

### **PRODEBAR ¿UN PLAN ESTRATEGICO URBANO?**

**Ana C. Bracho**

Msc Gerencia Empresarial - UCLA  
Profesor Asociado de la Universidad Centroccidental  
Lisandro Alvarado  
Decanato de administración Contaduría  
E-Mail: [abrachocla.edu.ve](mailto:abrachocla.edu.ve)

La presente investigación tiene como propósito establecer si el Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR) cumple con la metodología propia de la formulación de los Planes Estratégicos Urbanos (PEU). Si bien es cierto que tradicionalmente la planificación estratégica se asocia a entornos organizacionales resulta útil comprender cómo ésta se ha extendido hasta el ámbito urbano. Al respecto, es necesario reconocer que la necesidad de los centros urbanos de adaptarse a los cambios permitió que surgiera la planificación estratégica como instrumento de planeación de ciudades. En este marco, se realizó esta investigación concebida metodológicamente como una modalidad descriptiva con diseño de campo, complementada con elementos de origen documental. La información se obtuvo mediante las técnicas de revisión documental y consulta de expertos, utilizando entrevistas guiadas a individuos con inherencia directa en la formulación del Programa. El análisis efectuado evidenció que PRODEBAR si bien no puede ser catalogado como un PEU, tiene la virtud de estar inspirado en la filosofía de la planificación estratégica. Se concluye que este programa, si bien se inspira en los procesos de planificación estratégica urbana, no puede ser considerado un plan estratégico en sentido estricto. No obstante, se puede afirmar que la ciudad de Barquisimeto ha iniciado un camino de desarrollo que lo ubica a la par de las tendencias modernas mundiales que en esta área se llevan a cabo en las últimas décadas al haber logrado emprender la ejecución de una propuesta legítima que atiende a las necesidades de la ciudad.

**Palabras clave:** PRODEBAR, ciudades, planificación estratégica urbana, alcaldías.

**Recibido:** 02 - 06 - 2009

**Aceptado:** 10 - 08 - 2009

## Summary

The present investigation aims to establish if the Program for Strategic Development of Barquisimeto (PRODEBAS) complies with the methodology for the formulation of the Strategic Urban (PEU). While it is true that strategic planning has traditionally associated with organizational environments is helpful to understand how it has spread to urban areas. In this regard, we must recognize that the need for urban centers to adapt to the changes allowed the emergence of strategic planning as an instrument of city planning. In this context, this research was methodologically conceived as a descriptive method with field design, supplemented with elements of documentary source. The information was obtained through the techniques of literature review and expert consultation, using guided interviews with individuals directly inherent in the formulation of the program. The analysis showed that PRODEBAS but can not be classified as a USP, it has the virtue of being inspired by the philosophy of strategic planning. We conclude that this program, although it is inspired by the urban planning processes can not be considered a strictly strategic plan. However, it can be said that the city of Barquisimeto has initiated a development path that puts it on par with modern global trends in this area are carried out in recent decades to be able to undertake implementation of a legitimate proposal that meets the needs of the city.

**Keywords:** PRODEBAS, cities, strategic planning urban municipalities.

## PRODEBAR ¿A STRATEGIC PLAN CITY?

**Ana C. Bracho**

MSc Business Management - UCLA  
Associate Professor Universidad Centroccidental  
Lisandro Alvarado  
Dean of Management Accounting  
E-Mail: [abrachocla.edu.ve](mailto:abrachocla.edu.ve)

## 1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica, como concepto asociado a la gestión urbana, no difiere sustancialmente con respecto al significado que ésta tienen en el enfoque gerencial, pues contempla entre sus principales funciones la búsqueda de mecanismos de concertación de diferentes intereses, apoyándose en procesos de diálogo y entendimiento entre actores públicos y privados, todo ello con el propósito de lograr construir la ciudad a la que aspiran sus habitantes.

Es por eso, que los Planes Estratégico Urbanos (PEU) comienzan a utilizarse como mecanismos para alcanzar el desarrollo integral de las localidades, al concebirse como procesos sociales que abordan el desarrollo económico (crecimiento de la economía, generación de empleo), social (equidad, justicia), sostenible (reproducción de recursos para futuras generaciones), entre otros.

Las ciudades, al igual que las organizaciones, experimentan la necesidad de transformarse y evolucionar debido a la innegable presencia de fuerzas externas que obstaculizan la posibilidad de alcanzar sus metas. La incertidumbre, como elemento perturbador pero real, obliga a aceptar que el futuro pasa de ser un objeto relativamente estable a convertirse en uno altamente volátil. Ante esta situación, resulta inteligente aceptar la existencia de la incertidumbre, tratar de comprenderla y convertirla en parte de la realidad, y para ello se requiere de herramientas de análisis que ofrezcan mayor flexibilidad en la comprensión de un entorno cada vez más dinámico y complejo.

