



Integración regional

Colección

25



Balance de la estrategia de integración regional del Distrito Capital

2012-2015



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
HUMANANA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN
Cra 30 N° 25-90 TORRE B. PISO 1, 5, 8 Y 13
Bogotá D.C.
www.sdp.gov.co



ONU HABITAT
POR UN MEJOR FUTURO URBANO

ALCALDE MAYOR DE BOGOTÁ
Gustavo Francisco Petro Urrego

SECRETARIO DE PLANEACIÓN DISTRITAL
Gerardo Ignacio Ardila Calderón

SUBSECRETARIO DE PLANEACIÓN SOCIOECONÓMICA
Octavio Fajardo Martínez

DIRECTORA DE INTEGRACIÓN REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL
Carolina Chica Builes

PROFESIONALES DE APOYO DIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL
Laura Amézquita
Santiago Carvajal
Nella Chams
Nelson Chaparro
Paula Guevara
Ana Maria Oliveros Rozo
Yivi Manrique Vacca
Alejandra Niño
Jaime Sanabria

PROFESIONAL DE APOYO SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN TERRITORIAL
Catalina Bejarano

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS - ONU-HABITAT

COORDINADOR NACIONAL DE PROGRAMAS
Edgar Cataño Sánchez

COORDINADOR OFICIAL DE PROGRAMA
Norberto Martínez León

ASISTENTE DE PROGRAMA
Vanessa García

AUTORA
Ana Maria Buriticá Alzate

JEFE OFICINA ASESORA DE PRENSA Y COMUNICACIONES
Angélica del Pilar Molina Reyes

ISBN 978-92-1-132695-6

Año de elaboración
2015

La presente publicación corresponde al producto final de una consultoría contratada bajo el Acuerdo de Cooperación suscrito entre la SDP y ONU – Habitat (2014), la misma hace parte de una serie de reflexiones elaboradas para atender temas de interés vinculados a la Estrategia de Integración Regional. Esta publicación fue construida con la información disponible en el momento de su elaboración, por lo anterior, los temas abordados pueden ser objeto de actualización, monitoreo y complementación.

Las opiniones expresadas en esta publicación son del autor y no necesariamente reflejan una posición oficial de las entidades participantes, como es el caso del Secretariado de las Naciones Unidas, del Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos - ONU-HABITAT, o de la Administración Distrital de Bogotá.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican, de parte del Secretariado de las Naciones Unidas o de ONU Habitat, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida de ninguna manera o por ningún medio sin permiso previo y por escrito de la Secretaría Distrital de Planeación.

Contenido

PRESENTACIÓN	4
I. APROXIMACIÓN AL BALANCE	7
1. OBJETIVOS DEL BALANCE DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN REGIONAL BOGOTÁ 2012-2015	8
1.1 Objetivo General	8
1.2 Objetivos Específicos	8
2. METODOLOGÍA.....	8
2.1 Marco Conceptual	8
2.2 Aproximación Metodológica	10
2.3 Descripción de la Implementación de la Aproximación Metodológica	13
2.3.1 Aprestamiento	14
2.3.2 Levantamiento de Información	16
2.3.3 Procesamiento y análisis	18
3. ALCANCE	19
II. APROXIMACIÓN AL BALANCE Y SUS RESULTADOS	20
4. CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA	21
5. JUSTIFICACIÓN	26
6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
7. RESULTADOS	33
7.1 Resultados Objetivo General.....	34
7.2 Resultados Objetivos Específicos	37
8. ESTUDIOS DE CASO Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS.....	41
8.1 Encuesta Multipropósito 2014	42
8.2 Proyecto de Páramos	45
8.3 Región Administrativa y de Planificación Especial – Rape Región Central.....	48
8.4 EstrategiadDe Armonización Tributaria: Para BogotáY sus municipios circunvecinos	50
8.5 Comité de Integración Territorial	52
9. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....	54
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL BALANCE	56
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
12. ANEXO 1.....	64
13. ANEXO 2.....	66

Figuras

Figura 1. Aproximación Metodológica para la elaboración del Balance de la Estrategia de Integración Regional.....	12
Figura 2. Esquema de los estudios de caso – Sistematización de Experiencias.....	13
Figura 3. Fases de Implementación de la metodología para la elaboración del Balance de la Estrategia de Integración Regional	14
Figura 4. Entrevistas realizadas a actores involucrados en la implementación de la Estrategia por tipo	17
Figura 5. Listado entrevistas de validación de los resultados del Balance.	18
Figura 6. Cuadro descriptivo Mesa de Planificación Regional Bogotá – Cundinamarca y Consejo Regional de Competitividad.	23
Figura 7. Institucionalidad Regional creada en la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca.	24
Figura 8. Descripción problemáticas principales en las diferentes escalas.	28
Figura 9. Presentación general de la Estrategia de Integración Regional resultado de la revisión documental.	29
Figura 10. Aproximación a la Estrategia de Integración Regional resultado de la revisión documental.	30
Figura 11. Distribución frecuencia de respuestas de los entrevistados frente al reconocimiento del objetivo general y objetivos específicos de la Estrategia.....	33
Figura 12. Frecuencia de Respuestas frente a los resultados de las Entrevistas	42

PRESENTACIÓN

La Estrategia de Integración Regional de la Ciudad contiene su apuesta de relacionamiento con la región, la cual ha sido implementada durante los 4 años de este gobierno. Su formulación parte de una mirada al entorno regional y de un reconocimiento de las relaciones de interdependencia existentes en el territorio. La estrategia toma como base lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (Decreto 190 de 2004) y en el Plan Distrital de Desarrollo Bogotá Humana 2012 - 2016, documentos que permiten reconocer las prioridades en materia de integración regional. En este marco se establece una estrategia multiescalar que explora, en primer lugar, la escala de borde que tiene en cuenta a Bogotá con su entorno inmediato; en segundo lugar, la escala subregional que incluye a Cundinamarca y sus 116 municipios, y finalmente, una escala regional que trasciende a 4 departamentos: Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima.

El objetivo general de la estrategia es “construir una estrategia de desarrollo que promueva las dinámicas de convergencia regional, partiendo de una visión compartida y del reconocimiento de las relaciones de interdependencia de Bogotá y su entorno”, el cual reconoce la importancia de lograr planear coordinadamente en pro del bienestar de la región. Es de anotar que este objetivo fue reconstruido con la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional del Distrito en un taller participativo, tras la revisión documental realizada en el marco de este proyecto. En general, los actores involucrados en el proceso de integración regional reconocen la pertinencia de este objetivo, así como la gestión interinstitucional que se ha realizado y la promoción de los escenarios de interlocución técnica desarrollados en el marco de la implementación de la Estrategia.

Igualmente, la estrategia hace una apuesta importante por consolidar una gobernanza regional que no sólo incluya la formalización de figuras institucionales que fomentan la asociatividad, sino la conformación y activación de espacios alternativos que se convierten en escenarios necesarios para avanzar en las discusiones técnicas que preparan el terreno para institucionalizar acuerdos. En este propósito, el Centro de Naciones Unidas para Desarrollo Regional -UNCRD- ha acompañado el proceso, junto con el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos -ONU HABITAT. De igual manera, es de señalar la participación activa de la Cámara de Comercio de Bogotá en la implementación de la Estrategia.

Se denota como un elemento diferenciador de esta Estrategia el esfuerzo de involucrar a actores externos a la Administración Distrital que enriquecen el proceso. Se debe señalar que esta es una práctica que no corresponde únicamente a la Estrategia de este período de gobierno, sino que es una de las garantías de la continuidad y la evolución en los temas de desarrollo regional desde el año 2000. Esto es posible observarlo en los balances de la Política de Integración Regional de 2001 a 2007 y el balance realizado para el 2008 -2011. Igualmente, es una práctica promovida por el Sistema de Naciones Unidas en temas de integración Regional.

Este documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los objetivos del estudio, seguidos de una exposición de la metodología empleada para identificar avances, lecciones aprendidas y recomendaciones para la Alcaldía Mayor, así como el alcance de esta investigación. Posteriormente se presenta el contexto de la implementación de la Estrategia, la justificación de su formulación y finalmente los principales resultados del balance, el conjunto de lecciones aprendidas, buenas prácticas de la implementación y las recomendaciones identificadas para garantizar la sostenibilidad de los resultados.

ONU HABITAT

I. APROXIMACIÓN AL BALANCE

1. OBJETIVOS DEL BALANCE DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN REGIONAL BOGOTÁ 2012-2015

1.1 Objetivo General

Evaluar los resultados de la implementación de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital durante el 2012 al 2016.

1.2 Objetivos Específicos

- Valorar el objetivo general y los objetivos específicos según los criterios de pertinencia frente a las necesidades existentes, eficacia con respecto a las acciones propuestas, la coherencia con objetivos más amplios de desarrollo y apropiación de los actores involucrados en la implementación de la Estrategia.
- Presentar los resultados más reconocidos de la Estrategia a través de estudios de caso.
- Recoger las lecciones aprendidas, buenas prácticas, y las principales recomendaciones al proceso implementado en el marco de la Estrategia.

2. METODOLOGÍA

En esta sección del documento se presenta el marco conceptual de la evaluación, la aproximación metodológica utilizada para la elaboración del balance y las fases de implementación de la misma.

2.1 Marco Conceptual

Tomando como punto de partida el objetivo de este documento, se propone evaluar la Estrategia de Integración Regional del Distrito como una política pública, teniendo como puntos de referencia el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (AECID, 2007), el Manual de análisis y diseño de políticas públicas (Ordoñez, Matamoros, 2013) y el documento sobre Gobernanza Metropolitana para lograr el Desarrollo Sostenible (Andersson, 2015).

Para comenzar se debe tener en cuenta en qué consiste una estrategia. Según el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, las “estrategias tienen por objeto una política, plan o estrategia general de actuación, entendida esta como un conjunto de directrices y principios que orientan la aplicación, en un determinado territorio, sector o periodo de tiempo, de un conjunto de intervenciones de carácter más operativo”. Este documento, que establece unos lineamientos generales para evaluar las Estrategias País que guían y deciden las intervenciones en el territorio, insiste en que las estrategias centran su atención sobre ámbitos relacionados con la coherencia estratégica de la intervención en el sistema de ayuda: su pertinencia, armonización con otros donantes, alineamiento con las estrategias de desarrollo de los países receptores, apropiación de los procesos de desarrollo y contribución al logro de los objetivos.

De igual manera, se toma como base de esta investigación los postulados mencionados por el experto internacional de ONU HABITAT, Mats Andersson (2015) sobre Gobernanza Metropolitana, los cuales describen tres (3) elementos necesarios para avanzar hacia acuerdos entre diferentes entes administrativos: (i) Tener un objetivo común, (ii) Generar confianza dejando de lado los diferentes puntos de vista y la afiliación política, y (iii) Lograr que las diferencias sean vistas como fortalezas. Igualmente, en el documento se presenta la siguiente clasificación de los arreglos institucionales:

1. **Gobernanza Fragmentada**, donde existe coordinación horizontal y local, entre municipios. Estos arreglos pueden adoptar la forma de escenarios relativamente transitorios como **comités, comisiones, grupos de trabajo, plataformas consultivas, entre otros**, o escenarios más permanentes como redes de ciudades, consorcios o asociaciones. Puede tratarse de escenarios para tratar un tema puntual y coyuntural, o de plataformas de colaboración de más largo alcance.
2. **Autoridades Regionales** como una entidad legal independiente que se entiende como una organización voluntariamente constituida por los gobiernos locales para la planeación y provisión de servicios para hacer un mejor uso de los recursos públicos. Este tipo de acuerdos entre entidades territoriales permite alcanzar economías de escala y abordar problemas comunes a territorios que exceden los límites jurisdiccionales establecidos. Se pueden categorizar según hayan sido creados:

- a. Creados para planeación o para provisión de servicios, o ambas,
 - b. Enfocados en un solo sector o varios sectores
 - c. Con autoridad consultiva o capacidad de decisión completa
 - d. Con un consejo elegido por otros funcionarios del estado o elegido directamente por la población.
3. **Gobiernos Locales Metropolitanos de Segundo Nivel:** Donde se trata de un cuerpo de gobierno independiente –aunque no necesariamente por encima de los gobiernos locales en términos. Usualmente son designados por instancias de gobierno nacionales pero para ser una instancia fuerte tienen que tener el apoyo de gobiernos locales.
4. Los **Gobiernos Locales Consolidados**, donde se evidencia una fusión de gobiernos locales.

Esta clasificación permite entender y dar una visión más completa de los diferentes escenarios que se han promovido desde la Estrategia de Integración Regional de Distrito. Así mismo, permite acercarse al proceso necesario para alcanzar los arreglos institucionales, que permitan consolidar escenarios de coordinación local y horizontal, claves para lograr proyectos de integración territorial.

2.2 Aproximación Metodológica

Con base en este marco conceptual se establece la metodología de evaluación, la cual tiene los siguientes principios rectores:

- Utilizar la información disponible tomando en consideración las acciones que se habían realizado antes de la formulación de la estrategia.
- Aproximación pragmática al estudio.
- Tomar en cuenta las consideraciones de diferente índole en el desarrollo de la estrategia (política, institucional, entre otros).
- Hacer análisis simples y transparentes.

Se propone establecer hipótesis de evaluación de la implementación de la estrategia con base en una revisión documental preliminar y entrevistas con la Dirección de Integración Regional, Nacional

e Internacional - DIRNI - para hacer un balance de las acciones priorizadas en la Estrategia de Integración Regional implementada entre el 2012 y el 2015. Estas hipótesis se construyen a partir de la revisión de la cadena de valor de la estrategia, que nos permite identificar a partir de los objetivos de la Estrategia y los productos. Esta parte de la cadena de valor se elabora con base en la revisión documental y en un taller participativo con el equipo técnico encargado de la implementación de la Estrategia. A partir de las hipótesis se centra el análisis según 4 criterios de evaluación¹:

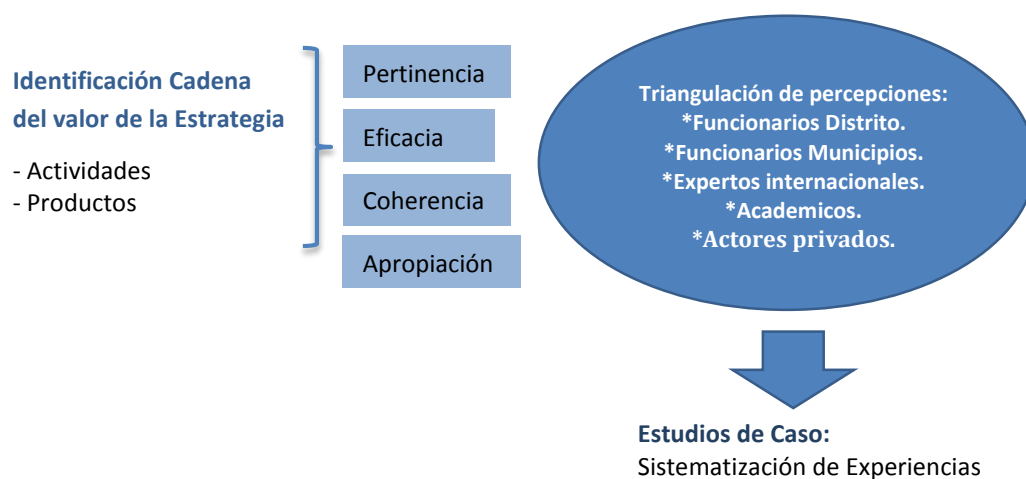
- i. **Pertinencia:** Valoración de la adecuación entre resultados de las acciones y objetivos de la estrategia; juicio de la correspondencia entre las acciones y las necesidades del contexto en el que se aplica.
- ii. **Eficacia:** Estudio y valoración del grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, analiza las acciones tomadas en función de su orientación a resultados.
- iii. **Coherencia:**
 - a. Coherencia interna: Valoración de la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos utilizados para alcanzarlos.
 - b. Coherencia externa: Análisis de la compatibilidad de las acciones con otras estrategias y planes con los que pueda tener complementariedad.
- iv. **Apropiación y empoderamiento:** Valoración del grado en el que las instituciones involucradas y sus funcionarios ejercen un liderazgo efectivo sobre los programas y la estrategia.

Las hipótesis son valoradas a la luz de la revisión documental de la información y el levantamiento de información primaria que permita construir el balance frente a los objetivos de la estrategia. Como se explicará en detalle más adelante, el levantamiento de información se hace entrevistando a los diferentes actores que han estado vinculados en la implementación de la Estrategia Regional del Distrito, buscando diferentes perspectivas y grados de participación en los diferentes espacios.

¹ Definiciones tomadas del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.

Una vez sistematizadas las entrevistas y los sondeos específicos, se hizo un análisis de la matriz de evaluación con las hipótesis planteadas y se llevaron a cabo entrevistas de validación con expertos nacionales e internacionales, la Dirección de Integración Regional y ex-funcionarios de la Administración Distrital que pueden dar cuenta de la validez del proceso. En resumen la propuesta metodológica se presenta en la siguiente Figura 1:

Figura 1. Aproximación Metodológica para la elaboración del Balance de la Estrategia de Integración Regional



Fuente: Elaboración Propia. Noviembre 2015.

