



# GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE ACTORES

PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS  
EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA.

## AUTORES

Sandra Patricia Contreras Soto  
Santiago Páez Velandia  
Edith Juliana Sepúlveda Vera  
Directora: Edna Paola Nájjar

# TABLA DE CONTENIDO



## INTRODUCCIÓN

Objetivos de la Guía Metodológica.  
Alcance de la Guía Metodológica.  
¿Cómo se elaboró la Guía Metodológica?  
Elementos de la Guía Metodológica.

## PRESUPUESTO PARTICIPATIVO



¿Qué es el Presupuesto Participativo?  
Objetivos del Presupuesto Participativo  
Principios del Presupuesto Participativo  
Experiencias Nacionales  
Etapas Mínimas para la Implementación del Ejercicio  
de Presupuesto Participativo  
Proyectos de Formulación de Presupuestos Participativos



## GESTIÓN DE ACTORES PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

Descripción  
Alineación de Procesos de Gestión de Actores  
con Proyectos de Formulación de Presupuestos Participativos

## RUTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE ACTORES



Identificar Actores  
Desarrollar Plan de Gestión de Actores  
Desarrollar Estrategias de Relacionamiento  
Revisar y Mejorar

## ANEXOS

### FORMATOS

*Formato A. Alistamiento de actores*

*Formato B. Identificación previa de actores*

*Formato C. Recolección de información*

*Formato D. Formato de consolidación actores*

*Formato E. Matriz de Vester*

*FORMATO F. Árbol de problemas*

*FORMATO G – Inventario de temáticas de proyectos*

*Formato H. Matriz poder interés*

*FORMATO I. Registro de actores*

*FORMATO J. Matriz nivel de participación de los actores*

*Formato K. Matriz poder interés con gráfica*

*Formato L. Estrategias de manejo de actores*

*Formato M. Requerimientos de comunicación*

*Formato N. Matriz de registro de riesgos*

*Formato O. Plantilla Plan de comunicaciones*

*Formato P. Plantilla Plan de gestión de actores*

*Formato Q. Control de cambios*

*Formato R. Perfil de proyecto*

*Formato S. Matriz de consolidación de perfiles de proyecto*

*Formato T. Votación priorización de perfiles de proyectos*

*Formato U. Consolidación votación priorización perfiles de proyectos*

*Formato V. Matriz de priorización*

*Formato W. Roadmap*

*Formato X. Consolidación de proyectos*

*Formato Y. Evaluación plan de gestión de actores*

*Formato Z. Registro de lecciones aprendidas*

*Formato AA. Plan de mejoramiento.*

## **INSTRUMENTOS**

*Instrumento A. Definición de actores*

*Instrumento B. Nivel de participación de los actores*

*Instrumento C. Definición de estrategias*

*Instrumento D. Listado de riesgos*

*Instrumento E. Plan de formulación de proyectos con presupuestos participativos*

*Instrumento F. Reuniones*

*Instrumento G. Juicio de expertos*

*Instrumento H. Métodos de comunicación.*

*Instrumento I. Convocatorias*

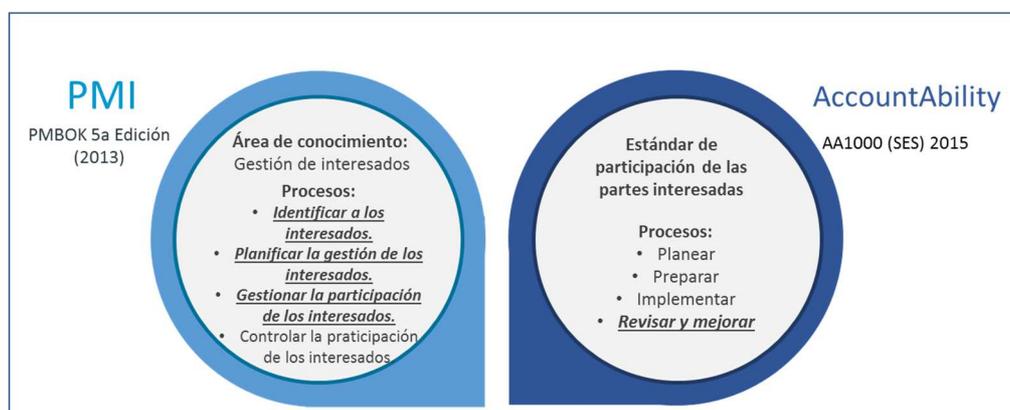
*Instrumento J. Manual conceptual Metodología General Ajustada - DNP*

# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE ACTORES PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA

## 1. PRESENTACIÓN

Esta guía metodológica está dirigida a la gestión de actores en el marco de los proyectos enfocados en definir hacia qué proyectos se destinarán los recursos disponibles en las administraciones públicas por presupuesto participativo (PP). Esta guía propone una secuencia de pasos que se deben seguir para obtener una óptima gestión de actores en el proceso de formulación de proyectos financiados con PP.

La guía tiene como base los estándares de gestión de actores del *Project Management Institute* (PMI), *International Project Management Association* (IPMA), Organización Internacional de Normalización (ISO) y *AccountAbility*, en la cual una vez analizados y comparados, se obtuvo un proceso propio, producto de la extracción de las mejores prácticas de estos estándares.



