que de identificaron en la ficha de trabajo de la etapa 1. Visión Conjunta de Interpretación de la Zona de Borde.

**3. Ficha de Trabajo para Consolidación de Propuestas de Proyectos**

---

### 9 Documentos de Consulta

J Lerner (2005) Acupuntura Urbana – academia.edu

Regeneración Urbana Integrada: proyectos de acupuntura en Medellín.

[https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 2: Acupuntura Urbana

**Grupo Temático:** \_\_\_\_\_

(movilidad, medio ambiente, ordenamiento territorial, vivienda, infraestructura, servicios públicos, espacio público, resiliencia territorial, empleo, seguridad, entre otros que se generen en la zona)

**Participantes:**

**Representantes de Gobierno de las Ciudades Conurbadas**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Representantes de la Sociedad**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Zona de Borde:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** Identifique los posibles proyectos a desarrollar en la zona de borde relacionados con la temática objeto de análisis del grupo, y establezca si se trata de un proyecto de competencia del nivel nacional metropolitano.

El proyecto debe atender la problemática o la oportunidad identificada el cuadro de visión conjunta de interpretación de la zona de borde consolidado en la etapa 1.

<b>Problemática/ Oportunidad de la Temática</b> <small>(transcriba las problemáticas/ oportunidades identificadas en el cuadro de visión conjunta de interpretación de la zona de frontera consolidado en la etapa 1)</small>	<b>Descripción del Proyecto</b>	<b>Nivel Local</b>	<b>Nivel Metropolitano</b>
1.			
2.			
3.			

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 2: Consolidación de Propuestas de Proyectos de la Zona de Borde

**Grupo: Plenaria de Representantes de la Sociedad  
y de Gobierno de las Ciudades Conurbadas**

**Zona de Borde:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** Consolide las propuestas de proyectos acordadas en plenaria, establezca su alcance local o metropolitano y alimente la cartografía conjunta con los proyectos adicionándolos a las problemáticas / oportunidades correspondientes identificadas en el mapa.

Temáticas	Descripción del proyecto	Nivel Local	Nivel Metropolitano
Movilidad			
Medio ambiente			
Ordenamiento territorial			
Vivienda			
Infraestructura			
Servicios Públicos Domiciliarios (agua, luz, electricidad, basura, gas, etc)			
Salud			
Educación			
Espacio Público			
Resiliencia Territorial			
Empleo			
Seguridad			
Otros			



**FICHA DE TRABAJO**  
**ETAPA 3: Propuesta de Acciones en Gestión Metropolitana**

Grupo No: \_\_\_\_\_

**Participantes:**

**Representantes de Gobierno de las Ciudades Conurbadas**

---



---

**Representantes de la Sociedad**

---



---

Zona de Borde: \_\_\_\_\_

**Actividad:** Identifique las propuestas de acción metropolitana en gobernanza, planificación, financiación, desarrollo de capacidades y sus asuntos socio-ambientales para gestionar las problemáticas, oportunidades y proyectos de escala metropolitana, identificados para la zona de borde en las etapas de 1 y 2.

Problemática/ Oportunidad de nivel metropolitano	Propuesta de proyecto de nivel metropolitano	Acción Metropolitana
<b>Transcriba las problemáticas, oportunidades y proyectos del nivel metropolitano identificados en las etapas 1 y 2.</b>		Gobernanza, Planificación, Finanzas, Desarrollo de Capacidades y Asuntos, Socio-Ambientales
1.		
2.		
3.		

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 3: Consolidación de Propuestas de Acción para la Gestión Zona de Borde

**Plenaria: Representantes de Gobierno de las Ciudades Conurbadas y Representantes de la Sociedad**

**Zona de Borde:** \_\_\_\_\_

**Actividad:** Consolide las propuestas de acción metropolitana de gobernanza, planificación finanzas, desarrollo de capacidades y gestión de asuntos socio-ambientales, acordados en plenaria para la gestión metropolitana de la zona de borde.

Acción Metropolitana	Descripción de la Acción metropolitana	Problemática, oportunidad o proyecto que se gestiona con la acción metropolitana
Gobernanza	1.	
	2.	
	3.	
Planificación	1.	
	2.	
	3.	
Financiación	1.	
Desarrollo de Capacidades		
Gestión Asuntos Socio-Ambientales		

### Socialización de Resultados del Taller

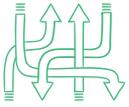
Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán dos actividades:

1. El moderador presentara las conclusiones de las propuestas de acción para la gestión metropolitana de la zona de borde.
2. Se conformará un comité para la presentación y el impulso de las propuestas de acción ante las autoridades metropolitanas (Consejos, juntas, comités metropolitanos según sea el escenario en las áreas metropolitanas).

### Sistematización de los Resultados del Taller

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## GOBERNANZA DE INTERDEPENDENCIAS METROPOLITANAS<sup>10</sup>

Esta metodología busca entregar una herramienta para que los actores de la metrópolis aborden, gestionen y reconozcan las especialidades y se tracen un plan de complementariedad territorial que oriente la gobernanza de las interdependencias metropolitanas.

El proceso de crecimiento de las ciudades y la conformación de áreas metropolitanas como consecuencia, desafía las ideas tradicionales de la gestión territorial marcada principalmente por las jurisdicciones locales de competencia de gobierno, por los límites político-administrativos de cada ciudad, que obliga a redefiniciones de las formas de administrar, planificar y gestionar los asuntos de desarrollo territorial en una metrópoli.

Las áreas metropolitanas son nodos de economía y cultura global, pueden proyectarse como verdaderos motores del crecimiento económico y de innovación, por cuanto en ellas se concentra gran parte del producto interno bruto (PIB), los bienes y servicios para el desarrollo humano, y son centros atractores mano de obra calificada e informal.

En estos nodos, cada una de las ciudades que componen la metrópolis cumple una función de oferta o demanda en bienes y servicios, convirtiéndose en escenarios para la conformación de economías de aglomeración, al aprovechar las posibilidades endógenas, las ventajas competitivas, el patrimonio cultural y los recursos locales, fomentando un entorno propicio para la actividad empresarial y la innovación, desarrollándose economías urbanas dinámicas, sostenibles e inclusivas en todo el territorio metropolitano.

Interrelacionar la geografía del territorio de las ciudades con los flujos de intercambios urbanos entre las ciudades que conforman el área metropolitana, permitirá que las políticas de gobernanza sean coherentes con la realidad de las dinámicas metropolitanas, es decir, que los límites político-administrativos de cada ciudad de la metrópoli, no impidan el desarrollo de las dinámicas económicas y sociales que generan las interdependencias en el territorio metropolitano.

Es necesario en las metrópolis llegar a acuerdos de gobernanza entre los diferentes municipios que permitan acceder a los mercados de bienes y servicios en igualdad de condiciones independientemente de su localización dentro del área metropolitana.

Las interdependencias entre las jurisdicciones de las ciudades de una metrópoli se materializan con la aparición de diversos flujos de intercambios sociales, económicos y ambientales entre ellas.

En este sentido, por estos diversos flujos que se presentan por la interacción de los habitantes de un área metropolitana con el mercado de bienes y servicios de las diferentes ciudades que la componen, se construyen espontáneamente interdependencias que pueden ser potencializadas al máximo o limitadas por políticas de desarrollo territorial.

<sup>10</sup> Documento de Consulta: López-Ghio, Ramiro; Ramírez, Juan Mauricio; Rojas, Fernando; Salazar Echavarría, Carlos; Bateman, Alfredo - BID- Fedesarrollo (2018): Interdependencia municipal en regiones metropolitanas <https://publications.iadb.org/es/interdependencia-municipal-en-regiones-metropolitanas-el-caso-de-la-sabana-de-bogota>

Generar sistemas efectivos de gobernanza metropolitana sobre estas interdependencias son esenciales para promover la prosperidad económica, cohesión social y sostenibilidad ambiental en una metrópoli. Una gobernanza metropolitana que permita consolidar los mercados de bienes y servicios, su accesibilidad y la reducción de tiempos y costos en el transporte que separan un mercado del otro.

Las interdependencias son propias de todas las áreas metropolitanas y existen como externalidades de cada una de las ciudades que la componen, se desarrollan y funcionan de hecho de forma limitada por las dificultades de la división político -territorial de la metrópoli y aunque estas se presentan y se reconocen no se planifican para especializar la vocación funcional de cada una de las ciudades de la metrópoli, la falta de reconocimiento y gestión de las especializaciones de las ciudades de la metrópoli por parte de los gobiernos, sector privado y academia limitan y frenan el desarrollo y la competitividad de la metrópoli.

Gestionar las externalidades de los bienes y servicios de las ciudades que conforman las áreas metropolitanas permite eliminar las barreras, materializarlas formalmente las interdependencias y gobernarlas para capitalizar sus múltiples beneficios.

## **Objetivo**

Reconocer las Interdependencia que se presentan en el territorio metropolitano e identificar acciones de gestión metropolitana para su gobernanza.

## **Actores Claves**

Representantes del sector gobierno de las ciudades que conforman la metrópoli, representantes del sector privado, representantes del sector académico representantes del sector social del área metropolitana que tengan relación o conocimiento con los siguientes bienes y servicios:

**Bienes y servicios:** educación, salud, empleo, servicios públicos domiciliarios, comercio, cultura, recreación y esparcimiento, industria, ambientales.

## **Resultados**

Con la aplicación de esta metodología se logrará:

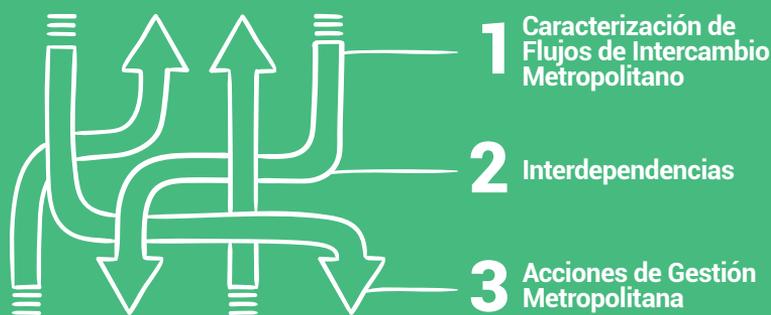
- Identificación primaria de las interdependencias que se presentan en la metrópoli
- Establecer las acciones metropolitanas para el diseño de un modelo de gobernanza de las interdependencias.

## **Estructura Metodológica**

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas que les permitirá a los participantes aportar desde su conocimiento a la identificación de flujos de intercambio de bienes y servicios interjurisdiccionales, a identificar especialidades en las funciones de las ciudades de la metrópoli y proponer acciones de gestión metropolitana para la gobernanza metropolitana de las interdependencias.

Generándose las bases para el estudio de un modelo de gestión metropolitana para cada interdependencia identificada.

## Etapas



### **1. Caracterización de flujos de intercambio metropolitano**

**Objetivo:** Obtener de los actores claves a partir de su conocimiento sobre la prestación de bienes y servicios sectoriales, la identificación de los flujos que se presentan por intercambio por oferta y demanda interjurisdiccionales entre las ciudades que conforman el área metropolitana.

#### **Modalidad Participativa: Grupo**

Se conformarán grupos sectoriales con participantes de los diferentes sectores que tengan conocimiento sobre la prestación del bien y servicio que se analiza.

**Bienes y servicios:** Educación, salud, empleo, servicios públicos domiciliarios, comercio, cultura, recreación y esparcimiento, industria, ambientales.

#### **La participación se realizará en dos pasos:**

**Primer Paso:** Los participantes identificarán la ciudad de la metrópoli que presenta externalidad en la prestación del bien o servicio sectorial, la externalidad se presenta cuando el bien o servicio es usado en una dimensión alta por los habitantes de otras ciudades de la metrópoli.

Realizarán una descripción de las características de cómo se presenta el flujo interjurisdiccional respecto de ese bien y servicio con externalidad.

**Segundo Paso:** Cada grupo presentará a la plenaria los resultados de la caracterización de flujos de intercambio metropolitano por el bien y servicio analizado, se abrirá la discusión para complementar el análisis y los resultados serán consolidados por ciudades con sus respectivas externalidades y flujos.

#### **Material de Participación:**

1. Ficha de trabajo de externalidades y flujos.
2. Ficha de trabajo de Ciudades y externalidades.

**FICHA DE TRABAJO**  
**ETAPA 1: Caracterización de Flujos de Intercambio**  
**Metropolitano Externalidades y flujos**

**Grupo Sector Bienes y Servicios de** \_\_\_\_\_

Bienes y servicios: educación, salud, empleo, servicios públicos domiciliarios, comercio, cultura, recreación y esparcimiento, industria, ambientales.

**Actividad:** De acuerdo a su experiencia y conocimiento sobre la presentación del bien y servicio objeto de análisis, identifique la ciudad de la metrópoli que presenta externalidad en la presentación, por cuanto el mismo es usado por los habitantes de las otras ciudades del área metropolitana en gran medida, y describa las características en las que se presenta el flujo interjurisdiccional para el uso del bien o servicio.

<b>Bienes y Servicios</b> Descripción	<b>Calidad de la Metrópoli que presenta externalidad en la presentación</b>	<b>Flujos interjurisdiccionales</b> Describa las características en que se presentan los flujos de las personas para acceder al bien o servicio
1.		
2.		
3.		
4.		

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 1: Caracterización de Flujos de Intercambio Metropolitano Ciudades y Externalidades de la Prestación de Bienes y Servicios

**Grupo: Plenaria**

Bienes y servicios: educación, salud, empleo, servicios públicos domiciliarios, comercio, cultura, recreación y esparcimiento, industria, ambientales.

**Actividad:** El moderador consolidará por ciudades de la metrópoli, los resultados del análisis de externalidades y flujos de los bienes y servicios realizados por los grupos y presentados en plenaria.

Ciudad	Bienes y Servicios Que presenta externalidad	Flujos interjurisdiccionales Describe las características en que se presentan los flujos de las personas para acceder al bien o servicio
Ciudad A		
Ciudad B		
Ciudad C		
Ciudad D		

## 2. Interdependencias

**Objetivo:** Lograr la identificación de las especialidades de las funciones de las ciudades que conforman el área metropolitana y determinar las interdependencias entre ellas.

