

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1165
8 de julio de 1992

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

EL CASO DE IBAGUE, COLOMBIA:
REFLEXIONES METODOLOGICAS Y CONCEPTUALES DE INVESTIGACION

Este documento fue elaborado por la Unidad Conjunta CEPAL/CNUAH de Asentamientos Humanos de la División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos por medio del consultor señor Gabriel Aghón, y presentado en la Reunión Regional sobre "Ciudades medianas seleccionadas de América Latina", celebrada en Santiago de Chile del 11 al 15 de mayo de 1992 y organizada por la CEPAL en el marco del proyecto "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina", que realiza con el apoyo del Gobierno de los Países Bajos. Las opiniones expresadas en este trabajo, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

92-7-1021

INDICE

	<u>Página</u>
CONSIDERACIONES SOBRE LA METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	1
1. Un problema teórico en investigación social	1
2. Sobre el concepto de gestión	2
3. El concepto sobre lo urbano	3
4. Sobre la planeación	5
5. De lo institucional	7
6. Del método de investigación	8
7. De los alcances de la investigación	13
8. Categorización de las áreas preferentes de fortalecimiento de la gestión urbana local	14
9. Orientaciones de actividades futuras del proyecto en apoyo a los gobiernos locales	16
Anexo: Módulo de servicios públicos	19

CONSIDERACIONES SOBRE LA METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. Un problema teórico en Investigación social

Cuando nos enfrentamos a realizar una investigación en el campo social, de manera general nos encontramos ante una realidad que se nos presenta desordenada y dispersa. Pareciera que todas las cosas, problemas y conflictos tuvieran la misma importancia para el análisis y la toma de decisiones. Pero todos sabemos también que ello no es posible.

En ese momento lo importante es saber hacer las preguntas correctas que nos permitan encontrar los elementos que encadenan la realidad. Estas preguntas deben ser simples, claras y precisas. Sólo por poner un ejemplo, suficientemente ilustrativo, las preguntas básicas en la teoría económica siguen siendo el qué hacer, el cómo hacerlo y el con qué hacerlo. En ese sentido las preguntas que debemos hacer a la realidad que nos proponemos estudiar, están predeterminando los análisis que se van a realizar. Es una vana pretensión del científico social querer saberlo todo, y para lograr nuestro cometido debemos restringir nuestro objeto de estudio, sin sacrificar la necesaria universalización del mismo.

Las preguntas que se realizan van generando categorías de análisis que en la medida en que avanza el conocimiento se hacen más abstractas y generales, pero igualmente más explicativas. Hasta que encontramos una o varias categorías que nos permiten reconstruir la realidad que se nos presentaba desordenada y anárquica, como un todo ordenado con múltiples relaciones y con una gran riqueza para el análisis. La tarea pues es encontrar esas categorías simples y abstractas, para reordenar la realidad con base en ellas y encontrar las múltiples relaciones entre las partes que antes se nos presentaban como un gran desorden.

En el caso específico del estudio sobre gestión urbana en ciudades medianas de América Latina, estas categorías no estaban claramente definidas. No obstante en el transcurso del proyecto fueron en buena medida establecidas. El análisis del asentamiento, de la planeación, de los umbrales o de los retos pueden ser asumidos por categorías tan disímiles como la pobreza, el crecimiento físico, la provisión de tierras, la competitividad económica, la administración pública u otros. Es decir, no se ha encontrado una o varias categorías que sirvan de hilo conductor para leer la realidad a la cual el investigador se enfrenta.

Esa carencia es positiva y negativa al mismo tiempo. Es positiva en cuanto permite al científico social generar su propia ruta para el análisis, obligando con ello a un esfuerzo de abstracción y de estudio de la realidad a la cual se enfrenta. Pero en la medida en que el investigador debe hacerse sus propias preguntas, va a encontrar respuestas que no siempre son las que se buscan en el análisis de gestión, convirtiendo tal carencia en un elemento altamente negativo, más cuando se busca generar una armonización de diversas opiniones.

Llegado este punto fácilmente se podría argumentar que los términos de referencia traían una serie de preguntas para guiar el análisis del investigador. Esas preguntas que se inscribían en la reflexión realizada en el documento "Gestión urbana en ciudades intermedias", aun cuando eran una primera base para la discusión, tienen aun un largo trecho que recorrer para convertirse en categorías explicativas.

