

# PLANEACIÓN DEL DESARROLLO, ENFOQUES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PLANEACIÓN MUNICIPAL: EL CASO DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ<sup>1</sup>

## RESUMEN

Con la promulgación de la ley 152 de 1994 (Ley Orgánica de los Planes de Desarrollo en Colombia) y con los profundos avances que en materia de Descentralización ha sufrido el país en los últimos años, se podría esperar que el ejercicio de la Planeación del Desarrollo en las entidades territoriales colombianas fuera llevado a cabo de manera eficiente, por personal capacitado y que respondiera al espíritu democrático de la Constitución Nacional, la cuál consagró la planeación estratégica-participativa como uno de los principios generales que rige la administración pública. Este artículo pretende examinar la validez de lo anteriormente señalado, mostrando y explicando los resultados obtenidos en una evaluación teórica y metodológica a la formulación de los Planes de Desarrollo Municipal en la ciudad de Ibagué entre los años de 1995 y 2003.

El objetivo general de la investi-

Pasa página siguiente

## ABSTRAC

With the promulgation of the law 152 of 1994 (Organic Law of the Plans of Development in Colombia) and with the deep advances that as regards Decentralization it has suffered the country in the last years, one could wait that the exercise of the Planning of the Development in the entities territorial Colombians was carried out in an efficient way, for qualified personnel and that he/she responded to the democratic spirit of the National Constitution, the which it consecrated the planning strategic-participative like one of the general principles that governs the public administration. This article seeks to examine the validity of the previously signal thing, showing and explaining the results obtained in a theoretical and methodological evaluation to the formulation of the Plans of Municipal Development in the city of Ibagué among the years of 1995 and 2003.

Pasa página siguiente

*Por: Yeison Ferney  
Rodríguez Bernaf  
Economista  
Profesor auxiliar  
Universidad del Tolima*

<sup>1</sup> Tesis de Grado Meritoria. Programa de Economía - Universidad del Tolima. Autores: Inna Arledys Villamil Osorio, Yeison Femey Rodriguez Bernal y Diana Lucía Rodríguez Daza.

<sup>2</sup> El autor de este artículo agradece la colaboración de las Economistas Inna Arledys Villamil Osorio y Diana Lucía Rodríguez Daza por permitir la publicación expresa de este trabajo, así como los comentarios del Economista Humberto Ramírez Moreno, profesor asociado a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima.

gación se centró en determinar ¿sí los enfoques teóricos y metodológicos utilizados en la elaboración de los planes de desarrollo en la ciudad de Ibagué, han sido un instrumento eficaz para fijar prioridades y derroteros a seguir con los cuales alcanzar el desarrollo económico y social de la ciudad? Para ello fue necesario analizar las diferentes concepciones de desarrollo y el tipo de planeación que guían la elaboración de los planes de desarrollo local en Ibagué. De la misma manera se analizó la estructura y la capacidad de las instituciones municipales encargadas de implementar y diseñar los planes de desarrollo en la ciudad.

El estudio se desarrolló, partiendo de la construcción de una plantilla de evaluación a la formulación de los planes de desarrollo, aplicada a los planes desarrollo de las administraciones de Álvaro Ramírez (1995-1997), con el "Plan de Desarrollo Social Integral para el Municipio de Ibagué"; Carmen Inés Cruz (1998-2000), con el Plan "Para Vivir el Cambio"; y Jorge Tulio Rodríguez (2001-2003), con "Ibagué Despierta". Como resultado de ésta investigación se encontró que los anteriores planes de desarrollo formulados en la ciudad, obtuvieron una calificación final de 3.4, 3.3 y 3.2 respectivamente (sobre una escala de 0.0 a 5.0), cifra resultante de la evaluación de dichos planes en tres aspectos a saber: a) un análisis sobre el enfoque del plan, b) parte estratégica y c) plan de inversiones. Todo ello nos permite señalar la necesidad de realizar cambios estructurales y profundos en la forma de elaborar los planes de desarrollo desde su enfoque teórico y metodológico.

Was the general objective of the investigation centered in determining yes the theoretical and methodological focuses used in the elaboration of the development plans in the city of Ibagué, have they been an effective instrument to fix priorities and courses to continue with those which to reach the economic and social development of the city? For it was necessary to analyze the different development conceptions and the planning type that guide the elaboration of the plans of local development in Ibagué. In the same way the structure and the capacity of the municipal institutions in charge of to implement and to design the development plans in the city was analyzed.

The study was developed, leaving of the construction from an evaluation insole to the formulation of the development plans, applied to the plans development of Álvaro Ramírez administrations (1995-1997), with the "Plan of Development Social Integral for the Municipality of Ibagué"; Carmen Inés Cruz (1998-2000), with the Plan "to Live the Change"; and Jorge Tulio Rodríguez (2001-2003), with "Awake Ibagué." As a result of this investigation was found that the previous development plans formulated in the city, obtained a final qualification of 3.4, respectively 3.3 and 3.2 (on a scale of 0.0 at 5.0), it calculates resultant of the evaluation of this plans that is in three aspects: to) an analysis on the focus of the plan, b) it leaves strategic and c) plan of investments. Everything allows us to it to point out the necessity to carry out structural and deep changes in the form of elaborating the development plans from their theoretical and methodological focus.

*Por: Yeison Ferney  
Rodríguez Bernal  
Economista  
Profesor auxiliar  
Universidad del Tolima*

## ¿PLANEAR EL DESARROLLO?

### 1. La evolución de la Planeación en Colombia

La sociedad colombiana y su economía han experimentado grandes reformas y cambios notables durante las últimas décadas. La Constitución de 1991<sup>3</sup> consolidó la descentralización política y administrativa, abrió múltiples espacios a la participación ciudadana, redefinió los derechos económicos y sociales de los ciudadanos y reformó diversas instituciones.

Uno de los mecanismos que más transformaciones sufrió es el que se relaciona con el sistema de planeación en nuestro país. La promulgación de la Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, tiene como propósito "establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo"<sup>4</sup>,

Antes del año de 1994, la planeación en nuestro país no contaba con un marco legal adecuado que pudiera permitir un sistema de planeación del desarrollo consolidado. La planeación era el resultado de medidas del gobierno central, que buscaban guardar coherencia con el modelo económico que se fuera a implementar en el país.

Según Carlos Alberto Vargas<sup>5</sup>, con anterioridad al proceso de apertura económica iniciada durante la administración Barco y consolidada durante la administración Gaviria la planificación y el ordenamiento territorial existentes en Colombia fueron el resultado de políticas macroeconómicas y sectoriales, las cuales giraron en torno a la política de sustitución de importaciones, la protección tarifaria, la política monetaria y los incentivos a la inversión, que permitieron la concentración de ciertas actividades en zonas agroindustriales rurales e industriales urbanas.



