

Espitia, L. F., Pacheco, C. E. (2017). El proceso de planeación para el desarrollo territorial “Caso municipio de Lejanías Meta - Construcción de un modelo de desarrollo sostenible para la vigencia 2016 - 2019”. *Revista Lebret* 9. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás. pp 121-147 • ISSN Versión Impresa: 2145-5996 • ISSN Versión Web On-line: 2357-5468 • <http://dx.doi.org/10.15332/rl.v0i9.1953>

## **El proceso de planeación para el desarrollo territorial “Caso municipio de Lejanías, Meta - Construcción de un modelo de desarrollo sostenible para la vigencia 2016 - 2019”\***

The Planning Process for Territorial Development “Case of the municipality of Lejanías, Meta - Building of sustainable development model for 2016 - 2019”

*Luis Fernando Espitia<sup>1</sup>  
Camilo Ernesto Pacheco Pérez<sup>2</sup>*

### **Resumen**

El desarrollo de la investigación se basa en la aplicación de los principios y metodología del modelo BIT PASE (Balance e Interacción de Tensiones Poblacionales, Ambientales, Sociales y Económicas) en el cual se establece la necesidad de generar un equilibrio entre las dimensiones del desarrollo y una relación armoniosa de la población y su territorio. De esta manera, la aplicación del modelo en el municipio de Lejanías permitió fortalecer los procesos de gobernanza para la construcción de la política pública entorno al desarrollo territorial desde los actores del municipio, en el que se encuentran las Juntas de Acción Comunal, asociaciones de pequeños productores, el Consejo Territorial de Planeación, el Consejo Municipal de Desarrollo, el Concejo Municipal, la administración municipal, la Policía Nacional, entre otras instituciones que hicieron parte del proceso y permitieron una construcción sólida del plan de desarrollo local y de los mecanismos de seguimiento y monitoreo.

### **Palabras clave**

Modelo de desarrollo, tensiones, gobernanza, desarrollo local.

**Códigos de clasificación JEL: O18, O21, R50, R58**

### **Abstract**

The development of research is based on the application of the principles and methodology of the BIT PASE (Balance and Interaction of Population, Environmental, Social and Economic Stress) model, which establishes the need to generate a balance between the dimensions of development and a harmonious relationship between the population and its territory. In this way the application of the model in the municipality of Lejanías allowed to strengthen the processes of governance for the construction of the public policy around the territorial development from the actors of the municipality, in which are the Communal Action Boards, associations of small producers, The Territorial Planning Council, the Municipal Development Council, the Municipal Council, the municipal administration, the National Police, among other institutions that were part of the process and allowed a solid construction of the local development plan and the mechanisms for monitoring.

### **Keyword**

Development model, tensions, governance, local development.

\* Artículo derivado de la investigación “Construcción de un modelo de desarrollo sostenible para la vigencia 2016 - 2019 del municipio de Lejanías, Meta de manera participativa con los actores territoriales”. Avalada por la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio.

1 Máster en Dirección del Desarrollo Local. Profesor investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio. Correo electrónico: [luisf.espitia@campusucc.edu.co](mailto:luisf.espitia@campusucc.edu.co)

2 Magister en Ciencias Económicas. Profesor investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio. Correo electrónico: [camilo.pacheco@campusucc.edu.co](mailto:camilo.pacheco@campusucc.edu.co)

## Introducción

El municipio de Lejanías está ubicado en la zona suroccidental del departamento del Meta, es uno de los territorios que se ha visto marcado por las condiciones propias del conflicto armado interno que ha atravesado Colombia, desde la época de los años cincuenta hasta la fecha, el cual ha testificado cómo los diferentes actores del conflicto armado han generado situaciones sobre las cuales la población se ha visto afectada considerablemente, convirtiéndose en víctimas de masacres, hostigamientos, desplazamientos forzados, violación a los derechos humanos y desapariciones forzadas, situación que además ha sido reforzada con una débil institucionalidad local y un abandono por parte de los organismos del Estado de carácter regional y nacional.

Parte del diagnóstico que han realizado organizaciones como la Corporación Desarrollo y Paz del Piedemonte Oriental - Cordepaz indica que el modelo de desarrollo de Lejanías se ha apartado de la dinámica particular del territorio y ha olvidado la necesidad de generar acciones concretas en el sector rural, situación que ha propiciado la aparición de tensiones, la ampliación de la brecha social entre lo rural y lo urbano y la débil presencia de la institucionalidad en el sector rural del municipio.

Ante las situaciones descritas se hizo una investigación que permitiera identificar y comprender las dinámicas territoriales del municipio y generar una respuesta efectiva a través de un modelo de planeación territorial que propicie el desarrollo sostenible de Lejanías.

## Aspectos teóricos y metodológicos

La evolución del concepto de desarrollo y la gran cantidad de aportes de diferentes autores en diversas regiones del mundo a través de la historia, así como las múltiples críticas a la forma como se ha usado este para los intereses de unos y otros, hace necesario iniciar el análisis de algunos de los postulados de autores que nutran este escrito, y con ello, determinar la base conceptual sobre la que se planteará su postura; así, a partir de la definición sobre la que se adoptará la corriente conceptual del desarrollo se hará el análisis que contribuya a contestar la pregunta central de este documento ¿Cuál es el papel de la dinámica demográfica y de la dimensión poblacional en los procesos de planeación integral del desarrollo? De lo anterior, Rist (2002) plantea en su documento *El desarrollo: historia de una creencia occidental*:

El concepto de desarrollo se ha convertido en un tema demasiado subjetivo con una gran variedad de significados, incluso una misma definición puede cambiar la forma como se concibe, pues está determinado por la percepción de quien observa el fenómeno e incluso varía entre la percepción del desarrollador y el desarrollado.

Otros autores como Esteva (plantean en su análisis histórico la forma como se concibió el desarrollo, una postura crítica de cómo a partir de este concepto se ha impuesto la hegemonía de Estados del Norte (especialmente Estados Unidos) sobre los países del sur (especialmente Suramérica y África, entre otros); citando a Sachs (1996).

De lo anterior, Esteva establece en su definición de desarrollo en el libro *Diccionario del Desarrollo* que luego de la terminación de la Segunda Guerra Mundial el presidente Truman en Estados Unidos acuñó el concepto de “subdesarrollo” como una estrategia política hegemónica de este país sobre los Estados que eran considerados “pobres” y sobre los que había que imponer una nueva política para salir del “atraso” y de una “condición indigna”.

Esto ocasionó que se pasase por encima de las condiciones particulares de cada país y de los procesos internos que allí se desempeñaban, se impuso una política de tipo económica sobre la cual descansó el concepto de desarrollo para aquellas épocas, explica el autor, dicha imposición marcó la relegación de los procesos endógenos de las comunidades, concepciones opuestas a las posturas estadounidenses fueron consideradas innecesarias y “subdesarrolladas”, desconociendo los procesos históricos de dichas poblaciones e imponiendo medidas para salvaguardar la hegemonía sobre las naciones que necesitaban ser “salvadas” por los Estados desarrollados; así, según lo plantea Esteva

La metáfora del desarrollo dio hegemonía global a una genealogía de la historia puramente occidental, privando a los pueblos de culturas diferentes de la oportunidad de definir las formas de su vida social Sachs (1996).

