

**PROPUESTA DE AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL
MUNICIPIO DE ITAGÜÍ**

VÍCTOR HUGO PÉREZ ECHEVERRY

Tesis para optar al título de Magister en Gobierno

Asesor metodológico
GUSTAVO ADOLFO ORTEGA OLIVEROS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN
2013

Contenido

ABSTRACT:	8
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO DE REFERENCIA	12
1.1. El papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local 13	
1.2. Las agencias de desarrollo local como instrumento de desarrollo.....	15
1.3. Las agencias de desarrollo local en el mundo	17
1.4. Las agencias de desarrollo local en Colombia	21
2. LAS PROBLEMÁTICAS DEL DESARROLLO EN EL ABURRÁ SUR Y EL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ	26
3. PROPUESTA DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL	33
3.1. Eje articulador y relación de prioridades	33
3.2. Estructura organizativa para el desarrollo local.....	34
3.3. Análisis de alternativas.....	35
3.4. ADL como organización territorial.....	38
3.5. Análisis de involucrados.....	42
3.5.1. Sector público	43
3.5.2. Sector privado.....	44
3.5.3. Sociedad civil	44
3.5.4. Sector académico.....	45
3.6. Análisis de pertinencia.....	46
3.7. Análisis de consistencia	49
3.8. Factores clave de éxito	57
3.9. Sistema de seguimiento y evaluación.....	59
CONSTITUCIÓN DE UNA ADL DE CARÁCTER MIXTO PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75

ANEXO	80
-------------	----

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Evolución de las Agencias de Desarrollo Local	19
Gráfica 2. Problemáticas del desarrollo en el Aburrá Sur	30
Gráfica 3. Eje y proceso concurrentes en ADEL propuesta	34
Gráfica 4. Esquema de seguimiento	60
Gráfica 5. Relación de procesos de evaluación, misionales y de apoyo	61
Gráfica 6. Componentes del sistema	62
Gráfica 7. Factores de evaluación expost	68
Gráfica 8. Fases de un proceso de evaluación	70



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Constantes que fundamentan las Agencias de Desarrollo Local	21
Tabla 2. Propósitos y prioridades del desarrollo Local y Regional en el Aburrá Sur y el municipio de Itagüí.	31
Tabla 3. Análisis de pertinencia. Valoración de criterios	48
Tabla 4. Análisis de consistencia	49
Tabla 5. Correspondencia entre servicios y objetivos	52
Tabla 6. Análisis de coherencia externa	55
Tabla 7. Análisis de supuestos y medidas	63
Tabla 8. Metodología de evaluación ex-ante según objetivo	65
Tabla 9. Criterios de evaluación	69
Tabla 10. Campos de resultados de una evaluación	71

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

INTRODUCCIÓN

Las demandas de desarrollo local plantean a las administraciones municipales un reto de índole económica y, otro, de carácter organizativo. El primero, hace referencia al acceso a diferentes vías de financiación; y el segundo, a los medios, en cuanto a las estructuras organizativas se refiere, que la ley pone al alcance de los entes locales para el diseño y la ejecución exitosa de las políticas de desarrollo en su territorio.

El problema organizativo se relaciona con las estructuras burocráticas de las administraciones municipales, porque no están diseñadas para llevar a cabo la formulación y la ejecución de programas y proyectos de desarrollo local de carácter asociativo, que suelen ser la mejor alternativa para enfrentar proyectos cofinanciados, es decir, que exigen la participación de agentes sociales y económicos plurales.

El acelerado proceso de urbanización y desarrollo de los municipios exige acciones concretas en materia de infraestructura y desarrollo urbano, orientadas al reordenamiento de patrones de concentración de la actividad económica en centros urbanos y rurales, asunto que tiene estrecha relación con la consolidación del sistema urbano, el desarrollo habitacional y la competitividad; que no es sólo del resorte de las administraciones, sino también de la inversión privada.

De igual forma, el desarrollo urbano planificado requiere del estímulo a una plataforma institucional y empresarial, que a su vez, impacte sobre posibilidades de generación de empleo e ingresos para la población, e ingresos para el fisco municipal.

Los municipios colombianos, de manera particular, del Aburrá sur y el municipio de Itagüí, no han implementado todavía, de la mejor manera, instrumentos como las alianzas público-privadas, la planeación concertada, la valorización y la plusvalía, entre otros, como estrategias de mejoramiento de los ingresos y gestión del desarrollo.

Una agencia de desarrollo local (ADL) puede cumplir tal cometido y su creación tendría como fin el de promover, estructurar, ejecutar y financiar, directamente y en asocio con otras entidades públicas y privadas, proyectos de interés municipal, regional y nacional; administrar los bienes que requieren sus proyectos; adelantar funciones administrativas relacionadas con el desarrollo urbanístico, gestión y desarrollo inmobiliario, importar y exportar maquinaria y equipos que desarrollen el objeto social de la Agencia.

La propuesta de una agencia de desarrollo local en el municipio de Itagüí se hace, se plantea según el siguiente recorrido: un primer capítulo que contiene un marco de referencia donde se exponen elementos sobre el papel de los municipios colombianos en la planeación y la gestión del desarrollo local, las agencias de desarrollo local como instrumentos de desarrollo, y las agencias de desarrollo local en el mundo y en Colombia.

El segundo capítulo expone las principales problemáticas del desarrollo en el Aburrá sur y en el municipio de Itagüí y el respectivo análisis de problemas, prioridades y soluciones, para lo cual se precisó de tres momentos: a) árbol de problemas, efectos y causas, b) recolección y análisis de información documental, y c) contrastación de información sobre propósitos y prioridades del Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015 “Unidos hacemos el Cambio”, en el Plan de Competitividad Aburrá Sur y en el Plan Estratégico Aburrá Sur. Por último, en el

tercer capítulo se exponen los elementos para el seguimiento y la evaluación de la agencia de desarrollo local-municipal¹.

La propuesta apunta así, a convertirse en una alternativa para los municipios, los cuales necesitan hoy más que nunca, generar recursos para depender menos del sistema de transferencias, constituir instancias de gestión para enfrentar los acelerados procesos de urbanización y orientar, hacia el interés público, las tendencias de concentración de actividades económica en centros urbanos y rurales, lo que también constituye una oportunidad de negocios.

La perspectiva integradora de la planeación territorial, que vincula lo local y lo regional desde la óptica de la historia, la economía, la ecología, la política, la sociología y la antropología, se concibe como el enfoque orientador de la propuesta en discusión. Donde lo regional, se constituye en un espacio lleno de significados, cuyos actores, con objetivos personales o públicos, pueden participar en la re-construcción de la comunidad, con visión de desarrollo autónomo, sentido de pertenencia y representación de lo social-colectivo.

Por último, la propuesta pretende ser compatible con las recomendaciones sobre mejores prácticas en materia fiscal y de gestión, sugeridas por el Departamento Nacional de Planeación cuando invita a los municipios a combinar estrategias de desarrollo económico local, enfocadas a potencializar los sectores estratégicos y el aprovechamiento de las ventajas competitivas, gestionar y liderar procesos de desarrollo con metas a largo plazo, buscar buenas relaciones con las agencias productoras de bienes y servicios privadas y, gestionar recursos ante el departamento, la nación y la cooperación internacional.

¹ Ver anexo 1: propuesta de despliegue estratégico de la Agencia de Desarrollo Local - Itagüí.

Título del trabajo:	PROPUESTA DE AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL - MUNICIPIO DE ITAGÜÍ
Autor:	Víctor Hugo Pérez Echeverry
Título otorgado:	Magister en Gobierno
Asesor del trabajo:	Gustavo Adolfo Ortega Oliveros
Programa de donde egresa:	Maestría en Gobierno
Ciudad:	Medellín
Año:	2013

RESUMEN

Esta tesis presenta una propuesta para la constitución de una Agencia de Desarrollo Local en el Municipio de Itagüí, alternativa a las dificultades que presentan las estructuras municipales que hacen frente a nuevas dinámicas de desajuste del sistema productivo, acelerados procesos de urbanización y escasez de recursos, que ameritan acciones concertadas y proyectos de corresponsabilidad y cofinanciación gestionados por nuevas figuras no solo permitidas, sino estimuladas por la ley colombiana, con el fin de liderar el desarrollo local, impulsar mayor inversión social, adquirir mayor autonomía fiscal y atender las responsabilidades de competencia del municipio.

Palabras clave: Agencias de Desarrollo Local, Planeación, Desarrollo, Gestión.

ABSTRACT:

This thesis presents a proposal for the constitution of a Development Agency in the Municipality of Itagüí, Antioquia (Colombia) as an alternative to the difficulties presented by the municipal structures, in order to face new dynamics of the productive system's mismatch, the accelerated urbanization and the lack of resources that warrant concerted actions, co-responsibility and co-funding projects

managed by new entities, not only allowed but encouraged by Colombian law, with the aim of leading local development, promote greater social investment, acquire greater fiscal autonomy and take care of the Municipality's duties.

KEYWORDS: Local Development Agencies, planning, development, management.



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

1. MARCO DE REFERENCIA

El propósito de éste capítulo es constatar el papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local, la comprensión y evolución de las Agencias de Desarrollo Local como instrumentos de desarrollo en el mundo, en Colombia y en Antioquia.

Ante la crisis de los paradigmas del desarrollo (Muñoz y Holguín, 1999: 19) y la irrupción del neoliberalismo, se inició un proceso de estructuración de formas alternativas de pensamiento sobre el desarrollo y sus implicaciones socioeconómicas.

Estos paradigmas emergentes resaltan la importancia de las relaciones e interrelaciones entre las dinámicas económicas políticas, sociales, culturales y ambientales que, en su conjunto, aseguran la categoría de desarrollo. Como afirma Morín, E. (1996: 29) “en la compleja red de relaciones naturales, históricas, sociales y culturales hay que rescatar la noción de desarrollo en la solidaridad humana, basada en el lazo primordial entre los hombres. La promesa de un futuro de esperanza y seguridad ya no está puesto en el progreso material de la sociedad”.

El cambio de orientación se vislumbra específicamente en el tratamiento del desarrollo a nivel local y regional. Los debates que actualmente tienen mayor despliegue en la teoría y la práctica de la planeación, son los que enfrentan a la planeación funcional con la planeación territorial. La perspectiva funcional, tiene como punto central las regiones a partir de la concentración de las funciones de decisión y de control en materia de bienes y servicios; en ella, cada área geográfica cumple un papel, dependiendo de su posición relativa en los sistemas

jerárquicos existentes, y sobre esta base se definen las características y prioridades de la región.

1.1. El papel de los municipios colombianos en la planeación y gestión del desarrollo local

La Constitución Política (CP) de 1991 y el Departamento Administrativo de Planeación Nacional (DNP) son prolijos en conceptos y normas que asignan a los municipios un papel protagónico en la planeación y la gestión del desarrollo y el desarrollo local endógeno, y en la manera en cómo tales procesos, repercuten sobre la sostenibilidad y la gobernanza, si son concertados intersectorialmente.

Agregan al respecto, Muñoz y Holguín (2001) que los municipios son entidades territoriales fundamentales de la estructura político-administrativa del Estado, cada uno con autonomía política, fiscal y administrativa, y finalidades referidas con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población: prestación de servicios públicos domiciliarios; ordenamiento del desarrollo territorial; planificación y promoción del desarrollo económico, social, cultural y ambiental; y solución a las necesidades básicas en educación, salud, saneamiento, agua potable y vivienda - con énfasis en poblaciones en situación de vulnerabilidad-.

La autonomía se evidencia como uno de los principios fundamentales de la acción de los municipios, a través de ella, la CP de 1991 reconoció las particularidades locales del país, caracterizado por la heterogeneidad y la diversidad multicultural, multilingüística y multiétnica, trasladando el poder y la escala de prestación de servicios a los niveles territoriales. Los mecanismos para facilitar dicha autonomía o poder político, administrativo y fiscal, son, entre otros: la elección popular de alcaldes, la participación de los usuarios en el seguimiento y evaluación de los servicios públicos y, en las estructuras organizativas sectoriales y territoriales, y el aporte de los ciudadanos en la elaboración de planes de desarrollo.

En síntesis, el modelo de estado propuesto en la CP del 91 con énfasis en el fortalecimiento del proceso de descentralización, propugna por el fortalecimiento de la articulación y la modernización entre los diferentes niveles del gobierno - Nación, departamentos, municipios- buscando dar respuesta a las oportunidades del entorno, en un mundo globalizado.

Mientras la planificación democrática y la planeación territorial se consolidan como las vías privilegiadas de la descentralización; entendida la planeación democrática, como la manera a través de la cual las administraciones municipales se apoyan en

“los distintos mecanismos de participación ciudadana, a través del fortalecimiento de los canales de comunicación e interacción de los diferentes actores del territorio, con el fin de que puedan expresar sus intereses y concertar las estrategias de desarrollo. De esta forma, la Administración podrá generar condiciones de gobernabilidad y sostenibilidad de las acciones que emprenda” (DNP, 2007, p.10).

Y la planeación territorial como el medio de interacción entre los distintos actores con la administración municipal, definiendo conjuntamente el rumbo de la entidad territorial, en coherencia con deseos, fines, valores y expectativas colegiadas.

El enfoque de desarrollo local endógeno confiere a los municipios un papel preponderante en la planeación y gestión del desarrollo local; se proyectan como el espacio propicio para la formulación y ejecución de una verdadera política social que brinde respuestas oportunas y concretas a las necesidades y expectativas de las comunidades.

Sobre este particular advierte la Ley 136 de 1994 que lo importante es determinar la naturaleza de los intereses que mueven a cada uno de los agentes locales;

donde el Estado, como el conjunto de instituciones públicas locales, se constituye en uno de los principales actores en el desarrollo de la localidad; con responsabilidades tales como planificar e impulsar el desarrollo económico-social, prestar los servicios públicos básicos, ordenar el desarrollo del territorio, promover la participación ciudadana, solucionar las necesidades insatisfechas en salud, vivienda, saneamiento básico; promover el mejoramiento económico y social y, velar por el adecuado manejo de los recursos naturales.

Para finalizar este apartado, en la perspectiva de la gestión del desarrollo local se recogen tres principios básicos de la planeación:

Planear con la participación de los actores sociales involucrados en el territorio, para lograr una planeación participativa

Planear con base en las necesidades y aspiraciones concretas de la sociedad, lo cual implica hablar de planeación concertada

Planear desde el enfoque prospectivo, es decir, a corto, mediano y largo plazo

1.2. Las agencias de desarrollo local como instrumento de desarrollo

Desde principio de 1970, las economías occidentales se enfrentan con problemas originados en el mercado de trabajo, agravados en el transcurso del tiempo con la desaceleración del crecimiento económico, dando lugar al incremento del desempleo y la pobreza, incluso en las regiones desarrolladas; situaciones que entre otras, han obligado reestructurar el sistema productivo.

Entre las alternativas de solución se hallan estrategias encaminadas a controlar los desequilibrios de inflación, déficit público y desempleo, y/o a intervenir parcelas

de algunos países donde la Ley aún no le tiene concedidas competencias específicas; intervenciones orientadas al estímulo de iniciativas locales, y a la gestión de mercados locales de empleo. Escenario que permite a los gobiernos locales adquirir protagonismo en el diseño y la ejecución de políticas de desarrollo, y en la reestructuración del sistema productivo.

De esta manera, se fundamenta la estrategia de desarrollo que prioriza el territorio, y que conjugando factores endógenos y exógenos, busca resultados que redunden de principio a fin en mejorar el nivel de vida de la población.

En este marco, aparecen las ADL, organizaciones a través de las cuales se fomentan estrategias de desarrollo que dinamizan las zonas geográficas, canalizan esfuerzos y aportes de los agentes sociales y económicos, y en definitiva, median entre el estado, el mercado y la sociedad.

Las ADL se conforman por equipos técnicos multidisciplinarios responsables de programas y proyectos generadores de actividad económica y empleo, de acuerdo con las condiciones, características y necesidades del sistema económico empresarial e institucional de la zona geográfica en la que opera. Se estructuran a través de un servicio público municipal, por medio de sociedades mercantiles o mediante la utilización de dos o tres tipos de instrumentos, según cada caso.

Las ADL son estructuras de intermediación social y económica, cuya finalidad es la identificación de recursos y potencialidades endógenas, y la implementación de actividades para crear ventajas locales y nacionales en la región, desde la concertación entre actores y a la competitividad de los sectores económicos promisorios; es decir, promover el desarrollo integral territorial, fortalecer la organización social y la economía local; labores a partir de las cuales han encontrado respaldo, colaboración y aportes de otras instituciones, tales como las organizaciones empresariales y sindicales, las cámaras de comercio, los consejos

económicos y sociales, entre otros; incrementando y diversificado su estructura organizativa y funcional.

En un principio sus servicios se centraban en ofrecer información, asesoramiento, formación y promoción económica de manera global, a la fecha, sus funciones se han renovado, proporcionando nuevos servicios, tales como: creación de empleo para trabajadores que, ocupados o desempleados, montan sus propios negocios, cooperativas, asociaciones y, otros colectivos e instituciones territoriales; orientación y el asesoramiento para organizarse, solucionar problemas globales; y ofrecimiento de información y tramitación de diversos tipos de subvenciones.

En síntesis, las ADL parten del desarrollo local y regional para la generación de empleos y la reducción de la pobreza, mejorando la calidad de vida, a través del trabajo conjunto de los sectores públicos, privados y no gubernamentales, la creación de mejores condiciones para la competitividad territorial, el empoderamiento de los actores para identificar e implementar iniciativas comunes, posicionarse y lograr crecimiento económico inclusivo.