### **Modalidad Participativa: Grupo**

Se conformarán grupos por ciudades con participantes de los diferentes sectores que tengan conocimiento sobre la ciudad que se analiza.

Los participantes basados en los resultados de la etapa 1. Sobre externalidades y flujos que se presentan en la ciudad objeto de análisis, identificarán su especialidad en la prestación de bienes y servicios y las interdependencias que se presentan entre la ciudad (objeto de análisis) con la especialidad de la oferta de bienes y servicios y las otras ciudades de la metrópoli que demandan la prestación del bien y servicio.

Realizarán una descripción de las características de la especialidad que le es asignada a la ciudad objeto de análisis y cómo se presenta la interdependencia por cada externalidad del bien y servicio que presente la ciudad, (porqué depende una ciudad de la otra)

**Soporte de participación:** Ficha de trabajo

## FICHA DE TRABAJO ETAPA 2: Interdependencias

Grupo Ciudad \_\_\_\_\_

**Actividad:** De acuerdo a los bienes y servicios que presentan externalidad en la ciudad de análisis, identifique la especialidad en la presentación de bienes y servicios, la funcionalidad de la ciudad en la metrópoli y de acuerdo a los flujos que se presentan en cada uno de los bienes y servicios con externalidades, establezca las interdependencias que se presentan entre la ciudad objeto de análisis y las otras ciudades de la metrópoli,

**La actividad se basa en los resultados de la tabla de consolidación de Ciudades y Externalidades de la Presentación de Bienes y Servicios de la etapa 1.**

Bienes y Servicios <small>Que presenta externalidad</small>	Especialidad <small>De acuerdo con los bienes y servicios que presenta externalidad que tipo de funcionalidad o especialidad tiene la ciudad de análisis</small>	Flujos interjurisdiccionales <small>Describa las características en que se presentan los flujos de las personas para acceder al bien o servicio</small>
1.		
2.		
3.		
4.		

### 3. Acciones de Gestión Metropolitana

**Objetivo:** Identificar las acciones de gestión metropolitana para la gobernanza de las interdependencias sectoriales entre las ciudades de la metrópoli.

#### Modalidad Participativa: Grupo

Se organizarán nuevamente los grupos conformados en la etapa 1.

Los participantes basados en los resultados de la etapa 1 y 2. Identificarán las interdependencias que se presentan entre las ciudades por la prestación del bien o servicio bajo el análisis del grupo.

Posteriormente identificarán acciones de gobernanza, planificación, finanzas, desarrollo de capacidades y gestión de asuntos socio ambientales que apliquen para la gestión metropolitana de interdependencia.

#### Soporte de participación:

- Ficha de trabajo.
- Carteles Orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 3: Consolidación Propuestas de Acción para la Gestión Metropolitana de las Interdependencias

**Grupo: Bien y Servicio Sector** \_\_\_\_\_

Bienes y servicios: educación, salud, empleo, servicios públicos domiciliarios, comercio, cultura, recreación y esparcimiento, industria, ambientales.

**Actividad:** Basados en los resultados de la etapa 1 2. Identifiquen las interdependencias que se presentan entre las ciudades por la presentación del bien o servicio bajo el análisis del grupo y presenten propuestas de acciones de gobernanza, planificación, finanzas, desarrollo de capacidades y gestión de asuntos socio ambientales que apliquen para la gestión metropolitana de la interdependencia por el bien y servicio bajo el análisis del grupo.

#### Interdependencias del Sector de Bienes y Servicios

Ciudades que Oferta el bien y servicio	Ciudad que demanda del Bien y Servicio
1.	1.
2.	2.

#### Acciones de Gestión Metropolitana

Acción Metropolitana	Descripción de la Acción Metropolitana
Gobernanza	1.
	2.
	3.
Planificación	1.
	2.
	3.
Financiación	1.
Desarrollo de Capacidades	1.
Gestión Asuntos Socio-Ambientales	1.

Carteles Orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana.



### Socialización de Resultados del Taller

Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán dos actividades:

1. El moderador presentara las conclusiones de las propuestas de acción para la gestión metropolitana de la zona de borde.
2. Se conformará un comité para la presentación y el impulso de las propuestas de acción ante las autoridades metropolitanas (Consejos, juntas, comités metropolitanos según sea el escenario en las áreas metropolitanas).

### Sistematización de los Resultados del Taller

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## PLANIFICACIÓN METROPOLITANA PARTICIPATIVA<sup>11</sup>

Esta metodología aplicable a la formulación de cualquier plan de escala metropolitana busca entregar una herramienta para recoger, ordenar e incorporar las propuestas de los actores, y evolucionar el concepto de participación ciudadana representativa al concepto de participación ciudadana contributiva, en donde el actor de la metrópoli participa en la planificación del territorio presentando propuestas desde el enfoque territorial mediante el concepto de territorializar los problemas para territorializar las soluciones. Utiliza para su desarrollo el diagnóstico estratégico, preguntas motivadoras de propuestas y territorialización de las soluciones a los desafíos metropolitanos.

La planificación territorial de las áreas metropolitanas con enfoque participativo, en las metrópolis contemporáneas es hoy un mayor exigencia, el desarrollo urbano sostenible gravita en la relación de las personas con el territorio, por tanto, la participación ciudadana en los procesos de planificación de las metrópolis son fundamentales, por cuanto son los territorios que concentran gran parte de la población, se hace el mayor uso de los recursos naturales y de los servicios ambientales, se concentran el desarrollo económico e industrial, entre otros.

Es así, que involucrar a los ciudadanos y actores claves del territorio en la planificación metropolitana, garantiza una lectura más cercana del territorio, favorece una comprensión común de los problemas y compromete a los actores a acompañar los procesos de transformación metropolitana de acuerdo a los desafíos territoriales que son abordados por la planificación integrada y coordinada de las metrópolis.

<sup>11</sup> Documento de Consulta: Cepal (2015) Manuales de la Cepal - La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf)

### **Objetivo**

Incorporar la participación ciudadana contributiva a los procesos de planificación metropolitana.

### **Actores Claves**

Representantes de los sectores públicos (autoridades nacionales, regionales, locales. Autoridades sectoriales como de transporte, servicios públicos, vivienda, etc) privados, sociales, económicos y académicos que tengan conocimiento e interés en el asunto metropolitano a planificar.

### **Resultados**

Con la aplicación de esta metodología se logrará:

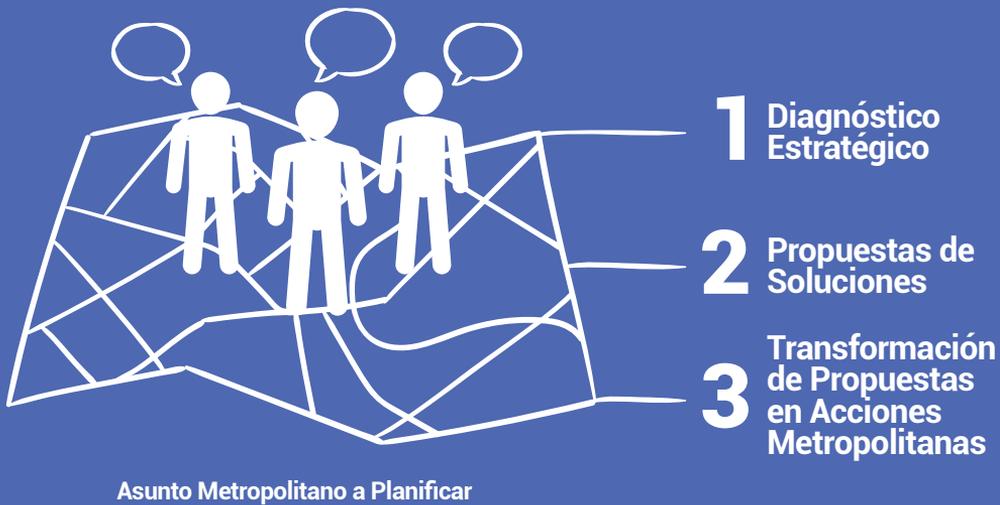
- Comprensión común de los diferentes actores respecto de las realidades y desafíos del desarrollo metropolitano
- Construcción conjunta de la visión, objetivos, estrategias, programas y proyectos del plan metropolitano, basados en las propuestas de los actores claves de la metrópoli
- Plan metropolitano legitimado por los todos los actores del territorio metropolitano.

## Estructura Metodológica

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas que les permitirán a los participantes conocer el contexto del asunto metropolitano que se va a planificar, proponer soluciones a las problemáticas que se

identifican desde su experticia y conocimiento de la problemática y proponer acciones de gestión metropolitana para ser incorporadas como estrategias, programas o proyectos en el plan.

### Etapas



## 1. Diagnóstico Estratégico

**Objetivo:** Presentar a los actores claves el contexto del asunto metropolitano a planificar, los temas relevantes que generan conflictividades y oportunidades.

### **Modalidad Participativa: Plenaria**

La presentación del diagnóstico estratégico del asunto metropolitano se realizará por los representantes de la autoridad metropolitana ante los actores claves convocados

### **Material de participación: Diagnóstico estratégico**

Elaborado por la autoridad metropolitana que incorpore conflictividades y oportunidades desde el enfoque territorial integrado, fundamentado en cartografía.

## 2. Propuestas de soluciones a los desafíos metropolitanos

**Objetivo:** Propiciar la presentación de propuestas de solución a las conflictividades o propuestas de activación de las oportunidades del asunto metropolitano objeto de planificación, por parte de los actores claves, basados en su conocimiento del territorio a través de preguntas motivadoras.

### **Pregunta motivadora:**

Desde su experticia y conocimiento que solución presentaría para abordar la conflictividad relacionada con: \_\_\_\_\_  
(relacionar las conflictividades presentadas en el diagnóstico estratégico)

Desde su experticia y conocimiento que propuesta presentaría para potencializar la oportunidad relacionada con: \_\_\_\_\_  
(relacionar las oportunidades presentadas en el diagnóstico estratégico)

### **Modalidad Participativa: Individual**

Cada participante realizara su aporte de manera escrita en la cartografía temática utilizada en el diagnóstico estratégico, dispuesta públicamente en el escenario de trabajo.

**Logística:** Se dispondrán en el salón de conferencia de manera visible y en gran tamaño la cartografía temática utilizada en la presentación del diagnóstico estratégico, cada cartografía tendrá relacionada sus conflictividades y potencialidades y junto a ellas se presentará las preguntas motivadoras en gran tamaño.

### **La participación se desarrollará en dos pasos:**

**Primer Paso:** Los participantes realizaran su participación individualmente interactuando con las cartografías exhibidas y dejaran registrado su aporte de forma escrita en las cartografías con la ayuda de papeles adhesivos.

**Segundo Paso:** Una vez culminado el tiempo de participación individual el moderador, organizará las propuestas y las presentará a la plenaria, abriendo la discusión para complementar las propuestas presentadas.

**Material de participación:** Cartografía.

### 3. Transformación de las propuestas en acciones de gestión metropolitana

**Objetivo:** Propiciar la presentación de propuestas de estrategias, programas, y proyectos para abordar las soluciones y potencialidades del asunto metropolitano objeto de la planificación, por parte de los actores claves.

**Modalidad Participativa: Plenaria**

Se organizarán grupos multidisciplinarios e interinstitucionales con los participantes.

Los participantes basados en los resultados de la etapa 2., transformarán las propuestas en

estrategias, programas, proyectos metropolitanos, para ser incorporados en el plan.

**Material de participación:** Ficha de trabajo.

FICHA DE TRABAJO		
ETAPA 3: Transformación de Propuestas en Acciones de Gestión Metropolitana		
Grupo No: _____		
<b>Actividad:</b> Identifique que estrategia, programa o proyecto metropolitano, visibilizaría la implementación de la propuesta de activación de la potencialidad o la propuesta de solución de la conflictividad del asunto metropolitano objeto de planificación.		
Propuestas de Activación de las potencialidades del asunto metropolitano		
Propuestas	Estrategia/Programa/Proyecto/Metropolitano	Descripción de Estrategia/Programa/Proyecto
1.		
2.		
3.		
Propuestas de Solución de las conflictividades del asunto metropolitano		
Propuestas	Estrategia/Programa/Proyecto/Metropolitano	Descripción de Estrategia/Programa/Proyecto
1.		
2.		
3.		

### **Socialización de Resultados del Taller**

Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán dos actividades:

1. El moderador presentara las conclusiones de las propuestas de las estrategias, programas y proyectos metropolitanos para incorporar al plan del asunto metropolitano objeto de planificación.

### **Sistematización de los Resultados del Taller**

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## VISIÓN Y GESTIÓN METROPOLITANA<sup>12</sup>

Esta metodología busca promover la identificación de la visión de desarrollo y de las potencialidades del territorio metropolitano, para abordarlas como asuntos metropolitanos, gestionarlos a partir de la integración de capacidades y solucionar las problemáticas que se presenten alrededor de la gestión de las mismas, y con ello mejorar la competitividad y la calidad de vida en la metrópoli.

La gestión metropolitana se basa en alcanzar un objetivo de desarrollo conjunto para todas las ciudades que conforman la metrópoli, que le permita lograr la competitividad, la atractividad, así como la equidad, la cohesión y la inclusión social del área metropolitana, de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible, es decir una visión integrada del desarrollo basada en las potencialidades del territorio como polos de crecimiento que a su vez cumplen la función de ser catalizadores para transformar y desarrollar las ciudades que conforman la metrópolis.

tanto, las áreas metropolitanas requieren de una visión de desarrollo territorial conjunta para lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en el territorio metropolitano, además, que la identificación de la visión de desarrollo metropolitano surja a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales y se base en el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como en las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general y que integre las diferentes dimensiones del desarrollo en lo social, económico y ambiental.

### **Objetivo**

Lograr la identificación por parte de los actores claves del territorio, de las potencialidades y oportunidades de desarrollo de la metrópoli, que fundamenten la definición de la visión metropolitana de desarrollo del territorio y la ruta de formalización y consolidación del Área Metropolitana.