2. Sobre el Concepto de Gestión

El primer punto a discutir es una definición precisa de gestión. El concepto fácilmente se confunde con el de administración y en otros casos con el de gerencia. En política pública la administración se restringe al proceso que debe ser llevado por los administradores

públicos para lograr objetivos preestablecidos por la política. Eso significa que el administrador público se somete a la decisión política y al mismo tiempo a los procedimientos establecidos en el proceso administrativo.

En el caso de la gerencia, concepto más cercano al de gestión, se ve interferido por la visión economicista que implica este concepto. Al gerente se le juzga por los resultados obtenidos, y estos se miden fundamentalmente por el balance económico financiero que puede presentar.

En uno y otro caso, entender la gestión como el primero o el segundo de ellos es restringir su propio alcance. El concepto de gestión por tanto busca integrar y superar los de administración y gerencia. La gestión en política pública debe ser ante todo la gerencia de un proceso de desarrollo económico y social de un asentamiento en su conjunto. No puede estar sometido a los dictámenes exclusivos de la política y de lo que ello implica, sino que debe preceder la decisión política y darle elementos para una correcta priorización de proyectos. Tampoco puede ser vista como un problema exclusivo de gerencia en el sentido economicista que hemos señalado; es asumir que el desarrollo no es exclusivamente un problema de correcta asignación de recursos sino también el de la búsqueda de identidades sociales y culturales, que permiten superar las condiciones de atraso.

El concepto de gestión por tanto debe estar vinculado a la superación de las condiciones de atraso que se reproducen en los asentamientos humanos a través de la pobreza, la falta de ingresos, la desinformación, el burocratismo, el clientelismo político entre otros.

3. El concepto sobre lo urbano

Siempre se habló que el proyecto era de gestión "urbana". Pero al analizar los términos de referencia, la propuesta de análisis

trascendía lo urbano para englobar lo local ó municipal como un todo. Es en la ciudad moderna el sitio en donde se genera el mayor excedente económico y cultural de la sociedad actual. Pero la ciudad es mucho más que un problema urbanístico: tiene dimensiones culturales, sociales y económicas que no se resuelven exclusivamente con la creación o destrucción de un determinado espacio urbano.

Debido a sesgos profesionales, lo urbano parece ser un ámbito para los urbanistas. Eso genera un sesgo poco positivo en el concepto de lo urbano. Los urbanistas ven en la ciudad el espacio en el cual se crean y desarrollan espacio públicos y privados que deben armonizarse con unos objetivos preestablecidos. Pero lo urbano es el espacio donde se crea una realidad social y económica y por tanto la trasciende pues afecta aquello que es intrínseco a la existencia de la ciudad: la existencia del área rural.

Solo en el momento en que la productividad rural permite generar un excedente suficientemente grande, se da la condición indispensable para la creación de la ciudad. Pero la existencia de esta última revoluciona la vida rural, transformándola e imponiéndole nuevos retos y aspiraciones a sus habitantes.

Centrar un análisis en lo urbano, desligado de su complemento obvio, lo rural, no permite entender que las dos partes son indisolubles de una única realidad: el ámbito de lo local y municipal.

Todo lo anterior nos permite plantear la necesidad de trascender el concepto de lo urbano, no tanto porque no involucre lo rural y lo local sino ante todo para precisar el concepto de gestión. Es decir, lo que se propone ante todo es entender que la gestión es un problema de la localidad y la municipalidad en su conjunto y no exclusivamente de su estructura urbana; por ello considero sería más propio llamar el proyecto de gestión local y no de gestión

urbana, pues se aclararía su alcance y se evitaría interpretaciones equívocas que pueden darse no solo por los consultores responsables sino por las contrapartes de equipos técnicos de las municipalidades y del mismo nivel nacional.

4. Sobre la planeación

Considero que la Planificación Municipal debe ser entendida como proceso y como instrumento para el desarrollo socioeconómico municipal.

La planificación municipal tradicional se había confundido con el urbanismo y los planes de desarrollo estaban centrados en instrumentalizar las políticas de uso del suelo. Ello hacía que la planificación se realizara por fuera del contexto municipal, a través de estudios especializados, que en la mayoría de las veces no permitía la participación comunitaria, la integración urbano-regional del ente local, ni la acción de corto plazo que debe emprender la administración. Una concepción así finalizaba en la elaboración de uno o varios documentos que poco o nada se utilizan en las decisiones de la administración.