*Ilustración 1. Esquematación de procesos tomados de estándares de gestión de actores. Fuente: Elaboración propia*

Como es propio de las guías metodológicas, y más en el tema de gestión de actores, es pertinente mencionar que la presente guía metodológica es adaptable a diferentes contextos o particularidades para su aplicación en cada territorio a pesar de contener elementos comunes para la mayoría de casos.

### Objetivos de la guía metodológica

#### Objetivo

Facilitar la sistematización y acompañamiento del proceso desarrollado en la gestión de actores en el marco de los proyectos enfocados en definir hacia qué proyectos se destinarán los recursos disponibles en las administraciones públicas por presupuesto participativo en Colombia; que pueda ser aplicable en entidades del orden territorial como alcaldías y gobernaciones, para fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en los proyectos de inversión pública.

### Objetivos Específicos:

- Facilitar la identificación, participación y comunicación de los actores durante la formulación de los proyectos de inversión pública con PP.
- Proporcionar orientaciones prácticas a partir de herramientas, técnicas y lineamientos, que sean útiles y permitan llevar a cabo una correcta gestión de actores en el ejercicio democrático de presupuestos participativos.
- Aportar una terminología uniforme con el fin de garantizar que la información sea clara y útil para quien la requiera.

### **Alcance de la guía metodológica**

La guía metodológica permite dar orientación en la gestión de actores en el marco de los proyectos enfocados en definir la destinación de los recursos disponibles en las administraciones públicas por presupuesto participativo, focalizados en la formulación de proyectos.

Cubre desde la preparación de las entidades del orden territorial para la definición participativa de la destinación de recursos, hasta la formulación de los proyectos priorizados, en el marco de los proyectos de inversión pública.

No contempla el proceso de asignación de recursos a los proyectos priorizado ni la ejecución de los mismos. De igual manera no abarca la evaluación ex post de los proyectos que se hayan ejecutado.

### **¿Cómo se elaboró la guía metodológica?**

Para la elaboración de la guía metodológica se realizó un trabajo de investigación enmarcado en una secuencia de fases que dieron como resultado un instrumento estratégico para la formulación de proyectos de Presupuesto Participativo.

En la primera fase se realizó una investigación respecto al ejercicio democrático de Presupuesto Participativo (PP), esta primera fase describe los aspectos más importantes del PP los cuales fueron de gran utilidad para diseñar una guía compatible que se ajustara a la razón de ser del mismo.

En la segunda fase se procedió a investigar los casos más relevantes de PP en el entorno Nacional, tomando como base consulta bibliográfica, pero a la vez información directa del trabajo de campo realizado en 5 municipios y 2 departamentos. Esta base de experiencias de PP fue de gran utilidad para determinar, por medio de las mejores prácticas, elementos claves que no podían faltar para conseguir una guía efectiva en la gestión de actores.

La tercera fase se estableció un diagnóstico de presupuestos participativos en el entorno nacional. Este diagnóstico tuvo como finalidad encontrar estrategias para que el resultado de la guía aprovechara al máximo las fortalezas y oportunidades de los PP en Colombia, como de la misma manera contrarrestar las debilidades y amenazas del mismo ejercicio.

La cuarta fase se realizó una investigación respecto a los diferentes estándares de gestión de actores con el fin de obtener una línea metodológica de gestión de actores extrayendo las mejores prácticas y procesos de estos lineamientos.

### **Elementos de la guía metodológica:**

La guía metodológica se encuentra dividida en dos secciones principales, en la primera sección se presentan conceptos generales sobre presupuestos participativos y gestión de actores, en la segunda sección se describe la ruta metodológica propuesta para la gestión actores.

A continuación, se describen los elementos que componen la guía:



*Ilustración 2 Elementos de la Guía Metodológica*

- **Procesos:** La ruta metodológica planteada se compone de cuatro fases (identificar actores, desarrollar plan de gestión de actores, desarrollar estrategias de relacionamiento, revisar y mejorar).
- **Actividades:** Conjunto de acciones o tareas que se llevan a cabo con el fin de ejecutar el proceso.
- **Instrumentos:** Conjunto de piezas diseñadas para brindar información precisa sobre el tema tratado, con el fin de brindar un contexto práctico que facilite su comprensión.

- Formatos: Documentos propuestos para ser diligenciados como parte de un proceso o una actividad específica.
- Herramientas: Conjunto de instrumentos empleados en una actividad con el fin de producir un producto o resultado.
- Flujogramas: Diagrama donde se muestra de manera visual los pasos o acciones que implican un proceso determinado.

### **¿A quién está enfocada la utilización de la guía metodológica?**

La utilización de la guía metodológica está bajo la responsabilidad de las entidades territoriales del orden local, municipal y departamental. Comúnmente las oficinas a cargo del desarrollo, gestión y gerencia de los proyectos son las secretarías u Oficinas de Planeación.

Las Secretarías de Gobierno son las encargadas de la participación ciudadana, del relacionamiento con las comunidades y JAC, las Secretarías de Hacienda las responsables del presupuesto de las entidades territoriales, y los Alcaldes y Gobernadores son los ordenadores del gasto y asumen la toma de decisiones en los territorios.