El desconocimiento de la integralidad del concepto con otras dimensiones igual de importantes a la económica llevaron a que las políticas de Estado de la naciones de América Latina se limitaran a buscar hacer crecer sus indicadores económicos, el costo de este tipo de políticas fue alto para las poblaciones, la ampliación de las brechas sociales se hicieron evidentes, la destrucción de los recursos naturales, la pérdida de poblaciones rurales, la industrialización de las grandes urbes, entre otras.

Es así que la “crisis del desarrollo” llevó a que diversos autores plantearan nuevos retos frente a la forma de concebir el desarrollo, allí la CEPAL hace aportes importantes que acuñan el concepto de desarrollo territorial en una perspectiva interesante en la que las relaciones entre las poblaciones y sus territorios se convierte en una unión indisoluble cuando de desarrollo se trata, así, según el enfoque, del ILPES “el territorio se concibe como parte de la construcción social... como un sistema de interacciones sociales históricamente estructuradas y en constante evolución” Riffo (2013); bajo esta perspectiva la CEPAL presenta una postura que ha evolucionado a partir de significativos aportes de estudiosos en el tema en donde la perspectiva territorial y endógena toman un papel protagónico cuando de desarrollo se trata.

Es así que esta recopilación conceptual y teórica lleva a conocer la propuesta del modelo BIT PASE cuyo concepto de desarrollo lo define como el “Despliegue integral de las condiciones de posibilidad de la condición humana y de la trama planetaria de la Vida” Rubiano et al. (2003), concepto que evolucionó de la propuesta del modelo en el que se planteaba al desarrollo como el “proceso de transformación multidimensional sistémico, sostenible e incluyente... buscando mantener en equilibrio las dimensiones Poblacional, Ambiental Social y Económica” (DNP, 2011), reconociendo de esta forma las interacciones de las cuatro dimensiones del desarrollo como el eje central del modelo.

Ahora bien, en términos metodológicos, para el desarrollo de la investigación se aplicó la metodología brindada por el modelo BIT PASE (Balance e Interacción entre las Tensiones Poblacional, Ambiental, Social y Económicas) diseñado por investigadores de la Universidad Externado de Colombia con el apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Departamento Nacional de Planeación, y aplicado en los procesos de planeación territorial en Colombia y países como Paraguay, Cuba, entre otros de América Latina.

Dentro de los elementos centrales del modelo BIT PASE se encuentran las cuatro dimensiones del desarrollo que este mismo reconoce: Población, Ambiente, Social y Económico, las cuales se encuentran en constante interacción y evolución las unas con las otras, generando dinámicas particulares en cada territorio. El modelo enfatiza en la necesidad de generar y mantener equilibrios en las interacciones que suceden entre la población y sus relaciones sociales, la base ambiental y las actividades e interacciones económicas.

La población concebida como un “colectivo humano... que crea y recrea su entorno y lo transforma” (Rubiano, 2016) genera una serie de dinámicas propias en su tamaño, pautas de crecimiento, estructura, distribución y movilidad (dinámica demográfica) que a su vez determina unas particularidades en las interacciones entre las dimensiones del desarrollo y un impacto en el territorio.

Otro de los elementos importantes del modelo hace referencia a las configuraciones, en primera instancia la configuración actual representa la comprensión de la interacción constante entre las dimensiones del desarrollo en un territorio que genera la aparición de tensiones, así con la configuración actual se reconoce la dinámica particular de cada territorio y su relación con la población y las demás dimensiones, propiciando la aparición de tensiones, permitiendo reconocer la conexión que existe en un territorio con las dimensiones del desarrollo. Y por su parte, la configuración deseada corresponde a la noción del modelo de desarrollo que una población idealiza a partir de la forma como espera superar los desequilibrios o tensiones que se presentan en la interacción entre las dimensiones PASE.

## **Resultados de la Investigación**

Los resultados de la investigación se enmarcan en la construcción del modelo de desarrollo sostenible para el municipio de Lejanías, a partir de la formulación del Plan de Desarrollo Territorial 2016 - 2019 de manera participativa con los actores territoriales y siguiendo los lineamientos de la metodología BIT PASE, con ello se aborda el proceso de desarrollo de manera multidimensional, integral y sistémico.

A partir de la formulación del Plan de Desarrollo Territorial se estableció un sistema de seguimiento y control a la ejecución del Plan de Desarrollo Territorial en el que la administración municipal, el Consejo Territorial de Planeación, el Concejo Municipal, las Juntas de Acción Comunal y los demás actores locales participen y nutran el proceso, con ello, además se lograron establecer compromisos claros, tanto de la institucionalidad como de la sociedad civil en el proceso de transformación del modelo de desarrollo del territorio.

## **El Plan de Desarrollo Territorial**

En cumplimiento con el marco normativo colombiano para los procesos de planeación del desarrollo territorial, se formula en el municipio de Lejanías el Plan de Desarrollo Territorial para el período 2016 - 2019 denominado “Compromiso Serio”.

Siendo este el primer objetivo de la investigación llevada a cabo en el municipio de Lejanías que busca “formular el plan de desarrollo territorial para el municipio de Lejanías para el período 2016 - 2019 de manera concertada con los actores territoriales”, a través de los procesos de participación social contando con el liderazgo de la administración municipal y la participación activa de instancias de participación como el Consejo Territorial de Planeación, El Consejo Municipal de Desarrollo Rural, las Juntas de Acción Comunal, las asociaciones civiles y el Concejo Municipal, y con el acompañamiento técnico del equipo de investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia se logran alcanzar los objetivos propuestos en el marco de la presente investigación.

El Plan de Desarrollo Territorial se divide en tres partes fundamentales, la primera un diagnóstico integral del ente territorial construido a partir del desarrollo de talleres participativos con los actores territoriales e información de fuentes secundarias, tales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento para la Prosperidad Social, el Departamento Nacional de Planeación, entre otros, esto permitió identificar y comprender las dinámicas territoriales a partir del análisis integral de las dimensiones Poblacional, Ambiental, Social y Económica de Lejanías.

La segunda parte del Plan de Desarrollo corresponde al Plan Estratégico Territorial construido igualmente de manera participativa de acuerdo con la propuesta me-

metodológica del modelo BIT PASE, para ello se construye un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) en el que a partir de la construcción de las configuraciones territoriales se formula la visión de desarrollo del municipio al año 2032 de manera concertada con los actores locales, así se plantean un total de cinco objetivos estratégicos, veintitrés programas estratégicos, treinta y ocho metas de resultado y ciento setenta y seis metas de producto con igual número de indicadores de seguimiento.

La tercera parte del Plan de Desarrollo corresponde al plan de inversiones, en él se establece la distribución de los recursos públicos del municipio para la vigencia 2016 - 2019 para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

A continuación se presentan los resultados en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal a partir del análisis de cada uno de sus componentes.

## **Diagnóstico integral del territorio**

### *Dimensión poblacional*

El análisis de la dimensión poblacional permite comprender la forma como el tamaño, crecimiento, estructura y distribución de la población genera una dinámica particular de relacionamiento entre esta, el territorio, las relaciones sociales, la base ambiental y las actividades económicas.

### *Tamaño*

Los datos del tamaño de la población en el municipio de Lejanías según proyecciones del censo 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE indican que el territorio cuenta con un total de 9.403 habitantes, sin embargo, la base de datos del Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales Sisbén reportan un total de 11.622 personas inscritas viviendo actualmente en el territorio, esta disparidad de datos refleja una subvaloración del número de habitantes en Lejanías, situación que afecta los procesos de planeación y el acceso a recursos de inversión para programas sociales del municipio, pues los datos DANE corresponde a la información oficial para el desarrollo de proyectos en el municipio.