Asumir la planeación municipal como "proceso" es ante todo reconocer que el desarrollo local es un encadenamiento de diversas acciones, de actores disímiles con intereses que en no pocos casos están en conflicto. Asumir la planeación desde ésta óptica implica entender que sus propuestas deben ser ajustadas en el tiempo y por tanto tienen diferentes momentos dependiendo de la comprensión del fenómeno por parte de los actores y agentes que lo deben llevar a la práctica.

En este sentido, se reconocen por lo menos tres momentos diferenciados en el proceso de planeación: el de ambientación política, el de elaboración y formulación de la estrategia de

desarrollo (diagnóstico, políticas y programas de inversión) y el de seguimiento, control y reformulación del plan. El de ambientación parte del reconocimiento que en el municipio se mueven fuerzas y actores diferentes y por consiguiente para que la planeación sea un instrumento para el desarrollo local, es necesario contar con todas las fuerzas vivas de la localidad, con la voluntad política de los partidos y con el apoyo de la administración municipal. El momento de la ambientación busca ante todo lograr el interés y la voluntad para iniciar el proceso de planeación.

El momento de la formulación de estrategias de desarrollo debe estar basado en la convocatoria de la administración a la comunidad, gremios y demás actores del desarrollo local para que participe en la elaboración del diagnóstico municipal, en la definición de estrategias, programas y proyectos y en la priorización de las acciones del municipio en el corto y mediano plazo.

El momento de la implantación, control y seguimiento del plan es la conjunción entre una programación elaborada técnicamente con la realidad de la acción práctica de la administración municipal y de la comunidad local, para el logro de las metas que se ha propuesto; es la formalización de los instrumentos formales e informales de participación comunitaria y de veeduría popular en la acción diaria de la administración pública que a manera de ejemplo se dan en ciudades como Ibagué.

El segundo elemento que se ha planteado es asumir la planeación como instrumento del desarrollo local. Mucho tiempo se ha gastado en considerar que la planeación municipal era un instrumento del ordenamiento físico territorial y por tanto el papel del municipio se reducía a ser un prestador de servicios. La nueva concepción de la gestión municipal implica ver a la entidad local como un actor importante y decisivo en el desarrollo económico y como parte de un

engranaje tanto local como nacional. Es necesario estudiar las potencialidades, deficiencias y limitantes de las localidades para que a partir de ellas se definan las vocaciones económicas más acordes con sus ventajas comparativas, reconocer las limitantes legales o naturales con que se encuentra el proceso y actuar decididamente en la eliminación de las deficiencias que están restringiendo la mejor utilización de las potencialidades locales.

Con base en lo anterior es claro que un análisis de la gestión local busca precisar estos elementos en el proceso que la municipalidad desarrolla, entendido este proceso como planeación. Tal condición hace que la planeación sea el elemento de unión entre las necesidades de la administración pública local y las aspiraciones de la sociedad civil que se expresan en las actividades de diversos actores del desarrollo social.

5. De lo institucional

Un elemento que en el proceso de análisis se encuentra es la inadecuada actividad institucional de la entidad local. Dicho de otra manera, el atraso institucional de la localidad se convierte en una traba para la gestión local, enfrentada la misma a la modernización y a la competencia.

En la medida en que el concepto de gestión local busca fundamentalmente encontrar las condiciones para mejorar la productividad de las diversas localidades, el desarrollo institucional es básico para permitir que las ventajas comparativas de una determinada localidad se potencialicen y permita a la sociedad en su conjunto lograr estadios superiores de desarrollo económico.

Lo institucional se liga con los instrumentos legales que permiten el fortalecimiento de la actividad local. En ese sentido, el proceso de descentralización es el elemento dinamizador que ha

permitido retomar la necesidad de convertir la municipalidad en un agente del desarrollo económico. En el pasado, el municipio colombiano era visto como un ente incapaz de generar procesos autónomos de mejoramiento de la calidad de vida, completamente sometido a la decisión del gobierno central de invertir en su territorio y avasallado por la política económica y social del ente de nivel superior. La autonomía local, en sus diversas acepciones, ha permitido que las funciones propias de la localidad sean retomadas para sí y que el municipio deje de ser una carga para el desarrollo y se convierta en un actor más del mismo.