En este contexto, la planificación, entendida como una actividad técnica y política cuyo propósito es intervenir deliberadamente en el proceso de cambio social para acelerarlo, regularlo y orientarlo, en función de una imagen de ciudad futura, involucra a diversos actores con diferente lógica y racionalidades. Por tanto, una de las principales funciones de la planificación es la búsqueda de mecanismos de concertación de los diferentes intereses. De esta manera, planificar

adquiere el carácter de actividad permanente de respaldo a procesos de diálogo y entendimiento, protagonizado directamente por los actores públicos y privados.

Tal como se ha expresado en párrafos anteriores, la necesidad de adaptarse a los cambios permitió que surgiera la Planificación Estratégica como instrumento de planeación de ciudades. Este concepto, ligado exclusivamente al ámbito empresarial hasta hace unos 25 años cuando la ciudad de San Francisco elaboró su primer plan estratégico (Ibarra, 2007), resultó novedoso porque contemplaba a la ciudad como un sistema de complejas relaciones internas y externas.

Sobre la base de estos planteamientos, el presente trabajo de investigación define como objetivo Establecer si el Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR) cumple con la metodología propia de la formulación de los Planes Estratégicos Urbanos. Se trata, por tanto, de responder entre otras las siguientes interrogantes ¿cómo fue el proceso de formulación de PRODEBAR?, ¿puede considerarse a PRODEBAR como un plan estratégico urbano?, ¿puede la experiencia de planificación de la ciudad de Barquisimeto concebirse como una práctica enmarcada en la tendencia mundial de los PEU?

## 2. PLANIFICACIÓN URBANA

A los fines de comprender el tránsito de la Planificación Estratégica del ámbito empresarial al urbano, Fernández Güell (2006), alega que la principal razón y oportunidad para el auge de la PEU, es la actual crisis del planeamiento urbano, el cual se ha caracterizado por:

- Fracaso del planeamiento para abordar con eficacia y eficiencia la complejidad de los procesos urbanos
- Incapacidad manifiesta para prever con cierta exactitud la evolución futura del desarrollo urbano.

- Excesiva complicación técnica y lentitud de los procesos administrativos para el desarrollo de suelo urbanizado.
- Escasa transparencia y existencia de corrupción.
- Fuerte presión de los agentes económicos para reducir la intervención pública en el desarrollo urbanístico.
- Conflictividad soterrada entre las diferentes visiones profesionales sobre la ciudad.

Por otra parte, al identificar las condiciones de éxito de la PEU, el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) sostiene las siguientes:

- El compromiso de las instituciones promotoras incluyendo el compromiso financiero.
- La máxima participación ciudadana, colaboración sector público/sector privado, y una articulación real de intereses.
- Un análisis real, global y consensuado del entorno.
- Un planteamiento realista de las propuestas y de la priorización de acciones y proyectos.
- La concentración de energías y continuidad en el proceso de implantación de proyectos complejos.

Ahora bien, en relación con la metodología utilizada para la elaboración de los planes estratégicos urbanos, Garvín (s/f.) enfatiza que todo Plan Estratégico de ciudad surge de una decisión colectiva de los líderes de la comunidad para afrontar con garantías de éxito los retos de futuro. A esta decisión se suele llegar recorriendo las siguientes etapas:

- Se detecta una *situación problemática* o un cambio estructural que previsiblemente será fuente tanto de amenazas como de oportunidades de cara al futuro,
- Se asume la necesidad de *formular una estrategia* que guíe las actuaciones públicas y privadas venideras,

- Se evalúa la posibilidad de contar con el *consenso y el esfuerzo colectivo* para implantar la estrategia,
- Por último se llega al *convencimiento de establecer* un Plan Estratégico para la ciudad, que cuente con el compromiso de los actores involucrados.

Entre los pioneros de la formulación de PEU, en España y América Latina hacia finales de la década de los 80, se tiene como referencia el “I Plan Estratégico de Barcelona”, elaborado para aprovechar un importante evento internacional como fue la realización de los Juegos Olímpicos, y a partir del cual se ha generado a nivel mundial toda una cultura de planificación alrededor de los centros urbanos.