1.3. Las agencias de desarrollo local en el mundo

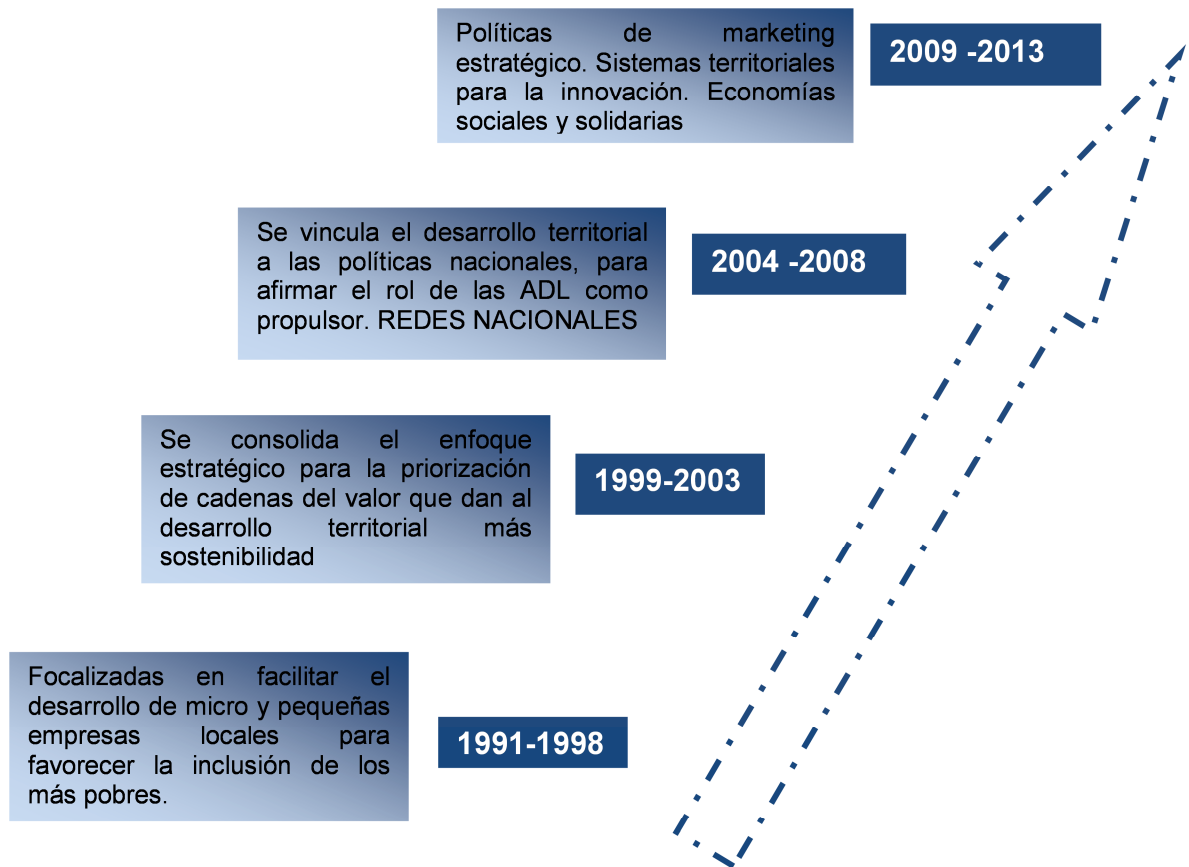
Las iniciativas de desarrollo local surgieron en los países de desarrollo, tal como se ha expuesto, con el fin de neutralizar los efectos negativos de la globalización; convirtiéndose en un medio para tomar decisiones y gestionar desde las particularidades, necesidades y demandas territoriales-locales; han logrado sostenibilidad, gracias por ejemplo a la cooperación de organizaciones tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en diferentes países: Argentina, República Dominicana, Uruguay, Ecuador, Colombia, Albania, Croacia, Serbia, Bosnia, Líbano, Mozambique, África del Sur, Angola, Sri Lanka, entre otros (Canzanelli, 2003); y se han diversificado en la producción -en ciudades y áreas rurales- a

través del aprovechamiento y desarrollo de actividad turística o turismo cultural (Cartagena de Indias, la Habana Vieja, Chiapas, y península del Yucatán), respondiendo así al crecimiento de la renta y los cambios en la demanda.

En Asia, tanto en las economías avanzadas como las emergentes, la política tecnológica está en el centro de los programas de desarrollo; en Japón, las políticas de fomento tecnológico en los años 80's, orientaron el cambio estructural en las regiones menos desarrolladas o localizaciones periféricas; y en China, el Parque Científico y Tecnológico de ZhongGuanCun de Pekín, se ha convertido, a partir de 1999, en un ejemplo de cómo combinar formación, investigación científica, creación y difusión de innovaciones. De manera paralela, en las Naciones Unidas existen varias iniciativas, entre las cuales se destaca el Programa *IDEASS*² (PNUD, 2013), que se ocupa en particular de las innovaciones para el desarrollo humano.

² Acuerdo de intercambio de innovaciones a través de proyectos de cooperación sur-sur entre programas de desarrollo humano y lucha contra la pobreza. Compromiso de las Cumbres mundiales de los años 90 y de la Asamblea General del Milenio.

Gráfica 1
Evolución de las Agencias de Desarrollo Local en el Mundo



Fuente: Pérez, V. H. (2013), reconstrucción a partir de postulados de Canzanelli, G. (2009, p. 2).

Aunque la estrategia del desarrollo local y las políticas estructurales comparten los mismos objetivos, abordan de forma diferente el tratamiento de los problemas de la crisis; las primeras, se proyectan según el enfoque de desarrollo humano, conciliando competitividad económica, con la sostenibilidad social y medio ambiental.

Es así, como en el 2009, se conceptúan las ADL como ejes para el fomento del desarrollo humano, en la medida en que posibilitan: a) reducción de la pobreza y la marginalidad; b) empoderamiento en capacidades de planificación y acción; c) empoderamiento de la capacidad de las mujeres en participar en los procesos de desarrollo; d) gestión del medioambiente; y, e) integración del desarrollo económico, social y medioambiental para mejorar las condiciones de vida de la población residente en el territorio

Y se valida su importancia a nivel mundial³, en:

El desarrollo de un país, deriva del desarrollo de sus economías locales y de la capacidad de valorizar y armonizar sus recursos territoriales

Propiciar y apoyar la valorización de los recursos locales hace falta un instrumento para facilitar la coordinación de los actores locales, y brindar un servicio integrado de una manera eficaz, eficiente, y transparente

Propiciar economías de escala evitando duplicación de servicios y dispersión de recursos

Concentrar de actividades en las prioridades compartidas por los actores locales

Economizar en las transacciones entre los actores económicos

Compatibilizar desarrollo económico con desarrollo social y medioambiental

El PNUD ayuda a 137 países a potencializar políticas adecuadas, marcos legales e instituciones para abordar las raíces multidimensionales de la pobreza, y ha

³ Se enuncian más de 500 ADL en Europa, más de 60 promovidas por las Naciones Unidas, en América Latina su mayor desarrollo se visualiza en Chile y Argentina.

implementado, desde los años 90, programas de Desarrollo Humano a nivel local en más de 15 países, estos programas, basados en un enfoque de planeación participativa integrada y local, han promovido la creación de más de 30 Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) en países en vía de desarrollo, unidas a la fecha a la red de ADL que operan en el mundo desarrollado.

Tabla1
Constantes que fundamentan las Agencias de Desarrollo Local

Una estructura organizada
Un espacio de diálogo social y de concertación
Una estructura territorial organizada
Planifica el desarrollo económico local
Instrumento de lucha contra la pobreza
Suministro de créditos
Apoya la totalidad del proceso empresarial
Económicamente sostenible
Protege y valoriza los recursos ambientales
Constituye un recurso más para las mujeres
Interlocutor privilegiado para la cooperación descentralizada

Fuente: Canzanelli, G. (2002, p. 22)

1.4. Las agencias de desarrollo local en Colombia

Las Naciones Unidas (UN), la Cooperación Descentralizada Europea (CDE) y el gobierno colombiano han promovido, desde 2003, ADL en 8 departamentos que

agrupan más de 70 municipios y 3 millones de habitantes; las ADL constituidas han logrado diseñar y gestionar proyectos concertados localmente por cerca de 10 mil millones de pesos hasta la fecha, e implementar alrededor de la mitad de ese valor⁴, es de anotar que 4ADL se encuentran en la fase de construcción (fase 0) y,6, en la fase de arranque (fase 1).

El éxito alcanzado por las agencias, como instrumento operativo, llevó al Estado colombiano a través de entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Acción Social y el DNP, a brindar apoyo explícito en sus políticas nacionales y, en otros casos, apoyos regionales (como el del Sena o Colciencias). Hoy, las ADL forman parte del programa internacional Redes Temáticas y Territoriales de Desarrollo Humano (ART), firmado por 26 países en 2004⁵, dando lugar a una red que se caracteriza por la cooperación descentralizada.

En cada país, ART ha creado los programas marco *ART GOLD*, que significa Redes de Apoyo Territorial y Temático para el Desarrollo Humano y el Mejoramiento de la Gobernanza y el Desarrollo Local, con el propósito de contribuir al logro de los Objetivos del Milenio a 2015, empezando por la disminución de la pobreza y el hambre en los territorios intervenidos, por medio de la generación de nuevos trabajos, Agencias, empleo e ingresos sostenibles. Adicionalmente en Colombia el PNUD ha incorporado el programa Redes, que significa Reconciliación y Desarrollo para la Construcción Social de Paz para el Desarrollo Humano y la Reconciliación en Colombia, el cual tiene como foco principal las regiones en conflicto y planes de reconciliación.

⁴Villegas Pallares, Zoilo, y otros (2009).“Las agencias de desarrollo económico local, ADEL”, Instrumento clave para el desarrollo regional. Documents & Resourcesfor Small Businesses & Professionals. Instrumentos claves para el desarrollo regional. Recuperado de <http://www.docstoc.com/docs/15478574/Instrumento-clave-para-el-desarrollo-regional> (Consultado el 2013-10-01)

⁵ Con aproximadamente 300 ciudades y 150 gobiernos provinciales de Europa y otras regiones del mundo.

En Colombia, son referentes obligados de las ADL la experiencia de la Provincia de Vélez en Santander y la del Oriente Antioqueño. Ambas son organizaciones meso económicas (nivel provincial o subregional), sin ánimo de lucro, de participación mixta (pública, privada y social) y naturaleza privada; cuyos objetivos principales, en su área de intervención, redundan en la articulación de los actores regionales, la planificación territorial, el enlace entre los diferentes niveles de organización pública, empresarial, nacional e internacional, y, el convertirse en operadoras de proyectos de alto impacto económico y social para la provincia.

A éstos municipios y agenciarios se sumaron las universidades locales, las asociaciones de productores, el Fondo Regional de Garantías y organizaciones sociales y culturales (con aportes en la cadena turística, como renglón generador de empleo).

La ADL de la provincia de Vélez tiene una cobertura de 19 municipios de los departamentos de Santander y Boyacá que comparten vocación económica y priorizaron la configuración y fortalecimiento de la cadena guayaba –bocadillo– y caña panelera. Esta Agencia logró constituir una Junta Directiva representativa de la región, y un equipo ejecutivo profesional comprometido con el territorio, que ha logrado atraer recursos y expertos de México e Italia, para los proyectos de sus cadenas en tan sólo dos años y obtener apoyos de cofinanciación de los programas ART Internacional, Midas (Usaid), Fomipyme, Sena Regional, Universidad Nacional, UIS, Santo Tomás, alcaldes, gobernaciones y Agenciarios.

En sus diferentes proyectos han logrado: incorporar 2.500 campesinos y productores en procesos de capacitación, asistencia técnica, mejoramientos productivos y ampliación de mercados; y, cambiar paradigmas locales en lo relativo a las condiciones de las fábricas productoras, desarrollando marcas únicas, incorporando nuevos productos, perfeccionando los empaques,

fortaleciendo a gestión comercial, generando nuevos empleos y dinamizando las cadenas de valor priorizadas.

El segundo caso ejemplar es el de la ADL del Oriente Antioqueño, ADEPROA. Esta rica subregión antioqueña constituida por 23 municipios, provee 70% de la energía y 90% de las hortalizas para el departamento de Antioquia; las cadenas de valor formadas por estos últimos productos, así como el turismo rural y la producción de fruta pequeña, fueron priorizadas para trabajar de manera consensuada a corto y mediano plazo.

El oriente antioqueño tiene la particularidad de contar con decenas de ONG nacionales e internacionales a través de las cuales fluyen importantes recursos del gobierno nacional y de cooperación que pretenden apaciguar el conflicto armado presente en algunos de los municipios. Sin embargo, al momento de llegar el programa *ART GOLD* a la región, no se contaba con una organización articuladora que sirviera de enlace entre las instancias del estado y la cooperación internacional, razón por la cual se creó *ADEPROA* para que cumpliera ésta función.

La composición del Consejo Directivo y del Equipo Gerencial de *ADEPROA*, el grupo asesor regional, la gobernación y el sector cooperativo se han convertido en las razones para explicar la consolidación y la sostenibilidad de la agencia; añadiendo el apoyo de las alcaldías locales y de instituciones tales como el Parque Tecnológico de Antioquia, Coredi, Fusoan, la Agencia Paisajes de Antioquia, Eafit, Corpopymes.

Concluyendo este apartado, en el mundo y en Colombia, la tendencia es responder a la crisis a través de ADL, y sus implicaciones: a) alianzas público-privadas y sociales; b) proyección desde las particularidades del territorio; c) coherencia con los principios y los postulados consagrados en la CP de 1991,

relacionados con la profundización y consolidación de la descentralización administrativa, y la participación de distintos actores en las tareas y acuerdos por el desarrollo local y regional; y d) búsqueda de la sostenibilidad y la gobernabilidad local.

2. LAS PROBLEMÁTICAS DEL DESARROLLO EN EL ABURRÁ SUR Y EL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ

Actualmente, los principales problemas de desarrollo en el municipio de Itagüí y la región tienen que ver con inadecuados mecanismos para la ejecución de proyectos de cofinanciación que obedezcan a una visión estratégica y prospectiva del desarrollo local y regional, que se resumen en una disfuncionalidad de propósitos colectivos. Problemas que se expresan en un crecimiento urbano y rural desordenado y de baja calidad, debilitamiento de la estructura empresarial, y baja gestión social y desarrollo institucional.

Entre las principales causas de los problemas se pueden destacar: a) dinámicas urbanas y habitacionales sin efectiva atención, control y orientación de parte de la administración municipal; b) crecimiento industrial, comercial y de infraestructura no planificado, ni acorde con las limitaciones del territorio; y, c) débiles procesos de modernización e internacionalización que lleven a una mayor competitividad y alta presión migratoria, asociada a la conurbación no atendida de manera oportuna y adecuada.

La información enunciada, se valida por entidades municipales como la Cámara de Comercio del Aburra Sur, la Corporación Empresarial -Prosur-, la Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas y la administración municipal de Itagüí, y se observa en la visión de desarrollo regional y local en el Plan Estratégico Aburra Sur (2007).

En efecto, el Aburra Sur y el municipio de Itagüí presentan un desarrollo urbanístico desorganizado y sectorizado, un inadecuado manejo de proyectos de construcción por parte de las administraciones municipales, déficit de vivienda tanto cualitativo como cuantitativo, asentamientos ubicados en zonas de riesgo,

acueducto y alcantarillado deficientes en la zona rural, espacio público deficiente y mala distribución del existente.

En Itagüí, se ocupó con vivienda los suelos dejados por la industria, en consecuencia existe incremento en las densidades de ocupación y disminución de áreas de habitabilidad. Las administraciones locales de los últimos 20 años no lograron “atender, controlar y dirigir la urbanización, perdiéndose toda posibilidad de establecer políticas de manejo del suelo urbano, las administraciones se centraban principalmente en tramitar licencias, cobrar impuestos antes que velar por la calidad de vida urbana y de sus habitantes” (Esap, 2004, p.2).

Lo anterior, demarca un territorio con problemáticas en cuanto al déficit global habitacional⁶, el déficit cuantitativo de hogares sin vivienda que se focaliza en la vivienda de interés social para los estratos socioeconómicos uno y dos; las viviendas de la población en estratos sociales bajos presentan condiciones habitacionales que se caracterizan por el hacinamiento, la carencia de servicios básicos y la utilización de materiales de construcción inadecuados.

En general, el sur del Valle de Aburra e Itagüí, es un área poblacionalmente urbana, pero territorialmente rural; la concentración de población, genera permanentemente fuerzas de atracción de actividades económicas y de servicio que refuerzan la misma concentración poblacional y una dinámica tan intensa, que la expansión urbana se hace evidente (la densidad bruta poblacional, en el área urbana es alta, mientras que en la zona rural es baja). La fuerte conurbación en convivencia con las zonas rurales, refleja una competencia de asignación de suelos, en donde se evidencia una nueva ruralidad destinada a residencias campestres y de recreo.

⁶ 68.244 Hogares sin Vivienda en el Valle de Aburra.

De otra parte, se observan desequilibrios entre el acelerado poblamiento y el desarrollo sostenible, alta oferta de proyectos urbanísticos que ocasionan problemas ambientales, alto crecimiento de la población, espacio público deficiente y mala distribución del existente.

Al respecto, las propuestas de ordenamiento del territorio dejan de lado el análisis subregional-metropolitano, que debería ser abordado en sus diferentes aspectos como el plan vial subregional, el plan de servicios públicos de aseo, gas y saneamiento y el plan de gestión ambiental, entre otros.

En lo económico, la Cámara de Comercio del Aburrá Sur (CCAS, 2012) expone que el territorio presenta mucha actividad, pero sin especialización; predomina la subsistencia y la improvisación, no hay competencia emprendedora, los cluster son más de base que tractores, hay fragilidad exportadora, y pocos jugadores y mercados. En Itagüí, como en el Aburra Sur, la gran mayoría de los establecimientos comerciales registrados son micro y pequeñas empresas (96%), y sólo una pequeña proporción son mediana y gran empresa (2,7%).

Se encuentra además la presencia de muchos sectores económicos, pero ninguno con una definición clara de vocación económica o de consolidación sectorial. Las desapariciones empresariales son abrumadoras y existe la creencia errónea de que fundar empresa, es un asunto de capital y en el mejor de los casos, de asesoría técnica; cuando en realidad, depende mucho más de las capacidades, las competencias y habilidades de las personas, frente a lo cual, los procesos educativos hacen poco (CCAS 2009).