Pero la descentralización no solo es del gobierno central al municipio. Es también el ejercicio de autonomía en el interior del mismo, reconociendo que la localidad tienen diferenciaciones que deben ser asumidas para un mejor desarrollo. El instrumento básico de la descentralización en el interior de la localidad, está dado por la participación ciudadana en la toma de decisiones de planeación y de inversión.

6. Del método de investigación

Considero que la flexibilidad dada a los consultores en esa primera fase para la consecuencia de unos determinados resultados es por, así decirlo, muy afortunada dado que confronta distintos enfoques metodológicos y surge de allí el aporte de elementos de juicio y pautas que propician hacia adelante, bien sea en su segunda fase o en proyectos de naturaleza similar, una evaluación de la aplicación práctica de los instrumentos utilizados y propicia para los mismos consultores el intercambio en los resultados del conjunto de experiencia tenidas con las demás ciudades.

Antes de entrar a la descripción del método utilizado quiero dejar expreso el apoyo técnico y político dado por la Alcaldía de Ibagué, factor de éxito en el desarrollo de la investigación y condición necesaria para el logro de resultados "positivos" inherentes al proyecto y para la misma administración local.

Con base en los términos de referencia enviados por la CEPAL CNUAH para el desarrollo del proyecto "Gestión Urbana en Ciudades Medianas de América Latina" y las discusiones adelantadas con el señor alcalde de la ciudad, Francisco Peñaloza Castro y su equipo de gobierno, se determinó que el análisis del estudio se podría centrar alrededor de cinco grandes aspectos que contemplan la diversa temática relacionada con la gestión local, como serían los siguientes: lo físico-espacial, el desarrollo económico, la prestación de servicios públicos, el desarrollo social y comunitario y el fortalecimiento institucional.

Teniendo presente lo anterior, se definieron cinco módulos que corresponden a los cinco aspectos a analizar y sobre ellos se determinarán las variables relevantes que debían ser indagadas:

Módulo Físico-Espacial: Expansión urbana y provisión de tierras, plan vial, dinámica poblacional, vivienda, asentamientos humanos y riesgos, relaciones ciudad-región y medio ambiente.

Módulo de Servicios Públicos: Gerencia, desarrollo institucional, aspectos financieros, calidad y cobertura, estratificación y tarifas y proyecciones.

Módulo de Desarrollo Económico: Empleo, ingreso y producción, capacitación, marco legal e institucional, relaciones sector público y sector privado, nivel de inversión, relaciones ciudad-región.

Módulo de Desarrollo Comunitario y Social: Participación y gestión comunitaria, Juntas Administradoras Locales, participación en Juntas Directivas de Empresas Públicas, procesos de planeación, contratación con comunidades y experiencias exitosas de gestión comunitaria.

Módulo de Desarrollo Institucional: Aspectos administrativos, aspectos financieros, capacitación de personal, sistema de planificación y mecanismos de coordinación.

A los efectos de contemplar entre cada uno de las áreas mencionadas los puntos críticos y desafíos de la gestión local, se considero relevante analizar ampliamente las de potencialidades con que cuenta el municipio, identificando además las deficiencias y limitantes que puedan, en un determinado momento, obstaculizar el desarrollo local. El conocimiento de estos aspectos permitirá el mejor aprovechamiento de las experiencias positivas y en caso contrario, la concentración de esfuerzos para superar los puntos críticos que resienten la acción local. En síntesis se trata de examinar las potencialidades y limitantes externas y las potencialidades y deficiencias internas.

Por potencialidades se entienden todas las ventajas comparativas que en un momento dado pueda tener el Municipio. Ellas pueden ser de orden estructural, legal, de localización, de capacitación u otras.

Por deficiencias se entienden aquellos problemas que a partir de acciones propias de los diversos actores del desarrollo puedan ser superadas. Son problemas que nacen y se resuelven en el entorno de la propia entidad y de la ciudad.

Por limitantes se entienden aquellos problemas cuya resolución no depende de los actores del desarrollo local. Pueden ser de tipo natural, legal o estructural, que para su resolución necesitan de acciones realizadas por una estructura superior e independiente de la localidad, como pueden ser las políticas macroeconómicas, las decisiones legales que dependen del gobierno o el legislativo nacional y otras como los limitantes naturales que deben asumirse como un dato dado.