Los Concejos Municipales, y Asambleas Departamentales son los organismos político - administrativos que tienen la responsabilidad de la aprobación de las políticas públicas, planes de desarrollo y el presupuesto de las entidades del orden territorial entre otras funciones. Algunas entidades tienen oficinas encargadas de la participación ciudadana y concretamente del Presupuesto Participativo.

## **2. PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS**

Los Presupuestos Participativos son un mecanismo mediante el cual la comunidad discute y decide en qué invertir los recursos o fondos públicos, a través de un proceso de concertación entre el gobierno local y la sociedad civil bajo principios de participación, equidad e inclusión social (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2008). La Ley 1757 de 2015 define los Presupuestos Participativos en su Artículo 90 como: ‘un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado-Sociedad Civil. Para ello, los gobiernos regionales y gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la programación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos’

### **Objetivos del presupuesto participativo<sup>1</sup>:**

- Promover la participación directa de la comunidad
- Fortalecer la transparencia y el proceso de ejecución de los recursos asignados
- Orientar la inversión pública hacia la inclusión social y generación de bienestar
- Elevar los niveles de calidad de vida y desarrollo humano de la comunidad
- Crear y mantener espacios de diálogo entre la administración y los ciudadanos
- Elaborar proyectos a escala local que contribuyan al desarrollo de barrios y veredas.

### **Principios del presupuesto participativo<sup>2</sup>**

- Participación: Acciones orientadas a exigir, incidir, o tomar parte en los asuntos públicos o privados de una sociedad de forma individual o colectiva por parte de individuos, grupos, organizaciones o instituciones.
- Transparencia: Rendición de cuentas, información suficiente acerca de los asuntos públicos y colectivos que se decidan y ejecuten
- Corresponsabilidad: Cooperación entre ciudadanía y gobierno en la construcción y gestión de intereses colectivos.
- Coherencia: El presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas fijadas por el gobierno
- Control social: Obtención de información por parte de la comunidad, su análisis y su evaluación, tanto de lo acordado en el presupuesto de inversión y lo referente a lo propuesto en el programa de gobierno y plan de desarrollo
- Coordinación: Trabajar en conjunto para obtener un resultado específico para una acción conjunta.

### **Experiencias nacionales**

En Colombia se han implementado los presupuestos participativos en varios municipios y departamentos, algunos ejemplos relevantes son (Tunja, 2014):

---

<sup>1</sup> Tomado como referencia de la política pública de PP (Tunja, 2014)

<sup>2</sup> Tomado como referencia de Ley marco del presupuesto participativo No. 28056 (Perú, 2004)

- Bogotá: En el gobierno 2012 - 2015 se decidió implementar el programa de presupuestos participativos para la priorización de la inversión. El proceso inició con la ejecución de pre-cabildos ciudadanos, buscando garantizar la participación masiva de los diferentes actores con el propósito de decidir la priorización de necesidades de la comunidad de manera concertada y establecer el listado de propuestas de acción colectiva.
- Medellín: Surgió en el 2004 en la administración de Sergio Fajardo con una perspectiva que buscaba integrar el desarrollo de la ciudad con la planeación y el desarrollo de las comunas y corregimientos. El Acuerdo Municipal 43 de 2007, crea e institucionaliza la planeación local y el PP en el marco del Sistema Municipal de Planeación (Acuerdo 043 de 1996).
- Pasto: La primera experiencia en presupuestación participativa que se dio en Pasto fue en 1995 se denominó "Cabildo Abierto" como un instrumento favorable en el fortalecimiento de la democracia directa, la gobernabilidad y la incorporación de las comunidades en la decisión de asignaciones presupuestales · Inició con la estimación de las proyecciones financieras por parte de la administración municipal y la realización de los pre - cabildos. Posteriormente se adelantaron reuniones comunitarias en los distintos barrios y veredas del municipio para priorizar los dos proyectos que se llevarían a los cabildos. Finalmente se llevó a cabo la formulación técnica de los proyectos y se definió la programación para su ejecución.

Los Presupuestos Participativos son un ejercicio democrático que cada una de las entidades del orden territorial tiene la libertad de llevar a cabo según la dinámica del territorio y la voluntad de las autoridades locales; por tal razón, se pueden encontrar diversas metodologías para la puesta en marcha de los presupuestos participativos en los municipios y departamentos.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la guía es facilitar la gestión de actores en la formulación de proyectos con PP, se utilizaron las etapas mínimas para la implementación de presupuestos participativos para orientar los procesos de gestión de actores sin querer imponer una metodología de PP. La guía permite orientar los procesos de gestión de actores en sus propias metodologías de PP, no es una ruta obligatoria.