A partir de la información arrojada por las entrevistas se seleccionaron los 5 resultados de la Estrategia más mencionados por los actores para realizar la sistematización de experiencias inspirados en el método de estudios de caso, lo cual permite realizar una evaluación cualitativa. Se trata de “un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto” (Banco Mundial, 2001). En este caso se propone hacer un estudio de caso descriptivo-ilustrativo con el propósito de dar ejemplos frente a la implementación de la Estrategia. A continuación se presentan los principales puntos del esquema:

Figura 2. Esquema de los estudios de caso – Sistematización de Experiencias.

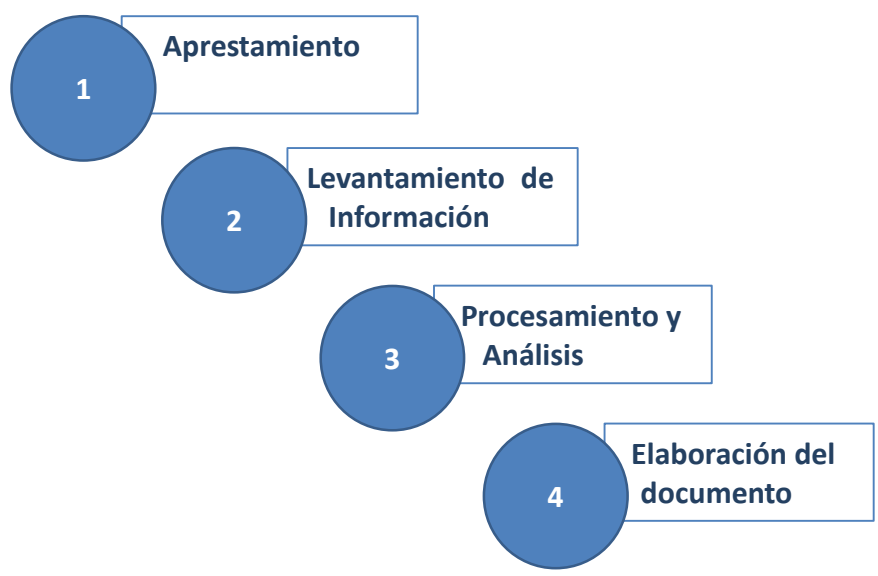
Estudio de Caso/ Sistematización de Experiencia	Nombre:
	Definición - ¿Qué es?
	Propósito - ¿Para qué?
	Problemática
	Actividades - ¿Qué se hizo?
	Tiempo
	Actores involucrados
	Método
	Medios
	Resultados Esperados/ Resultados
	Logrados
	Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados
	Buenas prácticas / lecciones aprendidas / Recomendaciones
	Fuentes de información

Fuente: Elaboración Propia. Diciembre 2015.

2.3 Descripción de la Implementación de la Aproximación Metodológica

Con base en lo anterior, a continuación se describe de forma general las fases necesarias para la implementación de la aproximación metodológica seleccionada para llevar a cabo la elaboración del balance de la estrategia de integración regional del Distrito Capital, identificando avances, lecciones aprendidas, recomendaciones y sugerencias para la Alcaldía Mayor. Este proceso se llevó a cabo en 4 fases con una duración de dos meses. El proceso se caracterizó por involucrar un diálogo constante con ONU HABITAT, con la Secretaría Distrital de Planeación y otros actores involucrados en el proceso. La figura 3 resume las fases de implementación:

Figura 3. Fases de Implementación de la metodología para la elaboración del Balance de la Estrategia de Integración Regional



Fuente: Elaboración Propia. Noviembre 2015.

2.3.1 Aprestamiento

En primer lugar, se hizo una revisión documental de la información existente sobre la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital, documentación que fue proporcionada por la DIRNI de la Secretaría Distrital de Planeación. Con base en la revisión documental, se organizó un taller participativo con el equipo de la DIRNI con los siguientes propósitos: (i) Validar la metodología propuesta para elaborar el balance de resultados de la Estrategia del Distrito, (ii) Poner en común los objetivos de la Estrategia, (iii) Conocer lo que entienden los funcionarios participantes sobre la estrategia, (iv) Reconocer los principales aspectos de la implementación de la Estrategia del Distrito, e (v) Identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Estrategia. (Ver anexo 1). Con base en este trabajo se definieron las hipótesis de evaluación que se convirtieron en la base para realizar el balance y organizar el levantamiento de información. A continuación se presentan las hipótesis que guían el balance tomando como base el objetivo general de la Estrategia:

Objetivo General	Criterio	Hipótesis
Construir una estrategia de desarrollo que promueva dinámicas de convergencia regional, partiendo de una visión compartida y del reconocimiento de las relaciones de interdependencia de Bogotá y su entorno	Pertinencia	Los actores vinculados a la Estrategia de Integración Regional se identifican con el propósito (la razón de ser) de los objetivos y acciones de la Estrategia.
	Eficacia	Los actores vinculados a la Estrategia de Integración Regional consideran que el objetivo general planteado se ha cumplido.
	Coherencia	Los actores vinculados a distintas áreas de la Estrategia reconocen su trabajo como parte de una Estrategia más amplia.
	Apropiación	Los actores vinculados a la Estrategia de Integración Regional reconocen el objetivo general de la Estrategia.

De igual, forma se presentan las hipótesis para cada uno de los objetivos específicos que hacen parte de esta estrategia:

Objetivos específicos	Criterio de Evaluación	Hipótesis
1. Disminuir brechas: capacidad institucional, información y demás elementos que mejoran la gestión.	Eficacia	La Estrategia de Integración Regional de los últimos 4 años ha promovido la gestión del conocimiento en relación a los temas comunes de integración territorial.
	Eficacia	La Estrategia ha generado espacios de fortalecimiento técnico que redundan en una mejor capacidad institucional de los actores vinculados a la estrategia de integración regional.
	Coherencia	La Estrategia en su componente de asistencia técnica no tiene una forma esquemática para sistematizar los resultados.
2. Promover la armonización de los instrumentos de planeación para facilitar una mejor gestión en la provisión de servicios públicos, el control de la presión del suelo, la protección de la estructura ecológica principal y en el ejercicio fiscal.	Pertinencia	La Administración Distrital ha reconocido con los municipios vecinos aquellos temas prioritarios donde se requiere articular la gestión.
	Pertinencia	La Administración Distrital ha reconocido con los municipios vecinos los instrumentos de planeación regional que se deben articular, tales como los planes de ordenamiento territorial y los esquemas tributarios.
	Eficacia	Durante la implementación de la Estrategia no se observan resultados tangibles de la armonización de instrumentos de planeación.

Objetivos específicos	Criterio de Evaluación	Hipótesis
3. Propender por la consolidación de un modelo de desarrollo desconcentrado de región, con énfasis en la red de ciudades.	Coherencia	En los últimos cuatro años la administración distrital ha consolidado un cambio significativo en el discurso sobre la integración regional a partir del cual se ha podido perfilar un modelo de desarrollo desconcentrado de región.
	Pertinencia	En los últimos cuatro años la administración distrital ha promovido la integración regional horizontal.
	Eficacia	El cambio de discurso frente al modelo de desarrollo desconcentrado de región ha fortalecido la gestión intersectorial al interior de la Administración Distrital.
4. Promover arreglos institucionales (formales e informales) que permitan dar solución a problemáticas comunes.	Eficacia	La creación de escenarios de coordinación regional ha permitido avanzar de manera pronta en la solución a problemáticas comunes a los distintos territorios de la región.
	Pertinencia	En los últimos cuatro años la Administración Distrital ha generado una agenda común a los distintos actores de la región.
	Pertinencia	La creación de escenarios institucionales de coordinación regional da solución al problema de discontinuidad que se genera por el cambio de administraciones.
5. Generar relaciones de confianza entre los actores regionales para facilitar la concertación e implementación de la Estrategia.	Pertinencia	La generación de confianza y credibilidad responde a las necesidades identificadas en la Estrategia de Integración Regional.
	Apropiación	El trabajo para la integración regional que ha realizado el Distrito, incluyendo la generación de espacios de coordinación y el cambio de discurso, ha dado como resultado el fortalecimiento de la credibilidad y confianza en Bogotá como un actor interesado en la integración con su región.

2.2.2 Levantamiento de Información

Con base en la información recogida en el taller, se procedió a organizar el levantamiento de información primaria a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, donde el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, siguiendo siempre los objetivos de las entrevistas. En este caso, los objetivos fueron, primero, conocer la postura de los funcionarios involucrados en los escenarios con respecto a los 4 criterios a evaluar de acuerdo a su involucramiento en la Estrategia y, segundo, identificar y valorar

las contribuciones de los entrevistados frente a su percepción referente a la implementación de la estrategia.

Teniendo esto como punto de partida, de la base de datos de la Secretaría Distrital de Planeación que contiene los actores regionales, se propuso hacer una muestra teórica con criterios específicos que permitieran garantizar una diversidad de opiniones y experiencias en el levantamiento de información de esta evaluación. Los criterios utilizados para seleccionar las personas son los siguientes:

- Conocimiento de escenarios de la estrategia medido en número de espacios en los que los actores hayan participado.
- Diferenciación de escenarios entre formales parte de la gestión institucional y alternativos de coordinación.
- Experiencia en temas de ordenamiento territorial de Bogotá, temas regionales y/o temas interinstitucionales que les permita dar cuenta de los avances del tema.
- En los casos de los municipios y los departamentos se tuvo en cuenta el tiempo de desplazamiento.

Figura 4. Entrevistas realizadas a actores involucrados en la implementación de la Estrategia por tipo

Tipo de Actor	Número de Entrevistas
Departamento	1
Distrito	3
Municipio	3
Secretaría Distrital de Planeación	3
Socios	6
Total	16

Fuente: Entrevistas realizadas para la elaboración del balance. Noviembre, 2015.

En el anexo 2 de este documento se encuentra la ficha técnica de las entrevistas que contiene el cuestionario y el listado completo de las personas entrevistadas, también incluidas en la bibliografía.

2.3.3 Procesamiento y análisis

Una vez la información fue procesada con base en la matriz de hipótesis se obtuvieron los principales resultados del objetivo general y los objetivos específicos, los cuales serán validados por un grupo de expertos diversos que permitan entender los diferentes aspectos de los resultados. Este es un método que se utiliza no sólo en las ciencias sociales, se debe tener en cuenta que “los resultados de la validación del método pueden utilizarse para juzgar la calidad, la fiabilidad y la constancia de los resultados analíticos, se trata de una parte integrante de cualquier buena práctica analítica” (Huber, Ludwig – *Validation and qualification in analytical laboratories*, 1998). Se aplica esto con el propósito de conocer los siguientes puntos:

- Definición de hipótesis frente al objetivo general y específico de la Estrategia
- Principales resultados – Aspectos Positivos y Negativos
- Completar la información o análisis específico frente a los resultados.

Figura 5. Listado entrevistas de validación de los resultados del Balance.

No. de Entrevista	Nombre	Cargo	Entidad	Tipo de Actor
1	Carolina Chica	Directora de la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional del Distrito Capital	Secretaría Distrital de Planeación	SDP
2	Mats Andersson	Experto Internacional	ONU HABITAT	Socio
3	Jean Yves Barceló	Experto Internacional	ONU HABITAT	Socio
4	Claudia Hoshino	Experto Nacional	UNCRD	Socio
5	Gina Cleves	Experto Nacional	Ex- Directora de la DIRNI 2006-2008	Externo

Fuente. Elaboración propia. Diciembre 2015.

Igualmente, en esta fase se contempla la elaboración de los estudios de caso, con base en los resultados de mayor frecuencia identificados por los entrevistados, los cuales son:

- Región Administrativa de Planeación Especial de la Región Central
- Comité de Integración Territorial
- Proyecto de Páramos
- Encuesta Multipropósito
- Armonización Tributaria

3. ALCANCE

Como se presentó en la sección sobre la metodología, esta evaluación se hace sobre el objetivo general y los objetivos específicos de la Estrategia. Se utilizan estudios de caso para ilustrar los resultados identificados por los actores que fueron seleccionados a través del muestreo teórico. Se requiere garantizar la convergencia de diferentes puntos de vista sobre el proceso que aportan diferentes actores.

II. APROXIMACIÓN AL BALANCE Y SUS RESULTADOS

4. CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA

Frente al contexto en el que fue concebida la estrategia de integración regional, es necesario mencionar primero que en Colombia los temas de desarrollo regional e integración territorial han sido una constante preocupación para las administraciones locales. La Constitución Política de 1991, reconoció, de un lado, las prácticas existentes en el país en temas de integración como una alternativa para el fortalecimiento fiscal de las regiones y, del otro, promovió la planeación territorial, específicamente a partir de la Ley 9 de 1989, por la cual normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones. Estos son algunos de los antecedentes para reconocer la descentralización que se concreta en la carta magna del país. Se evidencia entonces avances importantes en materia fiscal y administrativa de acuerdo a evaluaciones recientes sobre la descentralización.

Es en este contexto donde la integración regional adquiere especial importancia como una manera específica de hacer tangible la descentralización. Como lo menciona Saúl Pineda,

“En Colombia, la apuesta por la gobernanza territorial, exige la concepción de un desarrollo regional desconcentrado, fundamentado en redes de actores e instituciones, bajo el criterio de ocupación del territorio, aspecto que adquiere especial relevancia en condiciones que hoy viven la nación y sus regiones. Desde esta perspectiva, cualquier estrategia de integración regional en nuestro país tiene el imperativo ético de contribuir al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y, por lo tanto, a la creación de condiciones propicias a una paz y una convivencia duraderas (Pineda, 2011)”.

Así mismo, es importante reconocer que el tema de la integración regional no es nuevo para la ciudad de Bogotá. Históricamente hay momentos importantes como la decisión del Gobierno Nacional en 1954 al declarar la ciudad como un Distrito Especial y anexar a la estructura Engativá,

Bosa, Fontibón, Suba, Usme y Usaquén², con base en la Misión Bogotá liderada por Lauchlin Currie. Durante la década de los 70 y 80, se continúa reconociendo la visión de integración y de trabajo con los 17 municipios de la Sabana que se reconoce en la Misión, aunque los instrumentos para desarrollar esta integración fueron pocos.

Esto cambia con la Constitución de 1991, que en su artículo 325 reconoce las relaciones de Bogotá Cundinamarca, y con los avances importantes en materia de estudios de integración regional que se dan en la Ciudad. Los estudios promovidos por la Agencia de Cooperación del Japón hacen énfasis en temas de movilidad y competitividad, y proponen que el rol de los actores privados es fundamental para fomentar la competitividad de la región. Estas son las bases para el desarrollo de la integración de Bogotá y su región en los últimos 15 años y, en esa medida, son antecedentes necesarios para los avances que se presentan en este balance. Con el objetivo de hacer más específico lo que ha ocurrido en los últimos años en la Ciudad, se deben señalar los resultados de los balances de las políticas de integración regional, que presentan los resultados obtenidos mediante la creación de la Mesa de Planificación Regional Bogotá-Cundinamarca en 2001, y la instalación del Consejo Regional de Competitividad Bogotá Cundinamarca en 2002.

² Acción decretada a través del Decreto Legislativo 3640 de 1954. Tomado del Balance de la Política de Integración Regional 2001 – 2007.

Figura 6. Cuadro descriptivo Mesa de Planificación Regional Bogotá – Cundinamarca y Consejo Regional de Competitividad.

	Mesa de Planificación Regional Bogotá - Cundinamarca	Mesa de Planificación Regional Bogotá - Cundinamarca
Objetivo	“Fortalecer los lazos de cooperación entre Bogotá y Cundinamarca para promover el desarrollo económico y social de sus territorios y hacer más productiva y competitiva la región”	“Formular y ejecutar un Plan de Competitividad y Productividad regional en el marco de una visión económica compartida”
Agenda	1. El Ordenamiento Territorial. 2. La planificación regional. 3. Ejecución de proyectos. 4. Marco institucional para gestionar acuerdos.	Formulación planes y proyectos para: 1. Atracción de inversión. 2. Exportaciones. 3. Cadenas productivas. 4. Tecnología e innovación.
Resultados	1. Reglas básicas y plan de trabajo 3 años. 2. 2001-2004: Proyectos de cooperación interinstitucional y desarrollo regional Bogotá, Cundinamarca y CAR. 3. Escenario de desarrollo desconcentrado y ocupación del territorio. 4. Bases para el trabajo en la Región – Central: *Acuerdo de suscrito Bogotá y Cundinamarca 2004.	1. Formulación del Plan Exportador de Bogotá – Cundinamarca 2001 – 2010. 2. Agenda Regional de Ciencia y Tecnología (productivo, educativo, social, ambiental e institucional) - Resultado visible: apuestas productivas de Bogotá y la región. 3. Bases del Plan Regional de Competitividad 2004 – 2014. 4. Gestión Público – Privada de Proyectos Específicos como “Región Turística”.