Si bien el desarrollo de la Planificación Estratégica Urbana se ubica, principalmente en Europa, no es menos cierto que en Latinoamérica existen importantes experiencias en esta materia, al respecto Steinberg (2001) en su investigación Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro, hace referencia a experiencias concretas en el campo de la planificación estratégica y la implementación de estos planes en nueve (9) ciudades pertenecientes a Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba y Perú. Del documento se desprende que los Planes Estratégicos estudiados demuestran flexibilidad para la incorporación de nuevos proyectos, y en algunos casos destaca que han podido movilizar y diversificar fuentes de financiamiento de sus proyectos donde el Plan Estratégico les sirvió como un hito de credibilidad frente a las organizaciones financieras. Así mismo reconoce que varios casos representan avances en planificación democrática incorporándose a procesos de descentralización de las municipalidades. No obstante, también advierte que todos los ejemplos dependen de una coyuntura política positiva, y que cuando ella falta es probable que la planificación estratégica no se concrete. En palabras de Steinberg (2001):

“En muchos países de América Latina existe una atracción grande por la planificación estratégica urbana como un instrumento nuevo y relevante. Sin embargo, pocos países tienen instrumentos normativos y aún un grupo menor de ellos tiene los instrumentos técnicos y de gerencia para la aplicación de los instrumentos de planificación estratégica (por ejemplo en el área de priorización de proyectos). Todos los casos requieren de esfuerzos mayores para el fortalecimiento institucional y la formalización del proceso... El éxito de la planificación estratégica depende (i) de la voluntad política de los alcaldes (y de otras autoridades locales), (ii) de la constelación institucional de actores claves, (iii) de los enfoques temáticos, (iv) de los procesos participativos y técnicos aplicados...” (p. 59)

La adopción de la planificación estratégica como instrumento de gestión para el desarrollo urbano en Iberoamérica, se evidencia en la creación del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), que reúne setenta y ocho (78) ciudades de España, Portugal, y América Latina, las cuales han adoptado este enfoque para abordar los retos que impone la globalización, según se puede apreciar en su dirección electrónica.

De la revisión documental efectuada, puede inferirse que en Venezuela este enfoque se encuentra apenas en sus inicios, dado que son pocas las iniciativas, por parte de los gobiernos locales y regionales, que se han sumado a esta tendencia mundial, y más precisamente, que han formado parte integrante del CIDEU.

En Venezuela, según datos del CIDEU, ocho (8) localidades forman parte de esta asociación, éstas son: Caracas: Distrito Metropolitano, Municipio Libertador; Miranda: Municipio Chacao; Anzoátegui: Estado Anzoátegui, Alcaldía del Municipio de Guanta, Municipio Diego Bautista Urbaneja, Municipio Simón Bolívar; Bolívar: Municipio Caroní. El esfuerzo realizado por estas localidades en la búsqueda de soluciones a los

complejos problemas que las afectan se ha traducido en la formalización de instrumentos modernos de planificación.

En este contexto, durante los años 2003 a 2008 Barquisimeto destaca por haber dado inicio a un proceso de desarrollo local, denominado Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR), el cual se ha caracterizado por sus rasgos estratégicos. Aún cuando sus iniciativas no recogen en sentido estricto las cualidades de este enfoque de planificación, es posible reconocer en ellas aspectos tales como voluntad política y compromiso del gobierno local, así como la incorporación del sector privado, como táctica para la concertación y articulación real de intereses; elementos considerados como indispensables para la PEU. Señala Puleo (2006):

... PRODEBAR se propone como objetivo el de propiciar y ejecutar nuevas vías de gestión de proyectos estratégicos para Barquisimeto, con la participación de la inversión pública y privada, integradas en forma armónica y coherente al desarrollo económico y social del municipio y el país, bajo la rectoría del gobierno municipal y en coordinación con otros niveles de gobierno... Toda esta agenda de gestión está dirigida directamente por el ciudadano alcalde y se ejecuta a través de una unidad de operación que es PRODEBAR, instancia que coordina y hace seguimiento a la formulación de proyectos, gestión de recursos y ejecución de obras (p. 2).

Esta iniciativa de planificación surge por la inquietud de resolver los problemas que imponía el momento, así como por el reconocimiento de la necesidad de contar con instrumentos modernos de gestión que favorecieran la integración y participación de los diversos actores. Se tenía la visión de impulsar un cambio estructural en la dinámica de desarrollo de la ciudad, por lo cual se asumió el reto de formular una agenda de proyectos de largo alcance. En tal sentido, tras cuatro años de actividades, Barquisimeto adelanta uno de los programas más importantes para su futuro desarrollo

urbano, fundamentado en la ejecución de proyectos claves con participación de inversión pública y privada en coordinación con diversos niveles de gobierno, y que promueve como elemento importante el compromiso de los actores claves: comunidad, empresarios y autoridades.

La agenda de proyectos de PRODEBAR se estructura de acuerdo a la vocación de cada una de las nuevas centralidades urbanas definidas en el Plan de Desarrollo Urbano Local (PDUL) del Municipio Iribarren, en vigencia desde el año 2003; en él se establece el concepto de centros productivos asociados a los sectores geoeconómicos de la ciudad.