#### **ETAPAS MÍNIMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO:**

Entidades como el Ministerio del Interior, la Federación Colombiana de Municipios y los mismos municipios y departamentos, han desarrollado sus propias metodologías para el desarrollo e implementación del ejercicio democrático de Presupuestos Participativos. A partir de dichos

planteamientos y experiencias estudiadas en la investigación, se identificaron elementos comunes que se esquematizan en la siguiente ruta metodológica para la implementación de Presupuestos Participativos:



### **PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO:**

Para el proceso de formulación de los proyectos con PP, la mayoría de entidades territoriales se apoyan de sus dependencias ejecutoras (secretarías o dependencias sectoriales) con apoyo de equipos técnicos con conocimiento en proyectos. La guía está diseñada para la formulación de proyectos de inversión pública, de esta manera se entenderá como formulación a el desarrollo de las etapas de identificación y preparación del ciclo de vida de los proyectos.

Partiendo del esquema de la ruta metodológica para la implementación de presupuestos participativos, y con base en lo planteado acerca de las etapas que enmarcan exclusivamente la formulación de proyectos de inversión pública, se presenta la siguiente propuesta de Plan de Formulación de Proyectos con PP. En la Ilustración 3 muestra las etapas de la formulación dentro de la ruta metodológica de la implementación de PP.



*Ilustración 3. Plan de Formulación de Proyectos con Presupuestos Participativos*

### **3. GESTIÓN DE ACTORES PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA**

La gestión de actores en la formulación de proyectos con presupuesto participativo incluye procesos y actividades que permiten identificar, planear, consolidar y coordinar los diferentes procesos que involucran a personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados en la formulación de proyectos con presupuestos participativos, enmarcado en un contexto de intereses e influencias diversas. Es importante mencionar que no basta solo con identificar a actores, debido a que sus necesidades y expectativas pueden variar a lo largo del tiempo, también se debe determinar para cada parte, cuáles son los verdaderos motivos que causan su oposición o apoyo, qué fuerzas sociales hay y con qué recursos disponen y la posibilidad de generar alianzas, entre otros factores que permitan divisar un escenario con el mayor detalle posible.

En la formulación de proyectos con presupuestos participativos, la gestión de actores incentiva la participación de las personas ya sea como ciudadanos o como integrantes de una organización de la sociedad civil, buscando una participación activa en la discusión y toma de decisiones en el proceso de formulación de los mismos. De igual manera la toma de decisiones requiere de la interacción de diferentes agentes y del establecimiento de reglas dentro del proceso.

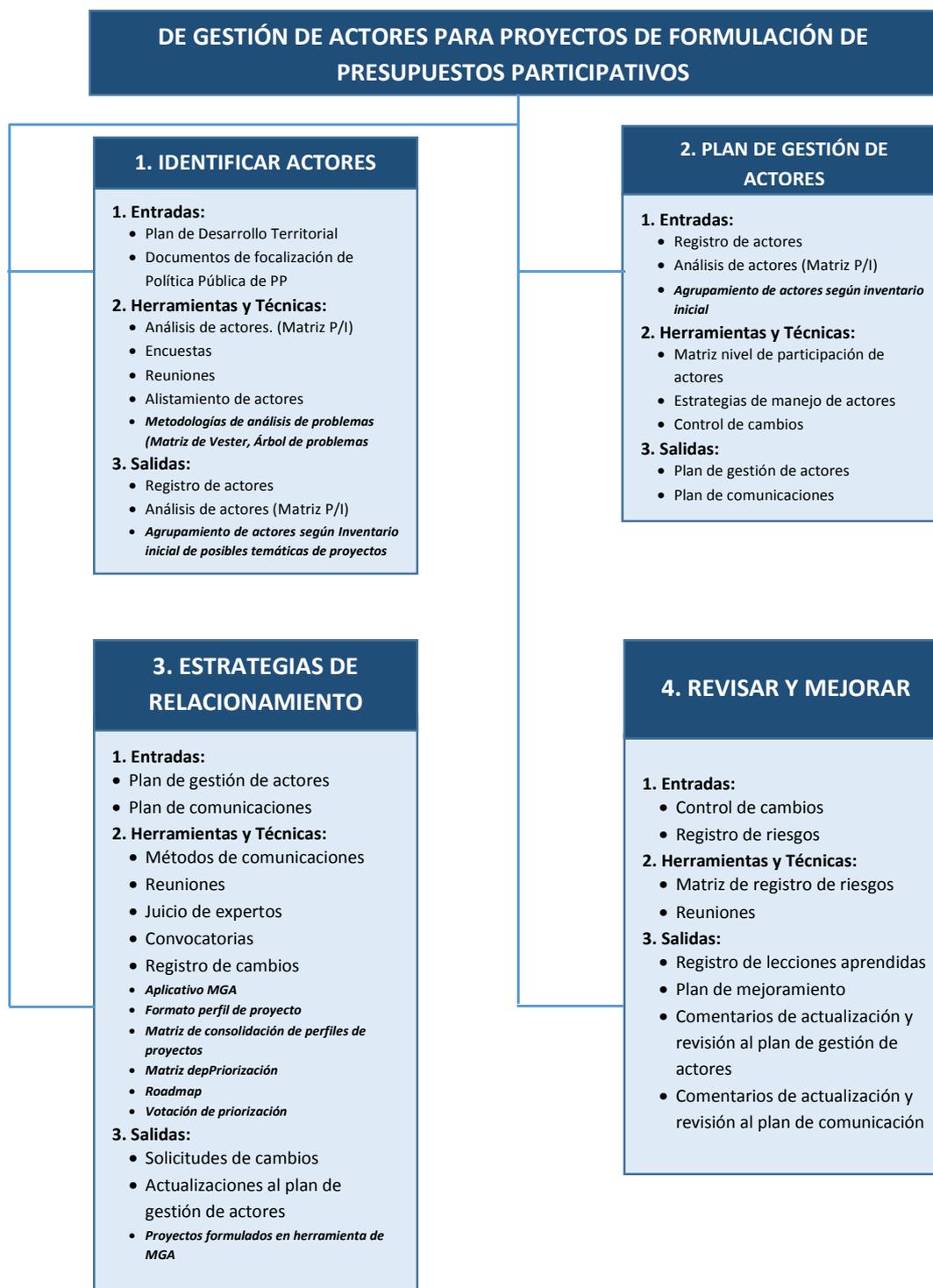
El proceso metodológico propuesto es el resultado de un híbrido que se compone de los estándares de gestión de actores analizados. Se tomó como referente principal el (PMI) en el área de conocimiento de gestión de actores con los cuatro procesos que lo componen: identificación de actores, planificar su gestión, gestionar su participación y controlar la participación; para estructurar la información de cada proceso, también se empleó como guía el esquema de los diagramas de flujos de datos del proceso (Entradas - herramientas y técnicas – Salidas).