Esta forma de intervención del Estado, privilegió la producción en ciertos sectores y subsectores que se consideraban estratégicos, marginando a otros que nunca crecieron. Similar situación ocurrió con ciertos territorios del país, que los planificadores nacionales consideran estratégicos o cuya fuerza política regional logró que las inversiones se localizaran allí, dando origen al sistema urbano regional que aún predomina en Colombia.<sup>6</sup>

A finales de la década del 80 y comienzos de los 90, el proceso de apertura económica, la globalización, la consolidación del modelo neoliberal y la total ruptura con los planteamientos del Estado de Bienestar, supuso un enorme impacto para la economía de nuestro país.

Colombia impuso una serie de reformas que buscaban la internacionalización de su economía: se busca un crecimiento hacia fuera, se elimina la protección a la producción nacional aduciendo ineficiencia y poca productividad, se privatizan

<sup>3</sup> COLOMBIA. Nueva Constitución política de Colombia 1991. Bogotá: s. n., 1995. p. 123.

<sup>4</sup> PEREIRA MONSALVE, Julio César. Régimen Municipal. Reforma Urbana: Suplemento, ley 152 de 1994. Santa fe de Bogotá: Poligráficas, 1998. p. 399.

<sup>5</sup> VARGAS GÓMEZ, Carlos Alberto. La nueva gestión del desarrollo económico. En: DESCENTRALIZACIÓN: Boletín de la Unidad de Desarrollo Territorial UDT: Departamento Nacional de Planeación DNP. número 21, año 7 (2000); p. 2.

<sup>6</sup> VARGAS GÓMEZ, Op. cit., p. 2.

muchas industrias y se prioriza el mercado como el mejor asignador y planeador de los recursos. Lo anterior representa un reto para el Estado, en la medida en que debe permitir que la promoción del desarrollo pase a ser liderada por los municipios, las provincias y los departamentos; para ello sus instituciones deben ser modernizadas para tal fin, otorgando mayores competencias a las entidades territoriales, y creando los mecanismos económicos, tributarios y jurídicos que permitan la consolidación de esta transferencia, pero a su vez definiendo en forma abierta el nuevo modelo de ordenamiento territorial, de desarrollo y planificación regional que predominará bajo esas condiciones.

Bajo este punto de vista, aunque la planificación del desarrollo ya no parece estar relacionada con la idea de un "Estado de Bienestar atada a un gobierno central", se espera que con la consolidación de la descentralización se pueda conducir a una mejor gestión en términos del fortalecimiento de la planeación, la ejecución y evaluación con el concurso de la dirigencia política y la sociedad civil, quienes están obligados a liderar los procesos de desarrollo económico y social que enfrenta el país.

La descentralización supone entonces para los entes territoriales la obligación de utilizar la planeación como el instrumento que guía la acción de los territorios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En Colombia, el factor clave en materia de planeación son los Planes de Desarrollo (los cuáles deben de ser un instrumento guía, más no un fin de los procesos de planeación), en el que se establecen la carta de navegación del ente territorial para alcanzar el desarrollo económico y social de sus habitantes.

La planeación debe responder por lo tanto, a un replanteamiento del papel y de la gestión del Estado, de sus relaciones con el sector privado y en general con la sociedad civil. El Estado está llamado a orientar el desarrollo de las fuerzas del mercado a través de la planificación y ejecución de acciones en forma concertada. Sus acciones deben buscar asegurar un mayor crecimiento económico y una mejor distribución de sus beneficios, a través del despliegue de sus poderes de coordinación y regulación obligatoria, de sus propios recursos y actividades económicas y de sus propias bases de conocimiento e inteligencia organizacional.





## 2. El concepto de Planeación

En un intento de aproximación muy sencillo al concepto de planeación, el Departamento Nacional de Planeación, a través de FONADE, lo define cómo:

La actividad que consiste en establecer los procesos, los mecanismos, los medios y los recursos que permiten alcanzar una situación objetivo, a partir del reconocimiento de una situación de partida. La Planeación pues, se refiere esencialmente al cambio y se planea justamente porque el cambio que se busca no se obtiene con independencia de los medios que se utilizan y porque es necesario lograrlo, al menor costo y en el menor tiempo posible.<sup>7</sup>

Para Ezequiel Ander-Egg, el concepto de planeación puede ser entendido cómo:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas

anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.<sup>8</sup>

Por último para Ruth Saavedra Guzmán, el concepto de planeación es definido como actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles.<sup>9</sup>

Las anteriores definiciones tienen en común señalar la importancia de la planeación, no solo como una actividad que busca intervenir en la construcción del futuro; sino como un proceso, que puede involucrar la esfera de lo público y lo privado.

La verdadera planeación debe presentar dentro de sus elementos una temporalidad, una espacialidad y unos instrumentos, métodos y recursos propios de su accionar, los cuales son los que permiten a una organización social poder determinar su visión, esa representación o imagen posible que hacia el futuro se desea alcanzar, siendo esto último la contribución más importante que hace la planeación.

Todo proceso de planeación comienza con el conocimiento de la situación de partida, la cual como su nombre lo indica, señala el estado actual del individuo, el grupo, la organización, la región o el país donde se piensa actuar. Dicha situación de partida resulta de la realización de un verdadero diagnóstico que refleje la situación actual de la que se parte.<sup>10</sup>

Partiendo de la situación inicial y con base en una visión compartida de futuro que enmarque la situación objetivo, se comienza a realizar propuestas, planes, estrategias, acciones y a generar escenarios, que permitan alcanzar los

<sup>7</sup>FONADE. *Guía para la formulación de los planes de desarrollo*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 1997. p. 18.

<sup>8</sup>ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a la Planificación*. Buenos Aires: Lumen, 1995. p. 10

<sup>9</sup>SAAVEDRA, *Op. cit.*, p. 35.

<sup>10</sup>ANDER-EGG, *Op. Cit.*, p. 11



propósitos deseables y posibles que se establecieron al inicio del proceso.

La realización de todo este proceso implica que se debe describir toda una serie de secuencias de pasos o eventos que permiten pasar de la situación inicial a la situación futura. La trayectoria de este proceso, si bien debe de ser planeada no debe ser rígida, dada la naturaleza cambiante de las situaciones, es necesario que exista flexibilidad para poder ir adaptando y mejorando la trayectoria señalada, permitiendo que se puedan superar obstáculos que se presenten durante el proceso, y que no fueron tenidos en cuenta. La dirección y velocidad del proceso depende de una correcta definición de a donde se quiere llegar y de saber elegir entre todas las opciones, cuales son los mejores caminos para alcanzar el futuro deseado y posible.