### *Crecimiento*

La información reportada por el DANE indica que la evolución del tamaño de la población del territorio no ha tenido cambios significativos, e incluso que se viene presentando una disminución del número de habitantes en el territorio, sin embargo, la base de datos Sisbén muestra un aumento paulatino del número de habitantes, relacionado especialmente con la disminución de los actos del conflicto armado y el proceso de paz.

Cabe destacar que los movimientos del tamaño de la población en el municipio de Lejanías ha venido generando un aumento en las demandas de bienes y servicios sociales, en especial, en el mejoramiento y construcción de viviendas de interés social, lo mismo que parte de la población se asienta en las zonas del Parque Natural Nacional Sumapaz y la Zona de Protección de la Vertiente Oriental y desarrolla sus actividades económicas, esta situación genera una fuerte presión sobre el inventario ambiental del territorio y ocasiona la pérdida de flora y fauna nativa.

### *Estructura*

De acuerdo con las proyecciones de población para el año 2016 del Censo poblacional 2005 del DANE, Lejanías cuenta con una pirámide poblacional progresiva caracterizada por tener una base ancha y una disminución de población a medida que se van presentando grupos etarios de mayor edad hasta formarse una cúspide en los rangos de mayor edad (80 y más).

La información aquí expuesta expresa que en el municipio existe una relación equilibrada en el número de hombres y mujeres que habitan este territorio, también se evidencia que el municipio cuenta con un porcentaje cercano al 50% de su población con edades entre los 0 y los 24 años, lo que indica una composición joven de su población y en edades altamente productivas, sin embargo, a partir de los 25 años se observa una disminución en la cantidad de población tanto para los hombres como para las mujeres, esta situación se presenta en primera instancia dado que el municipio es de vocación agropecuaria y se generan oportunidades laborales para la población en labores del campo, lo que resulta atractivo para una buena proporción de la población, a su vez la disminución en los grupos etarios de mayor edad se presenta por factores asociados a los desplazamientos que se originaron en la primera década del siglo XXI suscitados por el conflicto armado interno.

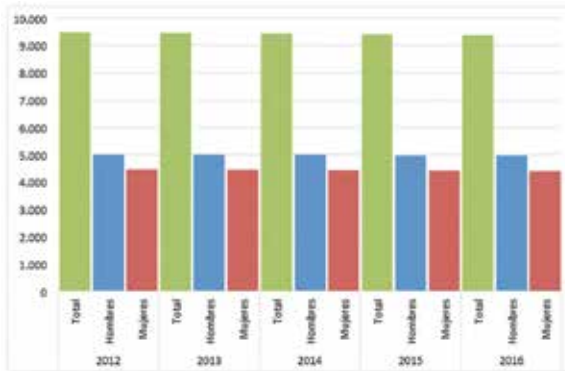
### *Distribución*

La población en el municipio de Lejanías se distribuye 53% en el área rural y 47% en la cabecera municipal, de acuerdo con las proyecciones DANE del censo 2005 para el año 2016, sin embargo, con base en la misma fuente esto no siempre fue así. Si observamos años anteriores, es evidente la pérdida de ruralidad, pues en el 2005 esta proporción era de 60% rural y 40% cabecera. Dicha situación resulta preocupante teniendo en cuenta que Lejanías es un territorio con vocación agropecuaria, que aporta en gran medida al posicionamiento del Meta como departamento productor. De continuar así, la presión sobre la demanda de servicios públicos y sociales, así como de empleo terminará por colapsar la capacidad de respuesta del municipio.

Adicionalmente, buena parte de la población que habita el casco urbano se moviliza hacia el sector rural a desarrollar sus actividades laborales en la agricultura y la ganadería.

Este proceso de reacomodación en la distribución de la población en el municipio de Lejanías indica la necesidad de fortalecer procesos encaminados al desarrollo rural, que permitan mantener a la población campesina (fuerza productiva local) en sus fincas, como también se debe avanzar en la generación de oportunidades para favorecer las condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida campesina en términos de oferta de servicios públicos y sociales, producción agropecuaria, la transformación y generación de valor agregado a la producción, el mantenimiento y construcción de vías terciarias, la protección del medio ambiente y la disminución de los impactos ambientales que genera la producción agropecuaria para el municipio entre otras acciones.

Figura 1. Crecimiento de la población del municipio de Lejanías período 2012 - 2015



Fuente: Construcción propia a partir de proyecciones de población 1985 - 2020. Censo DANE 2005.

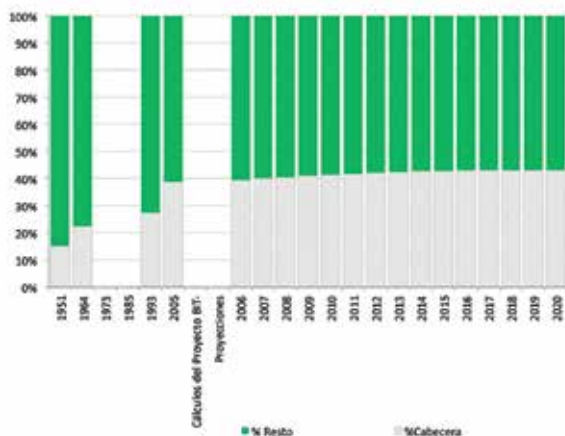
Figura 2. Estructura de la población de Lejanías según distribución según sexo y grupos etarios



Fuente: Construcción propia a partir de proyecciones de población 1985 - 2020. Censo DANE 2005.



Figura 3. Distribución de la población en cabecera y resto del territorio en el municipio de Lejanías. Censos 1951 a 2005 y Proyección DANE a 2020



Fuente: Proyecciones de población 1985 - 2020. Censo DANE - Distribución de la población cabecera y resto.

### Dimensión sociocultural

Alrededor de la estrategia de cierre de brechas sociales en el municipio de Lejanías se realizó un análisis prospectivo que ha identificado cómo evolucionarán los indicadores de seguimiento con la misma dinámica de inversión social que hasta ahora se ha desarrollado en el territorio, considerando lo relacionado con el posconflicto, toda vez que este municipio es receptor de población reintegrada y víctima del conflicto armado interno, lo cual genera un reto importante para la institucionalidad local.

Es así que se constituyó información lo más real posible<sup>3</sup>, tanto de la zona urbana como rural con el objeto de poseer una línea base que consolide la estrategia de desarrollo a implementar impulsando la relevancia que tiene para la administración municipal velar por tener niveles de cobertura óptimos en la prestación de servicios sociales que promuevan y protejan los derechos fundamentales de la población local.

Con relación a los indicadores de calidad de vida se encontró que más de la tercera parte de la población de Lejanías tienen necesidades básicas insatisfechas (2005), sin embargo, y teniendo en cuenta este año, esta brecha se ha venido reduciendo al pasar de un 48,3% en 2005 a 18% en 2014, ello quiere decir, que aunque ha descendido el índice multidimensional de pobreza, las condiciones mínimas de calidad de vida social no se encontraban cubiertas, por lo que es necesario favorecer el acceso a servicios básicos a las familias y condiciones de empleo digno, diversificando los

3 La información institucional a todo nivel (local, regional y nacional) es desorganizada y desactualizada, por esa razón se plantea el término “lo más real posible”.

ingresos de la población y haciendo un acompañamiento especial a los habitantes que reflejan esta condición (figura 4).