En tal sentido, esta agenda de gestión, que define como Centros Productivos: (a) Oeste, (b) Centro Cívico, (c) Este y (d) Norte; e identifica como elemento integrador al Sistema de Transporte Público Masivo (TRASBARCA), aspira dinamizar el progreso económico y social de Barquisimeto, tanto por su impacto en la generación de empleo formal como por la diversificación de actividades productivas que potenciarán su desarrollo logrando un cambio radical de las condiciones de vida de sus habitantes.

En este contexto, resulta vital reconocer la importancia que reviste el comprender cómo quienes han tenido la responsabilidad de la administración y gestión de las ciudades han sabido ver más allá de simples enfoques organizacionales y han hecho uso de él articulando los esfuerzos de actores públicos y privados, con el fin de intervenir en el proceso de cambio social. Por tanto, se considera de especial relevancia los resultados arrojados por esta investigación, en virtud de que ellos ofrecen una aproximación a la realidad vinculada con la gestión pública municipal, pues permiten conocer si el proceso de desarrollo del Municipio Iribarren ha sido formulado y ejecutado a la par de las actuales las tendencias mundiales, para abordar los retos que opinión del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), que impone la globalización.

A nivel institucional, es necesario destacar la pertinencia que el tema reviste para las Universidades. En opinión de Guerra (2006), la participación de estas instituciones de educación superior juega un rol decisivo, por cuanto reconoce la importancia de promover espacios para intercambiar conceptos y experiencias como una forma de abordar la responsabilidad social que le corresponde ante la sociedad. En palabras de Guerra (ob. cit.):

Tanto por lo que supone la formación necesaria para hacerlos posibles como por la colocación del tema dentro de la institucionalidad y sus relaciones, instituciones como la universidad pueden ser factores decisivos en un tratamiento a la altura de estas exigencias. Pero además, la universidad, dentro del respeto que puede conseguir por su contribución al desarrollo profesional y la imagen que cultiva como campo para el encuentro y la reflexión, puede jugar un papel clave en la convocatoria para la determinación de los objetivos regionales y locales, así como para unir voluntades en términos de una visión compartida como facilitadora del desarrollo regional y local (p. 159-160).

En tal sentido, y en apego a la función universitaria de investigación, se pretende con el presente trabajo, ofrecer una contribución en relación con el basamento teórico pertinente para el análisis de la planificación estratégica urbana; así como, de manera complementaria, servir de antecedente al proceso de investigación, para la realización de otros trabajos similares que persigan ahondar en esta línea de trabajo, al ofrecer una metodología y una aproximación a una realidad vinculada con la gestión pública municipal.

### 3. METODOLOGÍA

Tomando en consideración el objetivo planteado, se desarrolló un trabajo descriptivo y de campo, que permitió conocer la metodología utilizada para la formulación del Programa para el Desarrollo Estratégico

de Barquisimeto (PRODEBAR). A tal efecto, el universo estuvo representado por los diferentes planes, programas y proyectos que conforman a PRODEBAR los cuales abarcan ocho (8) planes y cincuenta y cuatro (54) programas y/o proyectos, para lo cual se trabajó con la totalidad del universo, a los fines de alcanzar el objetivo previsto y eliminar el margen de error.

Las unidades de información, estuvieron conformadas por los responsables de la formulación de los diferentes planes, programas y/o proyectos, referidos a doce (12) funcionarios de la Alcaldía de Iribarren, Instituto Municipal de la Vivienda (IMVI), Centro Jacinto Lara S.A., Orquesta Sinfónica Juvenil de Lara, Mercabar y privados encargados de los diferentes proyectos. La información se obtenida fue complementada con la revisión documental referida al enfoque de la Planificación Estratégica Urbana, así como a la revisión de las fichas que identifican a cada uno de los programas y proyectos de PRODEBAR. En este sentido, los datos de las variables en estudio fueron recopilados mediante revisión de las diferentes presentaciones en formato PowerPoint, elaboradas por el Centro Jacinto Lara S.A. y la Alcaldía de Iribarren; así como de las Fichas Técnicas de cada Proyecto suministradas por la Dirección de Planificación y Control Urbano de la Alcaldía de Iribarren y el Centro Jacinto Lara S.A.

Por otra parte, para el inicio de la investigación se efectuaron entrevistas a funcionarios vinculados directamente con PRODEBAR, con el fin de informarles sobre el trabajo que se pretendía efectuar, así como para conocer sobre el proceso de formulación del programa. Al respecto, se realizaron entrevistas, al Ciudadano Alcalde del Municipio de Iribarren; al Presidente del IMVI, Coordinador General de PRODEBAR; al Director de Planificación y Control Urbano de la Alcaldía y a la Gerente General del Centro Jacinto Lara S.A.