En lo relativo a las políticas públicas, existe debilidad relativa con la apertura de mercados externos y cadenas productivas para el desarrollo sostenible municipal; escasos programas de estímulo empresarial para mejorar la productividad y la competitividad; débiles procesos de modernización e internacionalización del

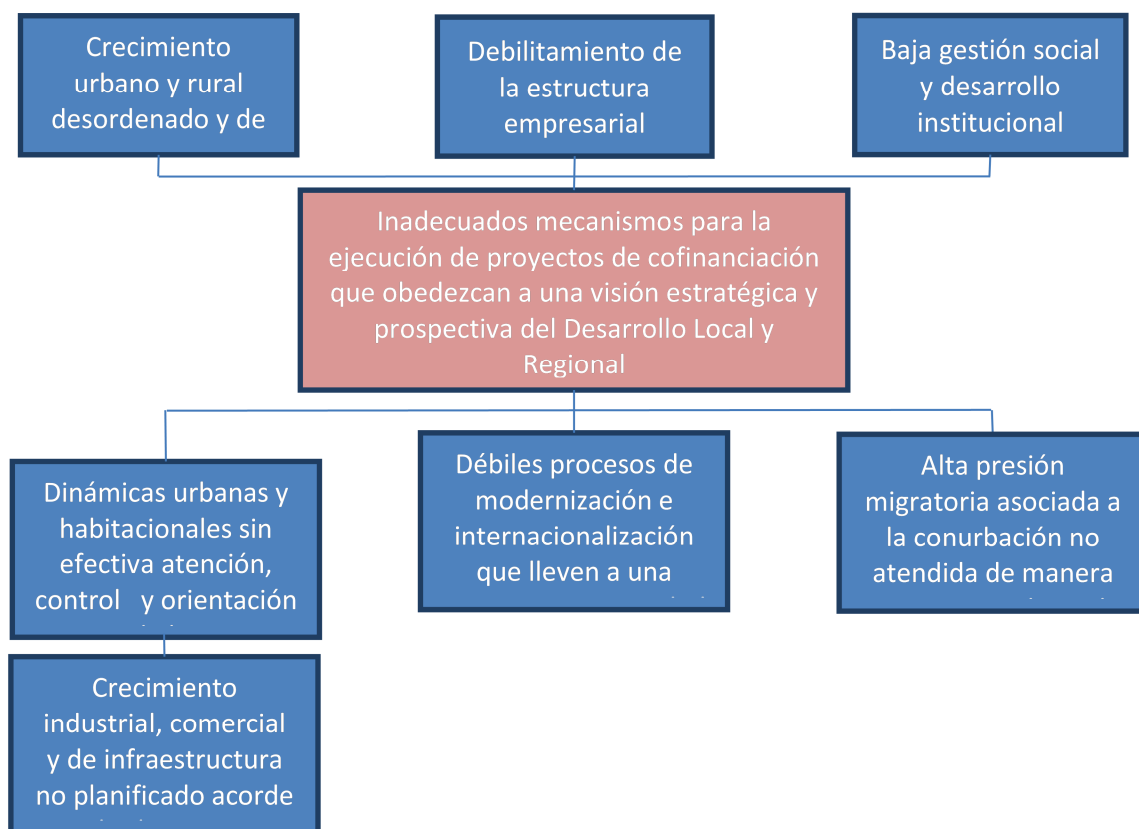
comercio, que lleven a una mayor competitividad; baja cultura de integración de las mipymes para abastecer la gran empresa; y mínimos incentivos tributarios regionales para las empresas que generen empleo. Complejiza la situación, la crisis de la industria tradicional y la reubicación de algunas grandes empresas en Medellín, en el norte del Valle de Aburra, el oriente cercano y en otras ciudades del país han generado altos niveles de desempleo, subempleo y empleo informal, desempleo profesional, técnico y tecnológico.

Los procesos de planificación y de comunicación social, se hallan con limitaciones entre las organizaciones sociales y los gobiernos legitimados (con capacidad de promover la participación ciudadana y la cooperación pública, privada e interinstitucional); siendo así, se fomenta poco la participación ciudadana, la planeación participativa, la formación política, el incentivo al sentido de pertenencia y el fortalecimiento de la identidad cultural; redundando esto, en la baja cultura política de los ciudadanos, debilidad institucional para la gestión y generación de opinión pública sobre alternativas de desarrollo urbano y rural.

Predominan actores que intervienen con esquemas e intereses individualistas que están por encima de los intereses colectivos, falta de funcionalidad y coherencia de los propósitos entre los actores (Fundación Social Antioquia, 2006).

Gráfica2

Problemáticas del desarrollo en el Municipio de Itagüí



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Las propuestas frente a los desafíos globales, apuntalan en las tendencias consultadas a un conjunto de acciones encaminadas al mejoramiento de la infraestructura, la optimización de factores inmateriales del desarrollo relacionados con el capital social, y el fortalecimiento de la capacidad organizativa del territorio.

Para el caso, las políticas de desarrollo local y regional imponen un factor diferenciador, en tanto se concentran en el mejoramiento de los factores cualitativos del desarrollo, tales como cualificación del recurso humano, conocimiento tecnológico e innovador, desarrollo de capacidades emprendedoras, manejo de la informática y difusión tecnológica, así como el fortalecimiento de la cultura local del desarrollo.

Tabla 2
Propósitos y prioridades del Desarrollo Local en el Aburrá Sur
y el Municipio de Itagüí.

A nivel de subregión	Desarrollo urbano y rural Vivienda y hábitat	Competitividad	Comunicación
Hay consenso alrededor de la legítima aspiración de hacer del Aburrá Sur, en 15 años, un polo de desarrollo integral y sostenible, que supone la articulación de sus municipios, mediante una planeación zonal, su integración a la región, al país y al mundo y la modernización del sector industrial, comercial y de servicios, con inversiones importantes en ciencia y tecnología. Responsabilidad gubernamental y ciudadana en el mejoramiento de la conectividad y la planificación del crecimiento urbano y rural, con la infraestructura y los equipamientos requeridos, para responder a las necesidades de la población. (Plan estratégico Aburrá Sur. P. 144).	Establecer una cultura de la planificación participativa que permita la gestión conjunta del desarrollo integral del Aburrá sur Estrategias: • Vinculación sistemática de los diversos actores estratégicos a la planeación del desarrollo del Aburrá sur. • Conciliación de intereses públicos y privados en las tareas prioritarias del desarrollo.	Mejorar la competitividad empresarial del Aburrá Sur para su inserción en la dinámica de los mercados locales e internacionales, y la generación de empleos e ingresos de calidad. Estrategias • Fortalecimiento empresarial y fomento del empresarismo. • Educación para la competitividad.	Fortalecer sentido de lo público y capital social que contribuyan a la cohesión, la equidad y la eficiencia del estado municipal. Estrategias: • Construcción de cultura • Ciudadana y valoración delo público. • Acercamiento estado sociedad civil.

⁷ En la tabla 2 se retoma el Plan Estratégico del Aburra Sur y el Plan de Desarrollo Municipal (2012-2015), con horizontes, prioridades y estrategias alrededor del desarrollo urbano y rural, la competitividad y comunicación pública

A nivel municipal	Desarrollo urbano y rural Vivienda y hábitat	Competitividad	Comunicación
Visión al 2015 Itagüí en el 2015 será reconocida como una ciudad que recupera su institucionalidad y la confianza de los ciudadanos y las ciudadanas, garante e incluyente de los derechos de los diversos grupos poblacionales, con un territorio que fortalece sus potencialidades, convirtiéndose en una ciudad competitiva, ambientalmente sostenible, segura, amable y orgullo de todas y todos. (Plan de desarrollo municipio de Itagüí 2012 -2015. P. 24)	Itagüí, territorio moderno, amable y sostenible Programas: •Gestión de vivienda. •Control urbano y hábitat •Saludable. •Mejoramiento de entornos y barrios. •Equipamientos para el disfrute e inclusión de la familia itagüíseña. •Gestión para el ordenamiento territorial.	Itagüí competitiva, una ciudad para invertir Programas: •Desarrollo empresarial. •Ciencia, tecnología e Innovación. •Internacionalización. •Marketing de ciudad.	Fortalecimiento institucional, Estrategia de servicio con calidad Programas: •Comunicación pública. •Participación e inclusión. •Donde lo público se hace público. •Gestión integral del talento humano. •Gestión institucional •Integral.

Fuente: Pérez, V.H. (2013). A partir de Plan Estratégico Aburrá Sur (p.144-ss), y Plan de Desarrollo Municipio de Itagüí – 2012-2015, p. 24-ss

3. PROPUESTA DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL

La ADL-Regional, para los municipios del Aburra Sur no se pudo concebir como un proyecto que garantice acuerdos a corto plazo, entre los responsables de las 5 alcaldías y los actores pertenecientes a dichos municipios, por las complejidades que ello acarrea en múltiples perspectivas (Agudelo, 2006). Por tanto, la propuesta de ADL se estructura desde y para la alcaldía del municipio de Itagüí, integrando los sectores privados, y la voluntad y la experiencia de diferentes actores⁸, esto, en procura de impulsar la creación de una ADL como estrategia de planeación, gestión y regulación del desarrollo integral urbano y rural, competitividad local y comunicación pública.

3.1. Eje articulador y relación de prioridades

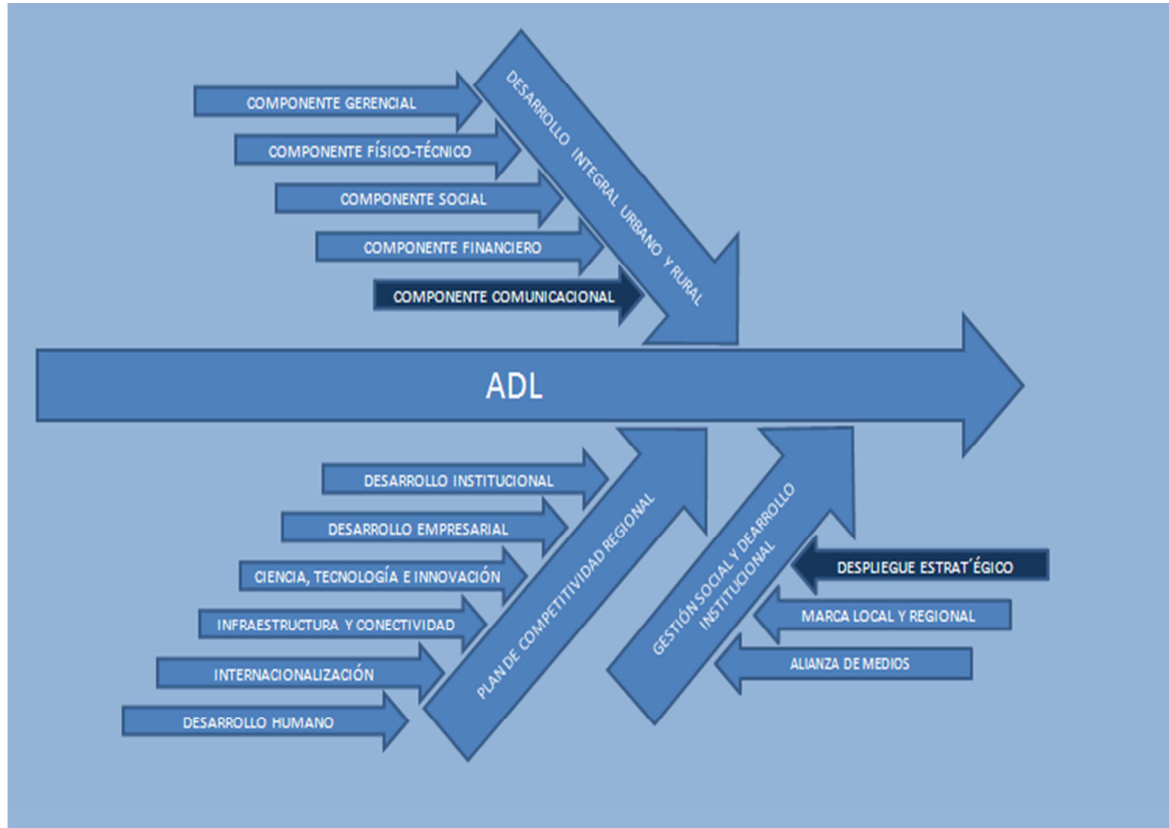
Para Zamora (2008), una estrategia de desarrollo territorial se reconoce porque los actores tienen una visión compartida y logran consensos sobre los principales retos del territorio, y las responsabilidades para seguir las acciones que benefician el desarrollo de la región en el largo plazo; así mismo porque demuestran sentido de pertenencia y concepción de comunidad, aspectos desde los cuales construir el organismo ciudadanizado, en pro de la conducción y gestión de la estrategia, y el gasto público determinado para dicha estrategia.

Siguiendo tales postulados, el Municipio de Itagüí, tal como se enunció, podría liderar una ADL, lo que implicaría acuerdos y voluntades unidas entre diversos grupos y actores locales, alrededor de una estrategia de desarrollo integral urbano y rural, como instrumento público y privado; proceso que además podría apoyar el Plan de competitividad regional y sus líneas de acción en los componentes de gestión social y fortalecimiento institucional (estrategia de comunicación pública local y regional (Ver Gráfica 3).

⁸ Experiencia: participación interinstitucional para la formulación del Plan Estratégico Aburrá Sur liderado por actores locales, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Fundación Social y del Plan de Competitividad Regional liderado por la Cámara de Comercio del Aburrá Sur (2005-2010).

Gráfica 3

Eje y proceso concurrentes en una Agencia de Desarrollo Local



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

3.2. Estructura organizativa para el desarrollo local

La necesidad de proporcionar alternativas a algunos de los problemas enunciados en páginas precedentes, tales como los desequilibrios de los mercado de trabajo, los desajustes del sistema productivo, y la creciente complejidad de las actuaciones realizadas por las administraciones locales (estructuras burocráticas no diseñadas para la formulación, elaboración y ejecución de programas y proyectos locales); orientan la configuración de estructuras organizativas de carácter asociativo para la promoción económica, demandan la participación plural, y el despliegue de actividades de índole cofinanciado en lo económico, para

acceder a las diferentes vías de financiación de las acciones a impulsar, o la estabilización de los medios organizacionales, para hacer posible el diseño y la ejecución de las políticas de desarrollo territorial(Mora, 2000).

A este respecto, las Administraciones Locales, han llevado a cabo una doble estrategia organizativa; por un lado, han constituido servicios propios de desarrollo local, para lo que utilizan las diversas formas de gestión directa, recogidas en la Ley, aunque la norma también permite otras formas de gestión indirecta de la actividad económica; y, por otro lado, se han asociado con otros sectores (públicos y/o privados), con la finalidad de ejecutar más eficazmente su política de desarrollo local.

3.3. Análisis de alternativas

La organización de los servicios de desarrollo local, contempla entre otras, las siguientes modalidades:

La gestión directa: en este caso, el ente local no crea ninguna nueva estructura organizativa independiente de la organización municipal, sino que destina parte de sus recursos económicos y humanos a tal fin.

La constitución de un organismo autónomo por parte de la Administración Local, denominado comúnmente “Patronato, Gerencia o Instituto Municipal”, tiene naturaleza pública y personalidad jurídica propia. Esta modalidad permite la participación en los órganos de gestión de personas ajenas a la entidad, con lo que sin perder el carácter de organismo dependiente del ente local, facilita la participación de los diversos protagonistas sociales en el gobierno de la institución.

La creación de una sociedad mercantil, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la entidad local. Es una figura que tiene las ventajas de un organismo autónomo, ya sea una sociedad anónima o de responsabilidad limitada,

que eluden las limitaciones que impone el Derecho Público para registrarse por el Derecho Privado, aunque estén obligadas a respetar los grandes principios de actuación de toda Administración Pública.

El inconveniente que plantea este tipo de estructura organizativa para el desarrollo local es que su régimen jurídico está ideado para entidades que desempeñan actividades económicas destinadas a generar directamente beneficios económicos. Por lo tanto, no son útiles como instrumentos para la canalización y concesión de subvenciones y ayudas, ni para la realización de actividades de fomento y promoción económica que no persiguen un beneficio directo, sino la generación de una actividad económica que cree riqueza en un territorio y mejore la calidad de vida de sus ciudadanos.

Las formas de gestión indirecta de los servicios de las Administraciones Locales (concesión, gestión interesada, concierto, arrendamiento y sociedad mixta), no suelen utilizarse como instrumentos de gestión de las políticas de desarrollo económico local, sin perjuicio de que si puedan emplearse como herramienta de ejecución de actividades concretas, por ejemplo, la explotación por concesión de la cafetería de la piscina municipal, o la participación en el capital social de la Agencia encargada de la recolección de residuos sólidos urbanos.

Con respecto a otras modalidades organizativas, para ejecutar eficazmente la política de desarrollo local, se encuentran las siguientes:

Fundación: figura que consiste en un patrimonio al que se le dota de personalidad jurídica propia; dicho patrimonio suele ser aportado por diversas instituciones que, a su vez, participan en mayor o menor medida en sus órganos de gestión. Puede ser aconsejable para aquellos supuestos en los que se trate de dar rentabilidad socioeconómica a bienes patrimoniales de valor histórico artístico o medioambiental, y que interesa conservar a toda costa.

Mancomunidades para el desarrollo local: figuras que representan las asociaciones municipales que tradicionalmente prestaban servicios de competencia municipal (recolección de residuos sólidos urbanos, arreglos de caminos rurales, abastecimiento de agua); y que en las dos últimas décadas, han tenido como objeto, el desarrollo social y económico acorde con su competencia. A su vez, se suelen configurar orgánicamente como si se tratase de otro municipio, estando sometidas a su mismo régimen jurídico. Es de anotar que el inconveniente de estas modalidades, es la rigidez en cuanto al proceso de reclutamiento de socios, ya que estos no pueden ser otros sino los municipios.