### **Actores Claves**

La participación de los líderes y representantes de los sectores público como privado y cívico, es fundamental para definir el enfoque de desarrollo metropolitano. Los representantes de las instituciones democráticas locales, regionales y metropolitanas, deben trabajar conjuntamente con los representantes de la sociedad civil, gremial, académica, empresarial, entre otros, para acoger una visión común de desarrollo que sea concertada entre los actores claves del territorio metropolitano.

<sup>12</sup> Documento de Consulta: Cippec (2016), Gobernanza Metropolitana en América Latina y el Caribe, <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1069.pdf>

## Resultados

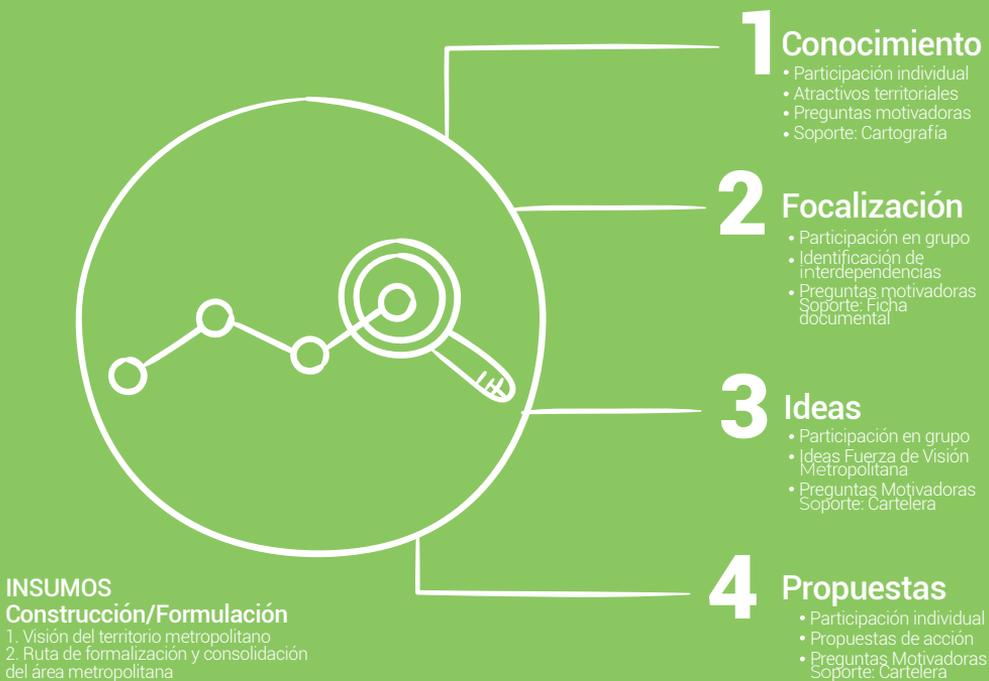
Con la aplicación de esta metodología se logrará:

- Identificar los insumos bases para la definición de una visión metropolitana de desarrollo territorial.
- Identificar los insumos bases para la estructuración de una ruta de acción de la gestión metropolitana.

## Estructura Metodológica

Esta metodología, se desarrolla en 4 etapas que les permitirán a los participantes ir identificando los recursos endógenos y las oportunidades del territorio desde un enfoque metropolitano e identificar acciones para establecer una ruta de gestión metropolitana a partir de la visión de desarrollo metropolitano.

### Etapas



## 1. Conocimiento

**Objetivo:** Obtener de los actores claves a partir de su conocimiento del territorio, la identificación de los atractivos sectoriales del territorio metropolitano con enfoque territorial integrado, a través, de preguntas motivadoras que lo exhortaran a pensar en las potencialidades y oportunidades de desarrollo de la metrópoli.

**Pregunta motivadora:** Desde su experticia y conocimiento que potencialidades y atractivos ¿tiene el sistema natural/ sistema de vías y transporte/sistema de vivienda/ Bienes y servicios sociales/ sistema productivo?

### **Modalidad Participativa: Individual**

Cada participante realizara su aporte de manera escrita en la cartografía sectorial.

### **Material de participación: Cartografía**

Se dispondrá de cartografía sectorial principalmente del sistema natural/ sistema de vías y transporte/ sistema de vivienda/ Bienes y servicios sociales/ sistema productivo, con información que active el análisis de los participantes

## 2. Focalización

**Objetivo:** Lograr que los actores claves a partir de su experiencia en la gestión del territorio identifiquen los intereses comunes que generen interdependencias entre municipios limítrofes y de los mismos con el municipio núcleo, a través de preguntas motivadoras de la discusión.

### **Pregunta motivadora:**

- A partir de la experiencia en la gestión territorial, ¿cuáles factores (potencialidades o desequilibrios) identifican Uds., que unen y convocan la gestión entre los municipios limítrofes?
- A partir de la experiencia en la gestión territorial, ¿cuáles factores (potencialidades o desequilibrios) identifican Uds., que unen y convocan la gestión entre los municipios y el Municipio de Núcleo?

### **Modalidad Participativa: Grupo**

Se organizarán grupos de actores que se integrarán principalmente con representantes de las ciudades de la metrópoli que tengan relación limítrofe y con representantes de otros sectores que tengan relación con dichas ciudades.

### **Material de participación:**

Ficha de Trabajo

<b>FICHA DE TRABAJO</b>							
Grupo No. _____	Municipios _____						
<p><b>Actividad 1:</b> A partir de la experiencia en la gestión territorial, ¿cuáles factores (potencialidades o desequilibrios) identifican Uds., que une y convocan la gestión entre los municipios limítrofes?</p> <p><b>¿Qué los convoca en su gestión?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		<b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small>	<b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small>				
<b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small>	<b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small>						
<p><b>Actividad 2 :</b> A partir de la experiencia en la gestión territorial, ¿cuáles factores (potencialidades o desequilibrios) identifican Uds., que une y convocan la gestión entre los municipios y el municipio Núcleo?</p> <p><b>¿Qué los convoca en su gestión con la ciudad núcleo de la metrópoli?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small></th> <th style="width: 50%; text-align: center;"><b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		<b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small>	<b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small>				
<b>Potencialidades</b> <small>(Asuntos que promueven el desarrollo territorial sustentable)</small>	<b>Desequilibrios</b> <small>(Asuntos que limitan el desarrollo territorial sustentable)</small>						

### 3. Ideas

**Objetivo:** Lograr que los actores claves a partir del ejercicio de identificación de las etapas 1 y 2 de la metodología, desarrollen 4 ideas fuerza que debe tener la visión metropolitana de desarrollo del territorio, a través de preguntas motivadoras de la generación de ideas sobre eslogan/lema/ marca del territorio metropolitano.

**Pregunta motivadora:**

- ¿Somos un territorio de?
- ¿Qué vocación territorial nos identifica en el contexto nacional?

**Material de participación: Cartel**

Se realizarán carteles/aviso con los lemas territoriales ideados por los grupos.

**Modalidad Participativa: Grupos**

Se mantendrán los grupos conformados en la etapa 3

## 4. Propuestas

**Objetivo:** Obtener de los actores claves, propuestas de acciones en materia de planificación, gobernanza, finanzas, asunto socio ambientales, proyectos y desarrollo de capacidades, para la formalización y/o consolidación del Área Metropolitana, a través de preguntas motivadoras de la generación de propuestas de acciones de gestión metropolitana.

### Pregunta motivadora:

- ¿Si Ud. tuviese la oportunidad de tomar la decisión sobre el modelo de gestión del territorio metropolitano, ¿qué acciones realizaría respecto de la planificación, gobernanza, finanzas, asunto socio ambientales, proyectos y desarrollo de capacidades?
- ¿Qué instrumentos, mecanismos utilizaría?



### Socialización de los Resultados del Taller

Terminadas las cuatro etapas, como cierre del taller se desarrollarán tres actividades:

1. Presentación de un resumen de los aportes en potencialidades del territorio y las ideas sobre lemas del territorio metropolitano.
2. Participación colectiva sobre impresiones de los resultados presentados.
3. Se informará a los participantes sobre la sistematización de los resultados del taller y la socialización de los mismos.

### Modalidad Participativa: Individual

Los participantes presentaran sus propuestas de manera escrita en cartel orientador de las bases de las bases de la gestión metropolitana de MetroHUB, y/o en cartografía que le permita territorializar las propuestas.

**Material de participación:** Carteles orientadores y cartografía.



### Sistematización de los Resultados del Taller

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## INNOVACIÓN METROPOLITANA<sup>13</sup>

Esta metodología es una herramienta que desarrolla habilidades de gestión en los actores metropolitanos para reaccionar oportunamente a las dinámicas metropolitanas, busca entregar una guía para abordarlas y encontrar la forma de innovar la gestión de las mismas, aprovechando el conocimiento de los actores que diariamente atienden las problemáticas metropolitanas.

El acelerado ritmo del crecimiento urbano, hace que las dinámicas territoriales estén en constante mutación, por cuanto el aumento de la población en las ciudades demanda el aumento y la diversificación en el nivel de la prestación de bienes y servicios de las ciudades, convirtiéndose en un desafío para las metrópolis responder de forma oportuna y eficiente a estas realidades.

Las políticas programas y proyectos metropolitanos necesitan ir adaptándose a los nuevos desafíos en materia de planeación urbana, transporte, seguridad, revitalización urbana, inclusión y cohesión social, protección del medio ambiente, agua, energía, saneamiento y cambios climáticos que requieran ser atendidos desde la escala metropolitana porque sobrepasan los recursos de planificación, gobernanza y financiación local.

Se requiere que los gobiernos locales innoven en su forma de abordar estos retos a través de nuevos mecanismos y estrategias de coordinación interterritorial y enfrentarlos desde la escala metropolitana, incluso deben innovar políticas, programas y proyectos metropolitanos ya existentes pero que requieren ser actualizados para ser más eficientes en la gestión metropolitana actual para reforzar la atraktividad, la competitividad la inclusión y la cohesión social de la metrópoli. Es así, que los asuntos metropolitanos son dinámicos por cuanto se complejizan, se presentan nuevos desafíos o se evolucionan.

### **Objetivo**

Innovar las políticas, programas y proyectos de desarrollo territorial desde la escala metropolitana, por parte de los actores claves del territorio metropolitano.

### **Actores Claves**

En el proceso de innovación de las políticas, programas y proyectos de desarrollo territorial deben participar todos los actores claves de los sectores público, privado, social y académico que a diario tenga el rol de aplicar y operativizar las acciones de estas políticas, programas o proyectos en la metrópoli, sin importar que tengan el rol decisorio sobre los mismos.

### **Resultados**

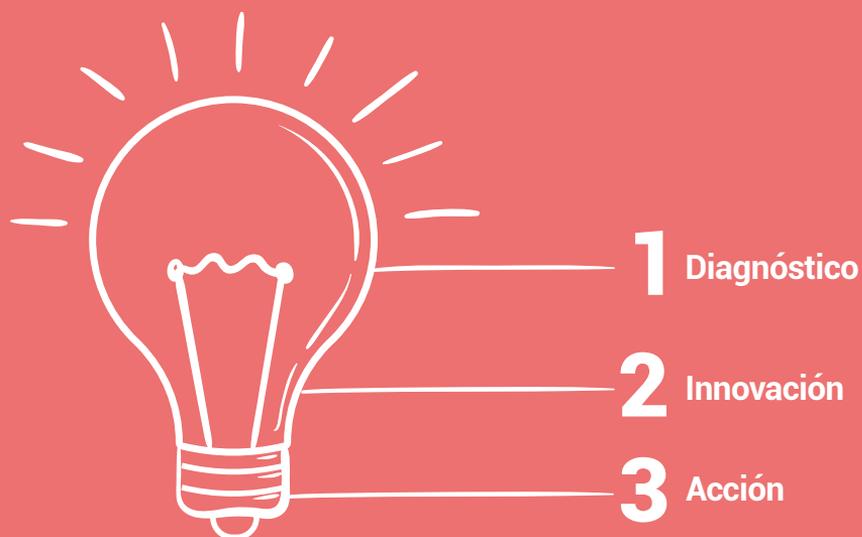
Políticas, programas y proyectos de desarrollo territorial innovados como instrumentos de gestión metropolitana y coherente con los desafíos actuales de las metrópolis.

### **Estructura Metodológica**

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas, que orientaran a los participantes a innovar la gestión metropolitana a partir de la identificación de los bloqueos o problemáticas en la gestión y desarrollo metropolitano, llevándolos a realizar ejercicios de transformación de las políticas, programas y proyectos metropolitanos, para identificar las acciones de gestión que se deben implementar.

**13** Documento de Consulta: Gema González Romero – Universidad de Sevilla (2006) –Innovación Territorial y Políticas Publicas file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InnovacionTerritorial YPolíticasPublicas-2219459.pdf

## Etapas



### 1. Diagnóstico

**Objetivo:** Lograr que los participantes identifiquen las problemáticas que se están presentando como limitantes para la gestión o el desarrollo metropolitano.

La metodología se aplica para innovar las políticas, programas o proyectos relacionados con los asuntos metropolitanos que se relacionan, entre otros que se podrían presentar por las particularidades de cada metrópoli y que estén presentando dificultades para su gestión o desarrollo.

Asuntos de Gestión	Asuntos de Desarrollo
Gobernanza Planificación Finanzas Proyectos Otros.	Movilidad Medio ambiente Ordenamiento territorial Vivienda Infraestructura Servicios públicos Espacio público Resiliencia territorial Empleo Otros.

**Modalidad Participativa: Grupo**

Se organizarán grupos de participantes de los diferentes sectores público, privado, social y académico, estableciendo mixtura en la visión de las problemáticas que se presentan alrededor del asunto metropolitano objeto de innovación.

**Material de participación:**

Ficha de Trabajo

<b>FICHA DE TRABAJO</b>	
Grupo No. _____	
<b>Participantes</b>	
<b>Asunto Metropolitano Gestión/ Desarrollo)</b>	
<b>Problemáticas</b>	
<b>Asuntos Relevantes</b> (seleccione las tres problemáticas mas importantes)	1. 2. 3. 4.