Fuente: Elaboración propia con base en PINEDA y Balance de la Política de Integración Regional 2001- 2007. Diciembre, 2015.

De estas dos iniciativas se resalta, en primer lugar, que lograron convocar actores del sector privado, la academia y la sociedad civil, visibilizando la importancia de los temas regionales en la planeación del territorio. En segundo lugar, se crean espacios de concertación interinstitucional donde se comienzan a gestionar estudios que se convirtieron en la base de las políticas y proyectos regionales. Finalmente, se debe mencionar que el modelo de Ciudad – Región reconocido en 2003 fija un marco general para las acciones distritales en la construcción de la apuesta regional Bogotá– Cundinamarca, el cual se incorpora en la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial adoptado a través del Decreto 190 de 2004.

Así como se observan importantes avances, de este proceso se obtienen dos importantes lecciones aprendidas: de un lado, se evidencia la necesidad de articular más adecuadamente los dos espacios de interlocución regional (La Mesa y el Consejo). Se debe tener en cuenta que el trabajo conjunto se logra durante la administración de Luis Eduardo Garzón, respondiendo al acuerdo de voluntades con el Gobernador de Cundinamarca - Pablo Ardila. Y, del otro lado, se observa además la necesidad de lograr acuerdos de largo plazo con las autoridades territoriales. Es de señalar que con la reforma administrativa de la estructura del Distrito, en 2006 se crea en la Secretaría Distrital de Planeación, la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional – DIRNI – lo que da una institucionalidad importante y necesaria al tema. Al mismo tiempo, en la Gobernación de Cundinamarca se ha creado la Secretaría de Integración Regional dotando así al Departamento de su institucionalidad propia. A continuación se presenta la información específica frente al tema:

Figura 7. Institucionalidad Regional creada en la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Gobernación de Cundinamarca.

Alcaldía Mayor de Bogotá	Gobernación de Cundinamarca
Secretaría Distrital de Planeación Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional	Secretaría de Región Capital e Integración Regional

Antecedentes:

- Acuerdo 257 del 30 de noviembre de 2006, transformó el Departamento Administrativo de Planeación Distrital en la Secretaría Distrital de Planeación.
- Artículo 119 del Acuerdo 257 de 2006, fijó como término para la implementación de la organización distrital un plazo máximo de seis (6) meses.
- Oficio No. 3400 de diciembre 26 de 2006, la Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, emitió concepto técnico favorable para la adopción de la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Planeación.

Antecedentes:

- Artículo 325 de la Constitución Política de Colombia que busca “garantizar la ejecución de planes y programas de desarrollo integral y la prestación oportuna y eficiente de los servicios a su cargo, dentro de las condiciones que fijen la Constitución y la Ley, el Distrito Capital podrá conformar un área metropolitana con los municipios circunvecinos y una región con otras entidades territoriales de carácter departamental”.
- Artículo 298 de la Constitución Nacional: “Los departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución.”
- Convenio entre Bogotá y la Gobernación de 2008.
-

Alcaldía Mayor de Bogotá	Gobernación de Cundinamarca
Creación: Decreto 550 de 2006 (Diciembre)	Creación: Septiembre del 2009.
Funciones (Art. 23 del Decreto 016 del 2013)	Funciones Generales
1. Liderar, coordinar y orientar la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias de integración regional del Distrito Capital. 2. Promover, coordinar y realizar estudios regionales 3. Realizar los estudios y análisis necesarios para orientar la toma de decisiones y la definición de líneas estratégicas que contribuyan a configurar la visión y el modelo de desarrollo e integración regional. 4. Liderar, coordinar, orientar y promover las acciones para la conformación y desarrollo de espacios y procesos de articulación e integración regional al interior del Distrito y entre este y entes territoriales e instituciones de carácter local, regional y nacional. 5. Brindar soporte y orientación técnica a la Secretaría General en la formulación y adopción de las políticas, planes, programas y estrategias de cooperación nacional e internacional del Distrito Capital. 6. Hacer seguimiento a los proyectos de Alianzas Público Privadas y Cooperación Internacional de la Administración Distrital que contribuyan al desarrollo de la Ciudad. 7. Administrar el sistema de información para la cooperación, garantizando el acceso público al mismo. 8. Brindar soporte y orientación técnica al Despacho, la Subsecretaría de Planeación Socioeconómica y las áreas misionales de la entidad para el establecimiento de los criterios, lineamientos y enfoques de integración regional y cooperación dentro del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital, el Plan de Ordenamiento Territorial y los instrumentos que lo desarrollen. 9. Asesorar al Secretario en la formulación y seguimiento de las políticas y proyectos que se	1. Gestionar iniciativas de carácter regional identificadas en las agendas conjuntas definidas con el Distrito Capital, otros departamentos y otros actores del sector público o privado. 2. Proponer la agenda común interna de los procesos de integración regional que desarrolle el Departamento. 3. Articular con las entidades del Departamento el desarrollo de las propuestas y proyectos de impacto regional. 4. Promover la convergencia de los diferentes actores en torno a los temas regionales prioritarios que permitan un crecimiento y un desarrollo competitivo y equilibrado de la región. 5. Identificar, formular, desarrollar, gestionar, coordinar y realizar seguimiento y evaluación a las iniciativas, convenios, agendas y acuerdos comunes que resulten de los procesos de integración regional a nivel distrital, departamental, nacional e internacional. 6. Garantizar la articulación y el desarrollo de procesos y proyectos regionales ejecutados por las entidades sectoriales del Departamento. 7. Proponer, ante las instancias decisorias y en coordinación con las administraciones distrital, departamental o nacional, las políticas públicas y proyectos estratégicos que se enmarquen en la cooperación regional y nacional. 8. Proponer y coadyuvar al diseño y operación de la institucionalidad regional y el desarrollo de capacidades que permitan al Departamento construir iniciativas conjuntas de desarrollo regional. 9. Gestionar recursos de cooperación nacional e internacional, en este último caso bajo la coordinación de la Secretaría de Cooperación y Enlace Institucional, con el fin de adelantar procesos acordados en la agenda común interna, que contribuyan al desarrollo e integración regional. 10. Generar y fortalecer los procesos de interacción entre las instituciones a nivel interno y externo

Alcaldía Mayor de Bogotá	Gobernación de Cundinamarca
coordinen en la mesa de planificación regional y en el Consejo Regional de Competitividad.	que permita aprovechar capacidades, potenciar recursos y articular acciones para el desarrollo regional.
	11. Articular y coordinar los procesos de planificación y desarrollo regionales con los procesos subregionales y suprarregionales.
	12. Promover y articular las iniciativas de inversión público-privada y la relación entre las entidades territoriales para la concertación y gestión de proyectos estratégicos de alcance regional.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental. Noviembre 2015. (Ver referencias)

En 2008, se crea la Dirección Distrital de Relaciones Internacionales en la Secretaría General, lo que evidencia importantes retos al interior del Distrito para estructurar los temas de Cooperación nacional e internacional. En este período se resaltan las diferentes reflexiones sobre los temas de integración regional que complementan lo transcurrido en los períodos anteriores y permite contar con bases específicas sobre los lineamientos de Política de Integración Regional. Estos dan cuenta de la importancia de la articulación metropolitana, pero no se observa un liderazgo contundente y sostenible para contar con una acción concreta de cooperación real con los municipios vecinos, por ejemplo.

Este breve contexto denota dos retos fundamentales al plantear la Estrategia de Integración Regional. De un lado, la institucionalidad existente es poco eficiente para articular acciones de integración y, del otro, pocas acciones visibles de logros en esta materia. Esto es clave para entender el porqué de los objetivos estratégicos de la presente Estrategia, y el alcance de los resultados identificados por los actores involucrados en la implementación y desarrollo de la Estrategia.

5. JUSTIFICACIÓN

Tomando como punto de partida lo expuesto en el contexto de la Estrategia, se evidencia que el diálogo regional es necesario para lograr el desarrollo armónico y sostenible en la región. Bogotá y sus municipios vecinos tienen relaciones de interdependencia en el entorno económico, de movilidad, servicios públicos, estructura ecológica principal, crecimiento demográfico y movimientos poblacionales que generan cambios en los usos del suelo. Se requiere de una visión

compartida para enfrentar los retos comunes, y esta es la primera razón por la cual es necesaria una Estrategia de Integración Regional.

En segundo lugar, el contexto expuesto anteriormente pone en evidencia la necesidad de consolidar una gobernanza regional que permita llegar a acuerdos con una visión compartida de lo que se quiere en el territorio, para lo cual el fomento de la confianza, la transparencia y el liderazgo colectivo será la clave del éxito de los procesos del entorno metropolitano. Esto se plasma entonces en la forma de conectarse y articularse entre las entidades territoriales que hacen parte de la región. Teniendo esto en cuenta Bogotá traza su estrategia, no sólo considerando sus intereses y su actuar histórico, sino que decide cambiar su forma de liderazgo en la región generando ante todo relaciones de confianza y credibilidad. De esta forma se promueve la creación y/o consolidación de una institucionalidad sostenible y estable para todos los asuntos de interés general.

En tercer lugar, se ve la necesidad de crear espacios y condiciones que permitan generar acciones específicas para plasmar el quehacer de la integración regional, lo que se convierte en la carta de presentación de la Estrategia y permite dialogar en torno a una agenda común. Teniendo en cuenta esta justificación, la presencia de socios estratégicos en la implementación de la política resulta esencial.

Estos tres puntos justifican la consolidación de la Estrategia de Integración Regional del Distrito que se concibe de forma transversal en el quehacer de la Administración Distrital. Como lo mencionó Edgar Cataño Sánchez, Director de ONU-Hábitat Colombia, en el Foro de Integración Regional “los cambios que suponen la planificación y la integración territorial no son fáciles pero son necesarios”.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta la información presentada en el contexto y tomando como base el documento titulado “El Distrito Capital de Bogotá y su apuesta de Integración Regional en el marco de la Bogotá Humana”, se puede afirmar que el Distrito reconoce el crecimiento que ha tenido la Ciudad y la región y los diferentes elementos que se tienen en común. Igualmente, como se mencionó anteriormente el Distrito reconoce múltiples escalas territoriales, introduciendo así el concepto de *región* como una escala de planeación a implementar. Normalmente, al hablar de región se toma un simple criterio geográfico. Sin embargo, este concepto varía de acuerdo a los problemas que se van a tratar. A continuación se resumen las principales problemáticas en cada una de las escalas:

Figura 8. Descripción problemáticas principales en las diferentes escalas.

Escala de Borde	Escala Subregional (con Cundinamarca)	Escala Suprarregional
▪ Transporte cotidiano de pasajeros ▪ Tráfico vehicular ▪ Seguridad Ciudadana ▪ Servicios Públicos ▪ Problemas propios de la expansión urbana.	▪ Conectividad regional ▪ Especialización productiva ▪ Intervenciones sobre la estructura ecológica compartida.	Generar un modelo de articulación con 4 departamentos para tener una propuesta diferenciadora de desarrollo frente a los demás regiones con las cuales se compite.

Fuente: Tomado de la Estrategia Regional del Distrito.

Se debe tener en cuenta que en el Plan Distrital de Desarrollo Bogotá Humana se plasmó una visión transversal de los aspectos regionales, desarrollando el Programa Bogotá Territorio en la Región que contiene tres líneas estratégicas: (i) Planificación concertada del ordenamiento territorial regional; (ii) la adopción de instancias institucionales del ordenamiento territorial regional y (iii) la gestión asociada de iniciativas y proyectos regionales. A pesar de su transversalidad, los temas regionales, encuentran especial importancia en el Eje 2, que se conoce como “un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua, por medio de la adopción de acciones de

planificación concertadas”. Bogotá tiene entonces una apuesta clara de reducción de desigualdades territoriales y de que exista una convergencia en términos de calidad de vida entre los habitantes de Bogotá y los municipios de la región.

Este fortalecimiento de la visión regional se tuvo en cuenta en la revisión del POT aprobada a través del Decreto 364 de 2013, el cual fue suspendido por un Fallo del Consejo de Estado. De igual forma, se observa como propósito fortalecer el marco institucional requerido para garantizar un ejercicio de gobernanza entre los diferentes niveles de gobierno que componen la región. Esto adquiere especial importancia al analizar los temas relacionados con la gobernanza regional respetando siempre la autonomía territorial.

Teniendo estos puntos, se resalta la complementariedad que denotan las diferentes iniciativas bajo objetivos y/ o principios comunes. En la siguiente figura se presentan los dos principales componentes de la Estrategia, que son de un lado, crear y consolidar una institucionalidad regional y del otro, poner en funcionamiento escenarios alternativos de coordinación:

Figura 9. Presentación general de la Estrategia de Integración Regional resultado de la revisión documental.

Institucionalidad Regional	Área Metropolitana _ Formulada	
	RAPE_ Adoptada	
	Comité de Integración Regional	
Escenarios Alternativos de Coordinación	Mesas de Concertación	M. Técnica Regional
		M. de Bordes.
		M. Territorio y Agua
	Espacios de Intercambio Técnico	CIIRC_ Intersectorial
		UTA_ Unidad Técnica de Apoyo
		Comisión Regional Competitividad
		PRICC_ Cambio climático
		M. Asistencia Técnica Reciproca
		Armonización Tributaria
	Proyectos Regionales	Recursos propios
		Regalías

Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2015.

De la figura anterior es importante señalar en primer lugar los dos componentes claves de la Estrategia, los cuales se convierten en la brújula para su implementación. Adicionalmente, cabe mencionar que tras la revisión documental no se encuentra una priorización entre los espacios, lo

cual deberá ser verificado con el equipo de la DIRNI. Al analizar de manera detallada los escenarios alternativos de coordinación se identificaron también las mesas de concertación y los espacios de intercambio técnico. En la práctica este fue uno de los aspectos más importantes a comprender para garantizar un efectivo levantamiento de información. Finalmente, se llama la atención sobre la ubicación de los proyectos regionales como parte de los Escenarios Alternativos de Coordinación, entendidos como una acción más dentro de esta categoría, pero en la realidad se han convertido en el mecanismo a través del cual se operativiza con mayor facilidad la Estrategia.

Tomando estas consideraciones, se propone a la DIRNI una aproximación diferente a la Estrategia, señalando que los proyectos regionales deben ser un componente adicional de la Estrategia, para un total de 3 componentes: (i) Institucionalidad Regional, (ii) Escenarios alternativos de coordinación conformado especial por espacios de interlocución de carácter técnico y (iii) Proyectos regionales, donde se encuentran tanto los proyectos directamente financiados por el Distrito como aquéllos que son financiados con recursos de regalías. A continuación se presenta la figura modificada:

Figura 10. Aproximación a la Estrategia de Integración Regional resultado de la revisión documental.

Institucionalidad Regional	Área Metropolitana _ Formulada	
	RAPE_ Adoptada	
	Comité de Integración Regional	
Escenarios Alternativos de Coordinación	Mesas de Concertación	M. Técnica Regional
		M. de Bordes.
	Espacios de Intercambio Técnico	M. Territorio y Agua
		CIRC_ Intersectorial
		UTA_ Unidad Técnica de Apoyo
		Comisión Regional Competitividad
		PRICC_ Cambio climático
		M. Asistencia Técnica Reciproca
Armonización Tributaria		
Proyectos Regionales	Recursos Propios	
	Regalías	

Fuente: Elaboración Propia, Noviembre de 2015.

Con base en esta información, y al completar la revisión documental, se llevó a cabo un taller con el equipo de la DIRNI con el objetivo de revisar de manera conjunta los objetivos de la Estrategia y las principales acciones realizadas en el marco de las mismas. Se debe anotar que este es un primer acercamiento para explorar y valorar la apropiación de la Estrategia por parte de los funcionarios

directamente involucrados en el proceso. En el taller los integrantes de la DIRNI elaboraron una definición de los componentes de la Estrategia que permite entender de manera más específica las acciones de cada uno de los componentes:

Espacios de Institucionalidad Regional	
¿Qué son?	Mecanismos de articulación regional contemplados en la legislación nacional para dar solución a problemáticas comunes de distinta escala
¿Por qué son importantes?	▪ Son permanentes y superan los cambios de gobierno. ▪ Permiten coordinar acciones sobre problemáticas con algún nivel vinculatorio. ▪ Facilitan y promueven la armonización de la planeación y gestión sobre el territorio en las dimensiones: social, ambiental y económica. ▪ Obligan a diseñar y poner en marcha acciones supra territoriales. ▪ Impulsan la descentralización y la autonomía territorial. ▪ Mejoran la planeación y gestión de los recursos.
¿Cuáles son los principales productos de su implementación?	▪ Generación de intercambios con pares institucionales. ▪ Sensibilización en temas regionales. ▪ Proceso de construcción de una identidad metropolitana. ▪ Formulación de planes estratégicos regionales.