La Planeación por tanto es un proceso que requiere unas determinadas características. Para Ruth Saavedra Guzmán esas características son:

- La planificación define el tipo de sociedad deseada, fijando su dirección, sus caminos y el modo de implantarlos.

- Es necesario tener poder de decisión y la voluntad política para ejecutar, pues se considera que existe una relación estrecha entre planificación y liderazgo.

- La planificación tiene que orientarse hacia cambios y resultados.

- Debe imprimir la imagen del futuro en el presente: el futuro es incierto, pero ofrece alternativas. Se puede influir en él, pues está abierto a que se le diseñe y construya sobre la base de decisiones en el presente.

- Debe de ser flexible, entendido ésta como la capacidad para realizar ajustes y cambios en el proceso.

- Quien planifica debe tener capacidad de innovación y creatividad; poseer una actitud dinámica, anticipativa y participativa; tener capacidad prospectiva, es decir, capacidad para explorar, visualizar y prever el futuro, considerando que éste se construye.

- El proceso de planificación requiere la participación e intervención activa de los diferentes

actores sociales cuando se trata de grupos y organizaciones.

- Se necesita capacidad de concertación, entendida como la habilidad para conciliar intereses y propósitos diversos. Sin embargo, cuando en algunos casos concertar no sea posible, se puede recurrir a otros medios alternativos tales como: referéndum, arbitraje o la decisión por la autoridad competente.

- La planificación racionaliza y coordina las decisiones y acciones, es decir, "es un proceso racional basado de la manera más amplia posible, en el conocimiento".

- Se mantiene estrecha relación con el proceso de toma de decisiones, pues los cursos de acción escogidos previamente se convierten en la base para tomar decisiones en el presente.

- La planificación exige una autoridad capaz de arbitrar los diversos intereses y propósitos que tienen los diferentes actores.<sup>11</sup>



mundo puedan alcanzar el tan anhelado desarrollo, como una forma de que las naciones subdesarrolladas puedan transformar sus culturas, estructuras sociales y el nivel de producción económica, de acuerdo a los dictados, lineamientos y niveles de los países del primer mundo.

El desarrollo de una nación debe ser un desarrollo integral que sea capaz de mejorar el nivel de vida de la población. La concepción de desarrollo integral se refiere a que no sólo se debe buscar un desarrollo en el plano económico, sino también hacerlo partícipe a la esfera social, institucional y política.

Cuando abordamos el concepto de Desarrollo, debemos mencionar que no existe una definición generalmente aceptada de lo que significa este término. Es de recalcar que Olga Sofía Díaz<sup>12</sup> menciona que en Colombia y el mundo, aliado de avances indudables en algunas áreas notables del desarrollo, permanecen situaciones tales como: el aumento de brechas entre ricos y pobres, entre países desarrollados y países no desarrollados,

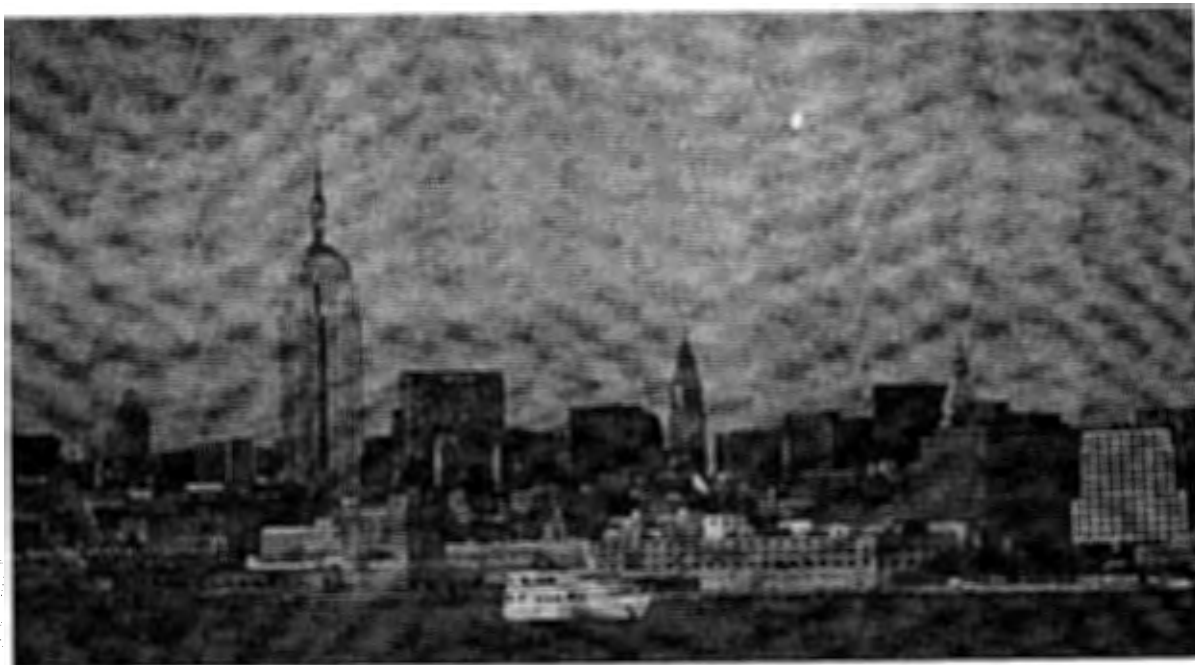
Cabe anotar que la comprensión de las anteriores características es una parte vital para realizar un proceso exitoso de planeación. Sin embargo, se debe tener en cuenta que ésta no sólo es un proceso técnico, sino también un proceso político. De esta manera su realización debe apoyarse en una metodología que permita la negociación de los intereses de los diversos grupos de la sociedad, y aunque el conflicto es inevitable, entre más democracia y concertación exista en la toma de decisiones, menor será la resistencia a lo que se planea y ejecuta.

### 3. El concepto de Desarrollo

El arribo de las teorías del desarrollo dentro de la ciencia económica es un suceso que se puede considerar como relativamente reciente. Durante mucho tiempo se ha predicado con gran fervor la necesidad de que muchos pueblos del tercer

<sup>11</sup> SAAVEDRA, *Op. cit.*, p. 35.

<sup>12</sup> DÍAZ, *Op. cit.*, p. 5.



desmejoramiento de la calidad de vida de millones de personas tanto en los países ricos como pobres, deterioro acelerado de los sistemas ecológicos naturales y sociales, incremento de la violencia y conflictos nacionales e internacionales. Esto ha puesto en evidencia la necesidad de replantear los enfoques de desarrollo vigentes, cuyos modelos han sido insuficientes para dar respuesta y solución a los más graves problemas de la actualidad.