Por problemas intersectoriales se entienden las relaciones conflictivas que se establecen entre diversas variables, tanto del módulo como de otros módulos, que deben ser removidas para volver realidad las potencialidades de la variable en estudio.

Con base en lo anterior se diseñó una matriz de doble entrada para cada uno de los módulos, a partir de la cual se puede ver una relación sistémica entre las potencialidades, deficiencias, limitantes y problemas intersectoriales de los diversos aspectos que se analizan en cada uno de los módulos. Una vez se termine el análisis por módulo se podrá realizar una síntesis sobre la misma forma de análisis para la ciudad en su conjunto.

La recolección de la información así diseñada, permitió tener un acervo sobre aspectos cualitativos que se complementaron con la información cuantitativa que las instituciones producen sobre diversos tópicos. Para la recolección de la información cualitativa se realizaron seminarios para cada uno de los módulos, con la asistencia de representantes de las entidades del sector público y privado que tienen que ver con los aspectos a tratar, bien en tanto prestadores o planificadores de la acción o bien como sus usuarios.

Por el sector público en cada uno de los niveles asistieron los siguientes:

1. Nivel Municipal: Las distintas dependencias de la Alcaldía particularmente las Secretarías Administrativa, de Planeación, Hacienda, Educación, Obras Públicas, Gobierno y demás instancias de la administración como el Departamento Administrativo de Valorización, el Instituto de Reforma Urbana de Interés Social (IRVIS), Empresas Públicas Municipales, Fondo de Alumbrado Público, Instituto Ibaguerense de Acueducto

y Alcantarillado (IBAL), Instituto Municipal de Cultura, y Caja de Previsión Social Municipal.

Adicionalmente se tuvo reunión con miembros del Concejo Municipal y representantes de las Juntas Administradoras Locales correspondientes a cada una de las comunas en que está dividida la ciudad de Ibagué.

2. Nivel Regional y/o Departamental: Empresa de Telecomunicaciones del Tolima (TELETOLIMA), Secretaria de Planeación Departamental, Unidad Regional de Planificación Agropecuaria (URPA), Universidad del Tolima.
3. Nivel Nacional: El Departamento Nacional de Planeación, El Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), Banco de la República, Corporación Autónoma de Desarrollo del Tolima (CORTOLIMA), Instituto Nacional de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana (INURBE), Empresa Colombiana de Telecomunicaciones (TELECOM), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA-Seccional Tolima), Electrificadora del Tolima vinculada al ICEL y Secretaria de Integración Popular de la Presidencia de la República.

Por el sector privado tenemos las siguientes entidades que hicieron presencia en las reuniones y encierran la información requerida: La Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, Seccional Tolima, Federación de Microempresarios del Tolima (FEDEMITOL), Corporación Universitaria de Ibagué (CORUNIVERSITARIA), Cooperativa Unión Popular de Crédito (CUPOCREDITO), Caja Cooperativa de Ahorro y Crédito Social (COOPERAMOS).

En el anexo se presentan las matrices diseñadas para la recolección de la información fundamentalmente de tipo cualitativo referente a la caracterización del Asentamiento y del Gobierno local, que

posteriormente fue complementada con la información cuantitativa que se consideró pertinente a los objetivos del proyecto. Adicionalmente se realizaron reuniones de evaluación y seguimiento del proyecto con el representante de la CEPAL y del DNP (Unidades de Desarrollo Territorial y de Desarrollo Urbano).

7. De los alcances de la investigación

Quisiera hacer especial reconocimiento al experto y equipo de coordinación que elaboró los términos de referencia, puesto que ellos son una guía muy completa de los distintos aspectos relacionados con la gestión y administración local. No obstante y con un sentido constructivo de lo que fue la lección del caso colombiano (Ibagué) quisiera hacer algunas consideraciones generales que podrían potencializar aun más los resultados del proyecto en su segunda fase.