Escenarios Alternativos de Coordinación	
¿Qué son?	Espacios de concertación regional complementarios aunque independientes, a las figuras institucionales -algunas más permanentes, otras más coyunturales- para tratar temas específicos de interés regional, entre actores que tengan la competencia.
¿Por qué son importantes?	▪ Permiten crear confianza, son flexibles, atienden problemas específicos en el momento requerido. ▪ Facilita el diálogo entre actores con intereses distintos. ▪ Afianza relaciones horizontales. ▪ Son ágiles y de fácil administración. ▪ Permiten disminuir brechas a nivel de capacidades institucionales entre los actores de la región. ▪ Promueven la apropiación de la visión regional a nivel de funcionarios técnicos.
¿Cuáles son los principales productos de su implementación?	▪ Elaboración de documentos técnicos. ▪ Planes de acción para atender problemas. ▪ Direccionamiento de recursos de inversión para el desarrollo de proyectos estratégicos. ▪ Intercambio de información. ▪ Construcción de documentos. ▪ Identificación de actores claves por temática. ▪ Desarrollo de capacitaciones en diferentes temática ▪ Firma de Acta de Resultados de Armonización Tributaria con 5 municipios y Bogotá.

Proyectos Regionales	
¿Qué son?	Conjunto de acciones, que involucran recursos financieros y humanos, y pretenden atender situaciones específicas de alcance supra distrital.
¿Por qué son importantes?	▪ Promueven el desarrollo territorial equilibrado. ▪ Facilitan el diálogo para la concertación entre actores. ▪ Generan cohesión entre actores regionales y muestran resultados. ▪ Generan confianza entre los actores regionales. ▪ Dan cumplimiento a las metas establecidas en los planes de desarrollo.
¿Cuáles son los principales productos de su implementación?	▪ Soluciones para las situaciones identificadas (Instrumentos, insumos, obras de infraestructura, documentos técnicos). ▪ Indicadores de eficacia de los programas. ▪ Identificación de proyectos estratégicos. ▪ Canalización de recursos del distrito.

Fuente: Sistematización realizada en taller participativo con la DIRNI el 22 de Octubre de 2015 y complementada con la revisión documental realizada en el marco de este Balance. Noviembre, 2015.

Del ejercicio anterior, se tienen las siguientes conclusiones:

- Existe un conocimiento de la Estrategia y sus componentes por parte del equipo especializado de la DIRNI.
- Se observa diálogo entre los diferentes funcionarios y contratistas del equipo lo que evidencia una estructura organizada para la implementación de la Estrategia.
- Existe un interés general del equipo por llevar las estrategias y los mecanismos a la acción, lo que ha trascendido y marca un elemento diferenciador en la implementación de la Estrategia.
- Los componentes de la Estrategia responden a necesidades que se presentan en la región, y han contado con acciones específicas para cada una de las mismas.
- Se señala que el Programa de Asistencia Técnica Recíproca tiene importantes resultados que no siempre han sido plasmados de manera sistemática en los documentos que se tienen de la Estrategia.

Con base en este ejercicio se completó la matriz de hipótesis que sirvió de guía para la elaboración del balance y de los resultados específicos que se presentan a continuación, a nivel de objetivo general y objetivos específicos.

7. RESULTADOS

Como se mencionó en la metodología, los resultados se construyeron a partir de las hipótesis planteadas en este balance que se corresponden con los criterios de evaluación. A continuación se presentan los resultados generales frente al reconocimiento de los objetivos generales y específicos, identificados a través de la frecuencia de respuesta de los entrevistados.

Figura 11. Distribución frecuencia de respuestas de los entrevistados frente al reconocimiento del objetivo general y objetivos específicos de la Estrategia.

Objetivo General: Construir una estrategia de desarrollo que promueva dinámicas de convergencia regional, partiendo de una visión compartida y del reconocimiento de las relaciones de interdependencia de Bogotá y su entorno.

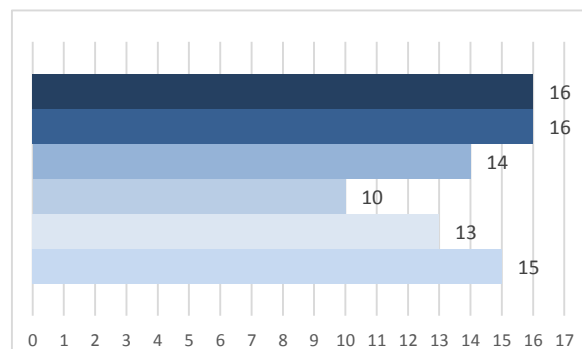
Disminuir brechas: capacidad institucional, información y demás elementos que mejoran la gestión.

Promover la armonización de los instrumentos de planeación para facilitar una mejor gestión en la provisión de servicios públicos, el control de la presión del suelo, la protección de la estructura ecológica principal y en el ejercicio fiscal.

Propender por la consolidación de un modelo de desarrollo desconcentrado de región, con énfasis en la red de ciudades.

Promover arreglos institucionales (formales e informales) que permitan dar solución a problemáticas comunes.

Generar relaciones de confianza entre los actores regionales para facilitar la concertación e implementación de la Estrategia.



De los resultados anteriores, se observa que las respuestas con mayor frecuencia se refieren al reconocimiento del objetivo general y del objetivo específico relacionado con la disminución de brechas. Frente al objetivo general, en su gran mayoría de los entrevistados coincidieron frente a la pertinencia del mismo con base en las necesidades de la región. Igualmente, los 5 entrevistados para validación de resultados coincidieron que este objetivo y más específicamente este resultado, refleja el trabajo que se ha hecho en esta materia durante los últimos 15 años.

En cuanto a la frecuencia de respuestas obtenidas frente al reconocimiento del objetivo específico que busca reducir las brechas de capacidad institucional, información, entre otros, evidencia un interés de los involucrados por relacionarse cada vez más entre iguales, lo que es una de las características de liderazgo que la Administración Distrital ha tenido durante los últimos años. Este cambio de liderazgo logró generar confianza y credibilidad en los procesos de integración regional, como se evidencia en el objetivo específico que obtuvo el segundo mayor número de respuestas.

Finalmente, es importante resaltar que el objetivo con menor frecuencia de respuestas frente al reconocimiento de esta temática tiene que ver con el propender por la consolidación de un modelo de desarrollo desconcentrado. Esta respuesta podría indicar que se requiere avanzar en este tema, es decir, continuar con el desarrollo del modelo o por lo menos se requiere dar una mayor visibilidad. Esto fue mencionado en las entrevistas de validación de resultados, particularmente por UNCRD que ha participado en el proceso durante los últimos 15 años. Tomando como base esta información, se presenta a continuación los resultados frente a las hipótesis y cada criterio tanto del objetivo general como específico.

7.1 Resultados Objetivo General

Como punto de partida para realizar un balance frente al objetivo general, se plantearon cuatro hipótesis particulares que se corresponden con los criterios analizados en esta valoración. La primera hipótesis tiene que ver con la pertinencia del objetivo general de la Estrategia donde se indagó frente a que si los actores vinculados a la Estrategia de Integración Regional, es decir, sí los actores se identifican con el propósito de la misma, lo que incluye la razón de ser de los objetivos y las acciones de la Estrategia. Frente a esta hipótesis, hay coincidencia entre los actores entrevistados que definitivamente la Estrategia y las intervenciones cubren las necesidades que se observan en la región. Esto es clave si se tiene en cuenta que se entrevistó a diferentes tipos de actores como municipios, departamentos y socios entrevistados.

La segunda gran coincidencia frente a este resultado, tiene que ver con la identificación conjunta de los avances frente a la gestión interinstitucional. De manera particular, se menciona lo pertinente del trabajo en esta línea, lo que coincide con la opinión de expertos nacionales e internacionales analizados frente a la gobernanza regional como la base para concretar el cubrir necesidades en materia de integración. Se resalta entonces la coincidencia de las respuestas entre municipios,

departamentos y funcionarios de la Administración Distrital que señalan que el objetivo más importante es articularse institucionalmente para lograr la solución a problemas que le son comunes a las entidades territoriales, y que de manera individual no se podrían resolver. Esto va de la mano con el reconocimiento de lograr un lenguaje común frente a las necesidades, lo que confirma la pertinencia del objetivo y de la Estrategia en su conjunto.

De otro lado, hay quienes aluden que sería importante revisar la definición de las líneas estratégicas del proceso, porque algunos entrevistados lo relacionan más con agendas de trabajo específicas parte de los escenarios de coordinación, más que los escenarios en sí.

Esto nos lleva a analizar los resultados frente a la segunda hipótesis que tiene que ver con la eficacia, entendida como si los actores involucrados en la Estrategia de Integración Regional consideran que se ha cumplido con el objetivo planteado. En este sentido, todos los actores entrevistados reconocieron que existen avances y se observan resultados tangibles de la Estrategia. Frente a estos, se resaltan tres puntos principales por los diferentes actores:

1. Se reconoce que hay una agenda regional que se ha ido consolidado donde se destacan cuatro grandes temas que son el agua, la logística, la movilidad y los temas relacionados con la producción de alimentos y seguridad alimentaria. Frente a estos temas, los entrevistados reconocen que son temas naturales al hablar de integración regional y que la clave está en la forma como se deciden abordar a nivel regional. Frente a este punto, los expertos internacionales de ONU HABITAT entrevistados, coinciden en que son temas claves reconocidos, y que son estos las bases para plantear escenarios futuros de coordinación. De forma particular, se menciona que los procesos de integración regional de experiencias internacionales se ha dado a partir del tema de movilidad y del agua. Es importante que a nivel regional no sólo se hable de la articulación que debe existir en salud y educación, temas donde hay mayores avances en la normatividad colombiana. El tema del agua será clave para dar sostenibilidad a los resultados de la Estrategia.
2. Se reconocen los procesos existentes para formalizar figuras institucionales como la RAPE, el Comité de Integración Territorial y los avances del Área Metropolitana. Los dos primeros, son figuras adoptadas y con agendas específicas. La primera con una institucionalidad propia que ha

logrado priorizar en su agenda el desarrollo de los temas estratégicos de la Región y que reconoce el avance que se ha hecho particularmente en la producción de conocimiento. En cuanto al Área Metropolitana, existen diferencias entre los entrevistados frente a los avances logrados en esta Administración, más sin embargo, hay coincidencia en la necesidad de desarrollar esta figura para Bogotá y su región, tal como lo establece la Ley 1625 de 2013 de Áreas Metropolitanas.

3. Se reconocen los avances en los escenarios alternativos de coordinación, que se identifican más con escenarios de interlocución a nivel técnico donde se inician y se consolidan todos los procesos de integración. De manera particular, Viviana Barberena – Directora de Estudios Regionales de la Federación Nacional de Departamentos- , los representantes de la Dirección de Desarrollo Territorial del DNP y el resto de socios entrevistados, mencionan lo exitoso que fue consolidar estos escenarios para un logro importante como la RAPE. Se reconoce que este último es un ejemplo a nivel nacional del proceso, y un avance en materia de integración regional en el país en virtud del desarrollo de la Ley Orgánica de Desarrollo Territorial – LOOT- (Ley 1454 de 2011).

Finalmente, los entrevistados coinciden en que existe una preocupación frente a la sostenibilidad de estas iniciativas teniendo en cuenta los grados de apropiación y desarrollo de las mismas. Este es uno de los desafíos más grandes para cada uno de estos escenarios, donde la clave está en que los socios estén convencidos de las bondades de los instrumentos. Igualmente, se menciona la importancia de consolidar y hacer cotidiano el diálogo entre los escenarios políticos y técnicos, esto fue mencionado tanto por los expertos nacionales e internacionales como los funcionarios de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

En términos de coherencia, la hipótesis analizada es que los actores vinculados a distintas áreas reconocen su trabajo como parte de una estrategia más abarcante. En este punto los entrevistados coinciden que todas las acciones llevadas a cabo en el marco de la Estrategia hacen parte del desarrollo regional, donde entender niveles de convergencia y las relaciones de interdependencia existentes es la clave. Esos temas son claves y actores de todo los tipos lo han mencionado, lo cual es positivo. Entre los entrevistados no hay una coincidencia sobre cuál debe ser la visión de gobernanza de la región, pero hay consenso frente a los principios generales dentro de los cuales se resalta (i) contar con una decisión política y técnica de los procesos, (ii) lograr acuerdos vinculantes

tanto de forma formal como informal y (iii) generar buenas líneas de base y de conocimiento a nivel técnico que abran oportunidades para consolidar relaciones en el mediano y largo plazo.

Finalmente, en términos de apropiación los actores vinculados a la Estrategia, la entienden como la participación constante, sobre todo de los funcionarios del nivel técnico en los diferentes escenarios. Igualmente, resultado de las entrevistas con el nivel técnico, se resalta el interés de continuar con el trabajo en estos espacios como lo mencionaron los asesores entrevistados de Mosquera y de Chía, quienes resaltaron el trabajo que se viene haciendo en el Programa de Asistencia Técnica Recíproca. Finalmente, los entrevistados también mencionaron que en términos de apropiación el lograr la participación de la ciudadanía en general, incluyendo los procesos académicos ha sido clave en la evolución de los temas de integración durante los últimos 15 años. Este entonces continuará siendo uno de los desafíos en esta materia según los entrevistados.

7.2 Resultados Objetivos Específicos

Ahora bien, tras analizar los resultados frente al objetivo general se hace necesario entrar a analizar los resultados de la Estrategia con base en los objetivos específicos. A continuación se presenta cada objetivo específico, las hipótesis y los principales aspectos donde hay coincidencias frente a los mismos. De igual forma, se señalan los puntos donde hay menores acuerdos o coincidencias en las respuestas.

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
1. Disminuir brechas: capacidad institucional, información y demás elementos que mejoran la gestión.	Eficacia: La Estrategia de Integración Regional de los últimos 4 años ha promovido la gestión del conocimiento en relación a los temas comunes de integración territorial.	▪ Durante los 4 años, la DIRNI produjo conocimiento en diferentes niveles que nos permiten conocer más los territorios. ▪ Son herramientas que por la capacidad institucional y financiera que tiene el Distrito puede aportar muchísimo a la región. Estos esfuerzos deben ir siempre de la mano de la Gobernación y de los municipios vecinos. ▪ Son herramientas que permiten coordinar mejor las acciones y la planeación del territorio. ▪ Existe un interés no sólo por producir conocimiento, sino por transferirlo. En esto muchos actores han encontrado un espacio de trabajo conjunto, como lo mencionaron los entrevistados de la Cámara de Comercio de Bogotá y de Invest in Bogotá.

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
	Eficacia: La Estrategia ha generado espacios de fortalecimiento técnico que redundan en una mejor capacidad institucional de los actores vinculados a la estrategia de integración regional.	- La información es fundamental al formular políticas públicas y esto ha sido entendido por la región. - Contribuir a reducir la desigualdad en calidad de la información entre Bogotá y sus vecinos es una base para generar relaciones de confianza y acuerdos de largo plazo. - Con esta información también se pueden plasmar más y mejores proyectos que permiten que la estrategia trascienda de ser un discurso a la acción. - El conocer la información permite mejorar las finanzas territoriales por ejemplo. Esto fue mencionado por Sibaté, Mosquera y el Director de Estudios Económicos de la Secretaría Distrital de Hacienda. - Existe una mejora en la capacidad institucional en la medida que los actores utilicen la información, esto será clave para plantear los planes de desarrollo de las siguientes administraciones.
	Coherencia: La Estrategia en su componente de asistencia técnica no tiene una forma esquemática para sistematizar los resultados.	- No hay coincidencia entre los entrevistados frente a esta respuesta. Hay percepciones positivas frente a los logros de este Programa, proceso que ha venido siendo apoyado por ONU HABITAT, y existen dudas frente a la continuidad de los procesos del Programa de Asistencia Técnica. - Hay coincidencia en que el trabajo realizado, requiere ser difundido de manera decidida y esquemática.

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
2. Promover la armonización de los instrumentos de planeación para facilitar una mejor gestión en la provisión de servicios públicos, el control de la presión del suelo, la protección de la estructura ecológica principal y en el ejercicio fiscal.	Pertinencia La Administración Distrital ha reconocido con los municipios vecinos aquellos temas prioritarios donde se requiere articular la gestión.	- Hay coincidencia entre los actores que durante la implementación de la Estrategia se han tomado como punto de partida aquellos aspectos donde hay temas comunes por resolver. - Hay coincidencia en la producción de conocimiento de estos aspectos, tal como lo mencionaban funcionarios de la Administración Distrital, buscando centrar la gestión en aquellos puntos donde es posible llegar a acuerdos. Esto fue validado por los expertos de ONU HABITAT y UNCRD, quienes reconocen los avances de este proceso.
	Pertinencia La Administración Distrital ha reconocido con los municipios vecinos los instrumentos de planeación regional que se deben articular, tales como los planes de ordenamiento territorial y los esquemas tributarios.	- Hay coincidencia en que estos son dos temas claves y necesarios frente a las necesidades de los diferentes actores de la región. - La gobernación de Cundinamarca llama la atención que esta armonización debe hacerse no sólo entre algunos municipios, más sin embargo debe haber lineamientos generales. - Los expertos nacionales e internacionales entrevistados señalan lo largo que son estos procesos y que se ha iniciado un camino que aún falta por recorrer.