Figura 4. Cálculos de necesidades básicas insatisfechas e índice multidimensional de pobreza en Lejanías



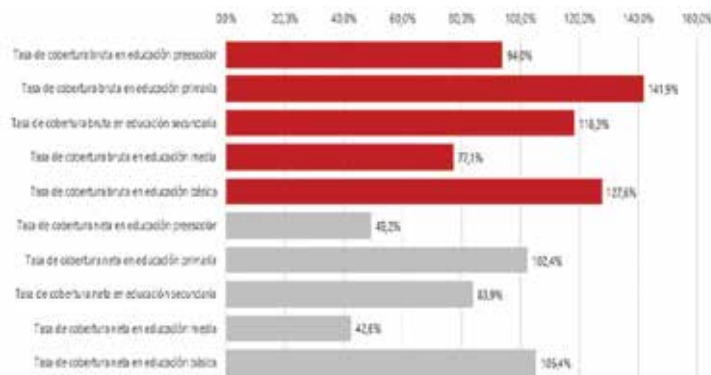
Fuente: Ficha de caracterización territorial. Departamento Nacional de Planeación, 2016.

Para el caso de la educación de Lejanías se observaron tasas de cobertura en educación bruta y neta, sobre lo cual se prestó especial interés, pues se encuentran en niveles no aceptables; dado que el movimiento de la población y los avances por ciclos de edad demuestran que la deficiencia no está en la oferta educativa sino en el acceso a la educación media ocasionada, entre otros motivos, por la extra edad<sup>4</sup>, el ingreso al sistema laboral a temprana edad, la reprobación y la falta de proyecto de vida; por lo que es necesario ajustar estrategias que reduzcan esta brecha (extra edad) y apoyar los programas al adulto que oferta el sistema educativo a través de la dirección del núcleo pertinente.

Adicionalmente, la tasa de cobertura en educación preescolar presenta un indicador neto del 49,2%, esta situación se presenta entre otros debido a la costumbre de muchas familias de matricular a sus niños directamente en la educación básica cuando tienen la edad apropiada, así mismo, gran parte de estos niños que no se encuentran cubiertos residen en hogares rurales y muchos de ellos de zonas distantes a los centros educativos, y teniendo en cuenta la edad que tiene un estudiante de preescolar se presentan algunos inconvenientes para transportar a los niños hasta los colegios ubicados en los centros poblados (figura 5).

4 La extra edad se define como el “desfase entre la edad y el grado de educación, y ocurre cuando el niño o joven tiene dos o tres años más por encima de la edad promedio de los estudiantes del grado al que pertenece” (MinE-ducación, s.f).

Figura 5. Desagregación tasas de cobertura en el municipio de Lejanías, 2014



Fuente: Ficha de caracterización municipal. Departamento Nacional de Planeación, 2016.

El gráfico muestra la participación por nivel educativo, donde se aprecia que la mayoría de los estudiantes atienden el nivel primaria; comparados con los niveles de transición, secundaria y media. Aun así, la participación en primaria se está reduciendo a través de los años, pues ha pasado de 1761 a 1370 estudiantes, y lo contrario para transición (66 a 250), secundaria (488 a 860) y media (69 a 274) (figura 5). Haciendo hincapié, y como se puede observar, al momento de recolectar los datos solo se pudo acceder a información con cinco años de atraso, lo que genera incertidumbre documental.

En salud, fue necesario atender información correspondiente a la vigilancia epidemiológica en el municipio, para definir las políticas públicas relacionadas con las principales causas de enfermedades y muertes. Los datos fueron usados para planificar, iniciar y apoyar acciones en promoción de la salud y prevención de la enfermedad a las diferentes instancias de las EPS y de la comunidad, para evaluar la prestación de los servicios, ante la presencia o ausencia de estos eventos, cuya finalidad es alcanzar resultados deseados en salud.

En cuanto a infraestructura prestadora de servicios en salud, existe una IPS del sector oficial; la cual cuenta con tan solo 12 camas y ubicada en zona de riesgo (orillas del río). Desde allí la población manifiesta que el servicio es deficiente, puesto que en muchos casos los insumos médicos escasean, y la comunidad adopta este servicio solo para primeros auxilios, en tanto que para eventos de mayor gravedad acuden a la ciudad de Granada (45 minutos de distancia casco urbano) o Villavicencio (1 hora 45 minutos promedio). Las comunidades explican que la IPS existente cuenta con buena infraestructura para el servicio, lo que no cuenta es con personal médico, enfermeras, vacunadores y auxiliar de odontología e implementos especializados y

de manejo cotidiano. Al igual que el puesto de salud de Cacayal (vereda) tiene infraestructura, pero no está en funcionamiento por falta de personal.

Con relación a la información reportada por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en el municipio de Lejanías se indica que se han recibido a 2015 un total de 353 solicitudes de valoración para la inclusión de víctimas, las cuales han sido recepcionadas en el municipio por la Personería Municipal, a través del diligenciamiento del Formato Único de Declaración FUD, y remitidas a esta Unidad, que adicionalmente reporta un total de 9.608 personas registradas en el programa por hecho victimizante ocurrido en el municipio de Lejanías y cuya acción fue en una ciudad distinta, así se reporta que de estas víctimas solo 1960 se ubican en el municipio de Lejanías y el resto se distribuye en otros municipios del país.

Con relación a las víctimas que se encuentran ubicadas en Lejanías, la administración municipal a través del informe del Plan de Atención Territorial de Víctimas 2012-2015 indica que de acuerdo con las edades de las personas reconocidas como víctimas del conflicto armado se puede identificar la siguiente estructura (figura 6).

Figura 6. *Distribución de la población víctima ubicada en Lejanías por grupos de edad - porcentaje*



Fuente: Informe Alcaldía Municipal Lejanías 2012-2015. Plan de Atención Territorial de Víctimas.

Como se evidencia en el gráfico, la mayor concentración de población víctima ubicada en el municipio de Lejanías se encuentra en el rango de edades entre los 27 y los 60 años con un 36,3%, es decir, es considerada población adulta; le siguen la población joven entre los 18 y los 26 años, con un 18,2%; la población catalogada en infancia entre los 6 y los 12 años con un 15,9% y, posteriormente, adolescentes y primera infancia.

Esta información permite destacar la necesidad de articular los procesos de atención de necesidades específicas de los grupos poblacionales identificados, lo anterior teniendo en cuenta que las personas reconocidas como víctimas del conflicto armado requieren que documentos como el Plan de Desarrollo Territorial, bajo el principio de la inclusión, propicien espacios para visibilizar la acción institucional hacia estos grupos poblacionales.

### *Dimensión económica*

#### *Valor agregado*

De acuerdo con la información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación, el municipio de Lejanías genera valor agregado en mínimas proporciones en el sector comercio, industria manufacturera, las actividades inmobiliarias y la intermediación financiera, mientras que el DANE recoge en otros pequeños sectores no representativos la sumatoria del valor agregado en el territorio; los datos permiten identificar la mora que tiene el municipio de Lejanías de generar valor agregado a su sector de mayor representatividad, como lo es la producción agrícola. A pesar de ser uno de los municipios donde se produce la mayor cantidad de comida en el departamento del Meta, comercializa sus productos como materia prima a intermediarios comerciales sin realizar algún proceso de transformación o de valor agregado a la producción, así como sin ningún elemento diferenciador que permita identificar en los mercados regionales y nacionales el origen de los productos (tabla 1).