## 2. Innovación

**Objetivo:** Transformar las políticas, programas y/o proyectos relacionados con las problemáticas relevantes identificadas en la etapa 1 de diagnóstico respecto del asunto metropolitano que se está innovando.

Para el proceso de innovación se utilizará el Método SCAMPER<sup>14</sup>, que es una técnica creativa para generar nuevas ideas, abordando el problema desde nuevas perspectivas a través de preguntas relacionadas con siete verbos que dirigen a la mente de los participantes a trabajar la problemática desde ángulos distintos.

Los verbos utilizados en las preguntas indican posibles formas de llevar a cabo esas mejoras, realizando cambios o sugiriendo alternativas a partir de las respuestas obtenidas.

La palabra SCAMPER es una sigla formada por las iniciales de los verbos:

**S**ubstitute (Sustituir)

**C**ombine (Combinar)

**A**dapt (Adaptar)

**M**odify (Modificar)

**P**ut to other uses (Poner en otros usos)

**E**liminate (Eliminar o minimizar)

**R**earrange (Reordenar o Invertir)

Estas son las palabras clave para formular las preguntas. Y el procedimiento, el siguiente:

**Definición del problema:** En la Etapa No. 1 de Diagnóstico, se identificaron los tres asuntos relevantes de las problemáticas relacionadas con el asunto metropolitano a innovar. Estos asuntos relevantes son las problemáticas respecto de las cuales se aplicarán las preguntas motivadoras de nuevas ideas.

**Formulación de preguntas:** En este punto, formulamos las preguntas utilizando los verbos de acción incluidos en la palabra SCAMPER y se procede a proponer respuestas a dichas preguntas.

Las respuestas ordenadas y agrupadas darán forma a nuevas ideas para abordar la problemática que permitirán realizar acciones concretas frente a mejoras y transformaciones de políticas públicas, programas y proyectos metropolitanos.

---

**14** Documentos de Consulta: Método SCAMPER, Como generar ideas. [www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practicas\\_para\\_innovacion\\_1.0\\_scamper\\_1.pdf](http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_scamper_1.pdf)

## SUSTITUIR

*¿Qué podemos sustituir para conseguir, obtener...?*

*¿Qué no es posible sustituir?*

*¿Qué sucede si sustituimos el proceso A por el proceso B?*

*¿Podemos cambiar la forma, color, tamaño?*

*¿Qué es posible sustituir para reducir costos?*

## COMBINAR

*¿Podemos combinar productos o partes de éstos?*

*¿Qué podemos combinar con un elemento externo?*

*¿Podemos combinar las ventajas de diferentes servicios o procesos?*

*¿Qué pasaría si combinamos estas características con...?*

*¿Qué combinación de elementos generarían una reducción de costos?*

## ADAPTAR

*¿Qué sucede si adaptamos el producto para otra función?*

*¿Podemos adaptar a nuestro producto o servicio una idea de la competencia?*

*¿Podemos adaptar el modelo de EEUU, China, etc.?*

*¿Podemos adaptarlo a otro uso o utilidad?*

*¿Cómo lo podemos adaptar para agregar otra función?*

*¿Qué podemos adaptar para que esté disponible para más usuarios?*

## MODIFICAR

*¿Qué podemos modificar para conseguir, obtener?*

## PONER EN OTROS USOS

*¿Es posible dar otro uso a nuestro producto?*

*¿Puede ser utilizado por otro tipo de usuarios?*

## ELIMINAR O MINIMIZAR

*¿Es posible reducir desperdicios? ¿Cómo?*

*¿Qué podemos hacer para simplificar, abaratar, etc., un proceso?*

*¿Podemos reducir el tiempo de fabricación, elaboración, entrega,...?*

*¿Qué pasaría si eliminamos...?*

## REORDENAR O INVERTIR

*¿Puede hacerse más grande/pequeño/ligero/pesado,...?*

*Si reorganizamos determinados procesos, ¿ocupará menos?, ¿se producirán menos fallos o desperdicios?*

### Modalidad Participativa: Grupo

**Material de participación:** Ficha de Trabajo

Se organizarán grupos interinstitucionales e interdisciplinarios para garantizar diferentes ángulos de trabajo de las ideas de innovación del asunto metropolitano.

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA DE INNOVACIÓN

GRUPO No. \_\_\_\_\_  
PARTICIPANTES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ASUNTO METROPOLITANO

(Breve descripción del asunto metropolitano que se pretenden innovar, enunciando las problemáticas que se presentan y la importancia que representa para el desarrollo metropolitano)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD:** Innove a través del método de SCAMPER, los asuntos relevantes identificados como las principales problemáticas en la Etapa de Diagnostico, generando ideas que den respuesta a como sería el territorio metropolitano con \_\_\_\_\_ (describa el asunto metropolitano gestionado y desarrollado de forma eficiente, integrado y coordinado)

#### Desarrolle 3 ideas de innovación relacionadas con los verbos del Método SCAMPER:

Registre el verbo a aplicar para la innovación \_\_\_\_\_

Desarrolle la idea creativa de innovación

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Identifique 3 verbos adicionales que considere útiles y desarrolle una idea innovadora por cada uno:**

Registre el verbo a aplicar para la innovación \_\_\_\_\_

Desarrolle la idea creativa de innovación

---

---

---

---

---

Registre el verbo a aplicar para la innovación \_\_\_\_\_

Desarrolle la idea creativa de innovación

---

---

---

---

---

Registre el verbo a aplicar para la innovación \_\_\_\_\_

Desarrolle la idea creativa de innovación

---

---

---

---

---

### 3. Acción

**Objetivo:** Obtener de los participantes, propuestas de acciones en materia de planificación, gobernanza, finanzas, asuntos socio ambientales, proyectos y desarrollo de capacidades, para materializar las ideas de transformación de los asuntos metropolitanos generadas en la Etapa 2 de Innovación, a través de preguntas motivadoras de la generación de propuestas de acciones de gestión metropolitana.

#### Modalidad Participativa: Grupo

Se continúa trabajando en los mismos grupos interinstitucionales e interdisciplinarios que se han conformado para las etapas anteriores.

#### Material de participación:

- Carteles Orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana
- Ficha de Trabajo



Los participantes identificarán acciones concretas generadas en la etapa 2 de Innovación desarrollando de gestión metropolitana para poner en marcha las ideas de innovación de los asuntos metropolitanos el siguiente formato:

<p align="center"><b>FICHA DE TRABAJO</b> <b>ETAPA 3: Acción</b></p> <p align="center">Grupo No.: _____ Asunto Metropolitano: _____</p>		
<p align="center"><b>Idea de Innovación</b> (ideas generadas en la etapa2)</p>	<p align="center"><b>Acción de Gestión Metropolitana</b> (Acciones MetroHUB, Planificación, Gobernanza, Finanzas, Asuntos Socio-Ambientales, Desarrollo de Capacidades)</p>	<p align="center"><b>Acción de Materialización de la innovación</b> (especifique la acción que ponga en marcha la idea de innovación)</p>
1. Idea:		
2. Idea:		
3. Idea:		

### **Socialización de los Resultados del Taller**

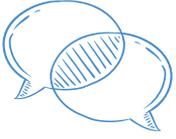
Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán tres actividades:

1. Cada grupo presentará las ideas de innovación del asunto metropolitano y las acciones de materialización de la misma.
2. Se conformará un comité para la presentación y el impulso de las propuestas de acción ante las autoridades metropolitanas (Consejos, juntas, comités metropolitanos según sea el escenario en las áreas metropolitanas).

### **Sistematización de los Resultados del Taller**

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## DIÁLOGO DE PARES METROPOLITANOS

Esta metodología busca elevar el espectro de pensamiento y análisis de los funcionarios de las ciudades que hacen parte de la metrópoli, para lograr que su visión local del asunto sectorial tenga una perspectiva metropolitana y encontrar acuerdos entre ellos para gestionarlos de manera integrada y eficiente.

El propósito global actual por las ciudades y los asentamientos humanos, es que estos, sean escenarios de inclusividad, justos, seguros, sanos, accesibles, asequibles, resilientes y sostenibles, a fin de promover la prosperidad y la calidad de vida para todos sus habitantes.

Para este fin, es importante la coherencia entre el propósito global y las políticas sectoriales, en materia de prestación de servicios públicos, gestión de los recursos naturales, uso de la tierra, control urbano, desarrollo rural, seguridad alimentaria y nutrición, agua y saneamiento, salud, educación, medio ambiente, energía, vivienda y movilidad, entre otros.

Se hace necesario la coordinación a distintos niveles y escalas de administración política, y en mayor requerimiento en las aglomeraciones urbanas, cuyos desafíos en la implementación de estas políticas sectoriales cruzan las fronteras político administrativas.

En las áreas metropolitanas para fortalecer la gestión integrada del territorio, es fundamental reorientar la manera en que se planifican, diseñan, financian, desarrollan, administran y se gestionan los asuntos sectoriales del desarrollo metropolitano, a partir de la promoción de la coordinación y cooperación entre los agentes de gobierno de las diferentes ciudades que la componen y que tiene la responsabilidad de gestionar los asuntos sectoriales.

Es así, que la gestión de los hechos o asuntos metropolitanos requieren acuerdos, diálogos sectoriales e intersectoriales entre los actores de la metrópoli.

### **Objetivo**

Articular con enfoque metropolitano, las políticas, programas y proyectos sectoriales, cuyo impacto superen los límites políticos administrativos del nivel local para la eficiencia y la equidad en la gestión del asunto sectorial y la integración metropolitana.

### **Asuntos Sectoriales de Impacto Metropolitano**

Se trata de asuntos de desarrollo territorial que en primera instancia son de competencia de los municipios/ ciudades, pero que están presentando un impacto más allá de las fronteras locales.

Estos podrían ser:



Vivienda



Movilidad



Residuos



Servicios Públicos



Gestión de los Recursos Naturales



Usos del suelo



Control Urbano



Desarrollo Rural



Seguridad Alimentaria y Nutrición



Agua y Saneamiento



Salud



Educación



Medio Ambiente



Energía



Entre otros, de acuerdo a las dinámicas y desafíos de cada metrópoli

## Actores Claves

En el proceso de articulación de las políticas, programas y proyectos sectoriales del desarrollo metropolitano deben participar los funcionarios que tengan la responsabilidad del asunto sectorial que se va articular, funcionarios pares de los sectores, como los jefes de oficina de vivienda de todas las ciudades que hacen parte de la metrópoli en el caso articular la política de vivienda metropolitana, o los jefes de las oficinas de infraestructura si se trata de desarrollar un equipamiento metropolitano o lo jefes de las oficinas de transporte si se trata de articular la política de movilidad metropolitana, entre otros casos.

## Funcionarios Pares:

Son funcionarios de gobierno, que ostentan cargos equivalentes o cumplen funciones similares y que tiene la responsabilidad de gestionar el asunto sectorial en análisis, en las diferentes ciudades que conforman la metrópoli.

## Resultados

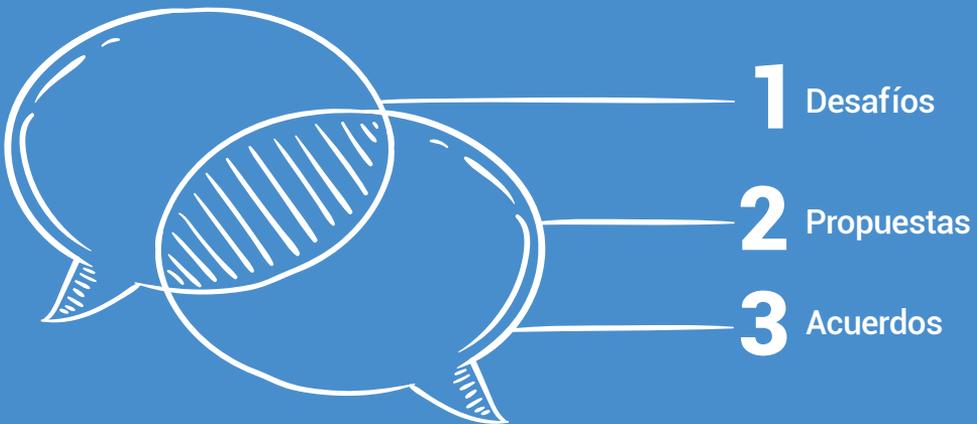
- Articulación y transformación de los asuntos sectoriales locales con impacto metropolitano en asuntos de escala metropolitana.
- Aporte a la eficiencia e integración del desarrollo territorial.

## **Estructura Metodológica**

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas, que orientaran a los participantes a articular mediante la gestión metropolitana el asunto sectorial que se está abordando, a partir de la identificación de los desafíos que presenta el

asunto sectorial, y cual está siendo su impacto a nivel metropolitano, para establecer conjuntamente propuestas de articulación de esfuerzos en recursos administrativos, técnicos, financieros, entre otros y definir acuerdos metropolitanos para implementar las acciones e instrumentos de gestión metropolitana.

### Etapas



## 1. Desafíos

**Objetivo:** Identificar por parte de los participantes las problemáticas del asunto sectorial objeto de análisis, las variables que están superando los límites político administrativos del nivel local y los desafíos que están afrontando para gestionar el asunto sectorial.

### Modalidad Participativa: Individual

Cada participante realizará el análisis del asunto sectorial desde su competencia local, partir de su experiencia en la gestión del mismo y de las problemáticas que debe afrontar.

### Material de participación: Ficha de Trabajo

Cada participante desarrollará la ficha de trabajo para documentar su análisis.

<b>FICHA DE TRABAJO</b> <b>ETAPA 1: Desafíos</b>		
<b>Asunto Sectorial:</b> _____		
<b>Ciudad:</b> _____		
<b>Nombre funcionario:</b> _____		
<b>Cargo funcionario:</b> _____		
<b>Problemáticas</b> <small>(dificultades en la gestión del asunto sectorial)</small>	<b>Impacto Metropolitana</b> <small>(Especifique qué variable/situación de la problemática supera las fronteras de ciudad que representa)</small>	<b>Desafío</b> <small>(Explique qué acciones debe implementar para atender la problemática desde el nivel local)</small>
<b>1. Problemática:</b>		
<b>2. Problemática:</b>		
<b>3. Problemática:</b>		

## 2. Propuestas

**Objetivo:** Identificar por parte de los participantes a partir de la experiencia en la gestión y conocimiento del asunto sectorial, las posibles soluciones conjuntas y coordinadas para afrontar los desafíos en la gestión del asunto sectorial desde la escala metropolitana.