Para el análisis y procesamiento de la Información se procedió al ordenamiento de los datos recolectados, a fin de poder contrastar los elementos contenidos en el Programa de Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR), con la metodología propia de la Planificación Estratégica Urbana. El análisis de los resultados se apoyó, tanto en el basamento teórico de la Planificación Estratégica Urbana (PEU), como en la revisión de las Fichas Técnicas de PRODEBAR que recogen datos relacionados con los anticipantes del proceso de formulación del programa. Los planes, programas y proyectos, así como las unidades de información se aprecian en los Cuadros N° 1 y 2.

**CUADRO N° 01.**  
**PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**  
**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE BARQUISIMETO (PRODEBAR)**

Plan	Componente (Programas y/o Proyectos)
Revitalización del Centro Histórico	Rehabilitación de Edificaciones con Valor Patrimonial
	Viviendas y Servicios de Infraestructura
	Desarrollo Endógeno Comunitario
	Vialidad, Transporte y Espacios Públicos
	Cultura y Turismo
	Promoción de Inversiones
	Bosque Macuto
Revitalización de la Avenida 20	Bulevar Comercial
	Organización del Transporte Público

(Plan 20)	Formalización del Comercio Popular	
	Plan de Seguridad Urbana	
Parques Ferias y Exposiciones	Parque Arena Ferial	Expocenter
		Parque de Agua
		Centro Comercial
	Parque Juan Canelón	Manga de Coleo
		Club Hípico
		Parador Turístico
	Posadas	
Plan Especial y Experiencia de Gestión Urbana del Sector Triángulo del Este	Paseo de Iribarren	
	Flor de Venezuela	
	Sala de Conciertos	
	Centro de Convencione	
	Proyectos Privados	
Mercado Mayoristas de Alimentos de Barquisimeto (Mercabar)	Pared Perimetral	
	Construcción y equipamiento de Bloquera	
	Luminarias del área de pernocta y compradores	
	Planta de potabilización de agua	
	Techado área de Trasbordo (Playa)	
	Ampliación área de comercialización productos no perecederos	
	Silos de almacenamiento en frío y empaquetadora de granos, cereales y víveres	
	Ampliación área de comercialización productos perecederos	
	Galpones para comercialización de productos perecederos	
	Galpones para comercialización de pescados, mariscos y moluscos; carnes y frigoríficos	
	Estación de Servicios	
	Galpones comercializa línea blanca, marrón, instalación de hipermercados centro artesanal	
	Hotel	
Sala de subasta		
Parque Logístico	Edificio Sede	
	Urbanismo	
	Organización Institucional	
Reactivación de Zonas Industriales	Convenio 1	
	Convenio 2	
	Convenio 3	
	Convenio 4	
Sistema de Transporte Público Masivo (TRANSBARCA) y Terminal de Pasajeros de Barquisimeto	Sistema de Transporte:	Vialidad
		Red de Espacios Públicos
		Organización de Transportistas
		Instalaciones Eléctricas
		Estaciones Embarque y Desembarque



		Sistema de Control de Operaciones
		Patios y Talleres
	Terminal de Pasajeros	Terminal – Andenes
		Centro Comercial
		Edificio Administrativo Transbarca

**Fuente:** Puleo (2008) PRODEBAR y elaboración propia.

**CUADRO Nº 02.**  
**UNIDADES DE INFORMACIÓN**  
**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE BARQUISIMETO (PRODEBAR)**

Cargo	Plan-Programa-Proyecto
Alcalde del Municipio Iribarren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PRODEBAR en su conjunto</li> </ul>
Presidente IMVI / Coordinador General Prodebar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revitalización de la Avenida 20 (Plan 20)</li> <li>▪ Parques Ferias y Exposiciones</li> <li>▪ Plan Especial y Experiencia de Gestión Urbana del Sector Triángulo del Este</li> <li>▪ Parque Logístico</li> </ul>
Director Planificación y Control Urbano, Alcaldía Iribarren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Especial y Experiencia de Gestión Urbana del Sector Triángulo del Este</li> <li>▪ Revitalización de la Avenida 20 (Plan 20)</li> </ul>
Presidente Centro Jacinto Lara	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revitalización del Centro Histórico</li> </ul>
Gerente General Centro Jacinto Lara	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revitalización del Centro Histórico</li> </ul>
Presidente Ingeniería Damper	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parques Ferias y Exposiciones</li> </ul>
Miembros del equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parques Ferias y Exposiciones</li> </ul>
Encargado del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Especial y Experiencia de Gestión Urbana del Sector Triángulo del Este</li> </ul>
Director de la Orquesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Especial y Experiencia de Gestión Urbana del Sector Triángulo del Este</li> </ul>
Secretario de la Comisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reactivación de Zonas Industriales</li> </ul>
Presidente Mercabar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercabar</li> </ul>
Presidente de Transbarca	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TRANSBARCA y Terminal de Pasajeros de Barquisimeto</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4. RESULTADOS

El Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto, conocido como PRODEBAR, comienza a gestarse en el año 2003, a finales del primer período de gobierno del Alcalde de Iribarren Abogado Henry Falcón Fuentes. En consecuencia, los esfuerzos de la segunda gestión de gobierno, tuvieron como prioridad la

formulación y ejecución de un programa de amplio alcance, capaz de sacar a la ciudad del largo período de inactividad en la que se encontraba, producto de la carencia de proyectos de desarrollo.

Mientras otras ciudades de Venezuela experimentaban crecimiento, reactivación en su economía y movilización de personas y empresas,

Barquisimeto se advertía como una ciudad con mucho potencial pero con pocos hechos concretos de progreso y, en opinión muchos, con una disminución de los niveles de calidad de vida de sus ciudadanos. En este marco, según la Alcaldía del Municipio Iribarren (2004) surge la iniciativa de formular PRODEBAR, con el propósito de:

“Propiciar y ejecutar nuevas vías de gestión de proyectos estratégicos para Barquisimeto, con la participación de la inversión pública y privada, integradas en forma armónica y coherente al desarrollo económico y social del municipio y el país, bajo la rectoría del gobierno municipal y en coordinación con otros niveles de gobierno”.

Para ello, el equipo técnico del Municipio de Iribarren se plantea, a sugerencia de organismos técnicos como el Centro Jacinto Lara S.A., apoyar el proceso en los fundamentos de la Planificación Estratégica Urbana. Es así como se abocan a ello, realizando prediagnósticos de la ciudad, revisando instrumentos jurídicos y analizando proyectos previamente elaborados por organismos de planificación y desarrollo. Como estrategia que facilitaría el proceso se definió el desarrollo de cuatro (4) centros productivos, acompañados de un elemento integrador que sería el sistema de transporte público masivo. Para ese momento, las condiciones de la ciudad pueden considerarse altamente favorables en virtud de identificarse las siguientes, consideradas como necesarias por Fernández Güell 1997; Garvín s/f; Monteverde 1999; Bifarello 2006 y el CIDEU:

- Existencia de un Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007.
- Actualización del Plan de Desarrollo Urbano Local (PDUL), que ordenaba el crecimiento de la ciudad, definía centros productivos y proyectos estratégicos.
- Formulación de un Programa de Incentivos Fiscales a través de la actualización del régimen

municipal, que regula las actividades industriales, comerciales y de servicios, con el objetivo de establecer exenciones y desgravámenes en tasas e impuestos para atraer nuevas inversiones.

- Equipo Técnico Municipal profesional, cohesionado, y consolidado sobre la base del primer período de gobierno.
- Voluntad política para llevar adelante los compromisos que requería un programa de la magnitud y naturaleza del que se aspiraba emprender.
- Una ciudad, por una parte con grandes potencialidades, y por otra con necesidades y expectativas de desarrollo económico y social.

Con el propósito de convocar al sector productivo de la ciudad, a efecto de informar sobre los incentivos a la inversión, derivados de la aprobación del Plan de Desarrollo Urbano Local (PDUL), la actualización del régimen de los incentivos fiscales, así como presentar los avances en los proyectos que componen la agenda de PRODEBAR, se organiza el “I Encuentro por Barquisimeto”, evento que esperaba servir de mecanismo de difusión de propósitos y logros, demostración del compromiso del Alcalde con el futuro desarrollo de la ciudad y, particularmente, abonar el terreno para comprometer a todos los actores en esta iniciativa.

En este evento, que contaba con el apoyo del Centro Jacinto Lara S. A. y la Fundación para el Desarrollo de la Región Centroccidental de Venezuela (FUDECO), se esperaba reunir a un auditorio de 150 personas representativas de la ciudad quienes, previa presentación del Programa, se organizarían en mesas de trabajo para identificar los factores clave de éxito, necesarios para lograr la participación del sector privado en la concreción de los proyectos, así como construir una visión de ciudad compartida. (Monteverde 1999; Garvín s/f; y CIDEU; Condiciones de Éxito y Metodología de la PEU). No obstante, los esfuerzos realizados para la ejecución de esta actividad fueron infructuosos ante el turbulento clima político que

caracterizaba a Venezuela luego de los acontecimiento políticos sucedidos a mediados del 2002, golpe de estado, y a finales del 2002 e inicios del 2003, paro petrolero.