	Eficacia Durante la implementación de la Estrategia no se observan resultados tangibles de la armonización de instrumentos de planeación.	▪ Hay avances en discusiones frente a los planes de ordenamiento territorial, el compartir información cartográfica y empezar así por tener todos un entendimiento de los temas, más sin embargo, llegar a acuerdos tangibles en estos aspectos es más complejo. ▪ Hay coincidencia en que las bases se dejaron en estos cuatro años y que dependerá de la voluntad política continuar con esta armonización.
--	--	--

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
3. Propender por la consolidación de un modelo de desarrollo desconcentrado de región, con énfasis en la red de ciudades.	Coherencia: En los últimos cuatro años la Administración Distrital ha consolidado un cambio significativo en el discurso sobre la integración regional a partir del cual se ha podido perfilar un modelo de desarrollo desconcentrado de región.	▪ Existe un acuerdo entre los entrevistados frente a la conciencia cada vez mayor de que hay un modelo de desarrollo desconcentrado al que se quiere llegar. ▪ Hay un acuerdo entre los entrevistados que las acciones para lograrlo deben ser más contundentes. ▪ Se menciona la importancia del trabajo que ha realizado la Cámara de Comercio de Bogotá frente al tema con proyectos como el de Bogotá 2025, donde se identificaron escenarios claros de acción.
	Pertinencia: En los últimos cuatro años la Administración Distrital ha promovido la integración regional horizontal.	▪ Hay coincidencia en que la Estrategia propende por la coordinación horizontal donde todos son vistos como iguales y donde se reconocen abiertamente las relaciones de interdependencia. ▪ Las bases para lograr esquemas de coordinación horizontal han sido implementados, el desafío está en lograr consolidarlos y más importante aún apropiarlos.
	Eficacia: El cambio de discurso frente al modelo de desarrollo desconcentrado de región ha fortalecido la gestión intersectorial al interior de la Administración Distrital.	▪ En este punto hay coincidencia que en la mayoría de las Secretarías del Distrito se logró un acuerdo frente al propósito de la integración regional. ▪ La implementación de la Estrategia ha facilitado la interlocución de los municipios con las diferentes dependencias del Distrito. ▪ Es necesario que el liderazgo de Bogotá continúe en este sentido con un discurso coherente y coincidente en todos los temas de integración regional.

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
4. Promover arreglos institucionales (formales e informales) que permitan dar solución a problemáticas comunes.	Eficacia: La creación de escenarios de coordinación regional ha permitido avanzar de manera pronta en la solución a problemáticas comunes a los distintos territorios de la región.	- Se observa como una oportunidad el haber logrado adoptar la RAPE Región Central con una institucionalidad específica para poner de acuerdo a los socios frente a problemáticas comunes. - El Comité de Integración Territorial con la firma de ocho municipios y Bogotá es un acierto en la medida que se cuenta con institucionalidad para llevar a cabo acuerdos. Tal como lo mencionaron los expertos de UNCRD y ONU HABITAT, el haber creado un espacio es un gran logro pero el mayor reto está en ponerlo en funcionamiento. - Los espacios de coordinación alternativa son clave para empezar a poner de acuerdo la discusión a nivel técnico. Se destaca lo coyuntural que pueden ser estos espacios al responder a problemáticas específicas. Los entrevistados proponen ver esto como una oportunidad.
	Pertinencia: En los últimos cuatro años la Administración Distrital ha generado una agenda común a los otros actores de la región.	- Como se mencionó en los resultados del objetivo general, el contar con una agenda común es un avance. - Haber puesto el tema del agua y de discusiones orientadas a la sostenibilidad ambiental fue una apuesta clave de este proceso de integración regional y que se espera continúe siendo prioritaria en la agenda. - Los temas relacionados con logística deben conceptualizarse aún más, tarea que va a realizar la RAPE, de acuerdo a los planes compartidos por el Director de la misma en entrevista para la realización de este balance. - El desarrollo de temas conjuntos de desarrollo económico fue en donde menos se avanzó. Esto fue mencionado por la Gobernación de Cundinamarca. Más sin embargo, municipios como el de Sibaté mencionaron como resultado el ser más conscientes de la relación entre municipios productores y Bogotá como consumidor. - En general los temas priorizados en la agenda se corresponden con las necesidades de la Integración Regional, sin duda hay un llamado por revisar en detalle el tema de movilidad como se ha visto en los últimos meses.

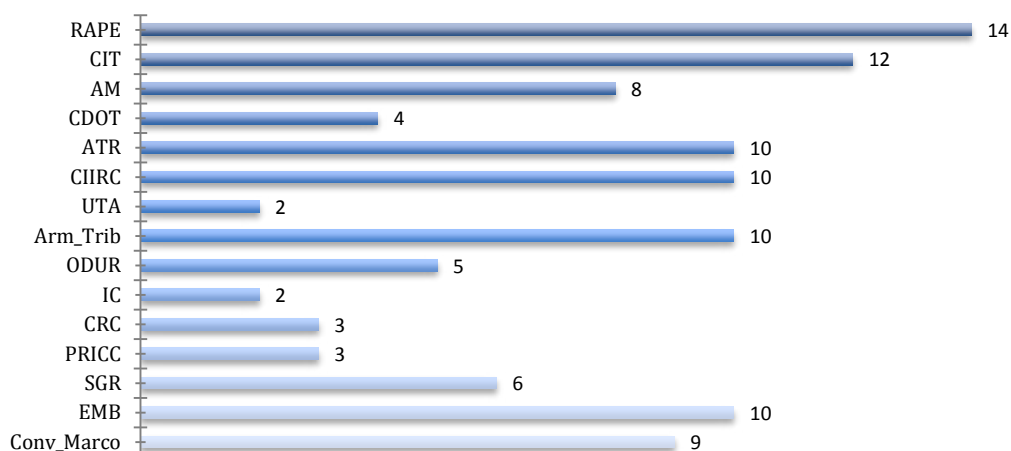
Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
5. Generar relaciones de confianza entre los actores regionales para facilitar la concertación e implementación de la Estrategia.	Pertinencia: La generación de confianza y credibilidad responde a las necesidades identificadas en la Estrategia de Integración Regional.	- El diagnóstico de la Estrategia fue claro en la importancia de trabajar en la generación de confianza. Este fue uno de los puntos clave de trabajo conjunto durante la implementación de esta Estrategia. El lograr la RAPE y el Comité de Integración Territorial son evidencias de los resultados en este proceso. - La generación de confianza se logró mediante la transparencia de las relaciones y más importante aún el haber logrado acciones y proyectos específicos de orden regional. Estos proyectos son de diversa índole y de diferente alcance.

Objetivo Específico	Hipótesis	Resultados
	Apropiación: El trabajo para la integración regional que ha realizado el Distrito, incluyendo la generación de espacios de coordinación y el cambio de discurso, ha dado como resultado el fortalecimiento de la credibilidad y confianza en Bogotá como un actor interesado en la integración con su región.	▪ Hay coincidencia en que el tipo de liderazgo implementado por Bogotá fue clave en el proceso de consolidación de acuerdos. ▪ De igual forma, el compartir los liderazgos con otros municipios y departamentos por ejemplo, consolidó el trabajo de interlocución entre los mismos. ▪ Igualmente, esto se observa con el trabajo con la Cámara de Comercio de Bogotá con quienes se lograron importantes sinergias que redundan en éxitos compartidos para Bogotá y su región. ▪ El trabajar la confianza a partir de la credibilidad fue clave para los resultados que se observan de la Estrategia.

8. ESTUDIOS DE CASO Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Con base en los resultados anteriores y tomando como punto de partida la frecuencia de las respuestas específicas de los entrevistados frente a los resultados de la Implementación de la Estrategia, se seleccionan cinco experiencias para ser sistematizadas. A continuación se presentan la figura con la frecuencia de respuestas:

Figura 12. Frecuencia de Respuestas frente a los resultados de las Entrevistas



Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2015.

NOTA: RAPE: Región Administrativa de Planeación Especial; CIT: Comité de Integración Territorial; AM: Área Metropolitana; CDOT: Comisión Distrital de Ordenamiento Territorial; ATR: Asistencia Técnica Recíproca; CIIRC: Comisión Intersectorial para la Integración Regional y la Competitividad del Distrito Capital; UTA: Unidad Técnica de Apoyo de la CIIRC; Arm_Trib: Armonización Tributaria; ODUR: Observatorio de la Dinámica Urbano Regional; IC: Índice de Convergencia; CRC: Comisión Regional de Competitividad; PRICC: Plan Regional Integral de Cambio Climático; SGR: Sistema General de Regalías (Páramos); EMB: Encuesta Multipropósito de Bogotá y Conv_Marco: Convenios Marco de Integración Regional.

Los estudios seleccionados son: (i) Encuesta Multipropósito 2014, (ii) Proyecto de Páramos, (iii) RAPE, (iv) Estrategia de Armonización Tributaria y (v) Comité de Integración Territorial. Es de señalar que se seleccionó el proyecto de páramos teniendo en cuenta su importancia a nivel regional y el ser una de las bases para la agenda priorizada por la RAPE.

8.1 ENCUESTA MULTIPROPÓSITO BOGOTÁ REGIÓN – EMBR 2014

Nombre:	Encuesta Multipropósito Bogotá Región - EMBR 2014
Definición ¿Qué es?	Instrumento que permite medir las dinámicas poblacionales y de calidad de vida de los habitantes de Bogotá, 20 municipios de la Sabana y 11 cabeceras de provincia de Cundinamarca.
Propósito ¿Para qué?	Obtener información estadística sobre aspectos sociales, económicos y de entorno urbano de los hogares y habitantes de Bogotá, por cada una de sus 19 localidades urbanas y cada uno de los 6 estratos socioeconómicos, y la zona urbana de 20 municipios de la Sabana y 11 cabeceras de provincia del departamento de Cundinamarca, para hacer seguimiento a las variables necesarias para el diseño y evaluación de políticas públicas.
Problemática	Ausencia de información homogénea y actualizada para la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del Distrito y los municipios del ámbito regional.
Actividades ¿Qué se hizo?	Se encuestaron 20.518 hogares y 61.725 personas en Bogotá y 25.552 hogares y 80.845 personas en los municipios de Cundinamarca.
Se aplicaron las preguntas segmentadas por temáticas:	

Nombre: Encuesta Multipropósito Bogotá Región - EMBR 2014	
	1. Identificación y control de la encuesta 2. Datos de la vivienda y entorno 3. Condiciones habitacionales del hogar 4. Servicios públicos domiciliarios y de tecnologías de la información 5. Composición del hogar y demografía 6. Salud 7. Atención integral a niños y niñas menores de 5 años 8. Educación 9. Uso de las Tecnologías de la información 10. Participación en organizaciones y redes sociales 11. Fuerza de trabajo 12. Percepción sobre las condiciones de vida y el desempeño institucional 13. Gastos del hogar
Tiempos	24 meses – Desde 2012
Actores involucrados	▪ Secretaría Distrital de Planeación ▪ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE ▪ 20 municipios de la Sabana (Soacha, Mosquera, Funza, Chía, Tocancipá, Cota, Sibaté, Madrid, Bojacá, Gachancipá, Sopó, Tenjo, La Calera, Facatativá, Zipaquirá, Fusagasugá, Subachoque y El Rosal) ▪ 11 cabeceras de provincia de Cundinamarca (Chocontá, Girardot, Guaduas, Villeta, Gachetá, San Juan de Rio Seco, Medina, Cáqueza, Pacho, La Mesa y Ubaté)
Método	▪ El instrumento fue aplicado a cada uno de los miembros del hogar, de todas las edades, aunque solo las personas mayores de 10 años de edad fueron informantes directos. Las unidades de observación fueron los hogares y las personas que los conforman, al igual que las viviendas que habitan, ubicadas dentro de un determinado predio. A cada predio se le asociaron todas las viviendas, hogares y personas que lo conforman. ▪ El marco muestral de la encuesta multipropósito 2014 fue constituido por el inventario cartográfico y el listado de viviendas y hogares a nivel de manzana, obtenidos de la información del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2005 (DANE) para la ciudad de Bogotá y los 31 municipios del departamento de Cundinamarca. ▪ La selección de la muestra se realizó por muestreo probabilístico, estratificado de conglomerados. El universo de estudio lo constituyeron los hogares particulares y la población civil no institucional del área urbana de Bogotá y los municipios. ▪ Adicionalmente se estableció una muestra no probabilística aplicada a 799 hogares para grupos étnicos en Bogotá.
Medios y Costo	Encuesta financiada por las partes involucradas así: ▪ Distrito Capital: \$ 1.698.949.338 ▪ Regalías: \$ 4.440.707.284 ▪ DANE: \$ 483.200.000 TOTAL: \$ 6.622.856.622
Resultados Esperados/ Logrados	Generar información para medir la calidad de vida urbana de los habitantes de Bogotá y los municipios seleccionados, lo cual permite generar información para la construcción de indicadores sociales y sectoriales, a nivel de localidad y estrato, y a nivel de municipio tales como NBI, pobreza por el enfoque de ingresos, Índice de Calidad de Vida, déficit habitacional y tasas de cobertura sectoriales.

Nombre:	Encuesta Multipropósito Bogotá Región - EMBR 2014
Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados	Mauricio Molina, Director de Gestión Regional – Cámara de Comercio de Bogotá: “La encuesta multipropósito, donde se hizo una encuesta no sólo en Bogotá sino en 33 municipios, 20 urbanos, que nos arroja una información bien interesante sobre lo que está pasando en la región también en términos económicos, sociales, empresariales y es otro insumo que tiene que ver con la gestión de conocimiento, pero que también genera insumos para la integración regional. De manera que son estos y otros frentes donde vemos que ha habido unos avances muy importantes.” Óscar Alfredo Alfonso Roa, Consultor de la Alcaldía Mayor de Bogotá: “Una iniciativa que se logró concretar de 2012 a hoy es la realización de la Encuesta Multipropósito 2014. Que, si se quiere, es un subsidio de la zona metropolitana y cabeceras municipales de Cundinamarca y que por causa de la no existencia del censo, no tienen información veraz para realizar hoy por hoy sus planes de desarrollo local. Así se refiera esta encuesta sólo a las cabeceras municipales, yo creo que esta información bien utilizada podría dar como resultado que estos municipios tuvieran las mejores bases para formular los planes de desarrollo.” Gustavo Alonso Carrión, Director de Planeación y Sistemas de Información Ambiental, Secretaría Distrital de Ambiente: “Bogotá, como de alguna manera lo muestra la Encuesta Multipropósito este año (2014) y como lo muestran las cifras que arroja este Gobierno, con esfuerzos o no y con la discusión si es una respuesta de acciones políticas locales o no, ha reducido las brechas de pobreza, ha reducido Gini, ha disminuido el nivel de pobreza multidimensional. En los municipios vecinos, en alguna manera sin la misma dimensión se ha venido presentando la misma tendencia. De alguna forma, en ese ejercicio regional de disminución de disparidades creo que es donde está el mayor esfuerzo que hay que hacer en los próximos años e implicaría no sólo un ejercicio de infraestructura como se está mirando desde el Gobierno Nacional y desde otros sectores, sino que también un ejercicio de acciones sociales y de reducción de temas básicos que tienen que ver.”
Buenas prácticas/lecciones aprendidas/Recomendaciones	La Secretaría Distrital de Planeación (SDP) consideró conveniente integrar la temática de la Encuesta de Calidad de Vida que se llevaba haciendo en el Distrito desde 1991 y la Encuesta de Capacidad de Pago 2004 en la Encuesta Multipropósito. Logrando unificar contenidos temáticos, profundizando en aspectos de cobertura, calidad y gastos de los hogares en servicios públicos domiciliarios, mercado laboral y condiciones de vida. La inclusión, en el 2014, de los municipios del entorno metropolitano y las cabeceras de provincia del departamento, disminuyendo con ello la disparidad de información en la región y generando los insumos técnicos para la toma de decisiones concertadas en el territorio.
Fuentes de Información	Acción, N. (2014). <i>Notas de Acción: Por primera vez, Encuesta Multipropósito de Bogotá se aplicará a 31 municipios aledaños a la capital</i>. <i>Notasdeaccion.com</i>. Retrieved 8 December 2015, tomado de: http://www.notasdeaccion.com/2014/10/por-primera-vez-encuesta-multiproposito.html Andersson, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. ONU Hábitat.