### Modalidad Participativa: Grupo

Se organizarán grupos de pares de funcionarios de las diferentes ciudades que conforman la metrópoli.

### Material de participación: Ficha de Trabajo

Los grupos de funcionarios desarrollarán una ficha de trabajo para consolidar las problemáticas, impactos metropolitanos y desafíos que encuentren similitud en todas las ciudades o en gran parte de ellas, basados en los resultados de la etapa 1. Desafíos.

Una vez identificadas y consolidadas las problemáticas comunes, el grupo de participantes, analizará e identificará posibles soluciones basadas en principios de integración, coordinación y eficiencia, generando propuestas de escala metropolitana para la gestión del asunto sectorial.

<b>FICHA DE TRABAJO</b> <b>ETAPA 2: Propuestas</b>		
<b>Asunto Sectorial:</b> _____ <b>Ciudades que participan en el grupo:</b> _____ _____ _____		
<b>Problemáticas comunes</b> <small>(a partir de las fichas de trabajo de la etapa 1, identifique las problemáticas comunes para todas las ciudades que participan del grupo)</small>	<b>Impacto Metropolitana</b> <small>(Especifique las variables por las cuales la problemática supera la capacidad de gestión local y necesita soluciones coordinadas e integradas para todas las ciudades que conforma la metrópoli)</small>	<b>Propuestas de Solución Metropolitana</b> <small>(Identifique soluciones de la problemática bajo los principios de integración y coordinación entre las ciudades de la metrópoli y que generan eficiencia en la gestión)</small>
<b>1. Problemática:</b>		
<b>2. Problemática:</b>		
<b>3. Problemática:</b>		

### 3. Acuerdos

**Objetivo:** Lograr acuerdos de gestión con enfoque metropolitano, entre las ciudades que conforman la metrópoli, para abordar las propuestas de solución a las problemáticas del asunto sectorial, a partir de la identificación de las acciones metropolitanas en materia de gobernanza, planificación, finanzas, desarrollo de capacidades, asuntos socio-ambientales y proyectos.

#### **Modalidad Participativa: Plenaria de participantes**

Se presentarán ante las plenarios de participantes, por parte de cada uno de los grupos conformados para la etapa 2., las propuestas de solución identificadas.

Una vez agotada la presentación de propuestas de solución, se moderará una discusión en la plenaria sobre dichas propuestas, guiando a los participantes a la identificación de acciones de gestión metropolitana y la generación de acuerdos para la formalización e implementación de dichas acciones.

#### **Material de participación:**

##### **1. Ficha de Trabajo**

El moderador de la plenaria desarrollara la ficha de trabajo, documentando las acciones de gestión metropolitana identificada y acordada por la plenaria y los acuerdos logrados entre los funcionarios pares para abordar el asunto sectorial con enfoque metropolitano.

## FICHA DE TRABAJO

### ETAPA 3: Acuerdos / Trabajo en Plenaria

Asunto Sectorial: \_\_\_\_\_

Ciudades que participan en el grupo: \_\_\_\_\_

#### Acciones de Gestión Metropolitana

(Plasme de acuerdo a las temáticas, las acciones de gestión metropolitana identificadas por la plenaria para implementar en el asunto sectorial metropolitano de acuerdo con los siguientes tópicos a gestión metropolitana. Use como soporte las fichas de asuntos de la gestión metropolitana y los instrumentos o herramientas para la gestión metropolitana.

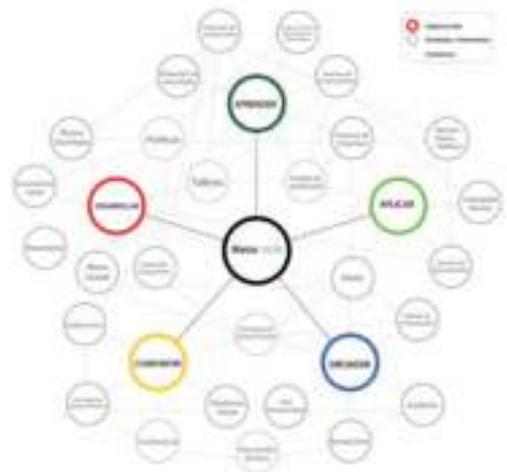
<b>Gobernanza</b> (Por ejemplo, definición de lineamientos, normas, comité metropolitano, entre otros)	<b>Planificación</b> (Por ejemplo, planes metropolitanos sectoriales, programa sectorial metropolitano, entre otros)	<b>Finanzas</b> (Por ejemplo, fondo metropolitano, bolsa de recursos metropolitanos, renta metropolitana, entre otros)	<b>Desarrollo de Capacidades</b> (Por ejemplo, visitas técnicas, foros, talleres, estudios, transferencia de conocimientos, entre otros)	<b>Proyectos</b> (Por ejemplo, equipamiento metropolitano, obra de infraestructura, entre otros)	<b>Socio-Ambiental</b> (Por ejemplo, declaración de áreas protegidas, lineamientos ambientales de uso de energías renovables, entre otros)
<b>1. Acción:</b>	<b>Acción:</b>	<b>Acción:</b>	<b>Acción:</b>	<b>Acción:</b>	<b>Acción:</b>
2.					

#### Acuerdos entre Pares

(Plasme los acuerdos a los que se llega en las plenaria por parte de los funcionarios pares de las ciudades de la metrópoli, para la formalización e implementación de las acciones de gestión metropolitana identificadas en el punto anterior, para abordar el asunto sectorial metropolitano.

**1. Acuerdo:** Por ejemplo: Norma o reglamentación metropolitana / Convenios o acuerdo de voluntades / delegación de las competencias locales al ente o institucionalidad metropolitana, entre otros.

## 2. Carteles Orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana



### **Socialización de los Resultados del Taller**

Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán dos actividades:

1. El moderador presentara las conclusiones de los acuerdos de los funcionarios pares a la plenaria, sobre las acciones metropolitanas a implementar y el modelo de formalización e implementación del acuerdo.
2. Se conformará un comité para la presentación y el impulso de las propuestas de acción ante las autoridades metropolitanas (Consejos, juntas, comités metropolitanos según sea el escenario en las áreas metropolitanas).

### **Sistematización de los Resultados del Taller**

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## INNOVACIÓN PROYECTOS METROPOLITANOS

Esta metodología es un desarrollo especial de la metodología de "Innovación Metropolitana", para la Innovación de proyectos, se basa en los mismos conceptos de innovación, y está orientada a entregar herramientas a los actores metropolitanos para identificar proyectos de alcance metropolitano o para evolucionar proyectos territoriales con un enfoque metropolitano.

### **Objetivo**

Innovar con enfoque metropolitano, el modelo de planificar, gestionar y financiar los proyectos de desarrollo territorial, por parte de los actores claves del territorio metropolitano.

### **Actores Claves**

En el proceso de innovación de los proyectos de desarrollo territorial deben participar todos los actores claves de los sectores público, privado, social y académico que a diario tenga el rol de investigar, gestionar, aplicar y operativizar las acciones de las políticas y programas relacionados con los proyectos en la metrópoli, sin importar que tengan el rol decisorio sobre los mismo.

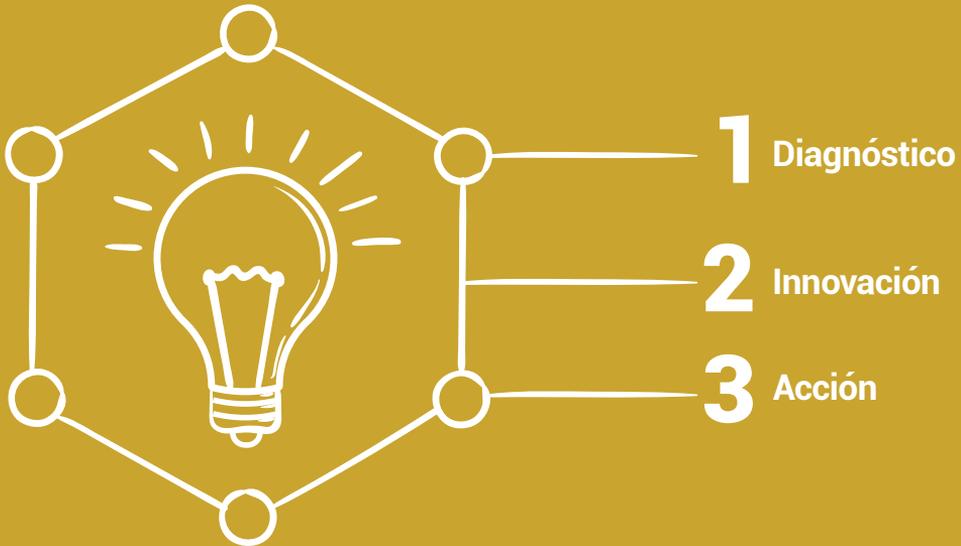
### **Resultados**

Proyectos de desarrollo territorial de impacto metropolitano, coherentes con los desafíos actuales de las metrópolis y con eficiencia en la inversión y gestión financiera.

### **Estructura Metodológica**

Esta metodología, se desarrolla en 3 etapas, que orientaran a los participantes a innovar el proyecto de desarrollo territorial, incorporando el enfoque metropolitano, a partir de la identificación de los bloqueos o problemáticas en los instrumentos de planificación, de financiación y de gestión de desarrollo territorial, llevándolos a realizar ejercicios de transformación de los mismos, para viabilizar el desarrollo e implementación de los proyectos de impacto metropolitano.

## Etapas



### 1. Diagnóstico

**Objetivo:** Lograr que los participantes identifiquen las limitantes para el desarrollo e implementación del proyecto de escala metropolitana.

La metodología se aplica para innovar proyectos relacionados con los asuntos o hechos metropolitanos que se relacionan a continuación, entre otros, que se podrían presentar por las particularidades de cada metrópoli y que estén presentando dificultades para su gestión o desarrollo.

Asunto/ Hecho Metropolitanos	Tipo de Proyecto	Limitantes
Movilidad Medio ambiente Ordenamiento territorial Vivienda Servicios públicos Espacio público Resiliencia territorial Empleo Otros	Infraestructura Social Económico Ambiental	Gobernanza: -Marco Legal -Modelo de Gestión.  Planificación  Finanzas

**Modalidad Participativa: Grupo**

Se organizarán grupos de participantes de los diferentes sectores público, privado, social y académico, estableciendo mixtura en la visión de

las limitantes en el desarrollo e implementación con enfoque metropolitano del proyecto de desarrollo territorial objeto de innovación.

**Actividades:**

1. Asunto Metropolitano	2. Proyecto	3. Marco de Acción
Describir y clasificar la problemática a resolver	Evaluar la escala metropolitana del proyecto	Identificar las limitantes del desarrollo e implementación del proyecto desde la escala metropolitana

**Material de participación: Ficha de Trabajo**

<b>FICHA DE TRABAJO</b> Diagnóstico				
Grupo No.: _____				
Participantes:				
<b>ASUNTO METROPOLITANO</b> <i>(Problemática que impacta a más de dos ciudades del área metropolitana que genera la necesidad de desarrollar el proyecto)</i>				
<b>Tipología</b> <i>(Movilidad, Medio ambiente, Ordenamiento territorial, Vivienda, Servicios públicos, Espacio público, Resiliencia territorial, Empleo, Otros.)</i>				
<b>Descripción</b>				
<b>Proyecto a Desarrollar</b>				
<b>Tipología</b> <i>(infraestructura, social, económico, ambiental)</i>				
<b>Descripción</b>		1. Alcance territorial. Impacta a más de dos ciudades del área metropolitana.		
<b>Enfoque Metropolitano para proyectos de infraestructura.</b>	<b>Características</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>
	1. Alcance territorial. Impacta a más de dos ciudades del área metropolitana. 2. Eficiencia económica. genera economías de escala. 3. Capacidad financiera. Facilita la inversión local porque promueve la inversión conjunta. 4. Capacidad Técnica. Facilita la gestión porque lo métodos de gerencia y operación tecnológica, servicios, materiales, equipamientos son más eficientes y eficaces en el nivel supramunicipal. 5. Impacto social. Tiene incidencia universal en toda la población metropolitana.			
	<b>Características de Proyectos de Infraestructura</b>			
- Competitividad: Vitalizador del territorio, es un activo de territorio metropolitano - Universal: Impacto de la Prestación servicios se proyecta más allá de la escala local - Factor Diferenciador: Es Complementario a los bienes y servicios del nivel local con especialidad y focalización del servicio. - Inclusivo: accesibilidad para las comunidades de los diferentes niveles - Integrador: es articulador del Territorio - Genera centralidades urbanas - Cohesión social: promueve la participación y construye la imagen símbolo de la sociedad que aspiran				

<b>Marco de Acción</b> <i>Instrumentos y Reglamentación aplicables para el desarrollo e implementación de proyecto</i>	
<b>Instrumentos De Escala Metropolitana</b> <i>(Instrumentos o reglamentación existentes en el territorio y relacionados con el proyecto)</i>	Instrumentos de Planificación Metropolitana:
	Instrumentos de Financiación Metropolitana:
	Marco Legal de escala Metropolitana:
	Institucionalidad o instancia metropolitana:
<b>Instrumentos De Nivel Local</b> <i>(Instrumentos o reglamentación existentes en las ciudades que componen el área metropolitana y relacionados con el proyecto)</i>	Instrumentos de planificación que incorporen el proyecto o una meta relacionada:
	Instrumentos de financiación de proyectos locales:
	Marco Legal relacionados con el proyecto:
<b>Limitantes</b> <i>(Para el desarrollo e implementación del proyecto desde la escala metropolitana)</i>	<b>Gobernanza</b>
	Marco Legal 1. 2. 3. Modelo de Gestión 1. 2. 3.
	<b>Planificación</b>
	1. 2. 3.
	<b>Financiación</b>
	1. 2. 3.