Las Mancomunidades presentan aspectos positivos, tales como: a) amplían el radio de acción de la política de desarrollo económico local en lo regional; b) constituyen un instrumento útil para los inconvenientes derivados de la falta de capacidad de gestión de los pequeños municipios; y, c) permiten el acceso de subvenciones y ayudas para el desarrollo local, que de manera individual un municipio no podrían alcanzar, y pueden aumentar las capacidades orgánicas de acción, creando otros organismos de gestión, como sociedades mercantiles, fundaciones, asociaciones, consorcios.

Consorcio: ente que tiene una personalidad jurídica de naturaleza pública, sometida al Derecho Administrativo; admite en su seno a todo tipo de socios públicos y privados sin ánimo de lucro; posee flexibilidad, no solo en cuanto a la conformación de su organización y régimen jurídico, sino también en relación a considerar la exigencia de falta de ánimo de lucro en sus socios privados, ya que basta con que estos renuncien a obtener lucro de las actividades generadas en el Consorcio. El inconveniente marcado está en la no facultad de ejercitar potestades administrativas (no reconocido, por el ordenamiento jurídico).

Asociación: modalidad con personalidad jurídica de naturaleza privada; aconsejable para la realización de actividades de fomento y promoción económica, cuando existe una elevada participación de socios. La flexibilidad del régimen jurídico de una Asociación se vislumbra como ventaja, unida a su capacidad de acoger un número amplio y diverso de socios.

Convenio interadministrativo: figura útil para la actuación conjunta de diversos entes locales, en el que cada parte, asume determinados derechos y obligaciones. La figura del Convenio, es aconsejable cuando se pretenden realizar actuaciones que exijan poca complejidad organizativa en un horizonte temporal limitado.

Sociedad participada por varios entes locales: posibilidad poco utilizada en el desarrollo económico local, siendo más susceptible de ser empleada para la prestación de los servicios públicos municipales tradicionales.

Agenda de Desarrollo Local (ADL): organización territorial, considerada la mejor alternativa a las problemáticas expuestas, razón por la cual, se amplía su caracterización en proyección al municipio de Itagüí.

3.4. ADL como organización territorial

La creación de una ADL como organización territorial, debe estar regida por las normas del Código Civil, de carácter mixto (socios públicos, privados y sociales), para el desarrollo urbano y rural del municipio de Itagüí. En tal sentido, se debe diferenciar de una ONG, un centro de servicios empresariales, una financiera o una ventanilla pública para clientes privados; y reconocer como una estructura que brinda servicios integrados para el desarrollo económico y social, mediadora de respuestas referidas con las prioridades de los actores locales, y el desarrollo sostenible y, enlace entre las políticas nacionales, y las oportunidades y demandas locales (Canzanelli, 2009).

Se defiende con la proyección de la ADL, la finalidad pública y la coordinación con el nivel nacional, la agilidad en la gestión y el control cruzado de la gestión, al respecto de la participación de la agencia pública y la privada sobre las prioridades y desarrollo equitativo y sostenible; así mismo, el compromiso y la voluntad los actores en el trabajo conjunto, la auto-sostenibilidad y la independencia de interferencias, para lograr la capacidad técnica de brindar servicios de calidad y concertación público-privada.

La ADL de la Alcaldía Municipal se podría proyectar en el Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994) como un baluarte para la concreción del Plan de Desarrollo Municipal, las líneas estratégicas de gestión, el componente de desarrollo institucional, el programa de gestión de recursos, y el subprograma creación de Agencias.

Este último redundaría en la dinamización del desarrollo y las finanzas municipales a partir del proyecto Constitución Agencia de Desarrollo Estratégico (CADE), con objeto de contratación social; la comercialización de servicios técnicos relacionados con proyectos urbanos y rurales integrales (estudios técnicos, estudios de pre-factibilidad y factibilidad), diseños urbanos, asesorías para la operación del suelo, elaboración de instrumentos de actuación del Plan de Ordenamiento Territorial (planes parciales o planes especiales), asesorías generales en el marco de su objeto social, promoción de proyectos inmobiliarios de vivienda y mixtos, administración y gerencia de convenios interadministrativos para la operación de proyectos urbano-rurales, asesorías en derecho inmobiliario y explotación económica de sus propiedades, y demás actividades conexas.

La ADL, se delinea con acciones encaminadas a intervenir los terrenos de propiedad de la Administración Municipal, en la perspectiva de generar impactos sociales en la población destinataria, y valorar los terrenos aledaños que se encuentran sin urbanizar; en beneficio del sector privado y el público (Ley 14 de 1983, Valorización de la Tierra). Proyección que quizás demande:

La aplicación de sistemas de contribución de valorización, como mecanismos de financiación

La aplicación de la plusvalía como la obligación que tiene el propietario o poseedor de un inmueble de pagar un porcentaje del mayor precio que adquiere el bien por las acciones urbanísticas que realiza el Municipio, y que incrementan su aprovechamiento. A diferencia de la Valorización, la plusvalía no tiene relación de cobro y valor invertido, se cobra al dueño, en función de la ganancia del bien inmueble (Ley 388 de 1997, art. 36. Plusvalía)⁹.

El fortalecimiento en la capacidad de realizar acciones conjuntas con entidades territoriales, para la ejecución de programas y proyectos que hagan parte de los planes de desarrollo regional, departamental y nacional, así como, asesorías técnicas, financieras, jurídicas, de sistemas de gestión de la calidad. Se destaca al respecto, como el Valle de Aburrá ubicado estratégicamente, cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar zonas francas, manejar la logística y el almacenamiento que permitirá el desarrollo integral urbanístico, atrayendo nuevas oportunidades de negocio e ingresos a los Municipios (Visión Antioquia siglo XX – 1197-1998).

La consolidación de contratos interadministrativos cuyos proyectos permitan el desarrollo urbanístico y rural del municipio, permitiendo esto una ágil gestión de sus planes de desarrollo local.

⁹ La CP del 91 contempló la participación de las entidades públicas en la plusvalía y a pesar de que la Ley 388 de 1997 reguló el tema, corresponde a los Concejos Municipales y Distritales fijar mediante acuerdo la participación en sus respectivos territorios. Son muy pocos los municipios que a la fecha han adoptado este sistema como una fuente adicional de ingresos que le permitan mejorar sus finanzas, con excepción de Bogotá (1990 al 2000) que ha registrado recaudos, los demás municipios y distritos colombianos aún no han desarrollado esta importante fuente de ingresos.

La unificación de las acciones de la ADL como estrategia local, en la estrategia del Municipio de Itagüí para el desarrollo urbano y rural integral, cumpliendo con los requisitos de Ley, y generando ingresos adicionales al Municipio.

Por lo anterior, la ADL contribuirá a que la Alcaldía de Itagüí: a) genere nuevos negocios, en asociación con otras entidades del sector privado, con importantes ahorros de tiempo y dinero en la contratación estatal; b) incremente los tiempos de respuesta ante los requerimientos de los clientes del sector público y privado; c) incorpore metodologías y procedimientos ágiles de procesos en la formulación, gestión y ejecución de proyectos; d) aproveche los sistemas de información que tiene el municipio en su Plan de Desarrollo, y Plan de Ordenamiento Territorial; e) realice actividades de posicionamiento conectados al know-how de la Alcaldía Municipal; f) logre en el mediano plazo una alta participación en el mercado, aprovechando el conocimiento que tiene del municipio; y g) optimice los costos de producción mediante la contratación en la mano de obra de acuerdo con la especificidad de los proyectos.

OBJETIVOS

Gerenciar proyectos de desarrollo urbano y rural.

Promover, comercializar, estructurar y ejecutar proyectos de interés municipal y regional, en coordinación con el Municipio, sus entes descentralizados y otras entidades públicas y privadas.

Administrar, por delegación, los bienes que el Municipio y otras entidades públicas y privadas le entreguen, y que sean parte de los proyectos que se estructuren, ejecuten o se pretendan enajenar.

Proponer, promover y ejecutar políticas de desarrollo asignadas, y en relación con proyectos de interés municipal o regional.

Aplicar herramientas de desarrollo territorial, entre otros.

3.5. Análisis de involucrados

El municipio de Itagüí cuenta con un capital social significativo, tal como lo expone la Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas, a propósito de su red de relaciones, en la que se pudo establecer, que concurren 170 instituciones, entidades y personas, del sector privado y el sector público (46% y 37% respectivamente). De igual forma, se explica cómo el 49% de las entidades tienen una actuación de alcance regional, 40% de alcance local y 10% de alcance nacional; 45% manejan planes, programas y proyectos de largo plazo, 27% de corto plazo y 16% de mediano plazo; 40% de las entidades tiene posiciones ideológicas conservadoras, 28% moderadas y un 16% progresistas, 66% tienen gran incidencia en el territorio y un 18% tienen mediana incidencia en el territorio.

Así mismo, se encuentran evidencias en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, cuando ha convocado al capital social local para asuntos de planeación y deliberación sobre temas de interés general, tal como la formulación del Plan de Competitividad Regional (2009), donde participaron entidades públicas, privadas y académicas.

La respuesta interinstitucional a convocatorias de beneficio general, permite suponer una respuesta significativa, a la invitación para la socialización y ajuste de la propuesta sobre la Agencia de Desarrollo Local.

3.5.1. Sector público

La alianza por el Desarrollo del municipio de Itagüí, incluiría entre sus miembros a la Alcaldía Municipal, con las secretarías de Planeación Municipal, de Competitividad y Educación; y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá¹⁰.

Se espera del sector público, liderado por la Alcaldía, un énfasis en la Agencia en asuntos de ordenamiento territorial para la optimización de recursos comunes, aglomeraciones de diverso tipo, efectos de vecindad; y organización de la participación de los distintos actores, en procura de la forma colectiva de gestión e institucionalización de mecanismos adecuados. El sector público debe garantizar en la Agencia relaciones, horizontes o verticales, pero en todo caso, generadoras de un círculo virtuoso de interrelación organizada, coherente, funcional y transparente(Canzanelli, 2012).

En síntesis el sector público, busca insertar programas de política pública, potenciando los recursos humanos y financieros disponibles, así como a la sustentabilidad en el tiempo de las acciones; porque puede aportar liderazgo, convocatoria, conocimiento e información de los asuntos locales, vínculos con otros actores, recursos humanos financieros, infraestructura, entre otros.

No obstante la participación del sector privado, tanto como la del sector público, son determinantes para el funcionamiento de la Agencia, al respecto de la promoción y generación de consensos alrededor de la visión y objetivos planteados, la definición de resultados cuantitativos y cualitativos para los objetivos, el aseguramiento de decisiones políticas, para articular el presupuesto público, la valorización de los recursos municipales potencialmente competitivos y sostenibles, en coherencia con estrategias departamentales y nacionales.

¹⁰ Con experiencia invaluable para el proceso: estudios y proyecciones en temas de movilidad metropolitana, inmobiliarios y de vivienda tales como el Plan Aburrá 20/20, el Proyecto Centralidad Sur que incluyó importantes planteamientos y diseños de espacio público (AMVA, 2004).

3.5.2. Sector privado

Las potencialidades del sector privado tienen y pueden ser aprovechadas para la promoción del desarrollo local. Es evidente que la principal variable de promoción del bienestar es la inversión productiva que proporcionan los inversionistas. En muchos casos, es oportuno y necesario el otorgamiento de parte del estado de recursos, para que sean administrados por el sector privado, a cambio de ofrecer infraestructura y servicios de calidad.

El objetivo de la inversión privada es atender necesidades identificadas de los clientes, y con ello generar fuentes de ingresos y de empleo, alcanzando determinados negocios; lo que implica conjugar creatividad, iniciativa, conocimientos y recursos, como sector substancial del desarrollo socioeconómico y la competitividad local, que beneficia en últimas la calidad de vida en el territorio.

El municipio de Itagüí y la iniciativa de una ADL, tiene en el Plan de Competitividad del Aburrá Sur, una gran oportunidad, toda vez que es, de hecho, una iniciativa privada pensada en clave de generación de condiciones de productividad, mediante la promoción y el desarrollo institucional y empresarial, de ciencia, tecnología e innovación, de infraestructura, conectividad e internacionalización, y de desarrollo del talento humano.

3.5.3. Sociedad civil

Se consideran además, las Cajas de Compensación, las Organizaciones no gubernamentales, el sector solidario, los medios de comunicación y las organizaciones sociales, con presencia en el territorio.

Entidades de las cuales se espera la participación activa de la ciudadanía, por su experiencia en el diseño de acciones educativas, de formación ciudadana, apropiación y uso adecuado de la infraestructura, cohesión social, formación y

acompañamiento general de los habitantes. Acciones que podrían redundar en el campo del control social y la fidelización a la visión y las líneas estratégicas de la ADL, al respecto de la continuidad y la sostenibilidad de procesos, más allá de los periodos gubernamentales; es decir, su presencia se hace determinante en el ejercicio de la acción veedora, la retroalimentación constante, el aporte incidente en la toma de decisiones para la continuidad y la mejora continua, o la demanda de historicidad o validez de la ADL con los nuevos gobernantes y sus compromisos programáticos coherentes de desarrollo local.

Las organizaciones de la sociedad civil, por su proximidad a las comunidades, reúnen mejores condiciones para promover la cooperación entre diferentes personas, con objetivos e intereses comunes a defender en un determinado territorio.

3.5.4. Sector académico

El sector académico¹¹, ha hecho presencia en el Aburrá sur, demostrando su incidencia en los procesos de deliberación y toma de decisiones, respecto de la formulación y priorización de problemas y soluciones, referidos con la planificación y la gestión del desarrollo local-regional y la competitividad territorial; observado ello en el creciente inventario de investigaciones e iniciativas de docencia y extensión que reiteran la influencia y promesa de la educación con la gestión de conocimiento e innovación para local (Plan Estratégico, 2011 y 2012, "El presente del futuro en el territorio común" // Fundación Social de Antioquia, 2010), razón por la cual, podrían considerarse en la función o el rol de asesores de la ADL.

¹¹ Entidades educativas: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE), Institución Universitaria de Envigado, Universidad de Medellín, Corporación Universitaria Lasallista, Institución Universitaria ESUMER, Escuela de Ingeniería de Antioquia, Asociación de Instituciones Educativas de Itagüí, Centro de Emprendimiento del CEIPA, Tecnológico de Antioquia, Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de COMFAMA, Plan Estratégico de Antioquia-Planea, Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas de Itagüí.

3.6. Análisis de pertinencia

La pertinencia de la ADL para el contexto y las nuevas dinámicas municipales, pueden determinarse a partir de la valoración de los criterios de agregación, organización, representación, aceptación, sustentación, conflicto, costo social y legitimación, tal como lo propone Ruíz (1996) para el caso de análisis de pertinencia de políticas públicas.

En palabras de algunos líderes locales¹², la propuesta de la ADL sería propicia para la región y sus actores, porque favorece la imagen del gobierno y las entidades participantes, en las cuales encontraría apoyo y sostenibilidad con diferentes iniciativas. De otra parte, se constituiría en la oportunidad para organizar diferentes actores, independientes de sus creencias, costumbres, tradiciones o valores, como grupos de interés consolidados en el tiempo.

Los posibles grupos de interés nominados y que constituyen el capital social de la localidad y la región, serían: las secretarías de Planeación, Educación y Productividad del Municipio de Itagüí; el Área Metropolitana del Valle de Aburrá; la Cámara de Comercio del Aburrá Sur; el Banco de Iniciativas Regionales para el Desarrollo de Antioquia BIRD; la Corporación Empresarial “ProSur”; Actuar Famiempresas; Empresas Públicas de Medellín; Proantioquia; la Cámara Colombiana de la infraestructura; ANALDEX; PROEXPORT; ACOPI; Centro de ciencia y la investigación farmacéutica CECIF; la Gerencia de Recursos Humanos de Peldar; las instituciones de educación superior con proyección en el municipio; la Fundación Social Regional Antioquia; la Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional de COMFAMA; Corantioquia; el Plan Estratégico de Antioquia

¹² Líderes entrevistados: 1) Javier Jaramillo Álzate, Coordinador de desarrollo de la Fundación Social 2004-2010 y de la formulación participativa del Plan Estratégico Aburrá Sur. Alejandro Tamayo, Jefe de Planeación de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, y 2) Raúl Montoya, Director de la Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas de Itagüí (14/06/2013).

Planea; la Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas de Itagüí; y la Agencia de Cooperación e Inversiones de Medellín.

Ruíz Sánchez (1996, p.41) propone una serie de criterios de pertinencia para la formulación de políticas públicas que aplican para valorar la pertinencia de la propuesta de una Agencia de Desarrollo Local, tal como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3
Análisis de pertinencia - Valoración de criterios

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE PERTINENCIA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
AGREGACIÓN	¿La propuesta es importante para muchos grupos de interés en el municipio?			
ORGANIZACIÓN	¿Qué tan organizados están los grupos de interés en el municipio?			
REPRESENTACIÓN	¿Comparten la iniciativa de una Agencia de Desarrollo Local directivos de los grupos de interés?			
ACEPTACIÓN	¿La propuesta no choca con creencias, costumbres, tradiciones o valores de los grupos de interés en el municipio?			
SUSTENTACIÓN	¿La propuesta favorece la imagen del gobierno local?			
CONFLICTO	¿La propuesta generaría algún conflicto político o social?			
COSTO SOCIAL	¿La propuesta implica sacrificios sociales de algún grupo de actores?			
LEGITIMACIÓN	¿La propuesta encontraría apoyo en actores locales y ese apoyo se puede mantener?			

Fuente: Pérez, V. H. (2013). Reconstrucción a partir de Ruíz Sánchez, C. (1996, p. 41).

3.7. Análisis de consistencia

La consistencia se define como la correlación o complementariedad y funcionalidad que existen entre los elementos de la propuesta. La Tabla 4, describe la consistencia entre los problemas, fines, objetivos, componentes, servicios y actividades de los que se ocupará la ADL propuesta.