Se utilizó el estándar AA1000 (SES) 2015 de AccountAbility que propone un marco de aplicación general del compromiso de los actores en cuatro etapas: planear, preparar, implementar, revisar y mejorar, siendo en esta última etapa de vital importancia monitorear, evaluar, aprender y mejorar.

De acuerdo con lo anterior, la ruta metodológica propuesta, contiene los siguientes procesos:

- 1.** Identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Analizar las expectativas de los actores y su impacto en el ejercicio.
- 2.** Definir el plan de gestión de actores teniendo en cuenta el análisis de sus necesidades, intereses e impacto.

3. Desarrollar las estrategias de gestión adecuadas con el fin de lograr la participación eficaz de los actores en las decisiones y en la ejecución de los proyectos de PP.
4. Realizar revisión detallada y global de la gestión de actores.



*Esquema 1. Procesos Gestión de Actores en la Formulación de Proyectos con Presupuesto Participativo (Las entradas, herramientas y técnicas y Salidas resaltadas en negrilla son propias de la formulación de proyectos con PP)*

La gerencia de proyectos se divide en áreas de conocimiento las cuales son gestionadas de manera integral, por medio de la aplicación de habilidades, herramientas y técnicas con el fin de lograr el éxito del mismo. Gerenciar un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos, gestionar a los actores para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo. Es la Gerencia de Proyectos la que debe gestionar las influencias de los distintos actores con relación a los requisitos del proyecto para asegurar un resultado exitoso; de tal manera la Gestión de Actores se encuentra inmersa en la ruta metodológica de la formulación de los proyectos con PP como se muestra en la Ilustración 4.



Ilustración 4. Alineación de procesos de gestión de actores con la formulación de proyectos con PP

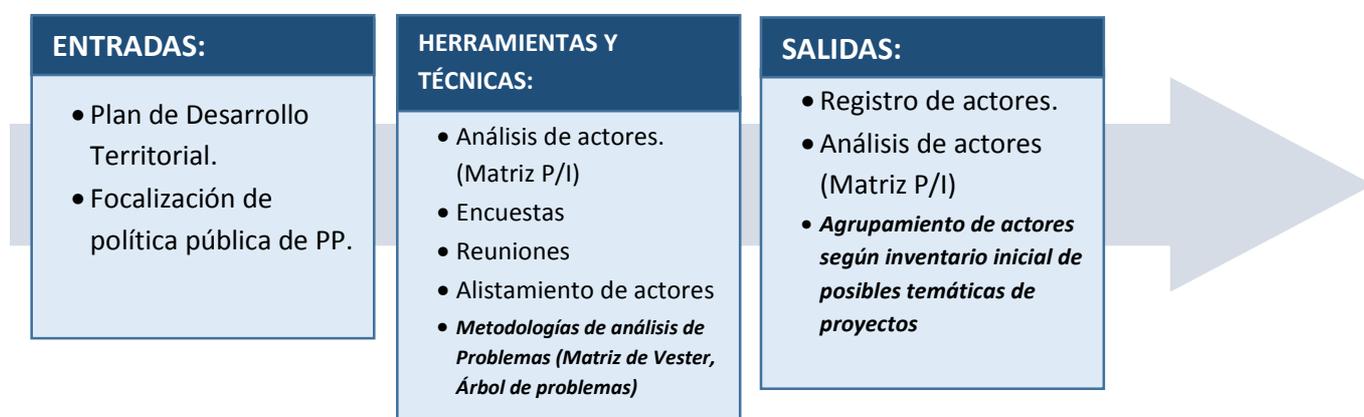
## 4. RUTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE ACTORES