Tabla 1. *Generación de valor agregado en el municipio de Lejanías, año 2013*

VALOR AGREGADO MUNICIPAL SECTORES DE MAYOR IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA LOCAL	
Industria manufacturera	2,2
Comercio	7,5
Intermediación financiera	1,3
Petróleo y gas natural	0
Actividades inmobiliarias	2,8
Otros	145,7
<b>Valor agregado municipal</b>	<b>159,5</b>
<b>Valor agregado per cápita</b>	<b>16.654.464,00</b>

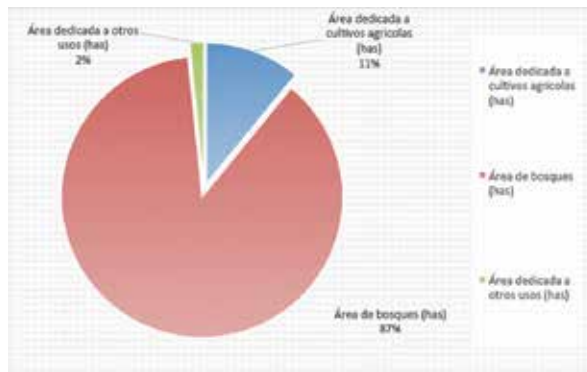
Fuente: Ficha de caracterización territorial. Departamento Nacional de Planeación, 2016.

Esta situación plantea una pérdida de oportunidades al territorio para posibilitar la diversificación de los ingresos económicos, la generación de nuevas fuentes de empleo, la inclusión de los productos a nuevos mercados y su posicionamiento en

los mercados regionales y nacionales, situación que favorecería los ingresos de los pequeños y medianos productores como de la población en general, y que redundaría en el mejoramiento de la calidad de vida de la población del municipio.

Así mismo, de acuerdo con la información del DNP, el municipio de Lejanías cuenta con un total de 5.888 hectáreas dedicadas a la producción agrícola y 862 a otros usos entre los que se encuentran la producción de ganado vacuno; estos datos confirman la vocación agrícola que tiene el municipio y que lo posiciona como despensa alimentaria del departamento del Meta (tabla 4) (figura 7).

Figura 7. Vocación territorial



Fuente: Ficha de caracterización territorial. Departamento Nacional de Planeación, 2016.

### Dinámica producción agropecuaria

En este sentido, el municipio de Lejanías tiene una vocación agropecuaria, de lo cual se identificó con la constitución de nueve asociaciones de productores, tanto pecuarios como agrícolas; sin embargo, la información suministrada corresponde al año 2012 y no señala si estas organizaciones se encuentran activas a 2015, por lo que se evidencia desarticulación interinstitucional, generando consecuencias negativas tanto económicas como sociales y ambientales.

Así mismo, representantes de productores sostuvieron que la información suministrada por el Ministerio respecto de la productividad en algunos casos, debe ser ajustada a la realidad, según los datos de los representantes de cada sector, sin embargo, dicha información no fue allegada por este sector para ser incluido en este diagnóstico.

La producción agropecuaria, en general, observa características propias de sistemas de agricultura familiar campesina con alguna incidencia de producciones a razón de los sistemas económicos agropecuarios (pequeños productores empresarios), lo que conllevaría impulsar y fomentar desarrollos asociativos, pero sin desestimar la producción empresarial. De esto, las comunidades de familias campesinas y peque-

ños productores evidencian la necesidad de recibir asistencia técnica; capacitaciones en procesos administrativos y organización asociativa, con perspectiva de transformación y distribución de sus productos con marca propia.

### *Producción agrícola en el municipio de lejanías*

El municipio de Lejanías tiene una vocación y configuración económica agropecuaria, por lo que en este diagnóstico se logró identificar los grupos de cultivos, tanto pecuarios como agrícolas en el período 2007 a 2014 para casi todos los casos; considerando para cada caso las áreas sembradas, áreas cosechadas, producción en toneladas y los rendimientos por hectárea, lo cual constituye una línea de base importante para determinar estrategias de desarrollo económico agropecuario.

Es así que desde la promoción y fomento al desarrollo económico del municipio en el marco del sector agropecuario se ha evidenciado que más de 1.200 familias productoras de fruta del municipio de Lejanías obtienen una baja rentabilidad de sus cosechas e incluso pérdidas económicas en algunos períodos del año, debido a la falta de canales de mercadeo estable y la nula generación de valor agregado de la producción desde hace 30 años, generando ingresos insuficientes que afectan su nivel de calidad de vida, ocasionando a su vez la desmotivación para el desarrollo de actividades productivas y la erradicación de cultivos entre los que ya se cuentan la papaya y la guayaba. La problemática se refuerza debido a la alta intermediación en procesos de comercialización y venta de productos; picos de sobre producción en cosecha (todos produciendo lo mismo); falta de valor agregado a la producción primaria y la poca promoción de procesos de asociatividad entre los productores.

Así mismo, los productores agrícolas del municipio de Lejanías evidencian debilidades al momento de acceder a la financiación de recursos para la producción, teniendo en cuenta que las familias campesinas y productores no pueden cumplir en su totalidad con los requisitos que se les exige para acceder a estos, entre los que se encuentra la titulación de los predios (el 70% de estos no están titulados), el respaldo económico para acceder a créditos y la poca promoción de créditos blandos a los pequeños productores, lo que ocasiona una importante reducción en la capacidad de inversión y apalancamiento financiero para fortalecer los procesos de producción, repercutiendo en la pérdida de oportunidades para la generación de ingresos económicos y el mejoramiento de la producción y la productividad agropecuaria.

### *Configuración actual del municipio de Lejanías*

A partir de la comprensión de cómo se relacionan las dinámicas territoriales del municipio de Lejanías en las dimensiones poblacional, ambiental, social y económico, los actores locales construyeron lo que consideran la configuración actual del territorio, así, a partir de la identificación de tensiones y de la forma como las problemáticas se relacionan se partió de la construcción de una metáfora con la cual poder expresar el estado actual del modelo de desarrollo de Lejanías.

A continuación se presenta la configuración territorial construida con los actores locales en el marco del desarrollo del programa de asistencia técnica a grupos de expertos locales en población y desarrollo territorial, a cargo de la Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental - Cordepaz.

Figura 8. Mapa de la configuración actual del municipio de Lejanías



Fuente: Construcción equipo local, Grupos de expertos locales Cordepaz.

Lejanías tiene una “langosta” robusta, alimentada por sus problemáticas generadas, en gran parte por el desarrollo de actividades productivas desordenadas y ansiosas por seguir creciendo para atender a su población, que con sus tenazas ejerce presión sobre los recursos naturales que se encuentran en el Parque Natural Nacional Sumapaz, la Zona de Protección de la Vertiente Oriental, las zonas de reserva de fuentes hídricas y otros inventarios ambientales del municipio, así como las mismas tierras productivas del territorio.

### *Retos identificados*

- a) Establecer procesos de producción sostenible y sustentable concertados con productores y la institucionalidad, que mitiguen y frenen los impactos negativos sobre el componente ambiental del municipio, incentivando la creación de agroindustria para la generación de valor agregado a la producción agrícola y el fortalecimiento de los canales de comercialización directa con el consumidor.
- b) Fortalecimiento de la gobernabilidad y gobernanza, la presencia y la articulación institucional para la aplicación de las normas y el apoyo efectivo al desarrollo sostenible del municipio.



- c) Ordenar y regular las actividades de la población del territorio para el desarrollo sostenible.
- d) Diseñar y ejecutar estrategias para proteger al territorio de la explotación de la minería y los hidrocarburos.