Tabla 4
Análisis de consistencia

Problemas	Objetivos	Componentes	Servicios y actividades
Las Administraciones Locales se ven limitadas presupuestalmente para responder al complejo y acelerado proceso de urbanización y desarrollo.	1. Propiciar una nueva fuente de recursos económicos a los Municipios.	Componente Gerencial (Estructura Administrativa, funciones, articulación con otros componentes del desarrollo y con otras entidades públicas y privadas)	Gerencia de proyectos integrales de desarrollo urbano y rural. Administración y gerencia de convenios interadministrativos. Aplicación de herramientas de desarrollo territorial. Estudios técnicos; diseños urbanísticos y arquitectónicos.

Debilidad institucional para la gestión ágil y flexible de proyectos urbanos y rurales de infraestructura y desarrollo	2. Gerenciar proyectos de desarrollo urbano y rural en orden a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.	Componente Físico-Técnico (Servicios)	Conocimiento del territorio y la prospectiva e instrumentos de intervención del suelo (nación, región, municipios, Pots); asesorías en derecho inmobiliario.
Iniciativas urbanas y rurales que hacen pocos esfuerzos e innovaciones en procura del bienestar y mejora estar de las comunidades a las cuales están dirigidos los proyectos urbanos y rurales.	3. Proponer, promover y ejecutar las políticas de desarrollo que se le asignen y que tengan relación con proyectos de interés municipal o regional.	Componente Financiero (Financiación, regulación y costos de servicios)	Comercialización de servicios técnicos. Políticas de costos, pagos y descuentos de operaciones urbanas y rurales. Promoción de proyectos inmobiliarios, de vivienda y mixtos. Regulación comercial
Escasos recursos municipales para soportar el desarrollo físico y social	4. Administrar, por delegación, los bienes que el municipio y otras entidades públicas y privadas le entreguen y que sean parte de los proyectos que se	Componente social (Calidad de vida)	Garantía de derechos ciudadanos.

	proyectos que se estructuren o ejecuten o que se pretendan enajenar.		
	5. Promover y comercializar la estructuración y ejecución de proyectos de interés municipal y regional, en coordinación con el municipio, sus entes descentralizados, municipios y otras entidades públicas y privadas.	Componente comunicacional (Imagen, promoción y Comunicación Pública)	Despliegue estratégico (misión, visión, principios). Marca y estrategia de comunicación.
	6. Aplicar herramientas de desarrollo territorial de conformidad con la ley y el espíritu de garantía de derechos consagrado en la Constitución Política Colombiana.		

Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Análisis de coherencia interna y externa

El análisis de coherencia busca responder a la pregunta de si los servicios que ofrece la ADL corresponden a los objetivos (coherencia interna – ver Tabla 5), si la iniciativa está en sintonía con el marco normativo Colombiano, y los planes de mayor incidencia en la región y el Municipio (coherencia externa – ver Tabla 6).

Tabla 5
Correspondencia entre Servicios y Objetivos

OBJETIVOS	SERVICIOS				
	Gerencia de proyectos integrales de desarrollo urbano y rural	Aplicación de herramientas de desarrollo territorial	Comercialización de servicios	Garantía de derechos ciudadanos	Despliegue estratégico
1. Propiciar una nueva fuente de recursos económicos a los Municipios.					
2. Gerenciar proyectos de desarrollo urbano y rural en orden a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.					

OBJETIVOS	SERVICIOS				
	Gerencia de proyectos integrales de desarrollo urbano y rural	Aplicación de herramientas de desarrollo territorial	Comercialización de servicios	Garantía de derechos ciudadanos	Despliegue estratégico
3. Proponer, promover y ejecutar las políticas de desarrollo que se le asignen y que tengan relación con proyectos de interés municipal o regional.					
4. Administrar, por delegación, los bienes que el municipio y otras entidades públicas y privadas le entreguen y que sean parte de los proyectos que se estructuren o ejecuten o que se pretendan enajenar.					
5. Promover y comercializar la estructuración y ejecución de proyectos de interés municipal y regional, en coordinación con el municipio, sus entes descentralizados, municipios y otras entidades públicas y privadas.					

OBJETIVOS	SERVICIOS				
	Gerencia de proyectos integrales de desarrollo urbano y rural	Aplicación de herramientas de desarrollo territorial	Comercialización de servicios	Garantía de derechos ciudadanos	Despliegue estratégico
6. Aplicar herramientas de desarrollo territorial de conformidad con la ley y el espíritu de garantía de derechos consagrado en la Constitución Política Colombiana.					

Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Tabla 6
Análisis de coherencia externa

OBJETIVOS	Marco normativo Colombiano	Plan estratégico o Aburrá sur	Plan de competitividad regional	Plan de desarrollo o municipio de Itagüí
1. Propiciar una nueva fuente de recursos económicos a los Municipios.				
2. Gerenciar proyectos de desarrollo urbano y rural en orden a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.				
3. Proponer, promover y ejecutar las políticas de desarrollo que se le asignen y que tengan relación con proyectos de interés municipal o regional.				
4. Administrar, por delegación, los bienes que el municipio y otras entidades públicas y privadas le entreguen y que sean parte de los proyectos que se estructuren o ejecuten o que se pretendan enajenar.				

5. Promover y comercializar la estructuración y ejecución de proyectos de interés municipal y regional, en coordinación con el municipio, sus entes descentralizados, municipios y otras entidades públicas y privadas.				
6. Aplicar herramientas de desarrollo territorial de conformidad con la ley y el espíritu de garantía de derechos consagrado en la Constitución Política Colombiana.				

Fuente: Pérez, V. H. (2013). Reconstrucción a partir de Estructurantes del Desarrollo Local y Regional Aburrá Sur, p. 49.

La iniciativa tiene coherencia con el Marco Normativo que rige la República de Colombia y particularmente con Art. 69 Ley 489 de 1998, Art. 209 de La Constitución Política de Colombia, Ley 152 de 1994, Decreto 115 de 1996, Ley 14 de 1983, Ley 388 de 1997, art. 36, Ley 617 de 2000, art. 79; con el espíritu y prioridades del Plan Estratégico Aburrá Sur, el Plan de Competitividad Regional y el Plan de Desarrollo del Municipio de Itagüí 2012-2015 “Unidos Hacemos el Cambio”; especialmente en lo que tiene que ver con las líneas estratégicas de gestión, componente de desarrollo institucional, programa de gestión de recursos, subprograma creación de Agencias que dinamicen el desarrollo y las finanzas municipales y, con un proyecto: Constitución Agencia de desarrollo estratégico regional, para lo cual gestionará y ejecutará los contratos necesarios para el cumplimiento de su objeto social de la ADL.

3.8. Factores clave de éxito

Los factores clave requeridos por la ADL, en beneficio de sus objetivos, identidad y competitividad, serían:

Personal calificado: profesionales motivados, competentes, con ambición y aspiración de hacer y ser mejor, día a día; sujetos con visión y sentido de pertenencia e identidad, para atender y suplir los requerimientos de los clientes, de acuerdo con los proyectos específicos solicitados.

Tecnología de punta: herramientas, sistemas de información y plataformas encaminadas a la integración de procesos, control de flujos, facilidad en la toma de decisiones de manera asertiva, integración de las áreas de la cadena de valor, tales como la gestión administrativa, operacional y financiera, y mejora continua de los procesos orientados a resultados, como bajos costos operativos y agilidad en la producción (herramientas que podrían contratarse por Outsourcing¹³, debido al riesgo de obsolescencia de estos activos, además del costo de mantenimiento y cuidados específicos).

Respaldo financiero: fundamental para el ciclo operacional de la ADL y para la prevención de eventuales estancamientos de los proyectos por falta de recursos.

Infraestructura: la infraestructura de la ADL puede desarrollarse en oficinas virtuales -modalidad de teletrabajo- que permitan la ejecución de su objeto social a bajo costo, lo que puede disminuir el riesgo de activos ociosos e innecesarios.

¹³ La **subcontratación, externalización o tercerización** (del inglés *outsourcing*) es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

Estructura organizacional: reconocida por procesos definidos y estructurados, para optimización de los recursos.

Herramientas de servicios al cliente: herramientas de Marketing para proporcionar a la ADL una adecuada relación con los clientes: precisión en actividades, productos o servicios en el momento y lugar oportunos; demostrando capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. El ADL, tendría desde esta perspectiva, que convertirse en un proveedor sensible y con capacidad de respuesta, aseguran la lealtad y satisfacción de los clientes.

Estrategias de promoción y comunicación: encaminadas a la difusión de la misión, el reconocimiento y la recordación de marca de la ADL; así mismo, responsables de aumentar la notoriedad de los productos y servicios prestados, y mejorar el crecimiento, el avance, el desarrollo y la interacción con los clientes y colaboradores.

Mejoramiento continuo: como cultura de revisión y consolidación de estrategias pertinentes y adecuadas, para alcanzar y sostener la calidad y la excelencia, en coherencia con el movimiento y la innovación del mercado, la innovación y la competencia.

Productos competitivos: un producto competitivo le permite a la ADL progresar, crecer y permanecer en el tiempo; porque un cliente al reconocer la diferencia y la calidad, respecto a otros semejantes, mantiene la lealtad y el compromiso con la organización.

En conclusión, los factores de éxito de la ADL, permitirían: la visión estratégica y ampliamente aceptada del desarrollo; la asociación entre diferentes actores y sectores de incidencia en el desarrollo territorial (sectores económicos, sociales, culturales y comunitarios); la existencia de un liderazgo de calidad, público y

privado; la constitución de una junta directiva activa, proactiva y con fuerte cohesión; la oferta de servicios, iniciativas y proyectos, en un enfoque integrado y coherente, que compatibiliza competitividad, igualdad y sostenibilidad medioambiental; la movilización y valorización de los recursos localmente disponibles; los recursos humanos y técnicos calificados; la delimitación territorial objeto de intervención; el carácter mixto (público-privado) de la instancia técnica de intermediación para el aseguramiento de la oferta territorial de los servicios de desarrollo; la construcción o fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo territorial; la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de programas; y la conexión en red con estructuras semejantes a nivel regional e internacional.

3.9. Sistema de seguimiento y evaluación

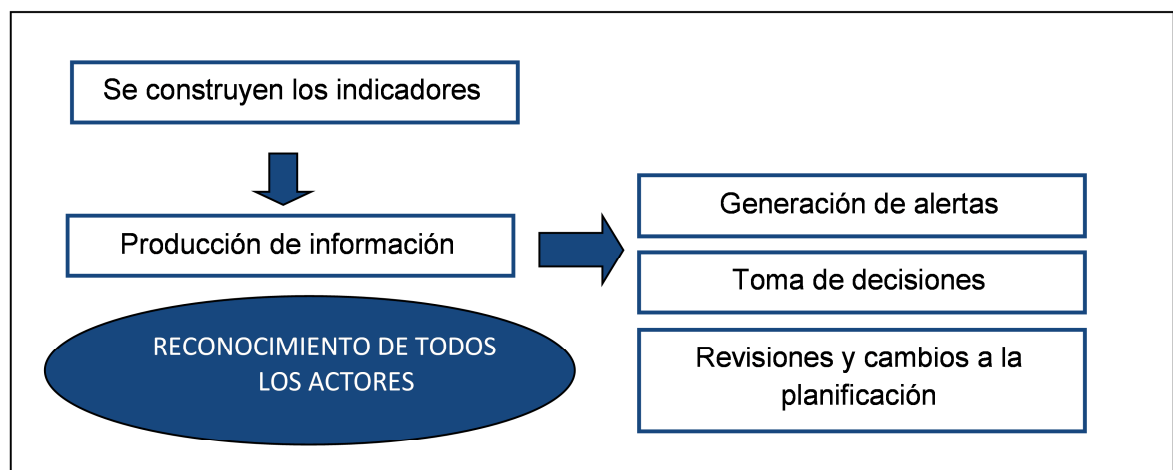
El seguimiento (ver Gráfica 4) y la evaluación (ver Gráfica 5) se proponen como procesos transversales y articuladores de la planeación, la gestión y ejecución, en beneficio de determinar la efectividad y la eficacia; donde la autoevaluación será permanente, dada la prioridad de adoptar medidas para cumplir con los compromisos oportunamente e informar a los órganos de control y a la ciudadanía sobre los logros. La entidad desarrollará su misión a través de procesos estratégicos de evaluación o control misional y de apoyo, y sus respectivos subprocesos que permitan ejecutar las actividades de manera eficaz, generando sinergia en las interfaces con los demás procesos y colaboradores, para así alcanzar los objetivos trazados.

A este respecto, se propone como condición básica, la formulación de un plan en términos de coherencia, pertinencia, consistencia y claridad de objetivos, estrategias, programas, metas e indicadores; buscando constatar los avances alcanzados, respecto a la situación inicial y la situación futura: planes indicativos, planes de acción, y presupuestos (instrumentos para producir indicadores y generar información de monitoreo y seguimiento de la gestión).

Para que la evaluación se integre de forma efectiva al ciclo de planeación y genere los procesos de aprendizaje organizacional necesarios para mejorar la calidad de la ADL, deben observarse cuatro principios: participación, aprendizaje o incorporación de lecciones de la experiencia, utilidad y transparencia. Además, incluirse acciones evaluativas, referidas con el análisis de supuestos y medidas, la evaluación ex ante, el monitoreo, los indicadores de impacto, indicadores de resultado, indicadores de gestión, evaluación ex post, tal como se explica en las siguientes páginas.

En conclusión, el seguimiento y la evaluación como cultura, harían posible la alineación de los componentes de la ADL con los resultados esperados; incrementarían la eficiencia; facilitarían la entrega de información sobre las decisiones y la construcción de consensos; y, la valoración del éxito, mediante mediciones de los resultados intermedios y finales.

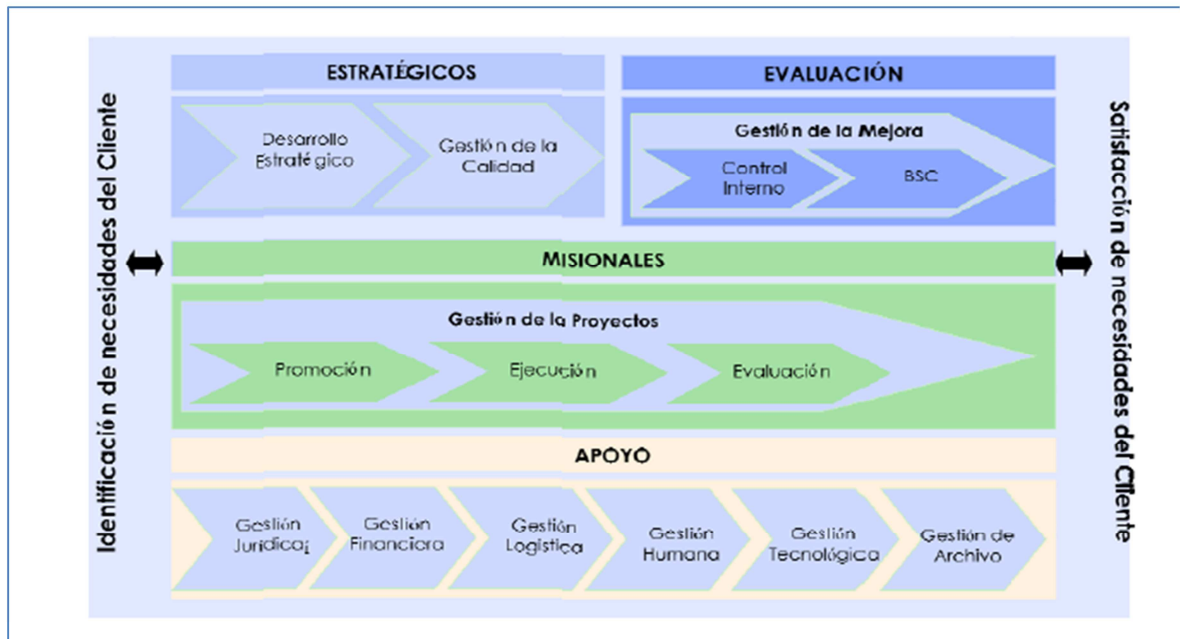
Gráfica 4
Esquema de seguimiento



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Gráfica 5

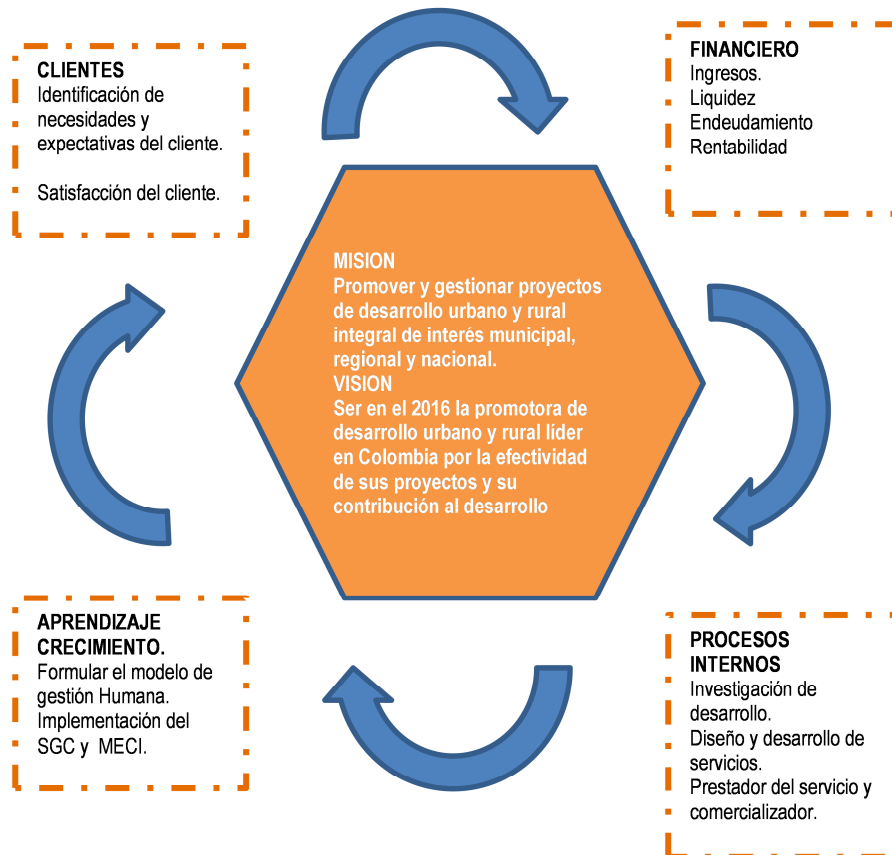
Relación de procesos de evaluación, misionales y de apoyo



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Por último, para el cumplimiento del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la organización debe definir y caracterizar los diferentes macro-procesos con el fin de determinar los diferentes componentes y elementos requeridos para su control (ver Gráfica 6).