Las solicitudes realizadas en los términos de referencia aparentemente alcanzables en el corto plazo (cuatro meses), terminan siendo de una excesiva amplitud, debido en parte a las distintas ópticas que sobre los aspectos a tratar tienen los distintos participantes (representantes locales y nacionales) sin permitir centrar la atención en aspectos básicos para la discusión de la gestión local o en su defecto queriendo ser muy ambicioso en el análisis de multitud de áreas, sin la priorización requerida por la coordinación del proyecto. En este sentido se debiera buscar que los capítulos propuestos respondieran a objetivos muy precisos. A manera de ejemplo, la descripción del asentamiento debiera buscar tres objetivos: elementos explicativos para su crecimiento urbano, elementos explicativos para su crecimiento económico y problemas básicos a enfrentar en el corto plazo. El análisis sobre la planeación debía responder a elementos tales como: proceso de formulación de planes, mecanismos para implantación de la planificación, actores de la planificación e instrumentos de

control en la planificación. El análisis sobre la realidad social del asentamiento debiera buscar respuestas sobre condiciones económicas de la población del asentamiento, situación de cobertura y calidad de los servicios públicos y sociales y condiciones de marginalidad y pobreza en el asentamiento.

Al revisar el proceso institucional debe ser prioritario tener claridad sobre los procesos y mecanismos para la toma de decisiones, la institucionalización de tales procesos, la evaluación de la administración financiera y técnica en la localidad y el rol de cada uno de los actores en el interior de la administración.

8. Categorización de las áreas preferentes de fortalecimiento de la gestión urbana local.

Con base en los resultados del proyecto en su primera fase, particularmente en el capítulo sobre líneas de acción futura y perfiles de proyecto podemos agrupar las áreas en los siguientes frentes básicos, cuya priorización y formulación definitiva es algo más complejo y está estrechamente relacionado tanto al programa del nuevo alcalde que se posesiona el próximo mes y quien de manera informal ha manifestado el apoyo al desarrollo del proyecto en el caso de ser seleccionada la ciudad en su segunda fase, y al apoyo gubernamental que viene siendo promovido por el nivel nacional, en este caso el DNP y la Consejería Municipal para la Modernización del Estado.

Haciendo la anterior salvedad, las áreas preferentes serían las siguientes:

- i. Fortalecimiento del proceso de gestión y planificación local.**
Area que incluye diversos aspectos como el fortalecimiento

institucional de la oficina de planeación y de apoyo a la aplicación de los distintos instrumentos de gestión urbana (vr. gr. Banco de Tierras, etc.) y reforzamiento para la creación de sistemas de información local, Banco de Proyectos de Inversión Pública Social y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión.

- ii. Modernización Administrativa de la localidad. Area que incluye la promoción e institucionalización de los mecanismos de coordinación y participación comunitaria que están mostrando resultados positivos; así mismo la revisión de políticas de manejo de personal (incluyendo componentes de capacitación) y racionalización de los procesos administrativos y financieros. Adicionalmente, se requiere fortalecer el componente de mejoramiento de la gestión en la prestación de los servicios públicos locales como los de agua potable y saneamiento ambiental.
- iii. Fortalecimiento de las Finanzas Locales. Area que incluye la revisión de la base tributaria (predial e industria y comercio) y de otros gravámenes como la Contribución de Valorización que viene perdiendo dinamismo. Todo lo anterior a la luz de los nuevos principios constitucionales que promueven una mayor autonomía fiscal. Por otra parte, se requiere trabajar en propuestas tendientes a asegurar una mayor eficiencia del gasto público local y una consolidación de los sistemas de información financiera y fiscal utilizados en los procesos de presupuestación, contabilidad y control fiscal.
- iv. Desarrollo Institucional en control y manejo ambiental. Area que incluye los distintos aspectos relacionados con el manejo integral y adecuado de los recursos naturales (particularmente de la cuenca del río Combeima).

- v. Fortalecimiento de la Identidad Cultural de la Ciudad. Area muy particular para la ciudad de Ibagué y quizás no muy representativa del caso de las ciudades medianas y por tanto de interés para la definición de áreas de cooperación del proyecto en referencia.

Las anteriores áreas se enmarcan dentro del contexto del proceso de descentralización que se viene dando en el país en los últimos años, reforzado aún más por los principios de la nueva carta constitucional donde una de las premisas básicas para su consolidación es el fortalecimiento de los instrumentos de gestión local.

9. Orientaciones de actividades futuras del proyecto en apoyo a los gobiernos locales

Las áreas identificadas de forma muy general en los lineamientos de acción y perfiles apuntan al fortalecimiento de las economías de las ciudades medianas, que bien puede darse mediante: la extensión de los servicios sociales básicos y de la infraestructura municipal que apoyan las actividades productivas; mejoramiento de la infraestructura física (Vr.g. malla vial) que promueva la eficiencia e induzca las actividades productivas; fortalecimiento de la capacidad de planeación, administración y financiación de los gobiernos locales para la racionalización del desarrollo urbano y la promoción del desarrollo social y económico de la ciudad.