### *Ventajas y oportunidades del territorio*

- Variedad de pisos bioclimáticos que le permiten la diversificación en la producción agropecuaria.
- Proximidad a los mercados regionales y nacionales.
- Grandes productores de agua.
- Diversidad cultural debido a la procedencia de población de varias regiones del país.
- Tierras altamente productivas.
- 65% del territorio es zona de protección ambiental, patrimonio natural de la humanidad.
- Diversificación en la producción agropecuaria.
- Atractivos turísticos que se empiezan a posicionar a nivel regional

### *Configuración deseada*

A partir de los talleres realizados por el Equipo Técnico de la Corporación Desarrollo y Paz del Piedemonte Oriental - Cordepaz a los grupos de expertos locales en población y desarrollo se construyó la configuración deseada del territorio, que busca identificar la forma como se espera se superen las tensiones identificadas, se establece cómo los actores locales esperan se constituyan las nuevas relaciones en las interacciones entre las dimensiones del desarrollo del municipio, en este caso al año 2032.

El resultado del ejercicio desarrollado por Cordepaz es el siguiente:

El municipio de Lejanías como el colibrí es un territorio que vuela hacia un futuro prometedor que renace después de días y noches turbulentos; la larga cola del colibrí le permite mantener el equilibrio del vuelo con su riqueza hídrica y sus zonas de especial interés ambiental que se sitúan a lo largo y ancho del territorio, para ello, se ha logrado desarrollar procesos de producción limpia y respetuosa con el medio ambiente, fortalecida por los procesos asociativos y de generación de valor agregado que le permiten al pequeño y mediano productor aumentar sus utilidades y ver en la producción orgánica una opción viable para generar recursos y proteger su riqueza ambiental.

Figura 9. Configuración deseada del municipio de Lejanías



Fuente: Construcción Equipo Local, grupos de expertos locales Cordepaz.

El corazón y los pulmones del colibrí se traduce en las zonas de protección ambiental situadas sobre la vertiente oriental y el Parque Natural Nacional Sumapáz que le dan la mayor fortaleza y riqueza al territorio, así mismo, se ha logrado proteger del desarrollo de procesos económicos y del asentamiento de poblaciones, además de generar consensos con los antiguos habitantes de este territorio para abandonar las prácticas de producción y de tala de bosque que venían acabando poco a poco su riqueza ambiental.

El Plan Estratégico Territorial comprende 5 objetivos vitales, 23 programas estratégicos, 38 metas de resultado y 176 metas de producto con igual número de indicadores de seguimiento.

Figura 10. Estructura del Plan Estratégico 2016 - 2019



Fuente: Construcción propia Equipo de Investigación.

Para responder a las tensiones identificadas en el territorio se plantearon cinco objetivos estratégicos con los cuales se espera contribuir a la consecución de la visión de desarrollo del municipio en el periodo 2016-2019, los objetivos estratégicos se plantean de tal forma que la estrategia de intervención en el territorio se haga de manera integral, multidimensional y sistémica, con lo cual se busca propiciar un modelo de desarrollo sostenible para Lejanías.

Los objetivos estratégicos planteados son:

- Favorecer el ordenamiento del territorio que permita regular las actividades de la población, preservar y recuperar la base ambiental del municipio.
- Establecer un modelo eficiente de gestión de la inversión en las infraestructuras públicas y los equipamientos municipales que mejoren las condiciones de calidad de vida de la población lejaniese.
- Brindar plenas garantías de acceso a los servicios públicos sociales que mejoren las condiciones de calidad de vida de la población lejaniese.
- Propiciar la implementación de un modelo de desarrollo y crecimiento económico local que fortalezca la economía campesina, la agregación de valor y el emprendimiento solidario.
- Fortalecer la gobernabilidad, el accionar y la articulación institucional que favorezcan la implementación de un modelo de desarrollo sostenible e incluyente.

La implementación de este modelo pretende desarrollar acciones estratégicas en las cuatro dimensiones del desarrollo (Poblacional, Ambiental, Social y Económica) de manera conjunta, articulada y participativa con los diferentes actores locales.

Por ejemplo, en lo relacionado con la dimensión ambiental, se ha establecido que la preservación y cuidado del medio ambiente son uno de los principales objetivos que debe plantearse el ser humano, pues, es del estado y condición en que se encuentre la naturaleza que depende la supervivencia del hombre y su bienestar, sin embargo, se ha visto cómo en los últimos tiempos han prevalecido otros intereses que están perjudicando seriamente la biodiversidad, el hombre está haciendo uso de la naturaleza de forma indiscriminada, hay una manipulación inadecuada y esto trae consecuencias negativas irreparables presentes y más aún a las futuras generaciones.

El municipio de Lejanías, Meta requiere como principal objetivo favorecer el ordenamiento del territorio donde permitan regular las actividades de la población, preservar y recuperar la base ambiental del municipio. Este ordenamiento territorial es el que se “encarga de gestionar los procesos de planificación y administración de forma adecuada y racional del desarrollo físico territorial y la utilización del suelo” (Ordenamiento Territorial, s.f.) De esta manera aprovechar el espacio sin deteriorar los recursos naturales, propiciando un desarrollo sostenible, es importante imple-

mentar actividades que integren a la población, generen conciencia y permitan crear una cultura ambiental.

Teniendo en cuenta que la principal actividad económica de Lejanías corresponde al sector agrícola y que depende básicamente de los recursos del medio para la producción de alimentos, gracias a sus características del clima, suelo, fauna y recursos forestales hacen que sea un lugar fértil para el crecimiento de cultivos, por esta razón, la importancia de implementar acciones que prevengan y mitiguen los impactos generados por las actividades económicas del territorio, contribuyan al bienestar de la población y la preservación de la oferta ambiental.

Los actores locales reconocen que el desarrollo del municipio no puede estar basado únicamente en el crecimiento económico, pues hay otros factores en el territorio que le generan bienestar a la población, así, el cuidado del medio ambiente es un tema de gran importancia que se debe tener en cuenta a la hora de buscar el desarrollo del municipio. Lejanías es un territorio que cuenta con extensas áreas naturales, las cuales deben ser preservadas para poder tener un desarrollo sostenible.

La falta de un ordenamiento del territorio ha facilitado la persistencia de conflictos en el uso de los recursos, el desempeño económico del sector no ha sido el mejor, ha generado conflictos del uso del suelo, tala y quema de bosques, uso indiscriminado de agroquímicos e insumos en la producción agrícola, invasión de zonas protegidas, potrerización de bosques, informalidad en la tenencia de la tierra en zonas de reserva natural, entre otras acciones. Estos impactos negativos a largo plazo en el medio causados por el uso inadecuado y destrucción de los recursos naturales desmejorarían completamente la calidad de vida de los lejaníenses.

El crecimiento se ha convertido en un problema para la base ambiental, y es porque no se está creciendo conscientemente, es decir, que las personas están buscando un crecimiento económico sin medidas, pasando por encima de la biodiversidad, explotando y beneficiándose de un recurso que puede agotarse y puede generar graves consecuencias en los territorios y, por consiguiente, en los habitantes que son los principales beneficiarios de los recursos naturales.

En lo relacionado con la dimensión económica se reconoce que Lejanías es un municipio con extensas áreas rurales, como la mayoría de municipios en el país, tiene una gran representación en la producción agrícola y a pesar de ser el municipio donde se produce la mayor cantidad de alimentos en el departamento del Meta no hace ningún proceso de transformación que permita ser identificada en la región el origen de los productos, el territorio y sus habitantes están perdiendo la oportunidad de generar diversificación en sus ganancias, siendo de beneficio para los pequeños y medianos productores de la región y al mismo tiempo para el crecimiento y fortalecimiento de la economía del municipio.