En respuesta a esta ineficiencia, han emergido a lo largo de la historia distintas clases de enfoques de Desarrollo. Según Díaz<sup>13</sup>, dentro de esa diversidad de enfoques encontramos:

- Desarrollo como crecimiento económico.
- Desarrollo como aumento de la productividad.
- Desarrollo como satisfacción de necesidades básicas.
- Desarrollo como ampliación de las opciones de las personas.

El Desarrollo como crecimiento económico supone como su nombre lo indica la búsqueda de una mayor producción nacional, es decir de un aumento sostenido del PIS. En este sentido las

políticas de industrialización, de generación de empleo y de intervención estatal para la producción de bienes y servicios, es un ejemplo claro de este enfoque de desarrollo.

El Desarrollo como aumento de la productividad se presenta cómo una estrategia que debe contribuir al crecimiento económico. Sin embargo, se diferencia en que se le da un énfasis total en buscar una mayor productividad de la economía a fin de hacerla más competitiva. La productividad se refiere esencialmente a la capacidad de la estructura productiva para producir una mayor cantidad de bienes y servicios con una menor y mejor utilización de los recursos y del tiempo. La competitividad por su parte, hace alusión a la capacidad de un territorio para sostener y expandir su participación en los mercados internos y externos, elevando simultáneamente el nivel de vida de su población. De esta forma, la competitividad responde a la capacidad de desarrollar una actividad exitosa en el nuevo contexto de la Globalización y de la internacionalización de la economía. La identificación y aprovechamiento de ventajas competitivas en un escenario concreto (geográfico, social y económico), depende de condiciones de capital

13 DÍAZ, *Op. cit.*, p. 6.



humano (educación y salud principalmente), soporte institucional (reglas de juego, tecnología bienes públicos) y entorno regional (cultura, recursos naturales, infraestructura) que hacen posible las decisiones de calidad en los actores del proceso económico (consumidores, trabajadores, empresarios, autoridades económicas).

El Desarrollo como satisfacción de las necesidades básicas centra su atención en una estrategia de desarrollo asistencialista y paliativa, en la que el Estado trata de compensar los efectos negativos que conlleva el mercado. Lo que se busca es identificar aquellos hogares con algunos atributos que demuestran la ausencia de consumos básicos o la baja capacidad de generación de ingresos (no disponibilidad o mala calidad de la vivienda, falta de conexión de servicios públicos, dependencia de la familia de jefes de hogar con baja escolaridad e inasistencia de los niños a la educación primaria) y brindar soluciones para que se puedan satisfacer esas necesidades.

Por último el desarrollo como ampliación de las opciones de las personas hace referencia a una concepción de desarrollo basada en un mejoramiento de los derechos y la libertad individual para que se reduzca la inequidad y cada persona pueda acceder a una mejor calidad de vida. La presencia de oportunidades y de mecanismos de distribución de recursos son la base de este enfoque de desarrollo.

Ante todos estos enfoques de Desarrollo que se manejan hoy en día, resulta un poco riesgoso tratar de jugársela por uno sólo de ellos. Sin embargo, algo muy claro para todos, es que el desarrollo como un proceso sostenido no puede estar disociado del concepto de crecimiento económico. Por lo tanto, como lo indica Boissier,

"Si se desea explicar la presencia o la ausencia del desarrollo (con toda la carga ética que el término tiene), hay que comenzar por analizar el crecimiento; si no hay crecimiento económico no puede producirse el desarrollo. Si hay crecimiento

económico, el desarrollo no está en modo alguno garantizado".<sup>14</sup>

De esta manera, la construcción del desarrollo debe implicar la búsqueda del crecimiento económico. Se trata de entender que si bien el crecimiento económico es condición del desarrollo; las condiciones generadoras del desarrollo también son condiciones que impulsan el crecimiento. Esta es una conclusión muy importante, ya que pone de manifiesto que aunque el desarrollo es algo más que crecimiento económico, si miramos las actuales circunstancias de nuestra región, necesitamos urgentemente elevar las tasas de crecimiento económico, para poder ir avanzando en la construcción de un desarrollo integral.

#### 4. Un nuevo modelo de Desarrollo: el Desarrollo Económico Local

En las últimas décadas el concepto de cómo alcanzar el desarrollo económico va adquiriendo constantes transformaciones. La planificación del desarrollo, gracias a la descentralización ya no está tan atada al Estado central. La posibilidad de que los líderes locales puedan tomar decisiones e intervenir en la asignación de ciertos fondos públicos, son herramientas que pueden contribuir al fomento del desarrollo.

De este modo, un buen plan de desarrollo, formulado a través de una planeación estratégica, debe permitir el surgimiento de procesos de desarrollo económico promovidos por la sociedad local. La integración entre agentes públicos y privados y la innovación en las formas de gestión y organización productiva son parte fundamental para el éxito del proceso. Los gobiernos locales deben adoptar una visión más estratégica del problema del desarrollo, cuya actividad debe reorientarse para incidir en colaboración con los agentes económicos y financieros en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y en la utilización de recursos endógenos, auspiciando además la concertación estratégica entre el sector privado y el público, necesaria en un mundo globalizado como el actual.

<sup>14</sup> BOISSIER, Sergio. *El vuelo de una cometa: Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial*. Santiago de Chile: CEPAL, 1997. p. 10.

En este sentido, ha surgido en el último tiempo un tipo de desarrollo denominado Desarrollo Local Endógeno, caracterizado principalmente por el papel que juegan las administraciones locales en impulsar la creación de ambientes industriales, generando las ventajas competitivas necesarias para atraer capitales a su territorio y permitir el desarrollo de los recursos endógenos disponibles. Todos los gobiernos locales, están siendo presionados para ajustarse y adaptarse a las nuevas condiciones de la economía mundial. Sus alternativas de éxito están directamente determinadas por factores como la capacidad para adaptar o crear tecnología, los niveles de inversión nacional y extranjera que pueden captar, la disponibilidad de mano de obra capacitada, el desarrollo de infraestructura, el uso de subcontratación, la flexibilidad de las empresas, el tipo y la calidad de las exportaciones, el nivel de penetración de las importaciones y la capacidad de acceso a los mercados mundiales. Sin estas condiciones, los niveles de vida de la población y los niveles de empleo pueden deteriorarse.

El Desarrollo Local Endógeno debe ser entendido como una estrategia de desarrollo que busca un crecimiento económico basado no únicamente en factores económicos sino también en factores sociales, culturales y territoriales.