Gráfica 6
Componentes del sistema



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

El proceso de evaluación incluye de otra parte el análisis de supuestos y medidas; comprendiendo por el primero aquellos factores relativamente externos a la ADL, que deben ser monitoreados de manera permanente para anticipar y gestionar medidas que contribuyan al éxito (ver Tabla 7).

Tabla 7
Análisis de supuestos y medidas

Supuestos	Medidas
La propuesta cuenta con el aval del Alcalde del municipio de Itagüí.	Se prepara y ejecuta un plan de sustentación y legitimación de la propuesta con autoridades, líderes y entidades en el territorio.
La propuesta es bien recibida por las entidades, organizaciones y líderes destacados del municipio.	
Se destinan recursos para la primera fase de operación de la ADL	
La ADL contrata personal mínimo, infraestructura y materiales de funcionamiento para la fase inicial.	Se elaboran y presentan esquemas financieros acotados, razonables, claros y se instala un sistema de seguimiento y rendición de cuentas para las autoridades, entidades y líderes implicados.
Se firman convenios o cartas de intención con otras entidades estatales que cooperan con la ADL sobre compromisos por lo menos durante los dos primeros años de funcionamiento	Se instalan medidas de transparencia del manejo financiero.
Se habilitan cuentas pertinentes para la recepción y transferencia de fondos de cooperación.	
La ejecución presupuestaria para la ADL se cumple según lo presupuestado.	
Se mantiene la política actual de respaldo a las ADL	Se monitorea y actúa sobre el contexto jurídico y político que sirve de soporte a la ADL
Los cambios políticos no alteran sustancialmente los objetivos de la ADL y las pautas de ejecución.	
Se mantienen las prioridades de intervención en el territorio.	

Supuestos	Medidas
Se encuentran suficientes ejecutores para los proyectos	Se hacen convocatorias públicas, meritocráticas y transparentes sobre ejecutores idóneos de los proyectos.

Fuente: Pérez, V. H. (2013).

De manera complementaria, la evaluación ex ante (ver Tabla 8), denominada como tal, por preverse antes de poner en marcha la intervención de la ADL, con el objetivo de analizar su adecuación a las necesidades que la motivan y las posibilidades de éxito. Los resultados se pronunciarían además, sobre la coherencia interna de la planificación, la funcionalidad de los mecanismos de gestión y la aplicación que se pretenden articular, la idoneidad del sistema de seguimiento diseñado para recoger la información, y los resultados e impactos previsibles de la ADL.

Para el diseño de la evaluación ex ante se deben tener en cuenta los siguientes requisitos: a) objetivos de impacto claros, b) indicadores uniformes, c) línea de base del o de los problemas que dan origen al proyecto, d) análisis de oferta y demanda, e) análisis de costos, f) estimaciones de impactos, y, g) horizonte de comparación único.

Tabla 8
Metodología de evaluación ex-ante según objetivo

Objetivo	
Evaluar el impacto económico de un programa o proyecto	Análisis Costo-Beneficio
Seleccionar la alternativa más eficiente para elaborar/distribuir un producto o Implementar un proceso	Análisis Costo-Mínimo
Seleccionar un programa con uno o más objetivos y con distintas alternativas de intervención	Análisis Costo-Impacto de alternativas
Jerarquizar entre varios proyectos con objetivos distintos	Análisis Multi-criterio

Fuente: Martínez, Rodrigo. (2010). Gestión de Programas Sociales: del diagnóstico a la evaluación de impactos. CEPAL. Naciones Unidas. 2010. p.9.

Para el monitoreo la ADL establecerá mecanismos de recolección de datos que permitirán emitir informes permanentes sobre la calidad de actividades, resultados y efectos de lo realizado, a partir de indicadores, determinados en función de los objetivos, los productos, y el análisis de supuestos e hipótesis de la propia evaluación. El ingreso de los diferentes registros en el sistema de información, permitirá contar con datos permanentes sobre la ejecución de los proyectos, de tal manera que se pueda “observar, medir y verificar” los cambios cuantitativos y cualitativos generados por cada estrategia.

En tal sentido, los indicadores señalan qué se debe medir u observar, para verificar los logros prometidos: en un primer momento, se tendrán en cuenta, criterios que permitan identificar (desde el inicio de cada una de las estrategias), preguntas orientadoras para valorar los indicadores; y en un segundo momento,

consolidados los indicadores, se construye un sistema de información que permita ingresar información de cada una de las estrategias y actividades, a partir de una caracterización inicial; desde la cual, ofrecer informes parciales y anuales sobre el proceso y los logros en función de los objetivos.

Para la ADL la selección de indicadores será un asunto estratégico orientado estrictamente a variables claves, afines al centro de interés del desarrollo territorial y en éste caso, a los ejes de desarrollo urbano y rural, competitividad y comunicación; y por otro lado, acogerá indicadores ya formulados por entidades y organizaciones calificadas para no incurrir en mayor inversión y mayor dispersión. Tal es el caso, de los sugeridos en la guía metodológica del DNP (2009), que permiten una formulación provisional de tales indicadores:

Indicadores de impacto:

Dinámicas de equilibrio territorial, poblacional, social y demográficas impulsadas; calidad de vida y funciones urbanas y rurales mejoradas en la localidad; disminución de tiempos de respuesta municipal para la obra pública urbana y rural; cultura del urbanismo implementada; desarrollo social promovido; compromisos de los actores estratégicos; instrumentos de desarrollo territorial y de gestión del suelo implementados; administración local modernizada; gobernabilidad local fortalecida.

Indicadores de resultados:

ADL funcionando; ingresos municipales mejorados; entidades públicas y privadas asociadas a la ADL; programa de desarrollo empresarial en sectores estratégicos ejecutado; centros de apoyos logísticos ejecutados; ADL posicionada.

Indicadores de gestión:

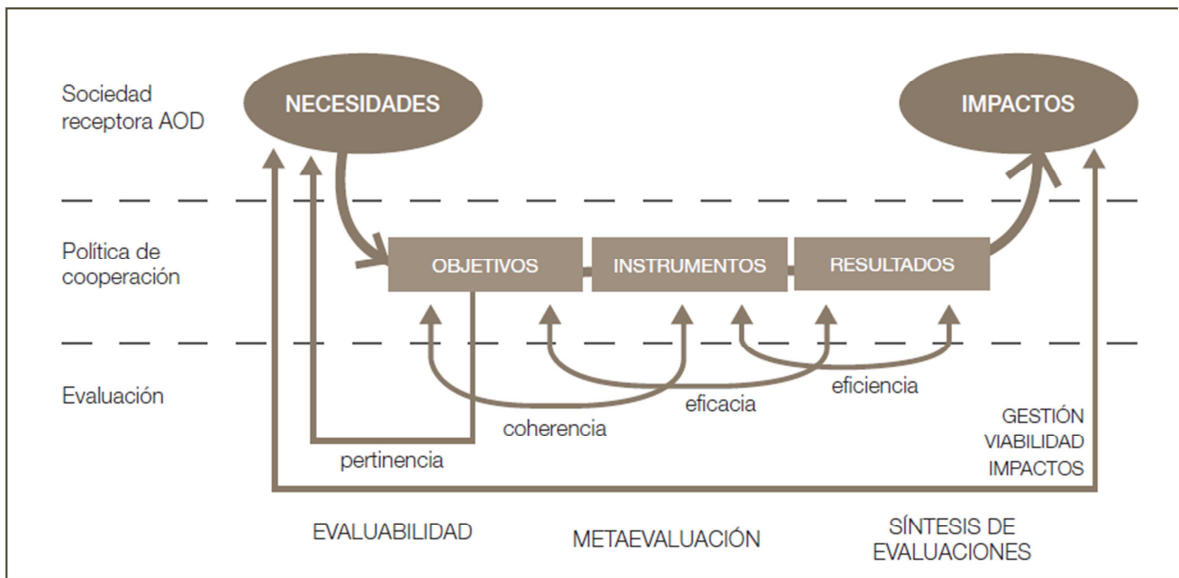
Proyectos de interés local promovidos, estructurados, ejecutados y financiados; proyectos urbanos, rurales, empresariales y comunicacionales gerenciados;

servicios técnicos de desarrollo urbano y rural prestados; estudios técnicos, diseños urbanísticos y arquitectónicos realizados; asesorías y consultorías inmobiliarias realizadas; planes parciales y especiales asesorados y/o realizados; proyectos inmobiliarios promocionados; recursos de desarrollo urbano y rural administrados y ejecutados; convenios interadministrativos firmados y ejecutados; servicios técnicos comercializados; recursos de cooperación internacional gestionados; maquinarias y equipos de desarrollo urbano y rural importados, exportados o administrados; plan de comunicación pública realizado; estrategia de comunicación pública implementada; sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión municipal funcionando.

En la visión de seguimiento y evaluación, la ADL tendría oportunidades desde el Observatorio de Comercio Internacional, el Anuario Estadístico y el Informe Económico anual de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur; así mismo, desde el Observatorio Metropolitano, el Comité Técnico y la iniciativa en gestación “Aburrá Sur, Cómo Vamos” liderada por la Cámara de Comercio del Aburrá Sur -CCAS-.

En lo relativo a la evaluación ex post (ver Gráfica 7), la ADL, se encuentra la verificación, la sistematización y la explicación de los objetivos, las metas formuladas, y los resultados acumulados a la fecha de la evaluación. Proceso para el cual se eligen los factores de desarrollo y los criterios de evaluación, propuestos por la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, referidos con el análisis de pertinencia, impacto, viabilidad, eficacia y eficiencia (2007, p.17).

Gráfica 7
Factores de evaluación ex post



Fuente: González Mancebo, J. A. (2007). Manual de gestión de la evaluación de la cooperación española, p. 17.

Los criterios expuestos (ver Tabla 9) se constituyen en el punto de partida para definir la evaluación; recomendados por el CAD, adoptados por la mayoría de los actores del sistema internacional de ayuda, y parámetros que permiten hacer juicios sobre los éxitos o fracasos de la intervención.

Tabla 9
Criterios de evaluación

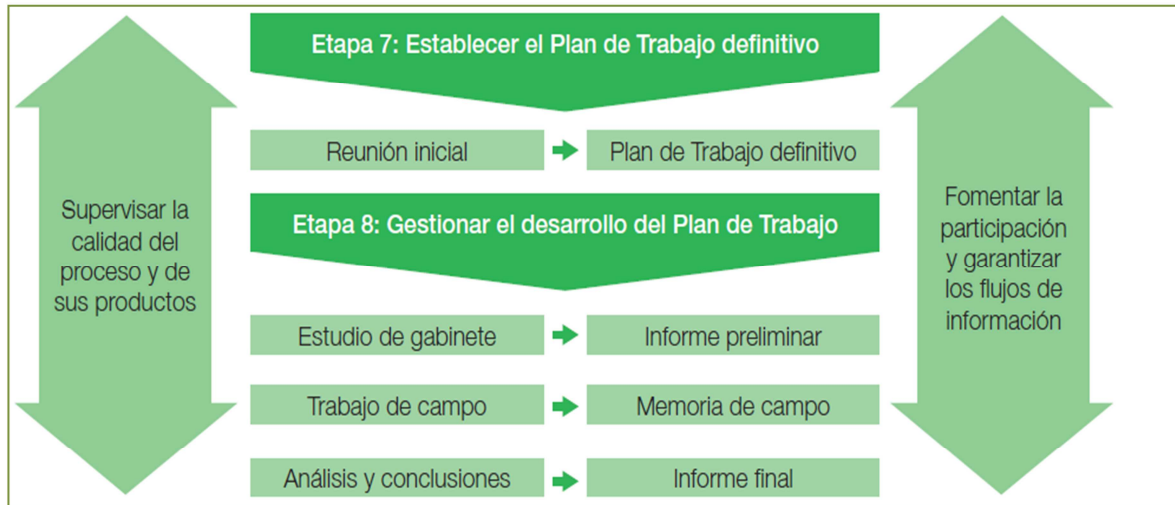
PERTINENCIA	Consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza
EFICIENCIA	El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.
EFICACIA	La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.
IMPACTO	La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.
VIABILIDAD	El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave.

Fuente: González Mancebo, J. A. (2007). Manual de gestión de la evaluación de la cooperación española, p. 56.

Las fases del proceso de evaluación, que conforman cada etapa y los productos que genera, se exponen en la gráfica 8, donde el fomento de la participación y la supervisión de la calidad se han representado como funciones transversales que deben ser asumidos de forma continua.

Gráfica 8

Fases de un proceso de evaluación



Fuente: González Mancebo, J. A. (2007). Manual de gestión de la evaluación de la cooperación española, p.79.

Paralelo a ello, los niveles de resultados de la evaluación, están definidos en cuatro campos: hallazgos, conclusiones, recomendaciones, y lecciones aprendidas (ver Tabla 10).

Tabla 10
Campos de resultados de una evaluación

Hallazgos / evidencias	Afirmaciones basadas en hechos registrados sobre la intervención evaluada.
Conclusiones	Factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada apoyados en los datos recopilados y en su análisis e interpretación mediante una cadena transparente de enunciados.
Recomendaciones	Propuestas que hayan suscitado las conclusiones de la evaluación con la finalidad de mejorar la calidad de la intervención evaluada mediante la consolidación de sus fortalezas y la reducción de las debilidades.
Lecciones aprendidas	Generalizaciones basadas en la experiencia concreta de evaluación aplicables a situaciones más amplias, destacando puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto de la intervención, y que identifiquen buenas o malas prácticas.

Fuente: Pérez, V. H. (2013).

ANEXO

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO DE LA PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ

La propuesta de creación de una Agencia de Desarrollo Local (ADL) en el Municipio de Itagüí, se nomina como propuesta en tanto su viabilidad está sujeta a la concertación, la discusión y las modificaciones sugeridas por los diversos actores y grupos de interés en el municipio, que la conformen.

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Misión, Visión y Valores:

Misión

Promover y gestionar proyectos de desarrollo urbano y rural integral de interés municipal, regional y nacional en el territorio.

Significado de la Misión:

Promover y gestionar proyectos: voluntad planificada, controlada y comprometida de los miembros del equipo de trabajo, en desarrollo del objeto social y el desarrollo de las buenas prácticas, para la generación de valor agregado para los clientes.

Desarrollo urbano y rural integral: compromiso permanente con los clientes, para el alcance de los diferentes proyectos: diseño, asesoría, gerencia y ejecución.

Interés municipal, regional y nacional: escenarios para el diseño, la construcción de la gestión empresarial y el compromiso con los clientes.

Visión

Ser en el 2016 la ADL de desarrollo urbano y rural, líder en Colombia por la efectividad de sus proyectos y su contribución al desarrollo social

Significado de la Visión:

Ser en el 2016 la Agencia: empeño compartido por el personal que integra la construcción de la ADL con productos y servicios de calidad integral, de acuerdo con su razón de ser.

Desarrollo urbano y rural líder en Colombia: excelencia y superioridad en el desarrollo de los proyectos rurales y urbanos, en Colombia.

La efectividad de sus proyectos: satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes, mediante el óptimo uso de los recursos disponibles para la ejecución de los diferentes escenarios.

Contribución al desarrollo social: trabajar conjuntamente en el desarrollo y cumplimiento en los diferentes planes de Ciudad.

Valores Institucionales:

Integralidad: sumario de desarrollo integral de cada persona, mediante el cual, sus potencialidades se dirigen hacia la plena realización, transparente, responsable y social.

Respeto: la convivencia en comunidad exige la aceptación de los semejantes, como personas dignas, como sujetos con valores, con derechos y deberes.

Flexibilidad: la capacidad de adaptabilidad rápida, que debe tener la entidad frente a los cambios y retos del entorno.

Responsabilidad: el trabajo con amor y dedicación, teniendo en cuenta los deberes y derechos de los clientes.

Innovación: la capacidad de la ADL para generar nuevas ideas, productos, servicios y estrategias de actuación para el desarrollo urbano y rural.

Procesos Estratégicos:

Auto sostenibilidad: ser la ADL generadora de ingresos para el sostenimiento y el crecimiento propios, y para el aporte de recursos económicos al Municipio.

Desarrollo Organizacional: garantizar que los resultados, generen satisfacción a los clientes, mediante procesos reconocidos por estándares altos de eficiencia y eficacia, en entornos de aprendizaje organizacional y mejoramiento continuo.

Desarrollo Social: propender por el bienestar y el mejor estar de las condiciones de la sociedad local regional, a la cual están dirigidos los proyectos de desarrollo urbano y rural integral.

Planteamiento de estrategias y ventajas competitivas:

Promocionar la ADL como entidad nueva en el mercado, bajo el aprovechamiento del Goodwill¹⁴ o buen nombre del Municipio que le dará vida jurídica.

¹⁴ En la economía de la empresa y en [contabilidad](#), se entiende por **fondo de comercio** o *goodwill*, el [valor actual](#) de los *superbeneficios* que produce una empresa. Corresponde al valor inmaterial

Participar activamente en los desarrollos integrales urbanos y rurales, facilitando el reconocimiento por parte de la comunidad regional.

Aprovechar el marco legal para los contratos interadministrativos, con otras entidades estatales y privadas, a propósito del diseño, la asesoría y la gerencia de proyectos.

Desarrollar un modelo de gestión de proyecto y productos de excelente calidad y compromiso para los clientes, con atributos diferenciados, que faciliten la consecución de nuevos clientes, agilidad en los procesos y valor agregado a la organización.

Desarrollar nuevos productos con marca propia y registrar la propiedad intelectual, con el fin de exceder las necesidades y deseos de los clientes.