Nombre:	Encuesta Multipropósito Bogotá Región - EMBR 2014
	Carrión Barrero, G. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría de Ambiente de la Alcaldía de Bogotá.
	Formularios.dane.gov.co, (2015). <i>COLOMBIA - Encuesta Multipropósito para Bogotá Distrito Capital - EMB - 2011 - Información general</i> . Retrieved 8 December 2015, from http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/189
	Molina, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Cámara de Comercio de Bogotá.
	Secretaría Distrital de Planeación. (2015). <i>Encuesta Multipropósito 2014 - Principales resultados en Bogotá y la Región</i> (pp. 18 - 28). Bogotá.
	Sdp.gov.co, (2015). <i>Secretaría Distrital de Planeación - Alcaldía Mayor de Bogotá</i> . Retrieved 8 December 2015, from http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Que_es_la_encuesta
	Roa, O. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Universidad Externado de Colombia.

8.2 PROYECTO DE PÁRAMOS

Nombre:	Proyecto de “Conservación, restauración y uso sostenible de los servicios ecosistémicos del territorio comprendido entre los páramos de Guacheneque, Guerrero, Chingaza, Sumapaz, los Cerros Orientales de Bogotá y su área de influencia”
Definición ¿Qué es?	Proyecto de naturaleza mixta que aúna esfuerzos de diversas entidades del Estado, especialmente del Distrito y con los municipios donde se ubican estos páramos, buscando la protección de los ecosistemas naturales, esenciales para la fauna silvestre y los servicios ecosistémicos.
Propósito ¿Para qué?	Este proyecto surgió de la necesidad de proteger los páramos cuyo acelerado deterioro y fragmentación tendrá efectos en el largo plazo de los recursos hídricos de la región, lo que resultará afectando el ecosistema y finalmente la calidad de vida de toda la población.
Problemática	Deterioro de los páramos de Guacheneque, Guerrero, Chingaza, Sumapaz, los Cerros Orientales de Bogotá y su área de influencia. El acelerado deterioro, fragmentación y aislamiento de ecosistemas estratégicos, producto de la falta de una política de ordenamiento ambiental entorno al agua que potencie el cuidado del recurso hídrico y de los ecosistemas alto-andinos para el uso sostenible del territorio.
Actividades ¿Qué se hizo?	En su primera fase se logró vincular a 12 municipios, los cuales han firmado y se han comprometido con los objetivos de este proyecto. Se definieron cuatro componentes para el desarrollo del proyecto: i) Conservación y restauración, ii) Reconversión y usos sostenibles, iii) Gestión socio ambiental y iv) Fortalecimiento institucional.

Nombre:	Proyecto de “Conservación, restauración y uso sostenible de los servicios ecosistémicos del territorio comprendido entre los páramos de Guacheneque, Guerrero, Chingaza, Sumapaz, los Cerros Orientales de Bogotá y su área de influencia”
Tiempos	48 meses de ejecución, iniciando en diciembre de 2012
Actores involucrados	- Secretaría Distrital de Planeación - Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá - Secretaría Distrital de Ambiente - Instituto Distrital de Cultura y Turismo - Universidad Javeriana - Parques Nacionales Naturales de Colombia - Fundación WII 12 municipios, la meta son 22 municipios.
Método	Es un proyecto que se encuentra ejecutando la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y de Aseo de Bogotá, mediante la implementación de acciones que favorecen la sostenibilidad ambiental de este ecosistema.
Medios y Costo	- FDR – SGR: \$57.912’585.511 - Recursos propios de la Secretaría Distrital de Ambiente: \$997’524.788 - Recursos propios de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá: \$3’650.000.000 - Recursos en especie provenientes de la Universidad Javeriana: \$257’485.877, y de la Fundación WII: \$257’485.877
Resultados Esperados/	- Adoptar y fortalecer esquemas de administración de áreas protegidas y de manejo especial. - Concertar y adoptar un modelo de ordenamiento ambiental del territorio. - Diseñar e implementar un modelo de reconversión agroecológica que contribuya a desarrollar acciones de adaptación y mitigación al cambio climático. - Fortalecer los mecanismos de monitoreo, seguimiento y control. - Manejar integralmente el recurso hídrico. - Promover prácticas de responsabilidad social y ambiental en el ámbito corporativo, educativo, institucional y ciudadano. - Reconocer y valorar la cultura local tradicional.
Resultados Logrados	146 Hectáreas restauradas de bosque alto andino y páramos. 80 Km. de aislamientos de rondas hídricas y nacederos para su protección. 30 nuevas áreas protegidas, mediante la figura de Reservas de la sociedad civil (RNSC). 539 Hectáreas en proceso de protección-conservación de ecosistemas. 2 Parques Nacionales fortalecidos en la implementación de sus planes de manejo. - Formulación de acuerdos para el manejo y la resolución de los conflictos socio ambientales. 88.500 árboles sembrados en proceso de restauración. 10 Iniciativas de turismo fortalecidas y conservando 389 Hectáreas de bosques alto andinos y páramos. 735 familias participando en procesos de reconversión productiva y uso sostenible. 22 organizaciones comunitarias de acueductos fortalecidos. 6 acueductos veredales construidos y/o optimizados (1400 familias beneficiadas) 248 Hectáreas en procesos de reconversión productiva. 226 pozos sépticos construidos para la descontaminación de fuentes hídricas.

Nombre:	Proyecto de “Conservación, restauración y uso sostenible de los servicios ecosistémicos del territorio comprendido entre los páramos de Guacheneque, Guerrero, Chingaza, Sumapaz, los Cerros Orientales de Bogotá y su área de influencia”
	▪ 12 procesos comunitarios en torno a la recuperación de saberes e identidad campesina. ▪ 45 Imágenes de satélite con información actualizada del territorio (2015) ▪ Plataforma de información con base de datos temática, espacial y multimedia para la toma de decisiones. ▪ Propuesta de lineamientos de ordenamiento ambiental del territorio. ▪ 56 iniciativas de inversión en ejecución.
Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados	<u>Octavio Fajardo, Subsecretario de Planeación Socioeconómica, SDP:</u> “El proyecto de Páramos es uno de los cuales respalda el discurso de la integración multiescalar, buscando la reducción de desigualdades y la mejora de las condiciones ambientales y de productividad de la región, con hechos. Evidenciando que Bogotá tiene unas responsabilidades financieras mayores que las de los vecinos” <u>Gustavo Alonso Carrión, Director de Planeación y Sistemas de Información Ambiental, Secretaría Distrital de Ambiente:</u> “El proyecto de Páramos, que coordinamos desde la Secretaría de Ambiente del Distrito con el Acueducto y con Planeación Distrital, es un proyecto que se lleva a cabo en 18-19 municipios que además plantea una estrategia de integración regional, con el que le damos insumos a la Agenda que maneja la RAPE”.
Buenas prácticas/ lecciones aprendidas/ Recomendaciones	<u>Claudia Hoshino - Experta Internacional - UNCRD:</u> “Para mí el tema del ordenamiento territorial a partir del agua es esencial, porque ningún territorio puede funcionar sin agua y Bogotá lo reconoce contundentemente en esta administración. Y eso sí fue en esta administración de que si no trabaja conjuntamente con su región, Bogotá no va a tener agua. Y alrededor de eso se han generado muchos proyectos.”
Fuentes de Información	Carrión Barrero, G. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría de Ambiente de la Alcaldía de Bogotá. Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (2015). Informe de Ejecución del Proyecto de Páramos. Bogotá Hoshino, C. (2015). Balance de la Estrategia Integración Regional del Distrito Capital. ONU Hábitat - Sede Bogotá. Fajardo, O. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría Distrital de Planeación. Secretaría Distrital de Planeación, (2015). <i>Avance de los Proyectos del Distrito Capital Presentados al Sistema General de Regalías - Informe Primer Semestre</i> (p. 4). Bogotá.

8.3 REGIÓN ADMINISTRATIVA Y DE PLANEACIÓN ESPECIAL – RAPE REGIÓN CENTRAL

Nombre:	Región Administrativa y de Planeación Especial - RAPE
Definición ¿Qué es?	Es una figura asociativa del ordenamiento territorial conformada entre los departamentos de Cundinamarca, Meta, Boyacá, Tolima y la ciudad de Bogotá, que cuenta con autonomía propia para el ejercicio de la planificación regional. Es además gestora de proyectos regionales y se quiere consolidar como un centro de pensamiento estratégico para la planificación regional donde la coordinación institucional es esencial para su desarrollo.
Propósito ¿Para qué?	Fomentar la construcción de una visión regional donde se pueda incrementar la capacidad de negociación frente a la Nación, los diferentes territorios y a nivel internacional, como es la tendencia mundial. Asimismo, desde esta plataforma se busca planificar y gestionar el territorio, promoviendo el desarrollo sostenible a partir de cinco ejes estratégicos: i) gobernanza y buen gobierno, ii) sustentabilidad ecosistémica y gestión de riesgos iii) infraestructuras de transporte, logística y servicios públicos, iv) competitividad y proyección internacional, v) soberanía y seguridad alimentaria.
Problemática	Existen situaciones que superan los límites territoriales pactados desde la creación de la Nación y que requieren de esquemas de organización mayores al departamento, pero menores a los de la Nación. Es con esto en mente que se crea un esquema de asociación supra-departamental cobijado por la ley que le permita tener una visión más completa y acorde a las necesidades propias de cada territorio pero con un objetivo general.
Actividades ¿Qué se hizo?	Se desarrolló un trabajo mancomunado entre los mandatarios de los departamentos de Boyacá, Tolima, Meta, Cundinamarca y Bogotá que finalizó con la creación de la figura mediante convenio, previa aprobación por parte de las corporaciones autónomas.
Tiempos	El interés en la articulación supra-departamental se lleva gestando desde el 2003 cuando surgió la iniciativa de adicionar al artículo 306 de la Constitución Política la posibilidad de conformar una Región Administrativa y de Planificación Especial – RAPE - entre Bogotá, Cundinamarca y sus departamentos contiguos, iniciativa materializada en el 2011 por medio de la Ley 1454 en donde se resuelven las inquietudes procedimentales para la creación de esta figura asociativa. En el 2011 se presentó una primera propuesta para crear la RAPE Región Capital Bogotá – Cundinamarca, iniciativa archivada. Finalmente, en el 2014 se crea la RAPE Región Central entre los departamentos de Cundinamarca, Meta, Tolima, Boyacá y la ciudad de Bogotá.
Actores involucrados	▪ Departamento del Meta ▪ Departamento de Cundinamarca ▪ Departamento de Boyacá ▪ Departamento del Tolima ▪ Bogotá, D.C.
Método	Es un esquema asociativo para la gestión del desarrollo económico y social de la región. Cuenta con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio.
Medios y Costo	▪ La financiación de este esquema asociativo se basa en el principio rector de <i>financiación a partir de la equidad y la solidaridad</i>. La participación de cada entidad territorial en la conformación de la bolsa de recursos se define en función de la capacidad de generación de ingresos corrientes de cada socio. ▪ También se tiene en mente, para el fortalecimiento de la RAPE, destinar un 20% de lo que recibe cada entidad territorial anualmente del Fondo de Desarrollo Regional de Regalías.
Resultados Esperados/	▪ Plataforma de cooperación sólida para la construcción de la paz;

Nombre:	Región Administrativa y de Planeación Especial - RAPE
	▪ Apuesta para el desarrollo socioeconómico del territorio, caracterizado por la inclusión social, el reconocimiento diferencial de la población, el avance en la disminución de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes habitan la zona. ▪ Aportes por cooperación y donaciones. ▪
Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados	<u>Viviana Barberena</u>, Directora de Estudios Regionales - Federación Nacional de Departamentos: “El trabajo previo que se hizo para la formulación de la RAPE no se puede desconocer: ellos primero identificaron los nudos críticos, identificaron donde estaban las apuestas específicas, qué conceptualización había que hacer: qué significa ese desarrollo, cuál es la concepción que está detrás de eso, porque para un universo tan complejo – está el Llano, el Tolima, el Meta, Boyacá y Cundinamarca – el solo diseño ya es una concepción distinta.” <u>Cesar Mauricio Salcedo</u>, Subdirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial - DNP: “He tenido oportunidad de hablar con los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Tolima. Donde la RAPE sí definitivamente es mencionada en todos los procesos de integración regional y donde es tomada en cuenta, ya sea para hacer nuevos ejercicios o bien sea por circunstancias de referencias en otros ejercicios de asociatividad territorial y eso se hace desde la autoridad misma del Departamento, desde las mismas Gobernaciones, pero también desde Alcaldes y Representantes de la institucionalidad privada que ven en la RAPE ese referente de apropiación regional.”
Buenas prácticas/ lecciones aprendidas/ Recomendaciones	Por su particular naturaleza asociativa, en la cual no se constituye como una entidad territorial ni cuenta con circunscripción electoral, pero sí con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio, además del aval del Concejo de Bogotá y las Asambleas Departamentales, se constituye como una plataforma sólida para planificar, administrar y gestionar problemas y temáticas que rebasan las capacidades de las entidades territoriales.
Fuentes de Información	Barberena, V. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Federación Nacional de Departamentos. <i>Bogota.gov.co, (2015). Nace la RAPE, una nueva región que ayudará a construir la paz Portal Bogotá Bogota.gov.co. Retrieved 9 December 2015, from http://www.bogota.gov.co/content/nace-la-rape-una-nueva-regi%C3%B3n-que-ayudar%C3%A1-construir-la-paz</i> Secretaría Distrital de Planeación. (2014). <i>Documento Técnico de Soporte. RAPE Región Central, territorio para la Paz</i>. Colección de Integración Regional, Tomo 20. Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación (2015). <i>Informe Anual de Seguimiento Acuerdo 563 de 2014</i>. Bogotá <i>RAPE - Región Central. (2014). Puente de Boyacá.</i>

8.4 ESTRATEGIA DE ARMONIZACIÓN TRIBUTARIA: PARA BOGOTÁ Y SUS MUNICIPIOS CIRCUNVECINOS

Nombre:	Estrategia de Armonización Tributaria para Bogotá y sus Municipios Circunvecinos
Definición ¿Qué es?	Proceso implementado por el Distrito Capital para desarrollar acuerdos alrededor de la gestión tributaria y de la mejora de las finanzas municipales del entorno metropolitano.
Propósito ¿Para qué?	Avanzar hacia la consolidación de relaciones fiscales complementarias de orden metropolitano que evite que la disparidad entre los sistemas tributarios sea de tal magnitud, que ocasione una pérdida de generación de los ingresos territoriales que definen las posibilidades de inversión pública de los municipios, y por ende del territorio en su conjunto.
Problemática	A pesar de las afinidades de tipo económico, geográfico y ambiental que pueden presentarse entre Bogotá y sus municipios circunvecinos, se han generado desigualdades de tipo sustancial y operativo en el desempeño tributario, que deben ser superadas con el fin de permitir la implementación de un modelo de coordinación institucional que dé sostenibilidad financiera a la gestión del territorio metropolitano, brinde un mejor servicio a los ciudadanos y facilite el cumplimiento de sus obligaciones.
Actividades ¿Qué se hizo?	- Mediante un acuerdo de cooperación suscrito con ONU – HABITAT se desarrolló una consultoría especializada que elaboró un diagnóstico del estado tributario de los municipios del entorno metropolitano, el cual fue presentado a los municipios junto a casos internacionales de gestión tributaria. - Se desarrollaron con los municipios cinco talleres denominados “Fortalecimiento de las Finanzas Municipales como Estrategia de Integración Regional”. - Se realizó un diagnóstico de la Estrategia de Armonización Tributaria, documento titulado “El camino hacia la armonización tributaria en la Sabana de Bogotá. Memorias de su primera fase” - Se suscribió un Acta de Resultados para el mejoramiento de la gestión tributaria y fiscal, entre los municipios de Bogotá, Bojacá, Sibaté, Mosquera, Facatativá y Soacha. La cual se compone de tres líneas de trabajo: intercambio de información, gestión del conocimiento y mejoramiento del sistema de información catastral.
Tiempos	Se establecieron dos fases para la consecución del objetivo de este proyecto, la primera fase se dio durante el 2013 y 2014, y la segunda, de puesta en operación de la Estrategia, que se ejecutó en 2015. Esta es la apuesta inicial.
Actores involucrados	- Secretaría Distrital de Planeación - Secretaría Distrital de Hacienda - Unidad Administrativa de Catastro Distrital - Sistema de Naciones Unidas – ONU HABITAT y UNCRD - Municipios del entorno metropolitano interesados en participar (Bojacá, Sibaté, Mosquera, Facatativá y Soacha)
Método	Talleres participativos con un especialista de una tercera parte, buscando reconocer fortalezas y debilidades del recaudo tributario de cada uno de los territorios y formular en conjunto los pasos a seguir para la armonización tributaria efectiva.
Resultados Esperados/	Consolidar un mecanismo de intermediación que facilite la interacción entre Bogotá y los municipios del entorno metropolitano para definir acuerdos en materia tributaria.