En la literatura económica se pueden observar algunos conceptos sobre el desarrollo económico local, por ejemplo para Blakely éste es

*"Esencialmente un proceso por medio del cual el gobierno local y grupos de base comunitaria administran los recursos existentes y entran en nuevos esquemas de asociación con el sector privado, o entre ellos mismos, para crear nuevos trabajos y estimular la actividad económica en una zona económica bien definida".*<sup>15</sup>

Para Vásquez Barquero, se puede definir el desarrollo económico local como:

15 BLAKELY, E. J. (1994), *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, sage, Londres. Citado por MALDONADO, Alberto. *Descentralización y Desarrollo Económico Local: Una Visión General del caso de Colombia*. Proyecto CEPAL/Gtz "Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina". Santiago, Chile:s.n., 2000. p. 7.

16 VÁSQUEZ BARQUERO, Antonio. *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*, España, Universidad Autónoma de Madrid: 1998. Citado por MALDONADO, Op. cit., p. 7.

17 ALBURQUERQUE, Op. cit., p. 57.

*"Un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población en una localidad o región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno".*<sup>16</sup>

De las anteriores definiciones podemos analizar lo siguiente: El desarrollo económico local son iniciativas que dependen esencialmente de la concertación y liderazgo de los agentes territoriales. El rasgo fundamental se centra en el papel que debe cumplir la sociedad local para liderar el proceso de cambio estructural, de crecimiento en la actividad económica y en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Naturalmente, afirma Alburquerque<sup>17</sup>, que el respaldo político-administrativo por parte de los gestores públicos locales y la convicción de que se tiene un papel que desempeñar en el fomento económico territorial, son factores decisivos en estas iniciativas de desarrollo local, para lo cual es también fundamental la concertación estratégica entre los actores socioeconómicos locales (asociaciones de empresarios, entidades financieras, centros de consultoría para empresas, universidades e institutos de I+D, etc.), a fin de lograr la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido empresarial y productivo local.

Parte importante del Desarrollo Económico Local es conocer las nuevas funciones que deben desempeñar las distintas Administraciones Públicas territoriales a fin de concertar con los agentes empresariales la construcción del entorno institucional favorecedor del fomento productivo y posibilitador del acceso a los servicios de información, capacitación y financiación apropiados para las microempresas y pequeñas y

medianas empresas locales, las cuales constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial.

Estas acciones, que en la definición de Vásquez Barquero<sup>18</sup> se conoce como procesos de **desarrollo local endógeno** se originan gracias a la utilización eficiente del **potencial económico local** (estructura productiva del territorio, mercado de trabajo, capacidad empresarial y tecnológica, dotación de recursos naturales e infraestructura, sistema social y político, tradición y cultura), todo lo cual articula el proceso de desarrollo económico local, que se ve facilitado por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación existentes en la localidad.

En resumen el Desarrollo Económico Local Endógeno es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local, en la cual la intervención social se destina a impulsar el crecimiento económico que resulta de la acción conjunta y planificada de actores privados y públicos; y a no dejar que los empresarios, motivados por la búsqueda de ganancias, sean los únicos que de manera espontánea, generen el desarrollo económico local.

Pero, ¿qué papel está llamado a realizar el Estado en el Desarrollo Local Endógeno? Uno de los puntos centrales de todo plan de desarrollo local es definir las actividades económicas (naturaleza, generación de rentas y empleo y efectos sobre la distribución de la riqueza y el ecosistema) que van a ser el elemento motor del proceso de cambio estructural. El diagnóstico y los análisis específicos de la localidad, y/o región permitirán identificar cuáles son las actividades a las que el plan debería dar preferencia.

En todo caso, las actividades productivas, sobre las que se debería articular la estrategia, necesariamente han de responder a la existencia de demandas actuales y/o potenciales de los bienes que las empresas y/o explotaciones locales producen. En las economías de mercado, solo tiene sentido favorecer la oferta de productos para los que existe salida en los mercados nacionales o internacionales.

Bajo este argumento es que los sistemas productivos locales deben asegurar la dotación y la calidad de las infraestructuras básicas, de recursos materiales y organizativos, así como de la existencia de sistemas de relaciones sociales y económicas.

Toda región o localidad debe realizar un completo **diagnóstico** de su territorio en donde se indiquen las **debilidades** existentes (dificultades de mercado de la actividad principal, ya sea agrícola, industrial, extractiva o de servicios; baja respuesta empresarial y organizativa, o calificación insuficiente de los recursos humanos). Debe a su vez identificar las **fortalezas** en las cuales basar su estrategia de desarrollo local (recursos humanos o materiales no utilizados, ahorro de actividades previas, provisión de servicios básicos y secundarios, e identidad local). Con esto es posible diseñar un Plan de Desarrollo Local en el que la diversificación sectorial sea uno de los puntos de apoyo de la reestructuración productiva de la economía local.

Por último se pueden señalar las siguientes acciones de política que recogen en parte, los planteamientos que a este respecto señala Francisco Albuquerque,<sup>19</sup> en relación al desarrollo económico local y descentralización fiscal en América Latina. Se trata de una serie de recomendaciones para que las regiones y localidades puedan promover el desarrollo económico local:

- la importancia de la construcción de la oferta territorial de servicios para las empresas según la demanda de innovaciones del sistema productivo local.
- El acceso al crédito para las microempresas y medianas empresas.
- Fomentar el asociacionismo empresarial.
- Capacitación de recursos humanos y empleo en el mercado de trabajo local.
- Vincular las universidades regionales y los centros de investigación y desarrollo a los

18. VASQUEZ BARQUERO, *Op. cit.*, p. 7.

sistemas productivos locales.

- La dotación de infraestructuras básicas para el desarrollo económico local.
- Coordinación interinstitucional eficiente.
- Alentar una cultura local emprendedora.
- Importancia decisiva de los pactos territoriales suprapartidarios.
- La adecuación de los marcos legales y jurídicos para la promoción económica local y la necesidad de incorporar mecanismos de seguimiento y evaluación.

### **5. La Planeación del Desarrollo en Ibagué: los Planes de Desarrollo Municipal.**

Cuando se examinó el proceso de planeación en la ciudad de Ibagué, se decidió llevar a cabo una evaluación teórica y metodológica a la formulación de los Planes de Desarrollo en Ibagué durante el periodo comprendido entre los años de 1995 a 2003 (administraciones de Álvaro Ramírez, Carmen Inés Cruz y Jorge Tulio Rodríguez), como también realizar un breve análisis al sistema funcional en el Departamento Administrativo de Planeación existente en la ciudad.