### 4.1 IDENTIFICAR ACTORES

#### 4.1.1 ALCANCE

Identificar a los actores es el proceso de reconocer a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados en la formulación de proyectos con PP, donde se analicen y documenten las expectativas, sus intereses, influencia e impacto que generen al proyecto. Se realiza una validación a través de una estructura preliminar donde se verifique que todos los actores estén identificados, así como sus expectativas, dando como resultado el registro de actores y un listado con posibles

temáticas para la formulación de proyectos en PP. La gráfica 4 detalla las entradas, salidas y herramientas y técnicas, y la gráfica 5 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfica 2- Proceso Identificar Actores: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

#### 4.1.2 PROCEDIMIENTO (ACTIVIDADES)

##### 1. Preparación institucional:

En el alistamiento institucional se define las personas y/o dependencias a cargo del PP, como también el cronograma de actividades y el plan de trabajo para el proceso de identificación de actores. Esta actividad queda documentada en el Formato A - Alistamiento de Actores.

##### 2. Identificación de actores:

En esta actividad se realiza la identificación previa de todos los actores, a través de un mapeo de actores (ver Instrumento A - Definición de Actores). Se registra en el Formato B - identificación previa de actores.

##### 3. Recolección de información de actores:

Se realiza la recolección de información de todos los actores por medio de una encuesta en la cual se registra toda la información relevante respecto a las expectativas, roles, conocimientos, temas de interés, influencia, así como sus intereses frente a las diferentes etapas o fases de la formulación de proyectos con PP. (Ver Formato C- Recolección de información).

**4. Consolidación de la información:**

Se recopila toda la información recolectada en las encuestas aplicadas en la actividad anterior en el Formato D- Formato de Consolidación de Actores, para luego ser procesada y analizada.

**5. Procesamiento y análisis de la Identificación de actores:**

Luego de la consolidación de información recolectada, se analiza cualitativa y cuantitativamente donde se identifiquen los intereses o temáticas particulares que se deben tener en cuenta en la formulación de proyectos con PP. (Ver Formato E. Matriz de Vester, Formato F. Árbol de problemas, Formato G – Inventario inicial de posibles temáticas de proyectos) Esta actividad también permite identificar las expectativas, influencia e intereses de los actores. Se analiza el impacto, papel o rol que cada actor podría ocupar. De esta actividad se obtiene una estructura preliminar del registro de actores. (Ver Formato H- Matriz PODER/INTERES)

**6. Validación de registro de actores:**

En esta actividad, luego de obtener la estructura preliminar del registro de actores e identificadas las temáticas de interés, se valida que todos los actores se hayan identificado y registradas sus expectativas e intereses. (Ver Formato I- Registro de Actores).