En tal sentido, desde la misma Alcaldía se concreta la formulación de PRODEBAR, y se decide promoverlo ante los diferentes sectores de manera individual. Se busca darle viabilidad por medio de la voluntad política y la consecución de recursos, tanto públicos como privados, para su financiamiento. Se decidió acompañar el proceso de ejecución con Ruedas de Negocios, para ofertar los proyectos y facilitar la incorporación de los inversionistas privados. (CIDEU, Condiciones de Riesgo de la PEU)

Una característica de PRODEBAR, ha sido que la propuesta inicial, en cuanto a los programas y proyectos que lo integran, se ha ido consolidando a lo largo del tiempo, es así como se han agregado componentes según la evolución del desarrollo de la ciudad. En este sentido, tal como se puede apreciar en la Figura N° 1, los años 2004, 2005 y 2006 concentran la mayor cantidad de actividades realizadas para la formulación de los diversos programas y proyectos, siendo el primero de ellos, el momento que se da inicio a las acciones para la realización de diagnósticos concertados y convocatorias a los actores de la ciudad para la formulación del Programa.

**FIGURA N° 01.**  
**LÍNEA DE TIEMPO**  
**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE BARQUISIMETO (PRODEBAR)**



FUENTE: Elaboración propia Bracho (2008)

Fuente: Elaboración propia Bracho (2008).

De acuerdo a lo descrito, y en relación con las condiciones de éxito con las cuales debe contar todo Plan Estratégico Urbano, según los basamentos teóricos que sirven de sustento a la presente investigación (Monteverde 1999; y el CIDEU), se determinó que PRODEBAR evidencia debilidades producto de las condiciones del entorno, específicamente el difícil clima político del país, que impidieron su gestión y concreción. Para el momento de su formulación no fue posible lograr aspectos relacionados con:

- Compromiso financiero
- Participación ciudadana
- Sensibilización de actores sociales.
- Priorización de proyecto en espacios de discusión y concertación de actores de los diferentes sectores de la ciudad.

No obstante, la formulación de PRODEBAR, si contó con dos aspectos de vital importancia que fueron: el convencimiento de las autoridades locales, y muy particularmente del Alcalde como máximo dirigente municipal, para emprender y llevar adelante el plan, así como la creación de condiciones para la incorporación de actores privados al proceso. (Monteverde 1999; y el CIDEU, Condiciones de Éxito)

Evidentemente, para llevar adelante el proceso de formulación, se efectuaron análisis del entorno, se generaron planteamientos de propuestas y se priorizaron, pero desde lo interno de la Alcaldía, para luego, mediante una estrategia de promoción individualizada lograr concretar la participación de los sectores de la ciudad.

Finalmente, con respecto a la metodología para su formulación, se deduce que las etapas propias del enfoque estratégico de Planificación Urbana, definidas por Garvín (s/f) y el CIDEU, contienen las mismas debilidades, pues el cumplimiento de las cuatro etapas sufrió serias desviaciones, tal como se aprecia en la Figura N° 2.

**FIGURA N° 02.**  
**ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE LA PEU**  
**DEBILIDADES OBSERVADAS EN LA**  
**FORMULACIÓN DE PRODEBAR**



**Fuente:** Elaboración propia Bracho (2008). A partir de Monteverde (1999) y el cenro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)

## 5. CONCLUSIONES

Partiendo del objetivo definido en esta investigación, que pretende establecer si PRODEBAR cumple con la metodología propia de la formulación de los Planes Estratégicos, se concluye que este programa si bien se inspira en los procesos de planificación estratégica urbana, no puede ser considerado un plan estratégico en sentido estricto. Los argumentos que apoyan tal afirmación son los siguientes:

- La visión de ciudad que orienta el programa es la imagen futura presentada por el gobierno municipal, más no es producto de un proceso concertado entre los diferentes actores de Barquisimeto, por lo cual no es una visión compartida.
- Como consecuencia del turbulento clima político que caracterizó, no solo a Barquisimeto sino también al país en su totalidad, el análisis del entorno que dio lugar al programa no contó con

la oportunidad de ser generado en un marco de participación donde los sectores que hacen vida activa en la ciudad, pudieran aportar sus puntos de vistas y percepciones.

- En consecuencia, la agenda de proyectos claves se definió desde el Municipio. Progresivamente, se han ido sumando nuevos programas y proyectos a medida que se promueve el programa y se alcanza un clima de confianza, producto de la voluntad política y alianzas generadas con el sector público y privado.
- El Programa ha contado con un elemento indispensable para cualquier Plan Estratégico Urbano, como lo es el compromiso y voluntad política del Alcalde, como máxima autoridad municipal. Sobre la marcha, y en respuesta a la gestión emprendida desde la Alcaldía, se han concretado acuerdos con la comunidad e inversionistas privados. Sin embargo, el compromiso del sector público sólo se percibe en aquellos proyectos considerados como prioritarios para el Nivel Central.