## 2. Innovación

**Objetivo:** Transformar los proyectos incorporando el enfoque metropolitano, y viabilizando el desarrollo y la implementación del proyecto con la transformación de las limitantes (identificadas en la Etapa de Diagnostico) en los instrumentos de planificación, financiación y marco legal en requisitos habilitantes del proyecto.

## Actividades:

1. Innovación en el diseño proyecto	2. Innovación en los instrumentos de planificación	3. Innovación en las reglamentaciones	4. Innovación en los instrumentos de financiación
Rediseñar el proyecto incorporando características de los proyectos de escala metropolitana.	Transformar las limitantes en requisitos habilitantes para el proyecto metropolitano	Transformar las limitantes en requisitos habilitantes para el proyecto metropolitano	Transformar las limitantes en requisitos habilitantes para el proyecto metropolitano

Para el proceso de innovación se utilizará el Método SCAMPER, descrita anteriormente, en la metodología de "Innovación Metropolitana".

La palabra SCAMPER es una sigla formada por las iniciales de los verbos:

**S**ubstitute (Sustituir)

**C**ombine (Combinar)

**A**dapt (Adaptar)

**M**odify (Modificar)

**P**ut to other uses (Poner en otros usos)

**E**liminate (Eliminar o minimizar)

**R**earrange (Reordenar o Invertir)

Estas son las palabras clave para formular las preguntas. Y el procedimiento, el siguiente:

**Definición del problema:** En la Etapa No. 1 de Diagnóstico, se identificaron las limitantes para el desarrollo e implementación del proyecto desde la escala metropolitana. Estas limitantes son las problemáticas respecto de las cuales se aplicarán las preguntas motivadoras de nuevas ideas.

**Formulación de preguntas:** En este punto, formulamos las preguntas utilizando los verbos de acción incluidos en la palabra SCAMPER y se procede a proponer respuestas a dichas preguntas.

Las respuestas ordenadas y agrupadas darán forma a nuevas ideas para abordar la problemática que permitirán realizar acciones concretas frente a mejoras y transformaciones de políticas públicas, programas y proyectos metropolitanos.

### **Modalidad Participativa: Grupo**

Se organizarán grupos interinstitucionales e interdisciplinarios para garantizar diferentes ángulos de trabajo de las ideas de innovación del asunto metropolitano.

### **Material de participación: Ficha de Trabajo**

**FICHA DE TRABAJO**  
Etapa de Innovación

GRUPO No. \_\_\_\_\_

PARTICIPANTES

\_\_\_\_\_

INNOVACIÓN: Marque con una X

Diseño del Proyecto	
Instrumento de Planificación	
Instrumento de Financiación	
Marco Legal	

**LIMITANTES:** Relacione las limitantes identificadas en la Etapa de Diagnostico para el tema que está innovando.

- 1.
- 2.
- 3.

**ACTIVIDAD:** Innove a través del método de SCAMPER, las limitantes identificadas como las principales problemáticas en la Etapa de Diagnostico, generando ideas que den respuesta a como sería el proyecto/ el instrumento de planificación/ el instrumento de financiación/ reglamentación, que viabilizaría el desarrollo y la implementación del proyecto metropolitano

### 3. Acción

**Objetivo:** Obtener de los participantes, propuestas del proyecto desde el enfoque metropolitano y la identificación de acciones en materia de planificación, gobernanza, finanzas, para materializar las ideas de transformación de las limitantes generadas en la Etapa 2 de Innovación.

#### Actividades:

1. Diseño de Proyecto con Enfoque Metropolitano.	2. Acciones de Gestión Metropolitano
Desarrollar marco conceptual del proyecto con enfoque metropolitano	Desarrollar Propuesta de Acciones de Gobernanza, Planificación y Financiación que habiliten y viabilicen el Desarrollo e Implementación del Proyecto Metropolitano.

#### Modalidad Participativa: Grupo

Se continúa trabajando en los mismos grupos interinstitucionales e interdisciplinarios que se han conformado para las etapas anteriores.

#### Material de participación:

- Ficha de Trabajo
- Carteles Orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana

**ACTIVIDAD 1:** Los participantes desarrollaran el marco teórico y conceptual del proyecto con el enfoque metropolitano incorporando la innovación en el diseño.

FICHA DE TRABAJO		
ACTIVIDAD 1: Diseño del proyecto con Enfoque Metropolitano		
Grupo No.: _____		
Proyecto Metropolitano: _____		
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL PROYECTO		
Asunto Metropolitano	Proyecto Metropolitano	Marco de Acción
Problemática	Descripción	Actividades
Necesidad	Objetivos	Presupuesto
Justificación	Resultados	Fuentes de financiación

**ACTIVIDAD 2:** Los participantes identificarán acciones concretas de gestión metropolitana para poner en marcha las ideas de innovación de las limitantes generadas en la etapa 2 de Innovación desarrollando el siguiente formato:

<b>FICHA DE TRABAJO</b> <b>ACTIVIDAD 2: Acciones de Gestión Metropolitana</b>		
<b>Grupo No.:</b> _____		
<b>Proyecto Metropolitan:</b> _____		
<b>Idea de Innovación</b> (Ideas generadas en la etapa 2)	<b>Acción de Gestión Metropolitana</b> (Acciones MetroHUB, Planificación, Gobernanza, Finanzas, Asuntos Socio-Ambientales, Desarrollo de Capacidades)	<b>Acción de Materialización de la innovación</b> (Especifique la acción que ponga en marcha la idea de innovación)
Idea:		
Idea:		
Idea:		

Para esta actividad se usarán los carteles orientadores de asuntos e instrumentos de gestión metropolitana de MetroHUB.



### **Socialización de los Resultados del Taller**

Terminadas las tres etapas, como cierre del taller se desarrollarán tres actividades:

1. Cada grupo presentará las ideas de innovación del proyecto metropolitano y las acciones de materialización de la misma.
2. Se conformará un comité para la presentación y el impulso de las propuestas de acción ante las autoridades metropolitanas (Consejos, juntas, comités metropolitanos según sea el escenario en las áreas metropolitanas).

### **Sistematización de los Resultados del Taller**

Documento ejecutivo sobre conclusiones del taller, que incorpore:

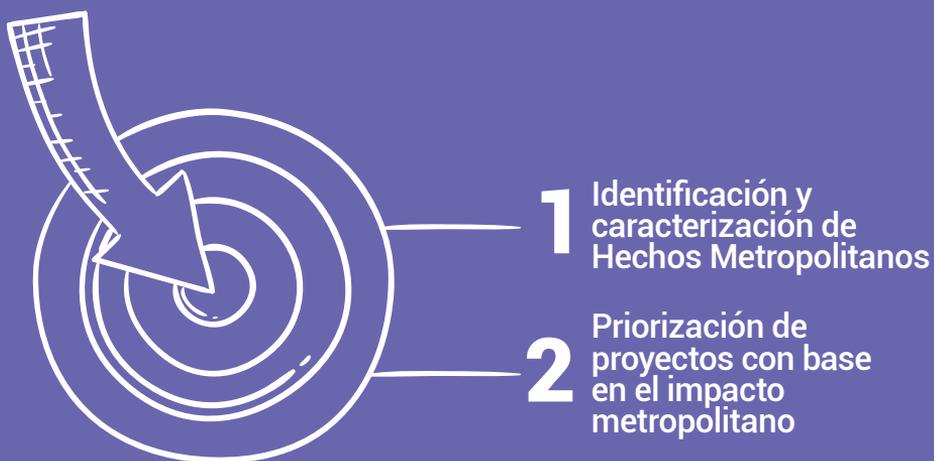
1. Los resultados de cada una de las etapas metodológicas
2. Sugerencias de próximas acciones a desarrollar
3. Socialización del documento



## IMPACTO METROPOLITANO DE PROYECTOS TERRITORIALES

A continuación, se presenta una metodología de planeación desarrollada en el Cider de la Universidad de los Andes, que busca determinar ex-ante el impacto metropolitano que pueden tener diferentes proyectos territoriales y una herramienta a partir de la cual se puede realizar un ejercicio de priorización de dichos proyectos. La metodología mezcla métodos cualitativos y cuantitativos y se compone de dos fases: i) Identificación cualitativa de los Hechos Metropolitanos (entendidos como los principales fenómenos que afectan a dos o más municipios de una metrópoli); y ii) Priorización cuantitativa de proyectos de acuerdo con el impacto que estos causan en los hechos identificados.

### Etapas



## Fase 1: Identificación y caracterización de Hechos Metropolitanos

La identificación de HM permite priorizar aquellos proyectos que tienen el mayor impacto sobre las problemáticas, o potencian los fenómenos de interdependencias territoriales, en las aglomeraciones urbanas. Este documento propone una ruta metodológica para la identificación y caracterización de HM que consta de tres pasos:

### Paso 1. Establecer las categorías de análisis de impacto según las estructuras de interdependencias territoriales

Se propone un esquema triangular que representa las tres dimensiones de los sistemas territoriales que generan diversos tipos de interdependencias (socioeconómica, funcional y biofísica), y se establece la dimensión institucional en el centro, dado que constituye un factor articulador que facilita, obstaculiza o determina la calidad del acceso a los bienes y servicios que ofrece la metrópoli, y que tiene un gran peso en la configuración y la trayectoria de las otras tres dimensiones.



En la Ilustración 1 se presentan las dimensiones propuestas para el análisis de impacto metropolitano.

En las siguientes secciones se desarrollan en detalle la naturaleza y rasgos generales de las dimensiones en las cuales se generan las relaciones de interdependencia supramunicipal y sobre las cuales serán identificados los HM.

### DIMENSIÓN BIO-FÍSICA

Esta dimensión aborda la conservación, la preservación y el uso sostenible de los recursos naturales, así como la incorporación de directrices de prevención, reducción y control de factores de amenaza y riesgo como soportes del desarrollo físico del territorio y de ocupación del suelo. Hace referencia a la base natural del territorio que comprende la geomorfología, los ecosistemas existentes, el clima, la geología, la hidrología, los suelos, la biodiversidad, las áreas protegidas, las amenazas naturales, socio-naturales, así como la variabilidad climática y los escenarios de cambio climático.

## DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA

Esta dimensión se refiere a las dinámicas económicas y sociales que se originan a partir de las relaciones entre los municipios que conforman un área metropolitana. Particularmente, la perspectiva económica contempla la importancia de la competitividad de los territorios, el incremento de la productividad de la economía local, la generación de valor agregado y el empleo sostenible de los recursos territoriales, el desarrollo de redes entre actores y organizaciones que incentiven innovaciones que tengan impacto en el desarrollo económico local y metropolitano. Desde el punto de vista social, se incluyen también fenómenos relacionados con la pobreza, las brechas sociales, el déficit de vivienda, la desigualdad o la segregación de la metrópolis.

## DIMENSIÓN FUNCIONAL

La dimensión funcional comprende todas aquellas infraestructuras y servicios dotacionales construidos por el hombre, que proveen una plataforma funcional para poder desarrollar las diferentes actividades socioeconómicas de forma adecuada y eficiente. Se incluyen aquí las infraestructuras relacionadas con la prestación de servicios públicos, las de movilidad y transporte, y los equipamientos y el espacio público. Desde la perspectiva funcional, para una adecuada ejecución del modelo de ordenamiento se consideran esenciales los sistemas de movilidad y su relación con el uso efectivo del espacio público y de los distintos tipos de equipamientos, así como su adecuada articulación con la base natural y su interrelación con el sistema de centralidades. También, resulta primordial el manejo de densidades y usos urbanos coherente con las posibilidades que el sistema de movilidad ofrece.

## Paso 2. Identificar los Hechos Metropolitanos según las categorías de análisis definidas

Los Hechos Metropolitanos son los principales fenómenos económicos, sociales, culturales, políticos, institucionales que afectan a un área metropolitana. Si bien no existe una definición única de la noción de HM, si es posible señalar rasgos que los caracterizan y dan cuenta de su naturaleza como un primer paso para llevar a cabo ejercicios de planeación metropolitana. En ese sentido, existen cuatro aspectos clave para identificar un HM.

En primer lugar, los HM son fenómenos que hacen referencia a relaciones de interdependencia entre varios municipios de un área metropolitana. En este sentido, se puede establecer que para que un fenómeno sea considerado "Hecho Metropolitano," este debe afectar o involucrar a dos o más municipios. De esta manera el fenómeno de Hechos Metropolitanos se analiza desde el enfoque de interdependencias y relaciones supramunicipales.

En segundo lugar, estas relaciones de interdependencia supramunicipal o supralocal se dan en el marco de las dimensiones y estructuras del territorio metropolitano. El territorio metropolitano es de carácter multidimensional, es decir, está conformado por una diversidad de dimensiones y estructuras y, es en el marco de las relaciones y transformaciones de estas dimensiones múltiples que se producen los HM<sup>15</sup>.

.....  
**15** A manera de ejemplo, las relaciones de interdependencia en la dimensión funcional pueden hacer referencia al aumento en el nivel de motorización, al número de viajes diarios promedio que se realiza por cualquier motivo entre municipalidades, o al impacto que tienen los servicios de abastecimiento de agua potable y los rellenos sanitarios. Respecto a las relaciones de interdependencia en la dimensión económica se pueden identificar varios fenómenos de carácter metropolitano como: a) el de conmutación laboral y la configuración de sistemas de ciudades; b) los intercambios económicos en bienes y servicios

En tercer lugar, la identificación de los HM requiere de la existencia de un diagnóstico previo del estado actual y de las transformaciones de las estructuras y dimensiones del territorio. En otras palabras, la identificación de un HM no constituye un proceso de diagnóstico, sino que parte de un diagnóstico para poder caracterizar los principales fenómenos metropolitanos y sus objetivos deseables de gestión a futuro.

En cuarto lugar, las relaciones de interdependencia que caracterizan a los HM dan lugar a conflictos y oportunidades que deben ser gestionados y planeados a nivel metropolitano. Esta gestión se puede realizar mediante el desarrollo de proyectos y acciones de coordinación que tengan un impacto en el territorio metropolitano.