Nombre:	Estrategia de Armonización Tributaria para Bogotá y sus Municipios Circunvecinos
Resultados Logrados	- Fortalecimiento fiscal del entorno metropolitano por medio de la puesta en marcha de procesos asociativos que generen mayores eficiencias y eficacias en la gestión de los recursos propios de cada uno de los municipios involucrados. - Cambios legislativos que sean producto de los mismos acuerdos y esfuerzos que se lleguen en las labores de coordinación y colaboración. - Confianza y legitimidad en el proceso por parte de los municipios participantes y Bogotá - Sensibilización sobre la necesidad de coordinación, colaboración y armonización fiscal, a partir del análisis de los sistemas tributarios de los 16 municipios del entorno metropolitano y el compartir experiencias exitosas y estudios de caso en los municipios. - Construcción de un escenario de cooperación a partir de una estructura horizontal de transferencia de conocimientos - Suscripción de un Acta de Resultados en donde se establecen consensos para dar continuidad al proceso. - Avances en la línea Gestión del conocimiento mediante la capacitación de funcionarios de los municipios de Soacha, Mosquera, Bojacá, Facatativá y Cajicá en el Diplomado Procedimiento Tributario y Contencioso Administrativo en Materia Tributaria, realizado por el Instituto Colombiano de Derecho Tributario- ICDT. - Realización de pilotos de intercambio de información entre Bogotá, Mosquera y Soacha.
Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados	Eduardo Olivar, Director de Estudios Fiscales y Estadísticas - Secretaría Distrital de Hacienda: “No sabría decirte que es armonización tributaria, pero lo que sí hemos hecho es establecer unos puntos de acuerdo para pensar que eso es armonizarse tributariamente. El cual parte desde el intercambio de información hasta la formación en temas jurídico-tributarios. Al buscar armonizarse hay que empezar por el lenguaje jurídico, actualizarse. Cuando se habla de la base gravable, todos deben entender de qué se está hablando ” Mario H Martínez - Director de Gestión e Integración Regional - Departamento de Cundinamarca : “En el tema de armonización tributaria aún hay mucho por recorrer, cuando nosotros implementamos la tecnología digital para el Departamento, que era uno de los huecos por donde se presentaban problemas de adulteración y falsificación de documentos cuya finalidad era el hurto del valor del impuesto de registro. Se planteó la posibilidad de cruzar bases de datos entre el Distrito Capital, el Departamento de Cundinamarca y la Superintendencia de Notariado y Registro, partiendo de la base que en el día trabajan los seres humanos y en la noche los sistemas. En la noche perfectamente se podrían hacer cruces de información entre estas tres bases de datos y al inicio de la jornada deben generarse una serie de reportes que muestran una serie de inconsistencias que luego podrían ser investigadas y hacer trabajos de fiscalización.”
Buenas prácticas/ lecciones aprendidas/ Recomendaciones	El proceso se ha desarrollado partiendo de la participación activa tanto de los municipios involucrados en el proceso de armonización tributaria como del Distrito Capital, asegurando de cierta manera la continuidad del proceso ya que se sienten parte del proyecto.
Fuentes de Información	Martínez Peña, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Alcaldía de Bogotá.

Nombre:	Estrategia de Armonización Tributaria para Bogotá y sus Municipios Circunvecinos
	Olivar, E. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría Distrital de Hacienda.
	Secretaría Distrital de Planeación, ONU Habitat, (2015). <i>El camino hacia la armonización tributaria en la Sabana de Bogotá. Memorias de su primera fase (pp. 10 - 18).</i> Colección de Integración Regional, Tomo 23. Bogotá.

8.5 COMITÉ DE INTEGRACIÓN TERRITORIAL - CIT

Nombre:	Comité de Integración Territorial - CIT
Definición ¿Qué es?	De conformidad con lo dispuesto en la Ley 614 de 2000 es un “cuerpo colegiado en el cual las autoridades competentes concertarán lo referente a la implementación de los planes de ordenamiento territorial y a la presentación de la visión estratégica de desarrollo futuro del área de influencia territorial”. Su constitución es de obligatorio cumplimiento en aquellos municipios y distritos que tengan un área de influencia mayor a 500.000 habitantes. En el caso de Bogotá el CIT fue constituido con los municipios de Fusagasugá, Sibaté, Soacha, Mosquera, Cota, Chía, Sopo y La Calera, buscando identificar estrategias comunes de intervención sobre el territorio. El CIT será clave para alcanzar la concertación de los Planes de Ordenamiento Territorial – POT entre sus miembros.
Propósito ¿Para qué?	Establecer mecanismos que permitan integrar, coordinar y armonizar la implementación de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT, PBOT, EOT) de las entidades territoriales que lo integran, para así lograr prevenir, mitigar y controlar los efectos, entre otros, de la metropolización no planificada a la que se enfrenta el territorio y de optimizar los recursos naturales y humanos para el logro de una mejor condición de vida.
Problemática	Las actuaciones de los gobiernos locales son de carácter individual y no consideran la continuidad de las estructuras ecológica, funcional y de servicios y fragmentan estas estructuras que son sustento de las dinámicas socioeconómicas. El marco institucional para atender asuntos de orden metropolitano es incipiente y favorece la descoordinación de las actuaciones territoriales de los gobiernos, en materia de Ordenamiento Territorial.
Actividades ¿Qué se hizo?	El Distrito Capital, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Centro de Desarrollo Regional de las Naciones Unidas - UNCRD, tomó la iniciativa de adelantar la gestión para convocar a los actores regionales y concretar la conformación del Comité de Integración Territorial de Bogotá y los municipios de su área de influencia.
Tiempos	- La Ley 614 de 2000 - reglamenta el Comité de Integración Territorial - Agosto - Septiembre de 2014: negociación y concertación de la iniciativa e invitación a los municipios a constituir el CIT - Octubre 2014: Elaboración del Documento Técnico de Soporte que respalda la constitución del CIT

Nombre:	Comité de Integración Territorial - CIT
	▪ Noviembre 2015: Suscripción de Acta de Consenso para la determinación del área de influencia y del Acta de Constitución y Conformación del CIT; y sesión de instalación del Comité de Integración Territorial ▪ Diciembre 2015: Aprobación de Estatutos del Comité
Actores involucrados	▪ Alcaldes y secretarios de planeación de los municipios de Fusagasugá, Sibaté, Soacha, Mosquera, Cota, Chía, Sopo, La Calera y Distrito Capital. ▪ Secretaría Distrital de Planeación ▪ Delegado del Ministerio del Interior ▪ Delegado del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio ▪ Departamento de Cundinamarca y su Gobernador ▪ Corporación Autónoma Regional – CAR – Regional de Cundinamarca ▪ Organizaciones no Gubernamentales ▪ Consejos Territoriales de Planeación ▪ Cámara de Comercio de Bogotá ▪ Centro de las Naciones Unidas para el Desarrollo Regional - UNCRD
Resultados Esperados/	Armonizar la implementación de los planes de ordenamiento territorial del Distrito Capital y sus municipios circunvecinos en los temas que van más allá de las fronteras municipales, fortaleciendo la integración territorial y mejorando la calidad de vida de todos los habitantes de esta región en conjunto.
Resultados Logrados	Consolidar el Comité de Integración Territorial con ocho municipios firmantes y el Distrito Capital de manera consensuada con todas las partes.
Percepciones de los resultados por parte de los actores involucrados	<u>Mauricio Molina, Director de Gestión Regional – Cámara de Comercio de Bogotá:</u> “El esfuerzo que el Distrito ha adelantado para la conformación del Comité de Integración Territorial CIT en línea con la Ley 614/2000, en este sentido hemos acompañado al Distrito con una gestión técnica, política, con apoyo logístico y nos alegra mucho desde la Cámara que recientemente ya se haya constituido el CIT donde participan ocho municipios, incluido Bogotá. Este es un esfuerzo muy importante porque este Comité va a ser un escenario de diálogo, de concertación y de definición de acuerdos vitales para toda la región Bogotá – Sabana.” <u>Octavio Fajardo, Subsecretario de Planeación Socioeconómica - Secretaría de Planeación Distrital:</u> “Tener el Comité de Integración Territorial no es un asunto cualquiera y me parece que, a pesar que es una cosa un poco virtual, conceptual, haber construido un discurso sobre la multiescalaridad de la integración y asociarlo al tema de la lucha contra la desigualdad y la desagregación, también es una base conceptual que va a servir hacia delante. Obviamente a no todas las tendencias les gusta ese enfoque, pero se ha construido un enfoque de cómo construir integración regional.” <u>William Rojas, Enlace municipal - Sibaté: El día de la instalación del CIT:</u> “Hoy por ejemplo en la instalación formal de este CIT ya se creó algo concreto y encontramos que sí efectivamente se formó para crear un diálogo concreto con Bogotá y los municipios que llaman sabaneros. Eso es bien importante que hayan venido entidades del orden territorial como Ministerio de Vivienda, del orden regional como la CAR y Bogotá y los municipios que conforman esta labor.”
Buenas prácticas/ lecciones aprendidas/ Recomendaciones	El Comité de Integración Territorial podrá ampliar o reducir su área de influencia, cuando se concluya que se presentan o se han dejado de presentar, hechos que hagan indispensable la implementación conjunta de los planes de ordenamiento territorial tales como: ▪ Fenómenos de conurbación ▪ Relaciones estrechas en el uso del suelo

Nombre:	Comité de Integración Territorial - CIT
Fuentes de Información	Relaciones estrechas en la prestación de servicios públicos. <i>Departamento Nacional de Planeación, (2013). Definición Legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia (pp. 21 - 33). Bogotá. El Espacio, (2015). 11 mandatarios se une a Bogotá para crear Comité de Integración, p. 6A.</i> Fajardo, O. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría Distrital de Planeación. Molina, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Cámara de Comercio de Bogotá. Rojas, W. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Alcaldía de Sibaté. <i>Secretaría Distrital de Planeación, (2015). Informe de Empalme - Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital (pp. 24 - 32). Bogotá.</i>

9. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

En cuanto a las buenas prácticas, a continuación se ilustran aquellas que se convierten en la base para crear sinergias y posibilidades de intercambio específicas que permita potencializar el rol de la integración regional:

- La formulación y puesta en marcha de iniciativas que brindan información relevante a toda la región son clave para mejorar los procesos de planeación del territorio. Se resaltan los resultados obtenidos a través de la Encuesta Multipropósito Bogotá Región 2014 y el Índice de Convergencia.
- El objetivo específico de generar confianza y credibilidad redundante en la implementación de figuras institucionales que permitan continuar evolucionando los temas de integración regional. Los logros son ejemplo a nivel nacional.

- Hay un espíritu preventivo en la implementación de la Estrategia que busca la sostenibilidad del territorio, en medio del deterioro que se observa en la actualidad, como por ejemplo los efectos nocivos del cambio climático.
- Fue positivo haber logrado incorporar una visión transversal del tema de articulación territorial en el Plan Distrital de Desarrollo, el cual redundó en acciones coherentes, concertadas e integradas.
- Las relaciones con los municipios se concibieron siempre para concertar escenarios de decisión, lo que es clave para llegar a acuerdos más sólidos, con una visión de largo plazo.
- La visión multiescalar de la Estrategia proporciona diferentes escenarios de acción y coordinación.
- Concebir la articulación institucional para lograr la solución a problemas que le son comunes.
- Mantener los canales de comunicación abiertos y sinceros esenciales para la consolidación de la confianza intrarregional.
- Utilizar metodologías ya creadas en los municipios para su beneficio, donde la transferencia de conocimiento ha sido clave.
- La existencia de un discurso técnico frente a la integración regional.
- El trabajo de Bogotá, no solamente es un trabajo de poner en marcha todo el esquema administrativo que tiene esto, sino también, es valioso y necesario, la construcción de ese concepto regional y además empezar a poner en las agendas de los sectores el concepto de región.
- La participación en las reuniones de todos los actores, ya se están empezando a intercambiar bases de datos, y generar esas relaciones informales que facilitan los procesos de integración regional.

En cuanto a lecciones aprendidas, se hace un compendio de las más mencionadas, las cuales se espera se conviertan en base para planear y priorizar acciones de la Estrategia:

- Teniendo en cuenta que los procesos de integración comprometen a unidades espaciales; vecinas y de la Nación se requiere continuar promoviendo y apropiando que los proyectos son de todos. En este sentido, no se debería hablar de la Estrategia de Integración Regional del Distrito, sino simplemente de toda la región.
- A pesar de los avances en cuanto a las acciones contundentes de integración regional, aún se observa mucha retórica sobre la importancia de la articulación metropolitana, por lo cual se observa la necesidad de llegar a cooperación más real.
- El tema de integración no considera a la ciudadanía, dejando un vacío muy grande en el proyecto. Hay un avance con la cartilla “Somos un territorio Metropolitano”, pero aún se requiere más divulgación y apropiación de la misma.
- Para darle continuidad a los temas, se observó la necesidad de ponerle un doliente a los proyectos y que les haga seguimiento para que no se pierdan los esfuerzos realizados. Esto es un aprendizaje en estos procesos.
- A pesar de los avances, los objetivos de la Estrategia de Integración Regional no está ligada a la vida real de las comunidades de los distintos territorios en ninguno de los departamentos y casi ni siquiera con los alcaldes, razón por la cual se observa la necesidad de continuar con procesos de apropiación frente al tema.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL BALANCE

En primer lugar, se debe reconocer que Bogotá logró recoger las iniciativas y los avances que se venían gestando a nivel regional, donde no sólo había participado la Administración Distrital, sino el conjunto de actores que hacen parte de la Integración Regional. Igualmente, se reconoce que los logros presentados en este balance son producto de la maduración lograda en estos temas y de la capacidad que tuvo el equipo técnico para lograr puntos comunes de acuerdo. Junto con esto, se

debe reconocer que hoy por hoy son más actores los que reconocen e interactúan con temas regionales, lo que evidencia y garantiza la continuidad de los diferentes procesos.

En segundo lugar, uno de los resultados más importantes que se evidenció en el marco de la implementación de esta Estrategia, fue el haber logrado una mejor coordinación intersectorial a nivel distrital del tema regional, logrando una visión conjunta. Este fue un esfuerzo liderado no sólo por la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional de la Secretaría Distrital de Planeación, sino, en el que participaron importantes y necesarios actores como UNCRD, ONU HABITAT y la Cámara de Comercio de Bogotá en sus tareas de apoyo técnico y articulación. Se recomienda para este proceso construir de manera conjunta entre los diferentes sectores del Distrito cuál va a ser la Estrategia a seguir en relación con los temas de Integración Regional, para así desde el principio tener una agenda conjunta que permita enriquecer los procesos que a la fecha se han llevado a cabo.

En tercer lugar, en cuanto a la agenda los temas de sostenibilidad del ecosistema y de fortalecimiento de las capacidades institucionales de la ciudad para promover acciones conjuntas frente al cambio climático, son un logro decidido de esta administración, resultado no sólo de un liderazgo a nivel distrital de la materia, sino a nivel nacional. Se observa que este será uno de los temas necesarios para continuar trabajando, tal como lo demuestra el ser un tema priorizado en la agenda de la RAPE.

En cuanto a las recomendaciones, es necesario continuar con el trabajo decidido de vincular los diferentes sectores a la Estrategia de Integración Regional. Se evidencia un avance del compromiso del sector privado en la tarea, a través de la activa participación de la Cámara de Comercio de Bogotá, por ejemplo, más sin embargo, se requiere la vinculación más contundente de la comunidad. De manera concreta se da un lado, vincular a los Consejos Territoriales de Planeación, y del otro, fortalecer el trabajo con el sector académico.

De igual manera, se requiere que el modelo de desarrollo desconcentrado que promueve la Estrategia y en general la Integración Regional de esta zona del país, se concrete en acciones específicas de gestión del territorio. En este sentido, se observa que la RAPE y el CIT tienen una

importante oportunidad en esta área, y a su vez un gran desafío por mantener alineados e interesados a los diferentes socios de cada uno de estos espacios. Así mismo, esta región tiene una gran oportunidad para continuar con el desarrollo e implementación de los diferentes instrumentos creados por la LOOT, donde todavía hay mucho por aprovechar, sin duda esto permitirá avanzar en la definición e implementación de una gobernanza regional, promoviendo procesos asociativos entre entidades territoriales para la libre y voluntaria conformación de alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo autónomo y auto sostenible de las comunidad tal como lo establece el artículo 9 de la Ley 1454 de 2011.

Teniendo en cuenta que como se expuso en la sección de resultados y en la sistematización de la Encuesta Multipropósito, se espera que esta información sea utilizada por los diferentes actores para plantear los planes de desarrollo de las siguientes administraciones. Se recomienda entonces hacer seguimiento a este proceso, para así contar con información más específica frente a este resultado de la Estrategia. Igualmente, continuar trabajando los temas de apropiación de los resultados de la Estrategia será un determinante para lograr acciones y proyectos concretos en materia de integración regional, en esto la RAPE tiene una gran oportunidad.