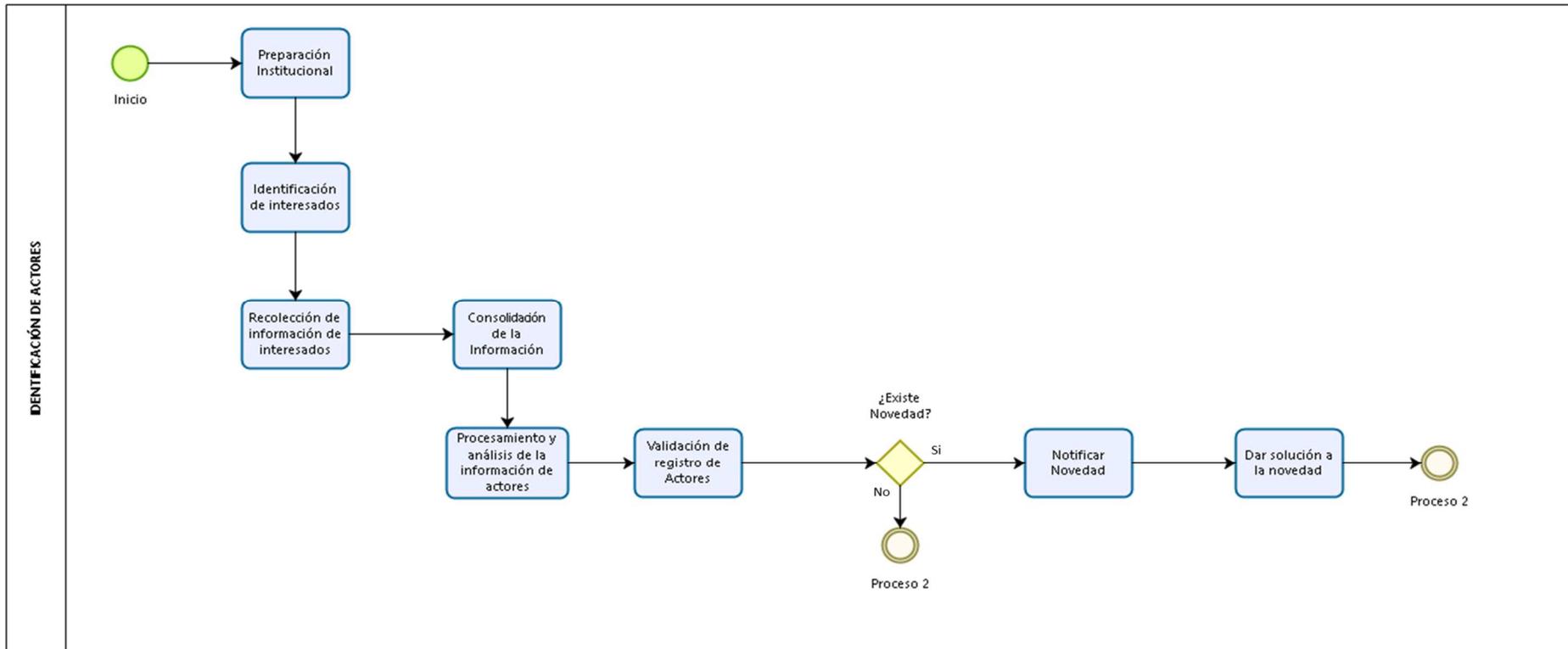
**7. Notificar novedad:**

Si en la actividad anterior no se logró tener la validación, en esta actividad se registra la novedad de la no aprobación.

**8. Dar solución a la novedad:**

Identificada y notificada la novedad, se da solución y se remite informe a la actividad.

### 4.1.3 PROCESO:

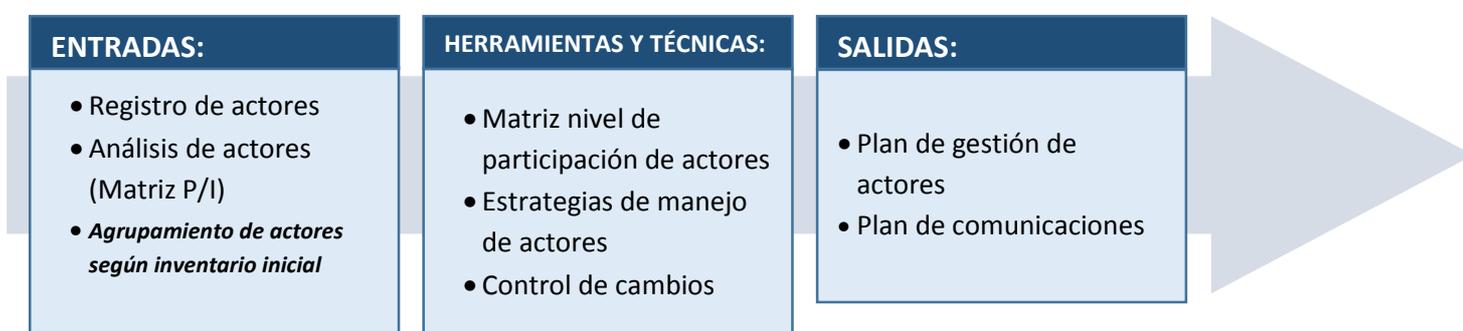


Gráfica 5- Diagrama de flujo del proceso Identificar Actores

## 4.2 DESARROLLAR PLAN DE GESTIÓN DE ACTORES

### 4.2.1 ALCANCE

Es el proceso donde se estructura el Plan de Gestión de los Actores, para identificar estrategias adecuadas que garanticen la participación eficaz en cada una de las etapas de la formulación de proyectos con PP, partiendo del análisis de sus necesidades, intereses e impacto en los proyectos. Como resultado de este proceso se obtendrá un plan de gestión con los niveles de participación actual y deseada, definición de estrategias para la gestión de actores teniendo en cuenta el resultado de la matriz poder interés. La gráfica 6 detalla las entradas, salidas y herramientas y técnicas, y la gráfica 7 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfica 6 – Proceso Desarrollar Plan de Gestión de Actores: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

### 4.2.2 PROCEDIMIENTO (ACTIVIDADES)

#### 1. Evaluación del nivel de participación actual y deseado:

Teniendo como entrada el registro de actores se califica para definir una estrategia de aproximación. Se evalúa el modo en que los actores clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales. (Ver *Instrumento B- Nivel de participación de los actores*), el cual se registra en el *Formato J - Matriz Nivel de Participación de los Actores*. Se completa matriz poder/interés en *Formato K – Matriz Poder/Interés (ubicación en cuadrantes)*

#### 2. Definición de estrategias:

Se definen estrategias teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz poder interés, las cuales se clasifican en (Gestionar atentamente, mantener satisfecho, mantener informado, monitorear), con el fin de identificar cómo se va a gestionar la participación de los actores y obtener el plan de gestión de actores y el plan de comunicación. (Ver *Instrumento C- Definición de Estrategias*), el cual se registra en el *Formato M – Estrategias de Manejo de Actores*

**3. Identificación de requerimientos de comunicación:**

Se definen requerimientos de información y comunicación de los actores, con el fin de elaborar un plan de gestión de comunicaciones. (Ver Formato N Requerimientos de Comunicación)