La falta de inversión en el mantenimiento de las vías terciarias por parte del Estado ha generado un desmejoramiento en la calidad de las vías rurales, lo que ha dificultado las posibilidades de comercialización de los productos agropecuarios y propiciando la pérdida de oportunidades que pueden generar desarrollo rural.

En el municipio de Lejanías hay una variedad de zonas naturales de gran atractivo, como el Puente de la Reconciliación, las piscinas del río Guejar, la quebrada Las Cristalinas, Piedras Gordas, y el río Guape, lo que hace que pueda introducirse en el sector del turismo y que pueda ser de aprovechamiento para el reconocimiento y desarrollo del municipio, pero que al mismo tiempo las estrategias diseñadas para el turismo como opción de desarrollo sean equilibradas con la afectación ambiental de las zonas naturales, para que de esta manera el desarrollo turístico sea sostenible, esto generará nuevas oportunidades de empleo para la población lejaniese, moverá la economía en las zonas rurales y urbanas, y producirá un reconocimiento regional y nacional del municipio.

A través del Plan de Desarrollo Territorial se busca apoyar y fortalecer los procesos de producción agropecuaria en el municipio por medio de los procesos de asistencia técnica agropecuaria, así, de esta forma se busca establecer un sistema de producción agropecuario sostenible y con mayores márgenes de productividad por hectárea para el pequeño productor rural.

Así mismo, se espera fortalecer el emprendimiento a través del desarrollo de mipymes que generen valor agregado a la producción agropecuarias y que aprovechen el potencial turístico del territorio, con ello se espera mejorar los ingresos de la población, crear nuevas fuentes de empleo y por ende redundar en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Lejanías.

### *Plan de inversiones*

A través del Plan Plurianual de Inversiones del Plan de Desarrollo Municipal se estableció la distribución de los recursos de inversión con los que contará el municipio para la vigencia 2016-2019, es importante mencionar que este municipio por ser de sexta categoría tiene una alta dependencia de los recursos de transferencias que realiza la nación y de los recursos de gestión para invertirlos en la ejecución del Plan de Desarrollo Territorial, toda vez que los recursos propios del municipio representan tan solo el 10% de los recursos públicos de Lejanías

La distribución de los recursos en el plan de inversiones evidencia que el 80,3% de los recursos de inversión del municipio de Lejanías para el período 2016-2019 se destinaron al objetivo estratégico N. 3, correspondiente a la dimensión social, indicando la fuerte necesidad del territorio para invertir en problemáticas ligadas directamente a la calidad de vida de la población.

Figura 11. Distribución plan de inversiones municipio de Lejanías para el periodo 2016-2019



Fuente: Construcción propia. Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019.

### *Sistema de seguimiento y evaluación a la ejecución del Plan de Desarrollo Territorial*

Con el fin de realizar el seguimiento y control a la ejecución de las metas y programas formulados en el Plan de Desarrollo Territorial, el equipo investigador a través de la consulta en fuentes como el Departamento Nacional de Planeación y el Comité de Seguimiento a la Inversión de Regalías - CSIR en el departamento del Meta, se optó por construir un sistema de semaforización a través de la construcción de un Cuadro de Mando Integral que es administrado por la Secretaría de Planeación del municipio de Lejanías y alimentado por cada uno de los funcionarios a quien se les asignó el liderazgo de un número específico de metas de producto del Plan de Desarrollo.

El sistema de seguimiento se integra con una serie de formatos que permitieron la realización de los informes de ejecución de meta de manera más eficiente. En primera instancia se construyó el formato de asistencia y beneficiarios de las actividades que realiza la administración municipal, con este se llegó a conocer el número exacto de personas que se beneficiaron de los diferentes proyectos y programas y demás actividades públicas que se llevaron a cabo en el territorio, permitiendo además caracterizar la población en temas como la edad, grupo poblacional al que pertenece, entre otras características particulares que permiten conocer a la población que se beneficia.

Figura 12. Formato listado de beneficiarios actividades de la administración municipal

The image shows a spreadsheet interface with a header section containing logos and the title 'LISTADO DE BENEFICIARIOS ACTIVIDADES ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL'. Below the header is a grid with columns for 'Nº', 'Nombre y Apellido', 'Nº Documento', 'Sexo', 'Etnia', 'Zona', 'Inscripción a la que pertenece', 'Fecha de Nacimiento', 'Sexo', 'Etnia', 'Zona', 'Inscripción a la que pertenece'. The grid is mostly empty, with a large 'Página 1' watermark in the center.

Fuente: Construcción propia.

De igual forma se elaboró un formato de informe de actividades de ejecución de cada meta de producto del Plan de Desarrollo, con ellos, la administración municipal informa a la ciudadanía y a los demás actores del territorio los avances en la ejecución del plan, así como realizar control político, veedurías y demás acciones de participación.

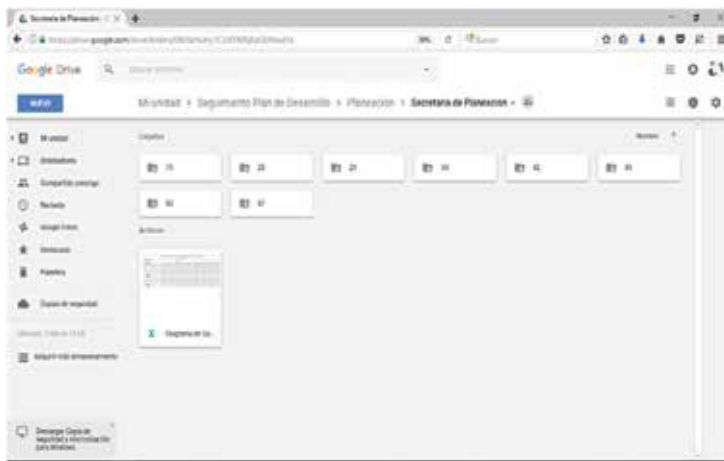
Figura 13. Formato Informe de actividades en el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo

Formato Informe de Actividades Cumplimiento de Metas Plan de Desarrollo	META 1001 - PLAN DE LEJANÍAS ABRIL/2012 CODIGO TRD: 13031
Nombre Departamento: _____	
Nombre Responsable: _____	
Número de la Meta en el PCIM _____      Meta de Producto: _____	
Fecha de presentación del Informe: _____	
Porcentaje de ejecución de la meta: _____	
Actividades Desarrolladas para alcanzar la meta: _____	
Número Total de Beneficiarios: _____	
Características de los beneficiarios: (de acuerdo al formato de listado de beneficiarios indique la cantidad según corresponda):	
Descripción	Cantidad total
<b>ZONA</b>	
Urbano	
Rural	
<b>Género</b>	
Hombres	
Mujeres	
<b>Rango de Edad</b>	
Menores de 1 año	
0 - 5 años Primera Infancia	
6 -11 años Infancia	
12 -18 años Adolescente	
19 -26 años Juventud	
27 -59 años Adulto	
60 o más años Adulto Mayor	

Fuente: Construcción propia.

A partir de esta información y con el apoyo de la aplicación de Google Drive se estableció un centro de recopilación virtual sobre los informes de ejecución de cada una de las 176 metas de producto del Plan de Desarrollo, así, a partir de la construcción de los diagramas de Gantt de cada una de las metas se establecieron los tiempos y las acciones que alimentarían la ejecución de cada meta, desde allí se realizan los concejos de gobierno de manera periódica para hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos.