No obstante, la formulación y puesta en marcha de PRODEBAR ha constituido un paso importante, no solo en el proceso de desarrollo urbano de Barquisimeto, sino como experiencia a nivel regional y nacional, por cuanto ha demostrado que es posible lograr la articulación de esfuerzos de los actores claves para adelantar proyectos de trascendencia en beneficio de la ciudad, siempre que se cuente con la voluntad política de sus máximos dirigentes.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abal José. (2005). **Planificación estratégica participativa: un nuevo modelo de gestión pública**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

Alcaldía Del Municipio Iribarren (2003). **Barquisimeto: Tres años de cuentas claras**. Balance de gestión

del Alcalde, período 2000-2003.

(2004). **Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR)**. Presentación en formato PowerPoint.

(2008). **Memoria y Cuenta. Informe de Gestión correspondiente al ejercicio 2007 de la Alcaldía de Iribarren**.

Canela D., Freitez E., Bracho A., Boscán G., Blanco M. Y Puleo G. (2008). **Evaluación del Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto (PRODEBAR)**. Informe Técnico elaborado por el Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA, el Centro Jacinto Lara y la Alcaldía de Iribarren.

Centro Jacinto Lara (2002). **Aportes Visión Urbana de Barquisimeto**. Presentación en formato PowerPoint. Barquisimeto.

Consejo Nacional De Promoción De Inversiones (CONAPRI) (2007). **Ciudades Más Atractivas para Invertir**. V Edición: Barquisimeto.

Fernández Güell, J. M. (1997). **Planificación estratégica de Ciudades**. Barcelona España, Editorial Gustavo Gili.

Fernández Güell, J. M. (2006). **Planificación estratégica de Ciudades: Emergencia, Evolución y Futuro**. I Jornadas sobre Estrategias de Desarrollo Económico y Social. España.

Garvín P. S/F. **Planes Estratégicos de Ciudades**. Primera Conferencia Federal de Política Municipal. Izquierda Unida. IU Ayuntamiento de Sevilla

Gianella Peredo F., (s/f). **De un Plan Director a la Planificación Estratégica**. Diplomado en Desarrollo Local y Municipios. Documento disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/pla>

[nifestrat.shtml](#) (Fecha de Consulta: 03 de marzo del 2008).

Guerra Alexis. (2006). **Planificación y Desarrollo Regional y Local en Venezuela. El Desarrollo Territorial y la Planificación. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.** Cátedra libre Banco Central de Venezuela. Barquisimeto, Venezuela.

Ibarra Eduino. (2007). **Planificación Estratégica en España.** Documento disponible en: <http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=14&idNodo=22> (Fecha de Consulta: 08 de abril del 2008).

Parraguez L., Rodríguez G. Y Santander M. (2006). **¿Cómo se piensa la ciudad? Análisis crítico de un siglo de gestión y planificación urbana.** Revista EURE (Vol. XXXII, No. 96), pp. 135-140. Santiago de Chile, agosto de 2006.

Pascual Josep. (2001). **De la Planificación a la Gestión Estratégica de las Ciudades.** Serie Elementos del Debate Territorial, N° 13 Documento disponible en <http://www.diba.es/territori/fitxers/13elements.pdf> (Fecha de Consulta: 02 de febrero del 2008).

(2006). **Planificación Urbana y Gobernanza Democrática: hacia una Planificación Estratégica de 2da Generación.** Anales VIII Congreso Iberoamericano de Municipalistas. Desarrollo urbano y territorial. Construir ciudad y ciudadanía con equidad. Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM). Guayaquil, Ecuador.

Puleo Gerardo. (2006). **Programa para el Desarrollo Estratégico de Barquisimeto, (PRODEBAR).** Alcaldía del Municipio Iribarren. Barquisimeto.

(2008). **PRODEBAR Memoria 2004 - 2008.** Documento preliminar. Alcaldía del Municipio Iribarren. Barquisimeto

Steinberg Felix. (2001). **Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro.** Documento disponible en [http://www.ihs.nl/downloads/sinpa%20publications/sinpa\\_downloads\\_pdf/2001%20Bolivia%20Estrategica%20Urbana%20latina%20america.pdf](http://www.ihs.nl/downloads/sinpa%20publications/sinpa_downloads_pdf/2001%20Bolivia%20Estrategica%20Urbana%20latina%20america.pdf) (Fecha de Consulta: 03 de marzo del 2008).

#### Direcciones electrónicas consultadas:

<http://alcaldiadebarquisimeto.gov.ve>

<http://www.cideu.org>

<http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=14&idNodo=22>