Tendiendo presente lo anterior sin dudas la ciudad mediana de América Latina puede jugar un papel clave en aspectos relevantes como: la reducción de los niveles críticos de pobreza, la menor concentración o difusión de los beneficios del desarrollo dado que se constituyen en asentamientos estratégicos para viabilizar una distribución más balanceada de la población e inversión; y la consolidación de un sistema urbano integrado en el país.

Teniendo presente las necesidades de asistencia técnica identificadas en esta primera fase y las consideraciones hechas anteriormente sobre el papel de las ciudades intermedias, se esbozan a continuación algunas orientaciones de objetivos y/o actividades futuras que se esperarían cumplir en la siguiente fase en apoyo a los gobiernos locales:

- i. Contribución a la consolidación del proceso descentralista que se viene dando en los países del área como pilar básico a la formulación de las políticas de desarrollo urbano y de modernización del Estado. Este objetivo puede lograrse mediante la interiorización de los resultados del proyecto en la ciudad seleccionada y su ampliación a otras ciudades del país con actividades de asistencia técnica horizontal como seminarios nacionales e internacionales, actividades de divulgación de resultados a través de documentos, manuales, u otros medios de comunicación.
- ii. Conformación de una red de cooperación técnica en instrumentos de gestión local. En otros términos el impulso a una especie de "banco de éxitos de gestión local" técnicamente soportado y que apoyen el desarrollo institucional de la ciudad mediana en áreas básicas (Vr.g. planeación, finanzas, sistemas de información, organización y administración, capacitación, participación comunitaria y prestación de servicios públicos). En este sentido, se debe promover una combinación de los recursos de asistencia técnica del proyecto y los aportes de los gobiernos locales como usuarios de los resultados y del instrumental de gestión elaborado.
- iii. Promoción de un mayor intercambio de experiencias en gestión local de las ciudades medianas latinoamericanas. En este sentido bien sea con recursos de la cooperación o directamente con el apoyo de los gobiernos locales, resulta fundamental apoyar actividades como: pasantías y/o cursos de capacitación

técnico-prácticas de corta duración de los administradores urbanos y/o expertos, que propicie el conocimiento de diversas alternativas sobre esquemas administrativos, modalidades de financiamiento urbano, sistemas de evaluación y control de gestión, entre otros.

ANEXO

MODULO DE SERVICIOS PUBLICOS

	GERENCIA	DESARROLLO INSTITUCIONAL	DEFICIT COBERTURA	PROYECCIONES	ESTRATIFICAC. Y TARIFAS	ASPECTOS FINANCIEROS		
Potencialidades								
Deficiencias								
Limitantes								
Problemas Intersectoriales								

HODULO DE DESARROLLO ECONOMICO

	EMPLEO, INGRESO PRODUCCION	VOLUMEN DE INVERSION	RELACIONES CIUDAD-REGION	CAPACITACION	MARCO LEGAL	RELACIONES SEC. PUBLICO-PRIVADO
Potencialidades						
Deficiencias						
Limitantes						
Problemas Intersectoriales						

MODULO FISICO ESPACIAL

	PROVISION DE TIERRAS	PLAN VIAL	DINAMICA POBLACIONAL	RELACIONES CIUDAD-REGION	ASENTAMIENTOS Y RIESGOS	MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA
Potencialidades							
Deficiencias							
Limitantes							
Problemas Intersectoriales							

MODULO DE DESARROLLO COMUNITARIO Y SOCIAL

	PARTICIPACION Y GESTION COMUNITARIA	FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS ADMINISTRATIVAS LOCALES	PARTICIPACION CON JUNTAS DIRECTIVAS DE EHPRESAS PUBLICAS	PROCESOS DE PLANEACION	EXPERIENCIAS EXITOSAS DE GESTION COMUNITARIA	CONTRATAACION CON COMUNIDADES
Potencialidades						
Deficiencias						
Limitantes						
Problemas Intersectoriales						

MODULO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	ASPECTOS FINANCIEROS	CAPACITACION	MECANISMOS DE COORDINACION	SISTEMA DE PLANIFICACION		
Potencialidades							
Deficiencias							
Licitantes							
Problemas Intersectoriales							