Figura 14. *Tablero en Google Drive de seguimiento a la ejecución de metas de producto*



Fuente: Construcción propia.

Desde el reporte de los informes de cumplimiento de las metas a través del Google Drive se logra tener un sistema de información que se alimenta y controla por un funcionario de la Secretaría de Planeación quien alimenta un cuadro de mando integral donde se han establecido las metas y los indicadores de seguimiento, esto con el fin de identificar el estado de avance y realizar la retroalimentación a tiempo sobre los ajustes que se deben llevar a cabo para cumplir con los plazos establecidos.

Para realizar el seguimiento se opta por desarrollar un cuadro de mando integral con las metas de producto priorizadas para cada año del período de Gobierno y la batería de indicadores cuantitativos con los cuales se conoce el estado de ejecución, para ello se estableció una ponderación que permitió conocer el peso relativo de cada meta en el conjunto del Plan de Desarrollo, se determinó que cada meta tendría el mismo peso indiferente si hay metas que tienen una mayor cantidad de recursos financieros o benefician una mayor cantidad de población así:



1/número total de metas prioritizadas para el año

Para el 2016, por ejemplo, se estableció que se priorizarían 134 metas de producto, así el peso porcentual de cada meta sería:

1/134 (metas prioritizadas año 2016)

Esto es igual a 0,75% - peso relativo de cada meta para el año 2016.

A partir de allí se estableció un semáforo de ejecución que permitía identificar el estado de ejecución de cada meta de producto, las cuales alimentaban los programas y esto a su vez los objetivos estratégicos, la fórmula que se usó fue:

Tabla 2. *Semaforización ejecución del Plan de Desarrollo Municipal*

Nivel Óptimo	Superior a 80% de ejecución
Nivel Aceptable	Mayor a 40% y menor a 80% de ejecución
Nivel Crítico	Menor a 40% de ejecución

Fuente: Construcción propia.

La utilización de los colores del semáforo permitió una fácil comprensión, no solo a los miembros de la administración municipal sino a la población en general, facilitando además el proceso de rendición de cuentas públicas a la ciudadanía.

Tabla 3. *Estructura Cuadro de mando integral de seguimiento a la ejecución del Plan de Desarrollo*

METAS DE PRODUCTO 2016	Meta propuesta cuatrimestre	Ponderación	Línea Base	Indicador Meta de producto	valor programado cuatrimestre	año 1			
						Meta real de su meta para el año	VALOR PROGRAMADO	VALOR AVANCE EJECUCIÓN	Porcentaje (%)
1. 4 grupos cívicos asistidos (confirmados y fortalecidos)	4	1,00%	0	Número de grupos cívicos confirmados y fortalecidos	4	4	100,0%	1,00%	100,0%

Fuente: Construcción propia.

El seguimiento continuo y la coordinación efectiva permitió que al finalizar el año 2016 la administración municipal lograra el 100% de ejecución de las metas de producto prioritizadas para el primer año de gobierno.

Tabla 4. Sistema de seguimiento año 2016. Plan de Desarrollo Municipal Lejanías 2016-2019

COMPONENTE ESTRATEGICO DEL DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATEGICO	VALOR ESPERADO DURANTE EL CUATRINIO	VIGENCIA 2016		
			VALOR ESPERADO DEL EJE EN LA VIGENCIA	VALOR EJECUTADO EN LA VIGENCIA	% DE CUMPLIMIENTO
1. AMBIENTE NATURAL	1. Favorecer el ordenamiento del territorio	10,102%	7,407%	7,407%	100,0%
2. AMBIENTE CONSTRUIDO	2. Establecer un modelo eficiente de gestión de la inversión en las infraestructuras	5,051%	3,449%	3,449%	100,0%
3. DIMENSION SOCIO CULTURAL	3. Brindar plenas garantías de acceso a los servicios públicos sociales	72,727%	44,644%	44,622%	100,0%
4. DIMENSION ECONOMICA	4. Promover la implementación de un modelo de desarrollo y crecimiento económico local	8,081%	5,253%	5,253%	100,0%
5. DIMENSION POLITICO INSTITUCIONAL	5. Fortalecer la gobernabilidad, el accionar y la articulación institucional	4,040%	2,778%	2,778%	100,0%
<b>TOTAL APORTE AL PLAN DE DESARROLLO</b>		<b>100,0%</b>	<b>63,5%</b>	<b>63,5%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia.

## Conclusiones

La participación ciudadana y el apoyo técnico fueron fundamentales para poder llevar a cabo un proceso efectivo en la formulación y adopción del modelo de desarrollo territorial, así el compromiso de todos los actores en el proceso de formulación, así como en la ejecución y seguimiento son necesarios para tener el éxito necesario en cada una de las etapas del proceso.

Sin lugar a dudas, el acompañamiento técnico en el municipio donde no se encuentra una capacidad instalada fue un apoyo fundamental para lograr definir los aspectos relevantes en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo como en las subsiguientes etapas.

Se logra identificar la necesidad y gran importancia de establecer un sistema de seguimiento que retroalimente los resultados sobre la marcha y que permita hacer ajustes, caso contrario sería imposible alcanzar las metas propuestas. El modelo de desarrollo propuesto debe ser integral, no solo desde el aspecto de intervención, que como se menciona busca integrar las cuatro dimensiones del desarrollo, la integralidad está también asociada a la participación de todos los actores y al proceso mismo de planeación, ejecución, seguimiento evaluación y en el proceso de retroalimentación.

## Referencias

- Departamento Nacional de Planeación (2011). Planeación para el desarrollo integral de las entidades territoriales: el Plan de Desarrollo 2012-2015. *Guía para la gestión pública territorial, N. 4*. Bogotá, Colombia. Editorial Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible, Grupo de Gestión Pública Territorial.
- Esteva, G. (1996). Desarrollo. En W. Sachs (Ed.). *Diccionario del desarrollo: Una guía del concepto como poder*. (Primera edición en inglés 1992). Perú. PRATEC.
- Ordóñez, M. G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá, Colombia. Ediciones Universidad Externado de Colombia.
- Rengifo, J. (2012). Evolución de la planificación regional en Colombia: tendencias y perspectivas del desarrollo. En *XII Coloquio Internacional de Geocrítica*. Bogotá, Colombia.
- Riffo, L. (2013). *50 años del ILPES: Evolución de los marcos conceptuales sobre desarrollo territorial*. Serie Desarrollo Territorial. Santiago de Chile, Chile. Organización de Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina.
- Rist, G. (2002). *El desarrollo: historia de una creencia occidental* (pp. 13-18, 273-284). Traducción de Adolfo Fernández Marugán. Madrid. © Los libros de la Catarata.
- Rubiano, N. (2016). *Notas sobre la condición humana*. (Notas de clase Maestría en Planeación Territorial y Dinámicas de Población). Material de clase 1. El Modelo BIT PASE. Material pedagógico. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Rubiano, N., González, A., Toledo, Á., Zamudio, L., Cano C., Córdoba, C., Parra, E. (2003). *Población y ordenamiento territorial*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Sánchez, J. J. (2008). *El crecimiento de la población mundial: Implicaciones socioeconómicas, ecológicas y éticas*. Valencia, España: Edición Tirant Lo Blanch.
- Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación: Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*. (5ª ed.). Barcelona, España: RIURB Editores.