*El principal objetivo de la investigación era entrar a "determinar si los enfoques teóricos y metodológicos utilizados en la elaboración de los Planes de Desarrollo en la ciudad de Ibagué, han sido un instrumento eficaz para fijar prioridades y derroteros con los cuales alcanzar el desarrollo económico y social de la ciudad".*

La realización de esta investigación supuso un enorme esfuerzo de revisión literaria acerca de la planeación en nuestro país. En la evaluación de los planes de desarrollo se necesitó construir y adecuar una plantilla que permitiera no sólo conocer los aspectos metodológicos, sino también poder determinar qué clase de concepción de desarrollo orientaba la formulación del plan de desarrollo, y si dentro de éste se encontraban

estrategias con las cuáles promover el desarrollo económico y social en la ciudad. Para tal efecto la plantilla de evaluación se construyó en base a metodologías desarrolladas por el DNP, algunos manuales de la CEPAL y otra serie de documentos que se encuentran reseñados en el cuerpo de la plantilla.

Otra parte de la investigación la constituyó entrevistas, charlas y visitas a diferentes personas e instituciones, que de una u otra manera estaban relacionadas con el tema de la planeación municipal o habían directamente participado en la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal.

El diálogo con los voceros de algunas comunas de la ciudad, con diferentes profesores universitarios, con los directores de algunas asociaciones gremiales, con personal del Departamento de Planeación Municipal, se constituyó en una fuente valiosa de información (enriquecida con la revisión histórica a los periódicos de la ciudad), que nos permitió conocer cómo era el sistema de planeación en Ibagué, más allá de lo que se podía determinar con los documentos de los planes de desarrollo y de los informes de gestión de los respectivos alcaldes.

Cabe la pena mencionar, que aunque este trabajo investigativo se desarrolló de la forma más profunda y objetiva posible, es indudable que con él no se puede juzgar totalmente el sistema de planeación en la ciudad. De lo que se trató aquí es de evaluar sólo un componente del sistema de planeación (el teórico-metodológico), siendo conscientes que para una planeación exitosa se requiere una serie de innumerables factores, muchos de los cuáles pueden escapar a estos tipos de evaluaciones.

La importancia del presente trabajo investigativo radica en que hasta la fecha no había existido (o al menos fuera conocido), un documento que tratará de evaluar la parte teórica y metodológica de la elaboración de los Planes de Desarrollo.

A continuación se presenta el cuadro resumen de las calificaciones obtenidas en la evaluación a los tres planes de desarrollo municipal:

**Cuadro síntesis de la evaluación a los planes de desarrollo en Ibagué**

	PDM 1	PDM2	PDM3
<b>A. ANALISIS SOBRE EL ENFOQUE DEL PLAN</b>			
<b>1. CORRESPONDENCIA DEL PDM CON LA MISIÓN -VISIÓN DEL MUNICIPIO</b>	1.7	3.7	3.7
a). Según la misión del municipio consagrada en la Constitución Nacional	5.0	5.0	5.0
b). Según la misión propuesta por el Alcalde (De acuerdo al periodo de gobierno municipal que se evalúa)	0.0	3.0	3.0
c). Según la visión propuesta por el Alcalde (De acuerdo al periodo de gobierno municipal que se evalúa)	0.0	3.0	3.0
<b>2. PRESENCIA DE UN ENFASIS SOCIAL y DE DESARROLLO ECONOMICO EN EL PDM</b>	2.9	3.2	3.0
<b>3. CORRESPONDENCIA DEL PDM CON EL PLAN NACIONAL</b>	3.7	3.1	2.2
<b>4. CORRESPONDENCIA DEL PDM CON EL PLAN DEPARTAMENTAL</b>	1.1	3.5	2.3
<b>5. AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PDM A LA LEY</b>	3.2	3.3	3.6
a). Estructura formal del PDM según la Ley 152 de 1.994	4.7	4.3	4.0
b). Cumplimiento de la legislación en cuanto al contenido del PDM	2.3	2.7	2.7
c). Modelo de planeación utilizado en la formulación del PDM	2.5	3.0	4.0
<b>6. ARTICULACION DEL PDM CON LA PROPUESTA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO</b>	---	---	3.5
<b>7. CLARIDAD CONCEPTUAL DEL PDM</b>	2.8	2.9	2.8
<b>8. EFECTIVIDAD DE LA PARTICIPACION COMUNITARIA EN EL PDM</b>	3.4	3.2	3.4
a) Según el Consejo Municipal de Planeación	---	3.0	3.0
b) Actores participantes en la formulación del PDM	3.4	3.3	3.8
<b>9. SINTESIS DE LA EVALUACION DEL ENFOQUE DEL PDM</b>	2.7	3.3	3.1
<b>PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACION DEL ENFOQUE DEL PDM</b>	0.54	0.66	0.62
<b>B. DE LA PARTE ESTRATEGICA DEL PDM</b>			
<b>1. CORRESPONDENCIA DEL PDM - PROGRAMA DE GOBIERNO</b>	3.9	4.0	4.2
<b>2. CONTENIDO Y CALIDAD DEL DIAGNOSTICO DEL PDM</b>	2.3	2.5	2.6
a) Variables incluidas en el diagnóstico del PDM (Según la Ley 152 de 1994)	2.8	2.1	2.1
b) Calidad del diagnóstico del PDM	1.8	2.8	3.0
<b>3. CONSISTENCIA DE LOS OBJETIVOS DEL PDM</b>	4.2	3.5	3.7
a) Contribución de objetivos específicos a los generales en el PDM	3.8	3.5	3.5
b) Valoración de los objetivos Generales del PDM	4.5	3.4	3.8
<b>4. CLARIDAD DE LAS METAS DEL PDM</b>	2.8	2.8	2.9
<b>5. PERTINENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DEL PDM</b>	4.0	3.5	3.2
<b>6. SINTESIS DE LA EVALUACION DE LA PARTE ESTRATEGICA DEL PDM</b>	3.4	3.3	3.3
<b>PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACION DE LA PARTE ESTRATEGICA DEL PDM</b>	1.36	1.32	1.32
<b>C. EVALUACION DEL PLAN DE INVERSIONES MUNICIPAL</b>			
<b>1. INFORMACIÓN BÁSICA PARA LAS PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	5.0	3.0	3.0
<b>2. POTENCIAL FINANCIERO</b>	3.6	3.3	2.4
<b>3. EXISTENCIA DE ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DEL PDM</b>	5.0	5.0	5.0
<b>4. METODO DE PROYECCIONES FINANCIERAS DEL PDM</b>	5.0	3.0	3.0
<b>5. ELEMENTOS DEL PLAN FINANCIERO</b>	2.6	2.8	2.3
<b>6. PRECISION EN LA FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ASIGNACION DE RECURSOS DEL PDM</b>	4.0	3.6	3.1
	1.7	3.3	2.6
<b>7. SINTESIS DE LA CALIDAD TÉCNICA DEL PLAN DE INVERSIONES MUNICIPAL</b>	3.8	3.4	3.1
<b>PUNTAJE DE LA CALIDAD TECNICA DEL PLAN DE INVERSIONES MUNICIPAL</b>	1.52	1.36	1.24
<b>D. SINTESIS DE EVALUACION DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL</b>	3.42	3.34	3.18

PDM1= Plan de Desarrollo de Álvaro Ramírez (1995-1997). PDM2= Plan de Desarrollo de Carmen Inés Cruz (1998-2000). PDM3= Plan de Desarrollo de Jorge Tulio Rodríguez (2001-2003)

## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Acerca de la metodología empleada en la elaboración de los planes de desarrollo:

- La planeación del desarrollo en la ciudad de Ibagué se ha realizado en base a unos seudodiagnósticos que no representan la realidad del municipio.