Garantizar capacidad de respuesta a los clientes, en los tiempos previstos y la calidad pactada.

Implementar el Sistema Gestión de Calidad (SGC) y Modelo Estándar de Control Interno (MECI), en aras a trabajar por un mejoramiento continuo.

Hacer estudios de necesidades y expectativas como fuente fundamental para el desarrollo de actividades del portafolio comercial.

Controlar costos y gastos, buscando mayor rentabilidad al portafolio de servicios.

de la misma, derivado de factores como la clientela, la eficiencia, la organización, el crédito, el prestigio, la experiencia etc.

Buscar que el desarrollo del portafolio de servicios tenga como base fundamental la calidad.

MODELO DE DESARROLLO DE NEGOCIO / CADENA DE VALOR

La ADL se proyecta con un modelo de gestión de gerencia de proyectos y procesos, referidos con estudios, diseños, comercialización, ejecución y aplicación de herramientas; de cara al cliente y, con características donde se observe su creatividad, eficiencia, productividad, estándares de calidad, transparencia y compromiso social.

Mercadotecnia

Proceso social y administrativo a través del cual la ADL buscará la formulación de objetivos orientados a los clientes y por ende, fortalecer la venta, al respecto de las necesidades, los deseos, las demandas, los mercados, las transacciones, los intercambios, los productos o los servicios, y su promoción, precios, plaza y/o distribución.

Perfil del cliente y el mercado potencial

El perfil del cliente de la ADL, lo tendrían aquellas entidades municipales, departamentales, estatales, nacionales o extranjeras, pertenecientes a los sectores públicos y privados, interesadas en el diseño, estudio, gerencia y ejecución proyectos de gestión urbanística y rural; en un inicio serían los municipios de Colombia conformados por 1.101, sus 32 departamentos¹⁵ y la Nación, sin descartar la posibilidad de realizar labor comercial en el sector privado.

¹⁵Información proporcionada Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Recuperada de IGAC, http://www.igac.gov.co:8080/igac_web/contenidos/plantilla_general_titulo_contenido.jsp?idMenu=212 (Consultada el 21/08/2013).

Descripción del Servicio

La ADL, deberá comprometerse con servicios de calidad total, que le permitan reflejar factores diferenciadores, basados en la capacidad de respuesta a las necesidades y deseos de los clientes, en tiempo y lugar oportunos, generando además, la retención del valor del consumidor, es decir, su satisfacción.

El portafolio de servicios de la ADL, propone:

Gerencia de proyectos de desarrollo urbano y rural integral:

Proyectos de desarrollo urbano y rural integral, con la pretensión de maximizar el nivel de calidad de vida de las comunidades, el desarrollo de la zona, la transformación integral de los componentes de la población beneficiada y el territorio.

Con la gerencia de estos proyectos, la ADL, pretende realizar diseños, planear y administrar recursos, además, ejecutar las obras públicas citadas en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), interviniendo con una gestión organizada, clara, transparente y social.

En forma paralela los proyectos a gerenciar, demandan de equipos multidisciplinarios, entre los cuales se podrían incluir profesionales de Ingeniería Civil, Arquitectura, Administradores, Diseñadores, Subcontratistas Calificados, entre otros; con responsabilidades dirección, relación con los clientes o coordinación de actividades interdisciplinarias en el Director de Proyecto.

Comercialización de servicios técnicos:

Se comercializará los servicios técnicos y especializados, necesarios para el desarrollo de la gestión de los diferentes proyectos.

Diseños urbanísticos y arquitectónicos:

La comprensión del diseño urbano y arquitectónico se centra, en la construcción misma de la sociedad, que configuran la ciudad con sus elementos del desarrollo arquitectónico y urbanístico; apoyado desde POT, gestión reflejada en la formulación de Planes Maestros, Planes Parciales, Planes Zonales y Unidades de Actuación Urbanística.

Estudios técnicos:

Estudios realizados por expertos, y encaminados a ofrecer recomendaciones de viabilidad financiera, jurídica y otras necesarias o requeridas para cada proyecto, en beneficio del desarrollo municipal. Procedimentalmente, sería posible a través de departamentos especializados en diversas disciplinas, conformados en unidades de trabajo, según el tipo de proyecto o estudio técnico a desarrollar.

Aplicación de herramientas de desarrollo territorial:

La aplicación de herramientas que desarrollen otros ingresos a los entes públicos, para aplicabilidad de las herramientas de POT, es decir la plusvalía, como fuente de ingresos adicional para los municipios que aún no lo tiene implementado.

Costos

Por su naturaleza, como agencia de servicios, la ADL, generará una realidad frente a los costos de fabricación variable; pues cuando se requiere diseñar uno de sus productos para implementarlo con el cliente, se cobrará por él, en el proyecto, teniendo como ventaja competitiva, contratar los diferentes requerimientos o recursos necesarios, para el diseño, comercialización y ejecución del proyecto; por lo que el requerimiento necesario, son gastos administrativos para pago de gastos genéricos (arriendo, salario administrativo, servicios públicos e implementos de papelería, aseo y cafetería; de personal, servicios públicos,

equipos, maquinaria, gastos de operación, publicidad, legales, tributario, viáticos, estudios técnicos, de inversión, activos fijos).

Definición de precio o tarifas

Para la ADL, la definición de precio o tarifa establecida en el portafolio, se realizará a partir de un modelo de asignación de precio, teniendo en cuenta diferentes variables tales como: grado de complejidad, riesgos, competencia, tiempo de duración desde el diseño hasta la ejecución del 100%, personal necesario para la administración y ejecución; y de acuerdo al alcance de cada proyecto: diseño, implementación, ejecución y gerencia; siendo así, el rango, estará definido en un mínimo del 6% y un máximo del 12% del total del presupuesto de cada proyecto.

Condiciones Comerciales

Las condiciones comerciales, deberán darse en coherencia con el grado de complejidad de cada proyecto y la asignación presupuestal para el desarrollo del mismo; se tendrá como estrategia, otorgar un descuento por pago de contado, para generar liquidez y EBITDA, por el pago del cien por ciento (100%) antes de iniciar labores en este.

Generales

Las condiciones comerciales reseñadas a continuación constituirán las bases jurídicas para la actividad comercial; adicionalmente las disposiciones legales del código mercantil; todos los contratos requerirán confirmación por escrito, así como las modificaciones de los mismos.

Obligación de suministro:

La condición para la obligación de suministro de un bien o servicio de la ADL, debe ser la solvencia económica del cliente; por tanto, si no cumple el pago pactado o si se conoce alguna circunstancia que, cuestione la solvencia económica del comprador, la Agencia, deberá interrumpir y suspender todos los servicios, y rescindir el contrato por escrito. De otra parte, las alteraciones y los sucesos por circunstancias de fuerza mayor, se autorizarán a prolongar la entrega del producto.

Oferta:

Se realizarán ofertas sin compromiso, y debe ser presentadas para la aceptación o no, de los servicios ofrecidos a los clientes.

Precio:

Los precios se basarán en los documentos de cálculo de costeo, que impliquen la prestación del servicio en el momento de la aceptación de la oferta; estos documentos corresponderán a las variables internas y externas, determinadas por la ADL, de acuerdo al alcance del portafolio a ejecutar.

Políticas de pago y descuento:

Las facturas se vencerán, al pago de 30 días, contados a partir de recibida ésta, por el cliente. En el portafolio, el precio aparecerá con la forma pago, recordando que, se tendrá un menor puntaje para el costo del valor de la administración, obteniendo un beneficio en costo del proyecto, este descuento, solo se aplicara para el pago único, antes de comenzar labores operacionales.

Imagen Corporativa

Debe definirse, para cada caso particular, la imagen corporativa de la organización, colores, logotipo, slogan.

Plan de promoción

Para la promoción de los servicios, la ADL, definirá anualmente los planes de promoción y comunicación, con la respectiva asignación presupuestal, buscando anticipar indicadores de posicionamiento y participación de la marca y el negocio.

Para el lanzamiento inicial de la ADL, se proyectan actividades como las siguientes: a) promocionar proyectos necesarios a los clientes, para el desarrollo urbano y rural de su región; b) participar en ferias de Agencias estatales; c) desarrollar Pagina Web interactiva; d) presentar la ADL, a todos los entes públicos y privados; e) realizar seminarios y congresos, sobre la misión de la ADL, que permitan desarrollar negocios con los participantes al evento programado; f) promocionar un boletín informativo impreso y virtual, facilitando la comunicación directa con los clientes; y g) desarrollar el Brochure y el portafolio, escrito o virtual, como factor de promoción e impulso de las ventas.

Ubicación Geográfica y Cobertura de los productos y servicios

La ADL se ubicará en el Municipio de Itagüí, y la promoción del portafolio de productos en los municipios de la sub-región, en una primera fase; en la segunda fase, en los municipios de las sub-regiones de Antioquia; y en la tercera fase, en las demás subregiones municipales, hasta extenderse en todo el país.

Canal de Distribución

Se considera como estrategia de crecimiento, la oficina virtual, admitiendo la sincronía con los clientes, independiente del tiempo y lugar; y, el desarrollo de negocios con entes fuera del Departamento de Antioquia, sin incrementar costos y gastos administrativos.

En forma complementaria se buscará fortalecer y construir alianzas estratégicas, en procura de la gestión comercial y misional de la ADL, con entes públicos y privados.

Proyección de Ventas

Las ventas se presupuestarán, basados en la proyección de demanda de los negocios identificados como nuevas oportunidades (teniendo en cuenta las necesidades de los clientes en su Plan de Desarrollo o POT) de estos bienes y servicios, y de conformidad, con la estrategia general, tecnología y marketing de la ADL.

La fuerza de venta estará en un principio conformada por la Gerencia General y Sub-Gerencia Comercial y de Proyectos, quienes harán la gestión comercial de la ADL, y los procesos de investigación y desarrollo.

Proceso de Producción y Ventas

Ahora analizaremos, los requerimientos necesarios para la elaboración de los bienes y servicios de la Agencia De Desarrollo Local.

Materia prima y proveedores:

La misión de la ADL le exige definir como estrategia organizacional, el outsourcing o prestación de servicios por terceros, esto, debido a los diferentes alcances de cada uno de los proyectos a diseñar, gerenciar y ejecutar, permitiéndole obtener la ventaja competitiva, basado en disminución del costo operativo y administrativo, y ajuste a la necesidad de cada proyecto, y el corebusiness o core competente¹⁶,

¹⁶ Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competente*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que

delimitando la perspectiva de competencia o la esencia de su razón de ser; situación que le llevaría a dejar en los proveedores, las actividades periféricas.

En la contratación de consultores, asesores o servicios de terceros (outsourcing¹⁷), figurará el requisito de cumplir los requisitos de Ley, y demostrar algunas habilidades y competencias, tales como: haber obtenido el título profesional, acreditar la respectiva tarjeta profesional o documento referente (en los casos exigidos por ley), estar alineado con la política de calidad de la ADL, conocer el modelo de implementación de los diferentes proyectos, ser proactivo y autodidáctica con en la capacitación permanente, con experiencia y resultados exitosos, teniendo así, un conocimiento profundo en el desarrollo del portafolio de servicios ofrecidos por la ADL.

Producción y operaciones:

El proceso de producción, quedará enmarcado por los diferentes alcances que tiene cada proyecto, para desarrollo sostenible, dado esto, por la flexibilidad operativa en la elaboración de la propuesta de trabajo a desarrollar, el diseño, gerenciamiento y ejecución para intervenir, y la implementación de metodologías de gestión urbanístico y rural; acciones que le convendrán a la ADL, y al desarrollo del portafolio de servicios, en el producto esperado por los clientes.

Maquinaria y/o herramientas de trabajo

La ADL, por su razón de ser, será una Agencia prestadora de servicios de administración y gerencia de proyectos, y los demás productos descritos en el portafolio. Se hará obligatorio el usufructo de este bien, además, las otras

resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Wikipedia.

¹⁷Subcontratación: Proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la *subcontratación* de empresas especializadas.

actividades, diferentes a la administración y ventas, deberán estar sub-contratados u outsourcing.

Equipo de Cómputo de Escritorio, Portátiles, Impresoras y Servidores:

Herramientas y dotación de equipos cuyas especificaciones sean las máximas del mercado, soporten el software y las aplicaciones necesarias para la ejecución de los proyectos, no generen costos de actualización en el corto y mediano plazo, sean multifuncionales y los suministros sean genéricos y de bajo costo.

Rubros y costos de operación

Gastos de Personal:

Corresponde a los gastos en que incurre la ADL para proveer los cargos definidos en la planta de cargos de personal, las respectivas prestaciones legales y extralegales, así como la contratación de personal para las labores específicas o de prestación de servicios profesionales de asesoría y consultoría.

Para la operación ideal de la ADL, se precisa de personal comercial (2 profesionales), personal administrativo y financiero (8 profesionales), dentro de cuales (2) debe ser por outsourcing para el área de servicios generales (aseo, cafetería y mensajería).

Servicios Públicos:

Son las erogaciones causadas por los servicios de agua, acueducto, alcantarillado, teléfono e internet, necesarios para el desarrollo de la misión y visión (los cuales se pagarán mes a mes).

Equipos, maquinaria:

Referido con los equipos y software necesarios, para la aplicación y desarrollo de los proyectos que así lo requieran.

Gastos de Operación:

Concerniente con los gastos en los que incurre la ADL, para adquirir bienes y servicios, necesarios en la ejecución de los proyectos.

Publicidad:

Es la exposición mediante los medios masivos de información, de y sobre los proyectos, y de conocimiento y socialización permanente al mercado objetivo.

Legales:

Corresponde a la legalización de todo acto administrativo público o privado que resulte del desarrollo de la actividad.

Tributario:

Son todas las obligaciones correspondientes con el fisco.

Viáticos:

Erogaciones proporcionadas por los gastos de viajes y alojamiento, por conceptos de desarrollo de los diferentes proyectos.

Estudios Técnicos:

Son todas las adquisiciones que la ADL pretende realizar, para poder ejecutar cada proyecto, como son: honorarios, servicios públicos, comunicaciones, legales, consultoría.

Gastos de Inversión:

Erogaciones necesarias para la implementación estratégica de la ADL.

Activos Fijos:

Son los gastos en los que incurre la ADL para adquirir bienes y servicios, ineludibles para la ejecución de los proyectos.

Aspectos de control de calidad

Se comprenden como los aspectos importantes para el desarrollo y crecimiento de la ADL residen en: el tiempo de respuesta a las necesidades y deseos del mercado; la creación de un factor diferenciador y la capacidad de adaptación al cambio, y su aprovechamiento para liderar el mercado; la adaptación a la flexibilidad operativa; la garantía de satisfacción; y la gestión de quejas y reclamos.

Distribución y ventas

La gestión comercial de la ADL estará en cabeza del Gerente General y Subgerente Comercial y de Proyectos, personas claves para el proceso de venta, quienes a su vez, deberán en un principio, hacer parte del comité de desarrollo e investigación de la ADL (I+D), buscando estrategias de adaptación a las necesidades del mercado, con productos competitivos.

Recomendable que el proceso de ventas, comenzará con: a) investigación y desarrollo, proceso generador de insumos para los servicios que se deben ofrecer al mercado objetivo; y b) oferta de servicios, estimando el precio, de acuerdo modelo de fijación de precios, el producto visionando el alcance de los diferentes proyectos, el tiempo o la duración del estudio y/o ejecución del proyecto, y el presupuesto, para la realización del proyecto.

Actividades y costos para la distribución del producto

Costos Directos

Mano de obra: salario, prestaciones legales y extralegales, seguridad social, honorarios, y servicios.

Impuestos y complementarios, erogaciones legales, y pagos al fisco.

Materiales: estudios técnicos, adquisiciones de bienes mueble e inmueble, adquisición de maquinaria y equipos de cómputo y comunicación.

Costos Indirectos

Arrendamiento: las instalaciones locativas, incluida el equipo mobiliario.

Servicios públicos: servicios complementarios necesarios para el funcionamiento (luz, agua, alcantarillado y saneamiento).

Publicidad: medios de promoción necesarios por la ADL.

Comunicación: erogaciones que permitan la gestión de telecomunicaciones (teléfono, internet, celular).

Viáticos: rubros necesarios para el desplazamiento hasta el sitio de trabajo, proyecto o ejecución.

Gasto papelería, aseo y cafetería: suministros para el servicio del personal, y atención al público en general.

Tecnología de Información.- Software, hardware, origen de la tecnología, licencias

La Hardware o sustrato físico en el cual existe el software; y como herramienta, abarca todas las piezas físicas de un ordenador (CPU, placa base, etc.). Los equipos de cómputo serán comprados acorde con las necesidades del negocio, y los proyectos; ya que pueden variar según las especificaciones del software (se recomienda, no obstante invertir en 6 equipos portátiles, 8 equipos de escritorio, 2 impresoras láser, y 1 servidor, para el funcionamiento inicial de la ADL).

El Software de otra parte, estaría referido con los programas y datos almacenados en el equipo de cómputo, oportunos para el desarrollo de la misión de la ADL. Oportuno, acceder a las licencias de los software, oportunos y pertinentes, para el funcionamiento y el cumplimiento de la demanda de servicios.

Administración de Recursos Humanos

Responsables del proyecto:

Administración de la ADL: La Agencia debe ser dirigida, administrada y representada por dos estamentos; la Junta Directiva formada por 5 miembros, incluidos el Señor Alcalde del Municipio, dos (2) delegados del Alcalde Municipal, dos (2) representantes de los sectores Productivo, Educativo o Financiero; y el Gerente General, quien ejercerá las funciones designadas por la Ley y los estatutos de la ADL.

Dirección de control interno: ente responsable de analizar, investigar, evaluar y verificar, procedimientos y procesos, así como el desarrollo del sistema de control interno al interior de la ADL.

Secretaría General y Subgerentes: con funciones relacionadas con direccionar de manera general, formular políticas institucionales, y adoptar planes, programas y proyectos acordes con la misión, visión y objeto de la ADL.