Esta etapa termina con una lista de HM identificados y caracterizados para cada dimensión. La caracterización debe incluir.

### **Paso 3. Construir un sistema basado en criterios sobre los HM identificado para determinar el impacto metropolitano**

En este último paso de esta primera fase de la metodología se deben plantear criterios de priorización de proyectos a manera de preguntas. Estas preguntas deben formularse de tal manera que permitan, al ser aplicadas sobre los proyectos, prever si estos impactarán de forma positiva en objetivos deseables de gestión de identificados para cada HM.

Se propone establecer dos tipos de criterios: i) Criterios generales (1G), que se redactan como preguntas excluyentes que solo pueden tener SI/NO como opción de respuesta, y que en caso de responderse de forma positiva activan una segunda serie de preguntas; ii) Criterios específicos (2G), que se redactan como preguntas que dan alcance a los criterios 1G y que pueden tener opciones múltiples como respuesta, estableciendo pesos o puntajes diferenciados a cada una de las opciones de respuesta posibles.

## **Fase 2: Priorización de proyectos con base en el impacto metropolitano**

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología de Gestión y Planificación Metropolitana que propone este documento combina métodos cualitativos y cuantitativos. Basada en los insumos cualitativos recogidos en la fase 1, la fase 2 recurre a un análisis más cuantitativo del tipo Análisis Multicriterio Discreto. Para desarrollarlo, se utiliza la técnica AHP (Analytic Hierarchy Process), la cual permite descomponer estructuras complejas identificando los vínculos entre las partes y proponiendo una solución racional cuyo resultado son valores numéricos que permiten determinar qué criterios (variables) tienen mayor prioridad y, por tanto, jerarquizar. En este caso, permite dictaminar que proyectos tendrán mayor prioridad por el impacto positivo que causarán en los HM identificados.

entre los municipios (la provisión de bienes agrícolas, industriales y servicios transables); c) las brechas sociales y espaciales; d) los efectos que produce el desbordamiento de las economías de aglomeración sobre los ecosistemas; entre otros. Las relaciones de interdependencia entre los municipios relacionada con la dimensión biofísica se refieren a los servicios ambientales y ecosistémicos y a la forma como se relacionan con las otras dimensiones o estructuras del desarrollo.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE PRIORIZACIÓN**

Para la implementación de esta técnica, se toma como referencia el Manual Metodológico de Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos publicado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) (Pacheco y Contreras, 2008). Para hacer consistente esta aplicación con a la dictaminación de impacto metropolitano, se realizan algunas variaciones a esta metodología que se explicarán en los siguientes apartados de este documento.

El proceso de implementación del método se basa en tres principios: i) Construcción de las jerarquías, ii) Establecimiento de prioridades y iii) Consistencia lógica.

## **PRINCIPIO 1: CONSTRUCCIÓN DE LAS JERARQUÍAS**

Para la definición de las jerarquías se utilizan las técnicas arboles de problema y árboles de objetivos. En este sentido, los niveles de análisis se desglosan en las cuatro dimensiones definidas para el análisis de impacto (funcional, bio-física, socio-económica e institucional) y en los Hechos Metropolitanos identificados, de manera similar a como sucede en los árboles de decisiones. La base del árbol son las dimensiones, y se empieza a ramificar en HM, posteriormente en criterios generales y en criterios específicos hasta llegar al nivel de alternativas, esto mediante combinaciones lineales tal como se realiza para el análisis de probabilidades.

El nivel jerárquico "0" parte de las dimensiones, seguido por el nivel "1" donde se localizan los Hechos Metropolitanos, y en los niveles siguientes los demás aspectos relevantes (Ilustración 2). Para la priorización de proyectos metropolitanos se utiliza la formulación de preguntas con respuestas binomiales excluyentes ("si" o "no") en varios de los niveles, y dependiendo de la profundidad, se ofrecen alternativas de selección con valores diferenciales de puntuación.

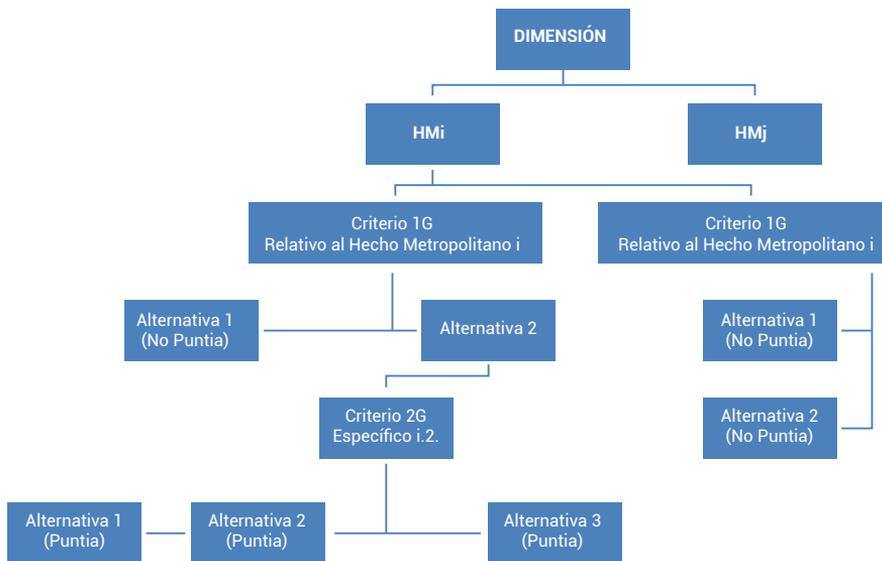


Ilustración 2. Árbol para la construcción de jerarquías para la priorización. Autores a partir de CEPAL (2008).

## PRINCIPIO 2: ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

La metodología indica que con el grupo de criterios, deben establecerse prioridades a partir de una matriz pareada con calificaciones otorgadas por el usuario, utilizando como herramienta la escala de Saaty, que es una herramienta propuesta para establecer la importancia o preferencia de criterios o alternativas en la matriz de comparaciones a pares (CEPAL, 2008) como se muestra en la Ilustración 3. La escala debe ser correspondiente en el nivel a los Hechos Metropolitanos, ya que estos son los fenómenos a los que buscan atender los proyectos que serán priorizados mediante los criterios formulados.

Para ello es necesaria la construcción de una matriz pareada cruzando los HM y estableciendo entre ellos una relación de interdependencia, toda vez que los proyectos que serán evaluados por la herramienta podrán responder a uno o varios HM, y en ese caso lo que debe primar son las sinergias y las interrelaciones que el proyecto propone para atender las problemáticas que afectan a la metrópoli y para cumplir las estrategias definidas en sus instrumentos de gestión.

Intensidad	Definición	Explicación
1	De igual importancia	2 actividades contribuyen de igual forma al objetivo
3	Moderada importancia	La experiencia y el juicio favorecen levemente a una actividad sobre la otra
5	Importancia fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente una actividad sobre la otra
7	Muy fuerte o demostrada	Una actividad es mucho más favorecida que la otra; su predominancia se demostró en la práctica
9	Extrema	La evidencia que favorece una actividad sobre la otra, es absoluta y totalmente clara
<b>2,4,6,8</b> <b>Recíprocos</b>	Valores intermedios $a_{ij}=1/a_{ji}$	Cuando se necesita un compromiso de las partes entre valores adyacentes Hipótesis del método

Ilustración 3. Escala de Saaty. Tomada de Saaty 1991 en CEPAL (2008)

De esta forma, la priorización de los proyectos responde a una visión comprensiva de la gestión metropolitana y no a una visión sectorial, y los proyectos que obtengan un porcentaje mayor de impacto serán aquellos sean formulados con un enfoque multidimensional. Siguiendo las convenciones de intensidad establecidas por Saaty, se define la pregunta estándar ¿Qué tan importante es la relación del HM-i con el HM-j? para establecer los pesos de la priorización, esperando como resultado una matriz cruzada de correspondencia al número de HM x el mismo número de HM. (Ilustración 4)

Luego de definir la matriz pareada, se otorga la calificación de importancia a cada una de las relaciones entre los HM teniendo en cuenta las definiciones de intensidad de Saaty: 1 (de igual importancia); 3 (moderada importancia); 5 (importancia fuerte); 7 (muy fuerte o demostrada); y 9 (importancia extrema).

La utilización de valores intermedios de calificación (2, 4, 6 y 8) requiere un compromiso de las partes entre valores adyacentes, y en este caso, eso significa un consenso entre los actores de la gestión y el desarrollo metropolitano. Por ello se recomienda en primera instancia usar solo valores impares mediante la conformación de un grupo de expertos, y de querer ampliar los matices de la calificación, usar los valores pares mediante talleres participativos en los que se llegue a un consenso frente a los pesos de las interdependencias.

Al otorgar las calificaciones por las filas sobre la diagonal principal de la matriz (los "1"), las posiciones debajo de la diagonal principal (que se calculan como el inverso de su posición transpuesta) son decimales en su mayoría inferiores a 1, aparentando que las sumatorias de las columnas podrían a simple vista, parecer dispares, pero al realizar el proceso de normalización, se evidencia que no es así.



### PRINCIPIO 3: CONSISTENCIA LÓGICA

En este apartado, se combinan conceptos de probabilidad, álgebra matricial y los propios de análisis multicriterio. De acuerdo con Pacheco y Contreras (2008), la consistencia tiene relación con el grado de dispersión de los juicios del actor, con los conceptos de transitividad –el respeto por las relaciones de orden de los elementos– y proporcionalidad. Todas estas son reglas lógicas, que por ser inherentes a decisiones humanas no se cumplirán en un 100%, pero a las que se espera que se acerquen lo mayor posible.

El vector propio también puede entenderse como un vector de estimadores, es decir, como los coeficientes de un modelo econométrico, cuya suma igual a 1, significa que los estimadores son consistentes (Wackerly, D. D., Muñoz, R., & Humbertot, J., 2010) de la siguiente forma:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} (|\hat{\theta} - \theta|) \leq \varepsilon = 1 \text{ o de forma equivalente,}$$

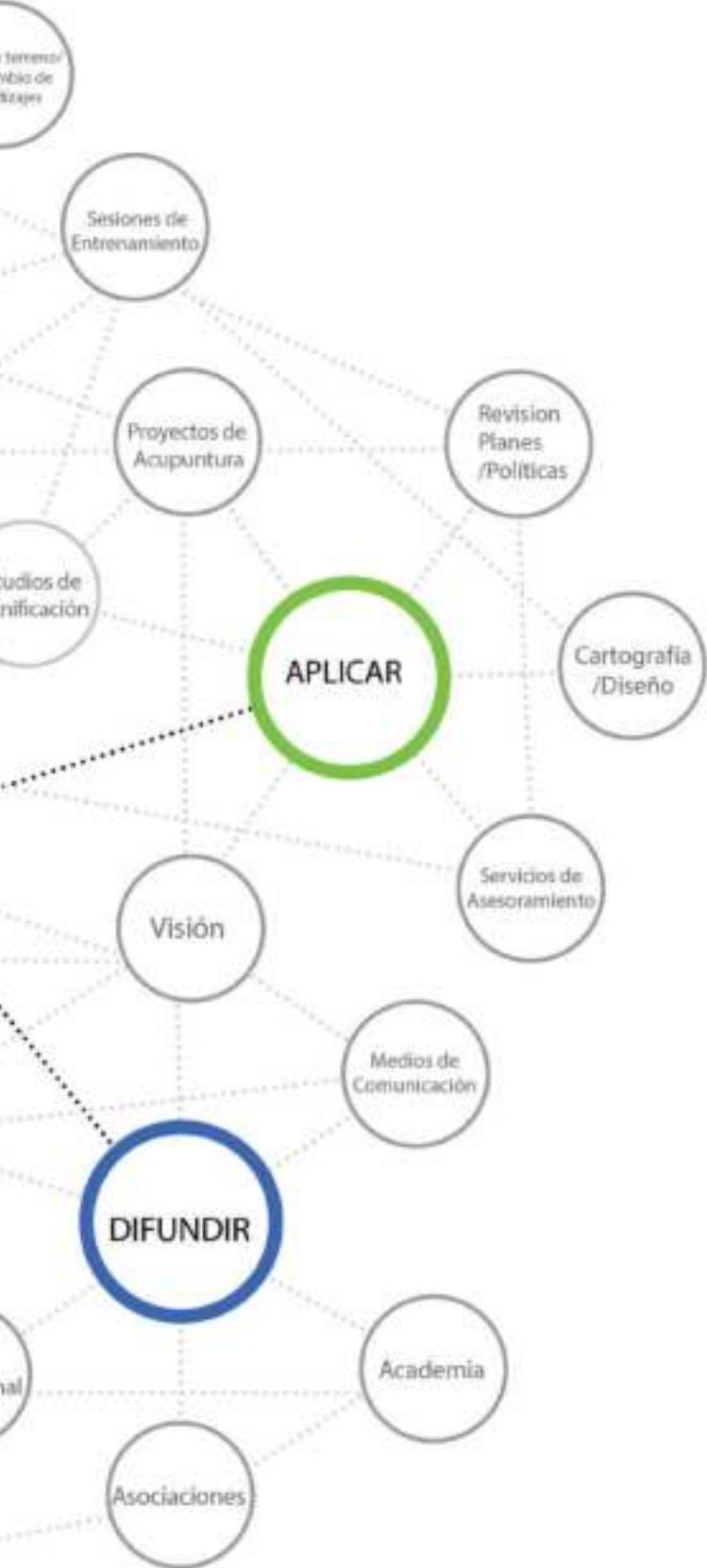
$$\lim_{n \rightarrow \infty} (|\hat{\theta} - \theta|) > \varepsilon = 0$$

Estos estimadores pueden probarse como coeficientes en modelos lineales tradicionales o modelos más avanzados incluidos los logit, probit o relacionados con modelos espaciales.

### HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN

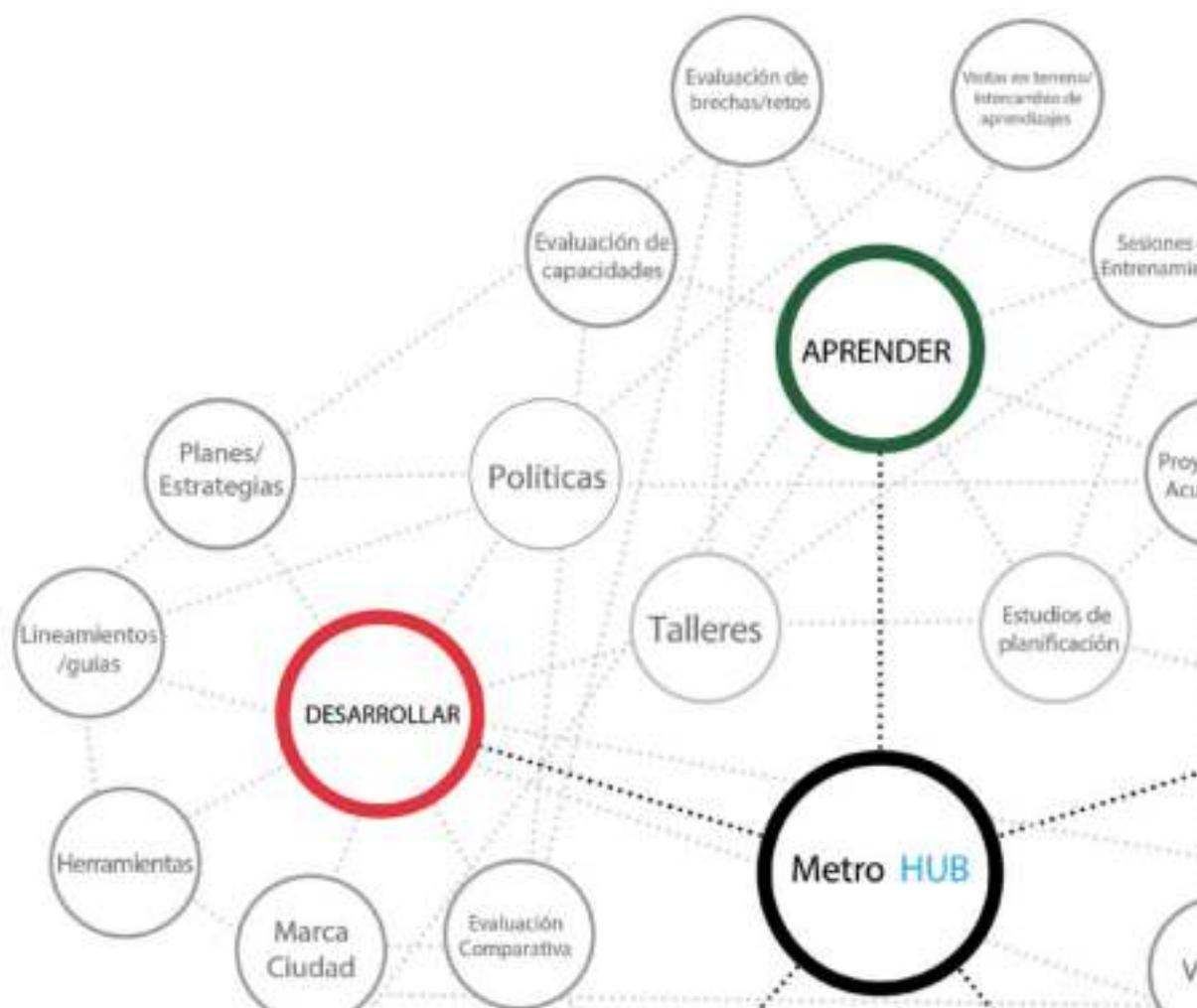
El paso definitivo para la aplicación de la metodología de priorización es la construcción de una herramienta digital que permite, mediante una interfaz gráfica, la aplicación de los criterios formulados y sus respectivos pesos, a los diferentes proyectos que se presentan al Banco de Proyectos o a la instancia que haga sus veces, en el área metropolitana respectiva.

La herramienta se debe diseñar a partir de la combinación de criterios, es decir, el usuario no seleccionará la dimensión que ha de ser evaluada. Esto es muy importante porque evita el sesgo fundamental de otorgar diferentes pesos a las dimensiones que se están evaluando. Es importante mencionar que se deben incluir indicadores de diferentes fuentes de información que se encuentren a partir de las lecturas de los instrumentos y documentos oficiales del área metropolitana donde se aplique la metodología. Esto en consideración a que para esta metodología es más relevante el Hecho Metropolitano que el indicador, por lo que es el indicador el que debe adaptarse al HM.





**FORMACIÓN**



## TALLERES METROHUB<sup>16</sup>

La metodología de este taller está basado en la conceptualización de MetroHUB de «aprender, compartir, desarrollar, aplicar y difundir» y su objetivo es mejorar la capacidad de los actores clave para el desarrollo metropolitano que les permita tener una visión metropolitana del territorio y abordar los desafíos que enfrentan las áreas metropolitanas.

Componentes del taller

### **Aprendizaje**

Este componente, se desarrollará con una sección académica de las siguientes temáticas con enfoque metropolitano:

**Principales:** Planificación, Gobernanza, Financiamiento, asuntos socio- ambientales

**Específicos:** temáticas sectoriales, de acuerdo a la necesidad de cada taller por solicitud del socio o por las dinámicas territoriales preponderantes en el área metropolitana donde se desarrolla el taller.

### **Desarrollar y Aplicar**

Este componente se desarrollará con una sección de propuestas y proyectos con visión metropolitanas, en donde los participantes desarrollaran una propuesta de programa y proyecto con visión metropolitana relacionado con el rol que desempeña en la metrópoli.

### **Compartir**

Este componente, desarrollará dos secciones:

Sección Diálogos: trabajo en grupo donde se presente estudios de casos por parte de los participantes relacionados con las temáticas presentadas en la sección académica.

Sección Peer to Peer: visitas técnicas sectoriales para conocer los desafíos metropolitanos con visita de campo y diálogos con los funcionarios que enfrentan los desafíos.

### **Difundir**

Este componente se desarrollará mediante una sección de estrategia de comunicación y difusión del proyecto o programa metropolitano desarrollado por el participante, que le permita trascender su visión metropolitana a otros actores del territorio con el objeto de generar inteligencia colectiva en asuntos metropolitanos.

16, 17 MetroHub-Supporting Metropolitan Development: <http://urbanpolicyplatform.org/metrohub/#>

## RUEDAS DE ALIANZAS METROPOLITANAS PEER TO PEER – METROHUB<sup>17</sup>

Este formato de aprendizaje se basa en a la metodología Peer to Peer del MetroHUB, busca que a través de un encuentro internacional de pares metropolitanos se propicie el intercambio de aprendizajes y se generen alianzas de colaboración uno a uno, aprovechando la experiencia en el abordaje de los desafíos metropolitanos.

El formato de desarrolla en una gran rueda de reuniones que se cumple través de agendas peer to peer entre actores claves con interés metropolitano, cuyo objetivo es promover contacto entre quienes ya tienen la experiencia metropolitana y quienes tienen la expectativa de abordar desafíos metropolitanos, sea entre funcionarios o entre instituciones y organizaciones, mediante entrevistas para realizar consultas, desarrollar relaciones de colaboración y alianzas estratégicas.

La rueda pretende hacer más eficiente los esfuerzos en aprendizajes peer to peer, por cuanto busca concentrar en un mismo lugar y momento gran número de experiencias metropolitanas y el participante encontrará un gran número de oportunidades de diálogos, asesoría y alianzas.

El formato se enfoca a ruedas del nivel internacional, pero es aplicable a intereses nacionales.

---

**16, 17** MetroHub-Supporting Metropolitan Development: <http://urbanpolicyplatform.org/metrohub/#>

**Para su desarrollo deberá:**

1. Identificar buenas prácticas metropolitanas
2. Identificar áreas metropolitanas o aglomerados urbanos interesados en fortalecimiento de capacidades de gestión metropolitana
3. Desarrollo de un brochure de buenas practicas
4. Desarrollo de plataforma para agendamiento de citas
5. Estrategia de documentación de resultados de la rueda
6. Convocatoria de participación
7. Desarrollo de agendas peer to peer entre los participantes
8. Desarrollo de la rueda
9. Informe de resultados de la rueda
10. Seguimiento a las alianzas generadas.







## BIBLIOGRAFÍA



Agenda 2030 - Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Cartografía Social – Juan Herrera. Net, <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/cartografia-social.pdf>

Cepal (2015) Manuales de la Cepal- La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf)

Cippec (2016), Gobernanza Metropolitana en América Latina y el Caribe. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1069.pdf>

Declaración de Montreal sobre Áreas Metropolitanas - 2015. [http://cmm.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/documents/20151007\\_habitat\\_declarationMontreal-es.pdf](http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20151007_habitat_declarationMontreal-es.pdf)

Emilio y Angela Giglia. (2008). Las reglas del desorden: habitar la metrópoli. UAM-AZC, Siglo XXI. México. – zonas de bordes

<https://leerlaciudadblog.files.wordpress.com/2016/05/duhau-y-giglia-las-reglas-del-deorden-habitar-la-metrc3b3poli.pdf>

Gema González Romero – Universidad de Sevilla (2006) – Innovación Territorial y Políticas Publicas  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InnovacionTerritorialYPolíticasPublicas-2219459.pdf>

HABEGGER, Sabina y MANCILA, Iulia (2005): La cartografía social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio. Publicación del Seminario Freire. Universidad de Málaga . [http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4034/1/FPF\\_PTPF\\_01\\_0693.pdf](http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/4034/1/FPF_PTPF_01_0693.pdf)

Hernández A., Montero S., Forero R., Ávila J. y Molina C. (2019). De los Hechos a la Planeación Metropolitana: Una metodología para determinar el impacto metropolitano de proyectos territoriales. Cider. Universidad de los Andes. Bogotá. [https://cider.uniandes.edu.co/Paginas/publicaciones/Documentos\\_trabajo.aspx](https://cider.uniandes.edu.co/Paginas/publicaciones/Documentos_trabajo.aspx)

J Lerner (2005) Acupuntura Urbana – academia.edu. [https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

López-Ghio, Ramiro; Ramírez, Juan Mauricio; Rojas, Fernando; Salazar Echavarría, Carlos; Bateman, Alfredo - BID- Fedesarrollo (2018): Interdependencia municipal en regiones metropolitanas

<https://publications.iadb.org/es/interdependencia-municipal-en-regiones-metropolitanas-el-caso-de-la-sabana-de-bogota>

Luis Sánchez Ayala (2015). De territorios, límites, bordes y fronteras: una conceptualización para abordar conflictos sociales. [www.revistas.uniandes.edu.co](http://www.revistas.uniandes.edu.co)

Método SCAMPER, Como generar ideas. [www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas\\_practicas\\_para\\_innovacion\\_1.0\\_scamper\\_1.pdf](http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_scamper_1.pdf)

MetroHUB – Supporting Metropolitan Development - <http://urbanpolicyplatform.org/metrohub/#>

Nueva Agenda Urbana. <http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-Spanish.pdf>

Plan Estratégico ONU Hábitat 2020-2023. [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

Regeneración Urbana Integrada: proyectos de acupuntura en Medellín.

[https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.co/scholar?q=acupuntura+urbana&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (2007) – Desafíos Institucionales para la Articulación de Políticas Públicas

[https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1516370794DT229DesafiosInstitucionalesparalaArticulaciondePPPP.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1516370794DT229DesafiosInstitucionalesparalaArticulaciondePPPP.pdf)





## METODOLOGÍAS

### GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN METROPOLITANA

#### ¿CÓMO MEJORAR LA COMPRENSIÓN DEL FENÓMENO DE LA METROPOLIZACIÓN PARA APROVECHAR SUS OPORTUNIDADES?

ONU-Habitat a través de su iniciativa MetroHUB, presenta este documento de "Metodologías para la Gestión y Planificación Metropolitana", con el propósito de fortalecer las capacidades y competencias de los gobiernos y actores locales que experimentan el fenómeno metropolitano.

El siglo XXI a menudo se conoce como el «siglo metropolitano», el número de áreas metropolitanas con más de 500,000 personas está aumentando y el noventa por ciento del crecimiento urbano ocurrirá en las regiones menos desarrolladas, a un ritmo rápido y en situaciones en las que la capacidad y los recursos son más limitados, imponen un reto a los responsables de la gestión y el desarrollo territorial de innovar la forma de gestionar las ciudades, priorizando y optimizando los recursos y esfuerzos, basados en principios de integración, colaboración y equidad territorial.

Las Metodologías MetroHUB, otorgan a los actores metropolitanos mayor comprensión de las dinámicas territoriales de la metrópoli, a través de métodos experimentales que los conducen a proponer ideas para planificar, gobernar, financiar y administrar mejor las áreas metropolitanas, generando habilidades que los conducen a formular estrategias de desarrollo territorial acorde con las realidades de las metrópolis y regiones, basadas en el principio de la integración de la gestión territorial aprovechando las ventajas de la urbanización.

Las metodologías MetroHUB abordan temas como:

- Planificación de Bordes Intra-metropolitanos
- Gobernanza de Interdependencias Metropolitanas
- Planificación Metropolitana Participativa
- Visión y Gestión Metropolitana
- Innovación Metropolitana
- Diálogo de Pares Metropolitanos
- Innovación Proyectos Metropolitanos
- Impacto metropolitano de proyectos territorial

Además, este documento contiene metodologías de formación e intercambio de experiencias para profundizar en el conocimiento de los fenómenos metropolitanos y en la gestión territorial metropolitana.

Generar conocimiento metropolitano desde la comprensión de los fenómenos urbanos que sobrepasan los límites locales, es sin duda un canal óptimo para aprovechar las ventajas de la urbanización y mitigar sus externalidades negativas a través de toma de decisiones y participación ciudadana con conocimiento y propuestas innovadoras por una metrópoli sostenible, equitativa y competitiva.

# MetroHUB

Contacto para mayor información:

Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Habitat)

Subdirección de Prácticas Urbanas, División de Soluciones Globales

Sección de Política, Legislación y Gobernanza de ONU-Habitat (PLGS)

[unhabitat-upb-plgs@un.org](mailto:unhabitat-upb-plgs@un.org)

[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)