- La elaboración de los planes de desarrollo municipales no cuentan con una aplicación del modelo de planeación estratégica-participativa, ni con espacios abiertos a la participación comunitaria, que permitan un análisis estratégico y veraz de la situación del municipio.

- En los planes de desarrollo de la ciudad de Ibagué no existe un horizonte de tiempo, no se planea a largo plazo y por ende no existe una continuidad de las políticas y programas que proceden de la administración anterior.

- Los objetivos, metas y estrategias planteados en los PDM no son coherentes y no corresponden al enfoque diseñado inicialmente (misión, visión, políticas, directrices que rigen el PDM).

- Los Planes de Inversión Municipal, se realizan con información insuficiente, dado el desconocimiento del potencial financiero del municipio y con poca integración de las estrategias de financiamiento a las proyecciones financieras.

- La formulación de los programas y/o proyectos en los planes de desarrollo se efectúa sin tener en cuenta la capacidad financiera del municipio, haciendo imposible la ejecución de algunos de ellos y la financiación de los gastos de la administración municipal.

- La formulación de los programas y/o proyectos en el plan Financiero carece de una coherencia entre objetivos, metas y estrategias para el logro de los mismos, y para algunos de ellos no se identifica la entidad ejecutora, monto asignado y su duración.

- No existe un sistema de seguimiento, control y evaluación a los Planes de Desarrollo Municipales, debido a las falencias en la metodología utilizada en su elaboración.

- El acceso a la información sobre el proceso de formulación de los Planes de Desarrollo es muy precario. Las Secretarías y organismos municipales no brindan la clase de documentos requeridos, se demoran en su entrega y aducen el carácter privado de la información.

Acerca del enfoque teórico con que se elaboran los planes de desarrollo:

- La Administración Municipal de Ibagué no ha contado históricamente con una planificación integral que le permita conocer a ciencia cierta, cuales son sus necesidades básicas, con qué recursos cuenta y a qué recursos debe acceder para la satisfacción gradual de los mismos.

- Se presenta la inexistencia de una concepción clara del desarrollo económico local y del perfil que requiere la ciudad, por parte de los Alcaldes y sus colaboradores (Secretarías y Departamento Administrativo de Planeación), al igual que la comunidad y de todos aquellos que participan en el proceso de planeación municipal.

- Se produce un bajo impacto sobre las condiciones de vida de la población, por la existencia de la dominación de orientaciones "normativas" de la planeación, en oposición a las "estratégico-participativa", que impiden que los planes sean flexibles y adaptables a los cambios.

- No existe una cultura de planificación, es decir la convicción por parte de las autoridades locales de que la planeación y una administración seria de los bancos de proyectos y de los programas de inversión, son instrumentos que colaboran a mejorar la calidad de la gestión pública.

- El panorama que se vislumbra en materia de Planificación del Desarrollo, continuará siendo el mismo que se presenta en la actualidad, a no ser de que se trate de cambiar las condiciones iniciales que han generado su estancamiento.

● El aspecto político mal manejado dentro de su contexto general de una u otra forma ha truncado la planificación efectiva que permita la obtención de mejores resultados de la administración municipal.

● La falta de credibilidad de la comunidad para con sus dirigentes ha propiciado una apatía hacia la participación comunitaria.

Acerca del sistema de planeación existente en la ciudad de Ibagué:

● La estructura organizacional del sector central del municipio de Ibagué responde al modelo clásico de organización burocrática estatal fuertemente orientado a garantizar el cumplimiento de las funciones básicas "de gobierno" en forma impersonal y rutinaria.

● Tal como están dispuestas las funciones, el organigrama y la forma en que se elabora el Plan de Desarrollo Municipal, la concepción de planeación que parece dominar la administración pública en el municipio de Ibagué se acerca más al modelo "normativo" que a la planeación "estratégico-participativa".

● Debido a la forma en que está determinada la estructura organizacional del sector central del municipio de Ibagué y la forma en que se lleva a cabo la coordinación entre el departamento de planeación, el despacho del alcalde y las secretarías municipales, las decisiones en materia de planeación parecen ser tomadas con un alto grado de discrecionalidad y redundancia. En consecuencia, parece haber la tradición de tomar decisiones en función de factores intuitivos que determinan el cálculo político, cuya racionalidad por no ser el resultado de una información segura sobre la realidad del municipio y tratada bajo un análisis económico - opera en forma silenciosa y ciertamente equivocada. Hay un nivel muy bajo de planeación racional en el sentido pragmático del término. De este modo, el mayor número de decisiones escapan a la racionalidad del sistema de planeación.

● Los Planes de Desarrollo que se formulan para la ciudad carecen de la definición de perfil que

requiere Ibagué para alcanzar el desarrollo económico y social del municipio.

● El departamento de planeación en Ibagué parece tener como objetivo exclusivo la prestación de ciertos servicios de gobierno (informes, planes y asesorías), a la administración municipal.

● La oficina de planeación no logra ejercer un papel de liderazgo, coordinación y concertación con el resto de secretarías o dependencias de la administración municipal, impidiendo por lo tanto que el conjunto de la administración marche al unísono, con propósitos comunes y con mecanismos y procedimientos ágiles, reconocidos y avalados, para lograrlos.

## 7. RECOMENDACIONES

● Adoptar en la teoría, en la práctica y en la mentalidad de los funcionarios de la administración municipal de Ibagué, la cultura de la planeación "Estratégica-participativa" como la guía que oriente las acciones y decisiones en la búsqueda del desarrollo económico y social de la ciudad.

● Implementar la plantilla de evaluación propuesta por la presente investigación, a la formulación de los planes de desarrollo como una forma de fortalecer el proceso de planeación en Ibagué.

● Realizar un proceso continuo de evaluación a la formulación de los planes de desarrollo municipal, pero también a su ejecución buscando identificar la problemática del municipio y brindar soluciones.