Staff o equipo de trabajo interdisciplinario: como las personas naturales y jurídicas, que mediante contratación servicios de terceros (outsourcing), prestarán servicios de asesoría y consultoría, en coherencia con los requisitos de Ley, y con las habilidades y competencias sugeridas para los profesionales contratistas con la ADL.

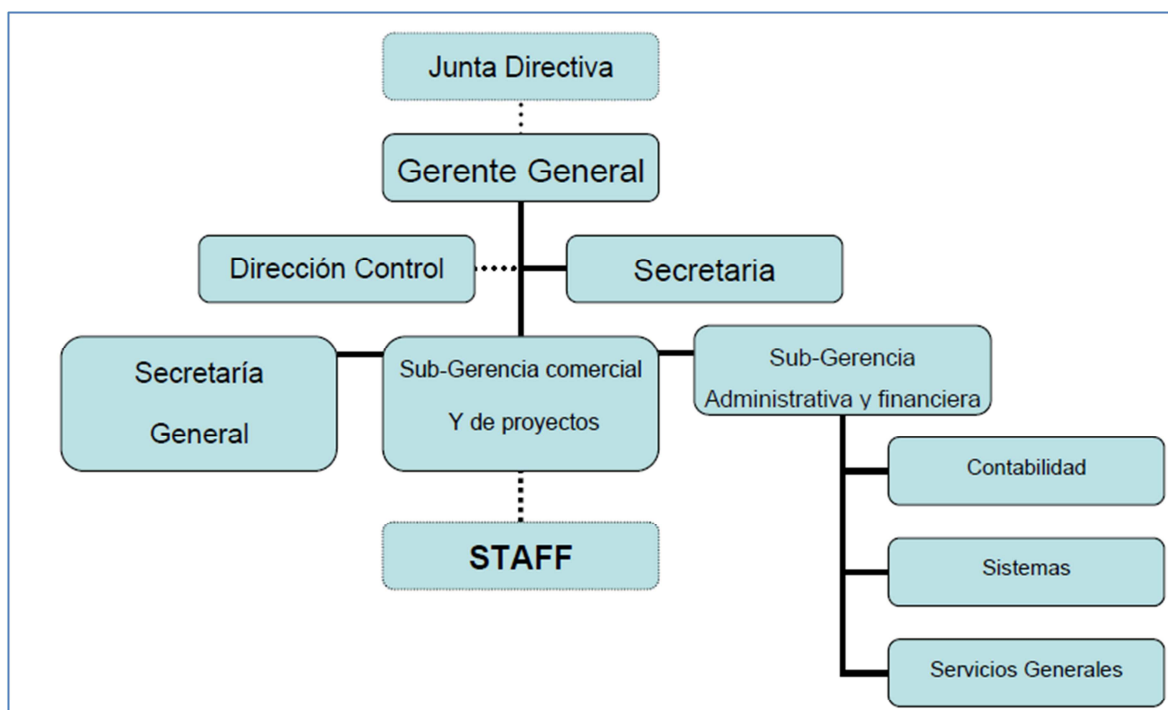
Contabilidad: con funciones de planeación, ejecución y control de los procesos contables, y la presentación de los informes financieros básicos, acorde a las normas vigentes.

Sistemas: con funciones relacionadas con planear, ejecutar y controlar los procesos de gestión tecnológica y de comunicaciones, velando por el buen funcionamiento del Hardware y Software.

Servicios Generales: con funciones de planear, ejecutar las actividades y labores encomendadas a la prestación de servicios de aseo, cafetería, vueltas y domicilios.

Organigrama (ver Gráfica 5)

Gráfica 5
Organigrama propuesto



Fuente: Pérez, V. H. (2013).

Aspectos Legales

La ADL contratará conforme a la Ley 80 de 1.993 y sus decretos reglamentarios, Decreto 2170 de 2002, Ley 1150 de 2007, Decreto 2474 de 2008, y las demás Normas descritas en el Código Civil y de Comercio, de acuerdo al marco legal y jurídico Colombiano, y normas y convenios internacionales.

Determinación de la personalidad jurídica y naturaleza jurídica

La ADL será una entidad de orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio. Se creará con el fin de *“promover, estructurar, ejecutar y financiar, directamente o en asocio con otras entidades*

públicas y privadas, proyectos de interés municipal y regional; administrar los bienes que requieren sus proyectos; adelantar funciones administrativas relacionadas con el desarrollo urbanístico y la administración, gestión y desarrollo inmobiliario; importar o exportar maquinaria y equipos que desarrollen el objeto social de la Agencia, cuando el entorno se lo exija". Apoyar con su gestión al municipio, en su plan de desarrollo Ley 152 de 1994, su gestión financiera en decreto 115 de 1996, gestión de valoración de predios contemplado en la Ley 14 de 1983, ley 388, y herramienta de generación de ingresos mediante la plusvalía ley 388 de 1997.

Participación de capital de los socios

La creación de la ADL, debe hacer parte de una estrategia Municipal, para el desarrollo urbano y rural integral cumpliendo con los requisitos de Ley, además de la búsqueda de generación de ingresos adicionales al Municipio, por lo que el capital a aportar deberá ser del Municipio y los privados que hagan parte de fundación de la ADL:.

Asociaciones con entidades públicas o privadas

La ADL, será el resultado de alianzas estratégicas que permitan a los socios desarrollar la misión y objeto social, integrando entidades públicas y privadas, a partir de contratos interadministrativos, consorcios, uniones temporales, fusiones, entre otros, en el marco de las normas colombianas¹⁸; y entre las cuales se destacan, para posibles afiliaciones en asociaciones a la sociedad colombiana de arquitectos, y las asociaciones de ingenieros constructores.

Patentes, registros, uso de marcas registradas

¹⁸ LEY 1508 DE 2012. Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.

A la ADL, le compete velar por el buen uso de las patentes, registros, licencias, y evaluar o propiciar la realización de patentar, registrar la marca o los productos desarrollados, que ayudan a cumplir la misión y el objeto de creación de la ADL; y como valor agregado, elaborar un marco legal contra la piratería o el mal uso de marca. Además, se deberá especificar en los contratos laborales, alianzas estratégicas, uniones temporales, consorcios, equipo de trabajo, clientes, “Que la propiedad intelectual del producto desarrollado por la Agencia De Desarrollo Local, es de la Agencia, y que solo podrá ser usado en las condiciones ahí pactadas (todo contrato deberá ser evaluado por el área de gestión jurídica y Financiera).



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

CONSTITUCIÓN DE UNA ADL DE CARÁCTER MIXTO PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ

Le corresponde al Estado y en este caso, a la municipalidad de Itagüí, la regulación y el liderazgo del desarrollo local, desde el reconocimiento y la atención a las nuevas dinámicas del mercado, el crecimiento urbano, la mayor capacidad y autonomía fiscal, para ocuparse del desarrollo social. No obstante tal desarrollo, no puede ser, sólo un asunto del gobierno local, tal proceso le compete también a otros estamentos y actores locales, tales como las fuerzas del mercado y la sociedad en general, buscando de manera conjunta con el Estado, articulación de intereses que desemboquen en beneficio para la sociedad local.

En tal perspectiva, las ADL, son instrumentos de desarrollo, su devenir y su evolución en el mundo y en Colombia viene creciendo con éxito; la legislación colombiana las favorece y las políticas del Departamento Administrativo de Planeación Nacional las estimula, como mecanismo de desarrollo y profundización de la descentralización municipal.

En los municipios del Aburrá Sur, hay una dinámica de acercamientos, reconocimientos y confianzas entre los diferentes actores, observada en la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan de Competitividad Regional; es decir, hay capital social y agenda económica y social, circunstancia para la cual, sería oportuna un mecanismo de institucionalización y gestión para los problemas comunes y prioritarios, perspectiva evidente en la propuesta de la ADL, explícita en la composición.

La Alcaldía del Municipio de Itagüí, como actor del consenso subregional, tiene la voluntad para gestionar el desarrollo de la agenda que contempla el Plan de Desarrollo, y para la creación de la ADL, como mecanismo de atención a las

prioridades locales y regionales. En tal configuración, la ADL se constituiría en la respuesta para ejecutar proyectos de cofinanciación, que obedezcan a una visión estratégica y prospectiva del desarrollo local y regional; y contribuya, en primera instancia, como alternativa a la solución de problemas de Itagüí manifiestos en el crecimiento urbano y rural desordenado y de baja calidad; el debilitamiento de la estructura empresarial; la baja gestión social y desarrollo institucional, (que tiene sus principales causas es un crecimiento industrial, comercial, habitacional y de infraestructura no planificado, acorde con las limitaciones del territorio); los débiles procesos de modernización e internacionalización que lleven a una mayor competitividad; y dinámicas urbanas y habitacionales, sin efectiva atención, control y dirección de las administraciones municipales anteriores.

Es importante resaltar que el municipio de Itagüí cuenta con un capital social significativo, tal como lo expone la Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas, a propósito de su red de relaciones, en la que se pudo establecer, que concurren 170 instituciones, entidades y personas, del sector privado y el sector público (46% y 37% respectivamente). De igual forma, se explica cómo el 49% de las entidades tienen una actuación de alcance regional, 40% de alcance local y 10% de alcance nacional; 45% manejan planes, programas y proyectos de largo plazo, 27% de corto plazo y 16% de mediano plazo; 40% de las entidades tiene posiciones ideológicas conservadoras, 28% moderadas y un 16% progresistas, 66% tienen gran incidencia en el territorio y un 18% tienen mediana incidencia en el territorio.

Por lo expuesto, la ADL cumple en su posible estructuración con criterios de pertinencia, coherencia, y sostenibilidad, en la capacidad de generar recursos necesarios para su operación, financiación, funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones; generación de utilidades y distribución de dividendos al Municipio de Itagüí, así como capacidad de respuesta al entorno; además, tiene los participantes requeridos para su conformación; agencia sugerida y organizada en

esta composición, como un despliegue estratégico, a propósito de la visión, la misión, los valores, los objetivos, las estrategias, los servicios, los requerimientos, los mecanismos de seguimiento y evaluación, y los factores de éxito.

La propuesta de constitución de una ADL de carácter mixto (público-privado) para el desarrollo local supone, en el municipio de Itagüí, inmensos retos culturales, sociales y políticos; tales como: a) la mentalidad flexible con respecto a visiones cortoplacistas, porque el desarrollo local, es un compromiso de trabajo persistente, sostenido y a largo plazo; b) la transformación cultural, paralela al desarrollo local y a los logros económicos, porque la base del proceso es lo educativo, como motor y guía del desarrollo; c) la participación ciudadana, con mecanismos de eficiencia al respecto del control social y fiscal, con miras a un trabajo con transparencia, base de la confianza y la sostenibilidad; d) el compromiso de las instituciones, las organizaciones y los líderes locales, desde un trabajo colectivo y mancomunado en beneficio de los intereses comunes y la prospectiva potencial del territorio, sus oportunidades, su población y la solución a los problemas situacionales reales; y e) la ética, como reto transversal en la ADL y sus pretensiones sobre el desarrollo local regional, principio de confiabilidad, ciudadanía, dignidad, participación y desarrollo humano.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo. (2006). *Los Hechos Regionales, Base para las Estructuras de Gobierno en la Ciudad-Región de Medellín*. Medellín.

Alberto Zamora. (2008). *Cómo reconocer una estrategia de desarrollo regional? Entorno* , 24 ss.

Albuquerque, F. (2004). *Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica para la generación de empleo*. Agosto/2004. Recuperado de Biblioeca.municipios.unq.edu.ar:

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Sits%20prod%20Locales,%20Albuquerque.pdf> (Consultado el 21/08/2013).

AMVA. (2004). *Propuesta para la creación de la Corporación Aburrá 20/20 Banco Inmobiliario Metropolitano - Promogor del desarrollo urbano*. Medellín.

Canzanelli, G. (01 de Marzo de 2012). *Search the world's digital library*. El Papel del Sector Público en el Desarrollo Local. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/94544639/Intercambio-de-Secretarias-Departamentales-El-papel-del-sector-publico-en-el-Desarrollo-Local> (Consultado el 29/08/2013).

DNP. (2007). *El Proceso de Planificación en las Entidades Territoriales: El Plan de Desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008-2011*. Bogotá.

DNP. (2009). *Guía metodológica para la Formulación de Indicadores*. Bogotá D.C.

DNP. (2011). *Guías para la gestión pública territorial, El Papel de los Consejos Territoriales de Planeación*. Bogotá,D.C.

ESAP. (2004). *Escuela Superior de Administración Pública*. Recuperado de Sistema de documentación e información municipal: cdim.esap.edu.co/.../bpd-anexo1%20contextualizacion%20del%20munic... (Consultado el 27/06/2013).

Fundación Social Antioquia. (2010). *El Presente del Futuro en el Territorio Común: Sistematización de la formulación y gestión participativa de los planes estratégicos del Norte y Sur del Valle de Aburrá*. Bogotá: Opciones Gráficas.

Fundación Social Antioquia. (2006). *Pacto Educación-Estado-Empresa*. Medellín.

Jaramillo, J. (25 de Junio de 2013). Coordinador de Desarrollo de la Fundación Social 2004-2010 y del Plan Estratégico Aburrá Sur. (P. Victor, Entrevistador)

Muñoz&Holguin. (2001). El Papel de los Municipios Colombianos en la Planeación y Gestión del Desarrollo Local: Sus Fundamentos Teóricos y Conceptuales. *Tendencias* , p. 115-147.

PNUD. (21 de Agosto de 2013). *PNUD. Colombia*. Recuperado de <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=b-a-3--&x=18620#.UhT75Nlt98F> (Consultado el 21/08/2013).

Renz, P. (2012). *CVaso de estudio de varios años realizado en colaboración con Universidades de Europa, Brasil y Colombia*. Suiza.

Agudelo. (2006). *Los Hechos Regionales, Base para las Estructuras de Gobierno en la Ciudad-Región de Medellín*. Medellín.

AMVA. (2004). *Propuesta para la creación de la Corporación Aburrá 20/20 Banco Inmobiliario Metropolitano - Promogor del desarrollo urbano*. Medellín.

Cáceres Mora, A. (2000). *Las principales estructuras organizativas para la gestión del Desarrollo Local. La gestión de las estructuras del Desarrollo Local*. FEDERACIÓN ANDALUZA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS - ESIC. Anexo al Capítulo VII. En "Desarrollo Local: Manual al Uso". Madrid, pp. 757-763.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2011). *Informe Fiscal y Financiero de los Municipios Colombianos a 31 de Diciembre de 2011*. Imprenta Nacional Bogotá DC.

DNP. (2007). *El Proceso de Planificación en las Entidades Territoriales: El Plan de Desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008-2011*. Bogotá.

- DNP. (2009). *Guía metodológica para la Formulación de Indicadores*. Bogotá D.C.
- DNP. (2011). *Guías para la gestión pública territorial, El Papel de los Consejos Territoriales de Planeación*. Bogotá,D.C.
- ESAP. (2004). *Escuela Superior de Administración Pública*. Recuperado de Sistema de documentación e información municipal: cdim.esap.edu.co/.../bpd-anexo1%20contextualizacion%20del%20munic...(Consultado el 27/06/2013).
- FOREM Confederal (2000). Área de Proyectos: “Estudio de Necesidades de Formación de Agentes de Desarrollo Local y Figuras Profesionales Afines” Editado por Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera. FOREM CCOO. Madrid, marzo de 2000
- Fundación Social Antioquia. (2006). *Pacto Educación-Estado-Empresa*. Medellín.
- García Delgado, F. J. y Felicidades García, J (2007). Instrumentos, Contenidos y Ámbitos de Aplicación. Ciudades. Capítulo 5 de la obra: *Planificación estratégica y desarrollo. Ensayo previo para diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo en la Provincia de Huelva*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva. Editor, Juan A. Márquez Domínguez (2007, pp.75-106).
- Muñoz, O. H. y, Holguín Lema, M. (2001). *El Papel de los Municipios Colombianos en la Planeación y Gestión del Desarrollo Local: Sus Fundamentos Teóricos y Conceptuales*. Revista Tendencias, Volumen II, N. 2, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Diciembre de 2001. Universidad de Nariño – Colombia, pp. 115-147.
- Pérez Ramírez, B., y Carrillo Benito, E. (2000). *Desarrollo Local: Manual al Uso*. Federación Andaluza de Municipios y Provincias - ESIC. Madrid.
- Vázquez Barquero, A (1993). *Política Económica Local*. Ediciones Pirámide S.A. Madrid.
- PNUD, OIT, UNOPS, EURADA, Ministerio de relaciones exteriores italiano (2002). *Las Agencias de Desarrollo Local, Un instrumento de cooperación internacional*

para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza. Editor Bruno Catenacci. Roma.

Renz, Patric. (2012). *Caso de estudio de varios años realizado en colaboración con Universidades de Europa, Brasil y Colombia*. Suiza.

Villegas Pallares, Z., Castellet O., Bejarano Arismend, H., y, Rodríguez Mantilla, H. *Las agencias de desarrollo económico local, ADEL. Instrumento clave para el desarrollo regional*.

Zamora, A. (2008). *Cómo reconocer una estrategia de desarrollo regional? Entorno*, 24 ss.

CIBERGRAFÍA

Albuquerque, F. Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Sits%20prod%20Locales,%20Albuquerque.pdf>. (Consultado el 21/08/2013).

ASOCIACIÓN DE CENTROS DE AGENCIAS PÚBLICAS DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. Recuperado de www.aceppa.es/ - Ayuntamiento de Gijón. Centro Municipal de Agencias (Consultado el 21/08/2013).

Departamento Nacional de Planeación, Colombia. Recuperado de www.dnp.gov.co (Consultado el 21/08/2013).

Federación Colombiana de Municipios. Recuperado de <http://www.fcm.org.co/> (Consultado el 21/08/2013).

Gobernación de Antioquia. Recuperado de www.gobant.gov.co (Consultado el 21/08/2013).

Hacia un desarrollo local en perspectiva latinoamericana. Recuperado de www.desarrollolocal.org/conferencia/tercera/docbase.pdf (Consultado el 21/08/2013).

IGAC. Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Recuperado de: <http://www.igac.gov.co/igac> (Consultado el 21/08/2013).