Finalmente, se recomienda de manera específica, continuar con el liderazgo que Bogotá ha utilizado en el marco de la implementación de esta Estrategia, reconociendo las relaciones de interdependencia existentes en el territorio, para lo cual se cuenta hoy en día con información actualizada y disponible para esta labor.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción, N. (2014). *Notas de Acción: Por primera vez, Encuesta Multipropósito de Bogotá se aplicará a 31 municipios aledaños a la capital*. *Notasdeaccion.com*. Retrieved 8 December 2015, tomado de: <http://www.notasdeaccion.com/2014/10/por-primera-vez-encuesta-multiproposito.html>

Alcaldía Mayor de Bogotá, (2012). *Plan de Desarrollo 2012 - 2016 Bogotá Humana*. Bogotá: Augusto Cubides & Vespasiano Jaramillo.

Andersson, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. ONU Habitat.

Barberena, V. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Federación Nacional de Departamentos.

Bejarano, C. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Departamento Administrativo de Planeación Distrital.

Bogota.gov.co, (2015). *Nace la RAPE, una nueva región que ayudará a construir la paz* | Portal Bogotá / Bogota.gov.co. Retrieved 9 December 2015, from <http://www.bogota.gov.co/content/nace-la-rape-una-nueva-regi%C3%B3n-que-ayudar%C3%A1-construir-la-paz>

Cámara de Comercio de Bogotá y UNCRD, (2014). *Reporte Primera Mesa de Trabajo de la Región Administrativa y de Planeación Especial - RAPE Región Central*. Bogotá: 24 - 27.

Carrión Barrero, G. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría de Ambiente de la Alcaldía de Bogotá.

Cundinamarca.gov.co, (2015). *Secretaría de Integración Regional*. Retrieved 9 December 2015, from http://www.cundinamarca.gov.co/wps/portal/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeintegracion/SecdeIntegraRegDespliegue/asquienessomos_contenidos/csecintegra_funciones

Chica, C. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Alcaldía Mayor del Distrito Capital.

Decreto 550 (2006) "Por el cual se adopta la estructura interna de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. y se dictan otras disposiciones, 2006)

Decreto 550 (2006). "Por el cual se adopta la estructura interna de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Mayor de Bogotá DC. y se dictan otras disposiciones". Diario Oficial.

Departamento Nacional de Planeación, (2013). *Definición Legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia* (pp. 21 - 33). Bogotá.

El Espacio, (2015). 11 mandatarios se une a Bogotá para crear Comité de Integración, p. 6A.

Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (2015). Informe de Ejecución del Proyecto de Páramos. Bogotá

Fajardo, O. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría Distrital de Planeación.

Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, (2015). *Unpacking Metropolitan Governance of Sustainable Development*. Eschborn, Germany: Verena Maier.

Formularios.dane.gov.co, (2015). *COLOMBIA - Encuesta Multipropósito para Bogotá Distrito Capital - EMB - 2011 - Información general*. Retrieved 8 December 2015, from http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/189

Gobernación de Cundinamarca, (2011). *Informe de Gestión 2008 - 2011 Cundinamarca Corazón de Colombia (Ley 951 de 2005)*. Bogotá.

Hendez, P. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Departamento Administrativo de Planeación Distrital.

Hoshino, C. (2015). Balance de la Estrategia Integración Regional del Distrito Capital. ONU Hábitat - Sede Bogotá.

Martínez Peña, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Gobernación de Cundinamarca.

Molina, M. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Cámara de Comercio de Bogotá.

Morra, L., & Friedlander, A. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso* (1st ed., pp. 7 - 10). Washington, D.C. Retrieved from <http://preval.org/documentos/0950.pdf>

Olivar, E. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Secretaría Distrital de Hacienda.

Pineda, S. (2011). Gobernanza territorial e integración regional en Colombia: la experiencia de Bogotá - Cundinamarca. *Los Gobiernos Locales En La Construcción Del Futuro De Los Países Países: Gobernanza Urbana Y Desarrollo Regional*, 88 - 107. Tomado de: <http://www.urosario.edu.co/CMSPages/GetFile.aspx?nodeguid=cde5b028-0342-41e1-a14b-adc080c388fe>

RAPE - Región Central. (2014). Puente de Boyacá.

Roa, Ó. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Universidad Externado de Colombia.

Rojas, W. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Alcaldía de Sibaté.

Salcedo, C. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Departamento Nacional de Planeación.

Secretaría Distrital de Planeación con el apoyo de UNCRD, (2007). *Balance de la política de integración regional e internacional de Bogotá 2001 - 2007*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2011). *Integración Regional y Cooperación: Avances, logros y retos 2008 - 2011*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2011). *Lineamientos de Política Pública para la Integración Regional*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2013). *El Distrito Capital de Bogotá y su apuesta de integración regional en el marco de la Bogotá Humana* (pp. 3-10). Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2014). *Documento Técnico de Soporte. RAPE Región Central, territorio para la Paz*. Colección de Integración Regional, Tomo 20. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2014). *Beneficios de la RAPE Región Central fueron expuestos en Audiencia Pública en el Senado*. Retrieved from http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Comunicados%20de%20Prensa/2014boletines/035_RAPE-Senado_AudienciaPublica-post-23-04-2014.pdf

Secretaría Distrital de Planeación, (2015). *Presentación de Resultados de la Encuesta Multipropósito*. Bogotá: 20 - 26. Bogotá

Secretaría Distrital de Planeación. (2015). *Encuesta Multipropósito 2014 - Principales resultados en Bogotá y la Región* (pp. 18 - 28). Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación (2015). *Informe Anual de Seguimiento Acuerdo 563 de 2014*. Bogotá

Secretaría Distrital de Planeación, (2015). *Avance de los Proyectos del Distrito Capital Presentados al Sistema General de Regalías - Informe Primer Semestre* (p. 4). Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2015). *Informe de Empalme - Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital* (pp. 24 - 32). Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, (2015). *Programa de Asistencia Técnica Recíproca del Distrito Capital - Balance de Resultados y Lecciones Aprendidas*. Colección de Integración Regional, Tomo 24. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación, ONU Habitat, (2015). *El camino hacia la armonización tributaria en la Sabana de Bogotá. Memorias de su primera fase* (pp. 10 - 18). Colección de Integración Regional, Tomo 23. Bogotá.

Velosa, G. (2015). Balance de la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital. Alcaldía de Chía - Dirección de Ordenamiento Territorial.

Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización*. Aedem Virtual. Retrieved 17 November 2015, from <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163031.pdf>

12. ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DEL TALLER

Población Objetivo: Equipo de Trabajo de la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional de la Secretaría Distrital de Planeación

Objetivos:

- Validar la metodología propuesta para elaborar el balance de resultados de la Estrategia del Distrito.
- Poner en común los objetivos de la Estrategia.
- Conocer lo que entienden los funcionarios participantes sobre la estrategia
- Reconocer los principales aspectos de la implementación de la Estrategia del Distrito.
- Identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Estrategia.

Agenda:

- (i) Presentación de la Metodología
- (ii) Reconocimiento de los objetivos de la Estrategia
- (iii) Principales aspectos de la Estrategia
- (iv) Principales aspectos de la ejecución de la Estrategia

Duración: 3 horas y media

Facilitadores: Ana María Buriticá Alzate - Consultor ONU HABITAT

Fecha: 21 de Octubre de 2015

Actividad	Descripción	Metodología / Materiales	Tiempo
Presentación asistentes	Se busca conocer a los profesionales que hacen parte de la Estrategia, así como su perfil profesional y experiencia con la Dirección en general.	Cada asistente se presenta con su nombre, perfil profesional y experiencia en el marco de la implementación de la Estrategia.	8:00 - 8:30
Presentación metodología elaboración del balance	Se presenta la aproximación metodológica del balance y se recogen las principales observaciones frente a la misma.	Presentación de powerpoint elaborada por la consultor de ONU HABITAT para su discusión con el equipo	8:30 - 9:15

Actividad	Descripción	Metodología / Materiales	Tiempo
Objetivos de la Estrategia: Visión compartida	Se presentan los objetivos generales de la Estrategia y se hace una construcción colectiva de los mismos buscando obtener una visión compartida.	Se hace una presentación con los objetivos resultado de la revisión documental. Se organiza una discusión abierta, para así llegar a un consenso frente al objetivo general y a los objetivos específicos de la Estrategia	9:15 - 9:45
Acercándonos a la Estrategia	Se presenta la estrategia entendida por el consultor de ONU HABITAT con base en la revisión documental.	Con base en la presentación, se hace una discusión general con el equipo y se propone una nueva aproximación con las aproximaciones propuestas.	9:45 - 10:30
Evaluación de los componentes de la Estrategia	Se busca definir los componentes de la Estrategia con el Equipo de la DIRNI, así como las acciones específicas.	La metodología utilizada es un "café del mundo" donde el grupo se dividió en tres y participó en los tres componentes.	10:30 - 11:15
Discusión final y conclusiones	Recoger las observaciones y conclusiones del proceso.	Discusión abierta.	11:15 - 12:00

13. ANEXO 2

FICHA TÉCNICA DE LAS ENTREVISTAS Elaborado por: Ana María Buriticá Alzate

Método de recolección de información	El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta semiestructurada que proporciona la participación activa de los entrevistados en la investigación. S.s. Los mismos temas fueron abordados en la totalidad de las entrevistas.
--------------------------------------	---

Cuestionario

Descripción de preguntas	Se hicieron preguntas abiertas que permitieron conocer las principales percepciones frente a las hipótesis de evaluación seleccionados para la elaboración del balance con respecto al objetivo general, los objetivos específicos y los componentes de la Estrategia en el que participaron.
--------------------------	---

Número de preguntas	18 preguntas abiertas
---------------------	-----------------------

Temas Principales	Se abarcaron temas relacionados con el conocimiento de la Estrategia, el reconocimiento de objetivo general y objetivos específicos, principales resultados y se indagó sobre los criterios de pertinencia, eficacia, coherencia y apropiación de la gestión realizada en el marco de la implementación de la Estrategia.
-------------------	---

Cuestionario guía del proceso	1. Podría comentar brevemente: ¿Quién es usted? ¿Cuál es su cargo? y particularmente, ¿Cómo se ha vinculado en el proceso de integración territorial? 2. Nos gustaría saber cómo ha sido el trabajo en los procesos de integración territorial con Bogotá, ¿Qué conoce usted de la Estrategia de Integración Regional del Distrito? 3. ¿Cuáles cree usted que son los objetivos de la estrategia de integración regional que se han promovido desde la Estrategia de Integración Regional del Distrito Capital? 4. La Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional del Distrito ha formulado el objetivo general de la Estrategia de Integración de la siguiente manera: "Construir una estrategia de desarrollo que promueva las dinámicas de convergencia regional, partiendo de una visión compartida y del reconocimiento de las relaciones de interdependencia de Bogotá y su entorno". Frente ese objetivo general quisiéramos saber: A) ¿Cuál es su opinión general frente al objetivo? - pertinencia, eficaz, coherente, claro, factible, específico, relevante -; B) ¿En qué medida se ha cumplido o no el objetivo?; C) ¿Piensa usted que este objetivo se promueve en las acciones que usted conoce? 5. Específicamente frente a los objetivos de la Estrategia y las actividades que se han hecho en el marco de la misma, ¿Cree usted que éstas se corresponden a las necesidades de integración existentes en la región? ¿Por qué? o ¿en qué sentido?
-------------------------------	--

6. En la estrategia del Distrito Capital, se identifican dos tipos de escenarios: los institucionales y los alternativos (como por ejemplo aquellas mesas de trabajo específico). Desde su punto de vista como actor que ha venido trabajando en estos temas, ¿cómo observa que existan estos dos tipos de escenarios?
7. ¿Cree usted que deberían mantenerse los diferentes espacios existentes o cómo observa usted que se deba trabajar mancomunadamente en el proceso? ¿Qué opina de los diferentes espacios promovidos por diferentes actores? ¿Considera que estos espacios se ajustan a sus necesidades como actor relevante en los temas de integración territorial? ¿Considera que debe haber un movimiento para unirlos?
8. En sus palabras, ¿Cuáles cree que son los principales resultados de la Estrategia del Distrito?
9. ¿Cree usted que la estructura con la que se ha implementado la estrategia es adecuada? ¿Qué resaltaría de la misma?
10. Volviendo al tema de los espacios, ¿Cree usted que se han logrado complementariedades o sinergias en materia de integración territorial desde la apuesta del Distrito?
11. Teniendo en cuenta que la integración es un proceso, ¿considera usted que es positivo que existan diferentes espacios?
12. Frente a los temas de apropiación, ¿quisiéramos saber cuál ha sido el éxito para lograr la apropiación de los espacios por parte de los actores?
13. ¿Cómo valoraría la confianza y credibilidad entre los actores involucrados en la integración en los últimos 4 años?
14. ¿Cómo se generó la confianza y credibilidad entre los diferentes actores para promover la integración territorial?
15. ¿Podría mencionar ejemplos específicos de cómo se observa la confianza y la credibilidad de la Estrategia que ha promovido Bogotá?
16. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales cambios que se observan en la Estrategia de Integración Regional en el Distrito?
17. Teniendo en cuenta los resultados, ¿cuáles son las recomendaciones para promover los resultados de la integración territorial/ regional de cara a los procesos de empalme?
18. Finalmente, si yo le dijera a usted, ¿cuál ha sido el éxito de la implementación de la Estrategia de Integración Regional del Distrito en tres frases, cómo lo diría?

Selección de Entrevistas

Tipo de Muestreo	Muestreo teórico o basado en criterios específicos para seleccionar diferentes tipos de actores.
Criterios de selección	• Conocimiento de escenarios de la Estrategia medido en número de espacios en los que los actores hayan participado. • Diferenciación de escenarios entre formales parte de la gestión institucional y alternativos de coordinación. • Experiencia en temas de ordenamiento territorial de Bogotá, temas regionales y/o temas interinstitucionales que les permita dar cuenta de los avances del tema. • En los casos de los municipios y los departamentos se tuvo en cuenta el tiempo de desplazamiento.
Lugar de realización de las entrevistas	Las entrevistas se realizaron en la ciudad de Bogotá tanto personalmente como por comunicación por internet con las personas que no se encontraban en la Ciudad.
Fecha	Las entrevistas se realizaron entre el 9 de noviembre y el 4 de diciembre

Listado de Entrevistados para levantamiento de información

	Nombre	Cargo	Entidad	Tipo de Actor	Transcripción
1	Óscar Alfredo Alfonso Roa	Investigador	Universidad Externado de Colombia	Socio	Si
2	Mauricio Molina	Director de Gestión Regional	Cámara de Comercio de Bogotá	Socio	Si
3	Octavio Fajardo Martínez	Subsecretario de Planeación Socioeconómica	Secretaría Distrital de Planeación	SDP	Si
4	Gina Liliana Velosa	Ingeniera Ambiental – Profesional Universitario - Dirección de Ordenamiento Territorial	Chía	Municipio	Si
5	Mario Humberto Martínez	Director de Gestión e Integración Regional	Cundinamarca	Departamento	Si
6	Pedro Hendez	Director Técnico de Vías y Servicios Públicos	Secretaría Distrital de Planeación	SDP	Si
7	Catalina Bejarano	Contratista - Subsecretaría de Planeación Territorial	Secretaría Distrital de Planeación	SDP	Si
8	César Mauricio Salcedo/Jairo Muñoz	Asesores Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible	DNP	Socio	Si
9	Gustavo Adolfo Carrión Barrero	Director de Planeación y Sistemas de Información Ambiental	Secretaría Distrital de Ambiente	Distrito	Si

Listado de Entrevistados para levantamiento de información

	Nombre	Cargo	Entidad	Tipo de Actor	Transcripción
10	Viviana Barberena	Directora del Centro de Estudios Regionales	Federación Nacional de Departamentos	Socio	Si
11	Eduardo Olivar	Director de Estudios Fiscales y Estadísticas	Secretaría Distrital de Hacienda	Distrito	Si
12	William Rojas	Enlace municipal	Sibaté	Municipio	Si
13	Diego Martínez	Asesor	Mosquera	Municipio	Audio
14	Angélica Salazar	Contratista	Secretaría Distrital de Hábitat	Distrito	Audio
15	Adriana Forero	Gerente de Apoyo Estratégico	Invest In Bogotá	Socio	Oral
16	Carlos Córdoba	Director	RAPE	Socio	Audio

Listado de Entrevistas de Validación de Resultados

Descripción General		Estas entrevistas se realizaron con base en los resultados obtenidos del levantamiento de información inicial y la revisión documental			
	Nombre	Cargo	Entidad	Tipo de Actor	Transcripción
1	Carolina Chica	Directora de la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional del Distrito Capital	Secretaría Distrital de Planeación	SDP	Si
2	Mats Andersson	Experto Internacional	ONU HABITAT	Socio	Si
3	Jean Yves Barceló	Experto Internacional	ONU HABITAT	Socio	Si
4	Claudia Hoshino	Experto Nacional	UNCRD	Socio	Si
5	Gina Cleves	Ex - Directora de la Dirección de Integración Regional, Nacional e Internacional		Externo	Si