● Adelantar en colaboración con instituciones universitarias y centros de investigación que dominen la realidad local, la elaboración de informes acerca de la situación actual de la ciudad y de la región

● Examinar la concepción del desarrollo económico local a fin de explorar una posible implementación para la ciudad de Ibagué, siendo ello una alternativa que puede jalonar el crecimiento económico de la ciudad.

● Iniciar cuanto antes la discusión acerca del perfil

de Ibagué y de la actividad económica que puede ser el motor jalonador del desarrollo de la ciudad.

- Convocar a las fuerzas vivas y a los partidos políticos de la ciudad a comprometerse con la creación de un escenario institucional tranquilo y eficiente para que se puedan estudiar iniciativas que permitan obtener recursos económicos para las obras que Ibagué requiere.

- Mejorar la capacidad de los líderes locales para gestionar recursos de gobiernos y organismos internacionales que faciliten el desarrollo económico y ejercer presión a nivel político en el gobierno central para el apoyo a los proyectos que requiera Ibagué.

Brindar capacitación a la comunidad en general para que participe en los procesos de planeación y expresen sus decisiones, para que sean tomados en cuenta en la formulación de programas y proyectos.

- Dentro del proceso de formulación de los planes de desarrollo es fundamental que se formulen unos indicadores sobre los cuales se va a evaluar la gestión municipal y que permitan una auto evaluación constante.

Propiciar la concertación entre el sector público y privado, con el fin de lograr que ambos sectores actúen juntos, se complementen en busca del bienestar general, a su vez, con la aplicación de un análisis estratégico para la búsqueda de soluciones alternativas.

- Buscar que los organismos de control y las veedurías ciudadanas estén más pendientes de la evaluación al proceso de planeación del desarrollo municipal, porque solamente hasta el año 2003 se realizó este tipo de evaluación, antes se presentaban unos informes muy deficientes y de poca utilidad.

- Corregir fallas en la elaboración de planes financieros, de modo que en la matriz plurianual de inversiones se defina claramente cuales son los programas a ejecutar con la correspondiente entidad ejecutara, fuente de financiación, monto asignado y duración, junto con las metas y estrategias correspondientes para evitar que la

parte financiera sea ajena a lo establecido en la parte estratégica del PDM.

- Entender la importancia de la articulación de los Planes de Desarrollo Municipales con los departamentales y nacionales, para así compartir tareas e incrementar aprovechamiento de los recursos provenientes del orden departamental y nacional, junto con la gestión de más recursos que le sirven al municipio.

- Es necesario que los gobiernos locales, adopten una visión mas estratégica del problema del desarrollo y su actividad debe ser reconducida para incidir en la colaboración con los agentes económicos y financieros en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y a la utilización de recursos endógenos.

- La administración municipal debe inducir procesos de desarrollo, ambientes industriales y espacios de innovación, con el propósito que el sector privado encuentre escenarios atractivos para la inversión.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBURQUERQUE, Francisco. Guía para agentes: Desarrollo económico territorial. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, 2002. 319 p.

ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires: Lumen, 1995. 150 p.

BOISIER, Sergio. El vuelo de una cometa: Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. Santiago de Chile: CEPAL, 1997. p. 10.

COLOMBIA. CONGRESO NACIONAL. Constitución política de Colombia. Art. 341. Bogotá: Momo ediciones, 1991. p. v.

Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Bogotá: Momo ediciones, 2000. P.v.

CORPORACIÓN VIVA LA CIUDADANÍA. Test para evaluar planes de desarrollo y sus estrategias sociales. Bogotá: s.n., 2002. P.v.



Apoyo a la Administración. Funciones del Departamento Administrativo de Planeación Municipal [En línea] Ibagué (Colombia), [01, 2004, 08:50:12pm]. Disponible en [www.alcaldiadeibague.gov.co/alcaldia.Htm](http://www.alcaldiadeibague.gov.co/alcaldia.Htm)

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Metodología de evaluación de planes municipales. [En línea] Bogotá, (Colombia) [05,2003,09: 39:00am]. Disponible en: [www.dnp.gov.co/03\\_PROD/METOD/METOD.htm](http://www.dnp.gov.co/03_PROD/METOD/METOD.htm). 400KB.

Iniciativas locales de desarrollo económico, Informe final de consultoría, Departamento Nacional de Planeación. Santa fe de Bogotá: s.n, 1997.

DÍAZ, Olga Sofía. Planes de desarrollo con equidad. Guía de orientaciones para incorporar la equidad de género. Bogotá: Agencia Alemana de Cooperación Técnica - GTZ, 1998. p. 5-8.

FLOREZ GAL VIS, Cesar. Planeación y desarrollo municipal. 28 ed. Bogotá: ESAP, 1992. 18 p.

FONADE. Guía para la formulación de los planes de desarrollo. Bogotá: s.n., 1997. p.v.

HINCAPIÉ SILVA, César. El Camello de la Planeación. Bogotá: Plaza varios, 1993.p.v.

IBAGUÉ. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico de Ibagué. Ibagué: s.n., 2001-2003.

LONDOÑO, Gilberto. Estructura Económica Colombiana. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1998. p. 443.

MALDONADO, Alberto. Descentralización y desarrollo económico local: Una Visión General del caso de Colombia. Santiago de Chile: S.n., 2000. p. 7 - 24.

PEREIRA MONSALVE, Julio César. Régimen Municipal. Reforma Urbana. Santa fe de Bogotá: Poligráficas, 1998. P.v.

RAMÍREZ HUMBERTO. Planeación del

desarrollo, modulo autoformativo. Ibagué: ESAP, 2002. 25 p.

RESTREPO QUINTERO, Olga. Planificación del desarrollo. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 1999. p. 147 -161.

SANIN ANGEL, Héctor. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación y Mesoevaluación). Santiago de Chile: CEPAL, 1999. P.v.

VARGAS GÓMEZ, Carlos Alberto. "La nueva gestión del desarrollo económico" En Boletín de la Unidad de Desarrollo Territorial - Departamento Nacional de Planeación. N° 21 (enero - marzo. 2000); p. 2.

VÁSQUEZ BARQUERO, Antonio. Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual. España: Universidad Autónoma de Madrid, 1998. P.v.

VELÁSQUEZ, Fabio. La Planeación en Colombia ¿Es el tiempo de la gente? En FORO N°26. (abril-junio. 1995); 14 p.

VIVA LA Ciudadanía, Desarrollo Social y Económico. El plan de desarrollo Municipal y la política social. [En línea] Bogotá, (Colombia) [06,2003, 10:34:41am]. Revisado por: CEDET FORO regional Tolima. Disponible en: [www.vivalaciudadania.org/Programa/htm/desarrollo/Plandes.htm/cap1](http://www.vivalaciudadania.org/Programa/htm/desarrollo/Plandes.htm/cap1). 195 KB.