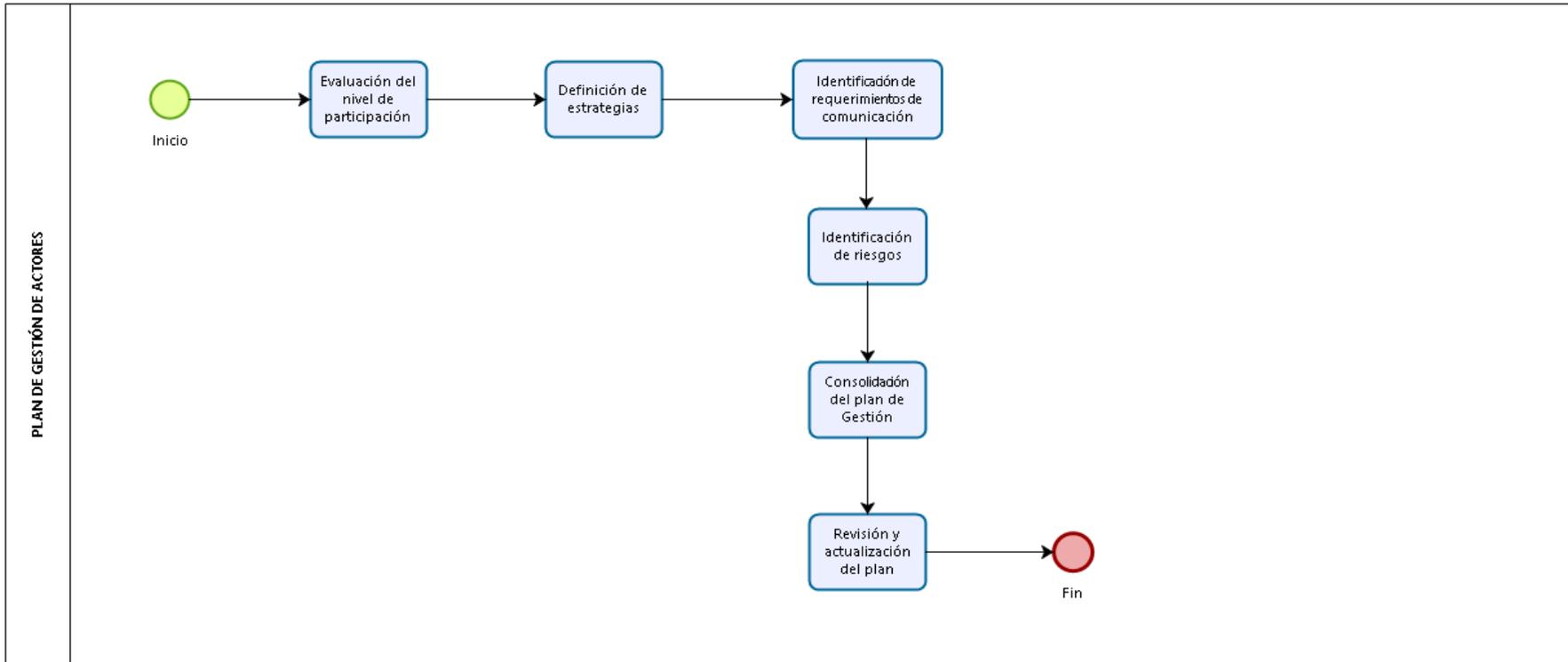
**4. Identificación de riesgos:**

Se determina un listado de riesgos asociado por cada actor. Como marco de referencia pueden utilizarse categorías de riesgo, como en una estructura de desglose de riesgos. Posteriormente se identifican y categorizan los riesgos según su tipo. (Ver Instrumento D – Listado de riesgos) y se registran en Formato O. Matriz de Registro de Riesgos

**5. Consolidación del plan de gestión de actores:**

Se unifica documento que identifica las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los actores y se adiciona y unifica a la estructura del plan de formulación de proyectos con PP. (Ver Instrumento E - Plan de Formulación de Proyectos con PP) se registra en Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores. Se consolida el Plan de Comunicación (Ver Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación)

### 4.2.3 PROCESO



Gráfica 7 - Diagrama de flujo del proceso Desarrollar Plan de Gestión de Actores

## 4.3 DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO

### 4.3.1 ALCANCE

Este proceso consiste en la puesta en marcha del relacionamiento de actores a través de la ejecución del Plan de Gestión de Actores y el Plan de Comunicaciones, con la participación eficaz de los actores en las decisiones en cada uno de los momentos de la formulación de proyectos de PP logrando la satisfacción de sus necesidades y/o expectativas. Se obtendrán como salidas los proyectos formulados en la herramienta de MGA y el consolidado de los proyectos ya formulados luego de la priorización con instrumentos como la matriz de priorización y *Roadmap*, que permitirán tomar decisiones a futuro luego de la formulación de los proyectos en el ejercicio de PP. Como resultado se obtendrá el plan de gestión de actores y el plan de comunicación con los comentarios de actualización y revisión. La gráfica 8 detalla las entradas, salidas y herramientas y técnicas, y la gráfica 9 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfica 8- Proceso Desarrollar Estrategias de Relacionamiento: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

### 4.3.2 PROCEDIMIENTO (ACTIVIDADES)

#### 1. Jornadas informativas, de sensibilización y divulgación:

En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en *Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores*) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores en las jornadas informativas, de sensibilización y divulgación. Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver *Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación*) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán convocatorias (Ver *Instrumento I - Convocatorias*) que sean acordes a los requerimientos de comunicación

de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver *Instrumento H Métodos de Comunicación*). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores.

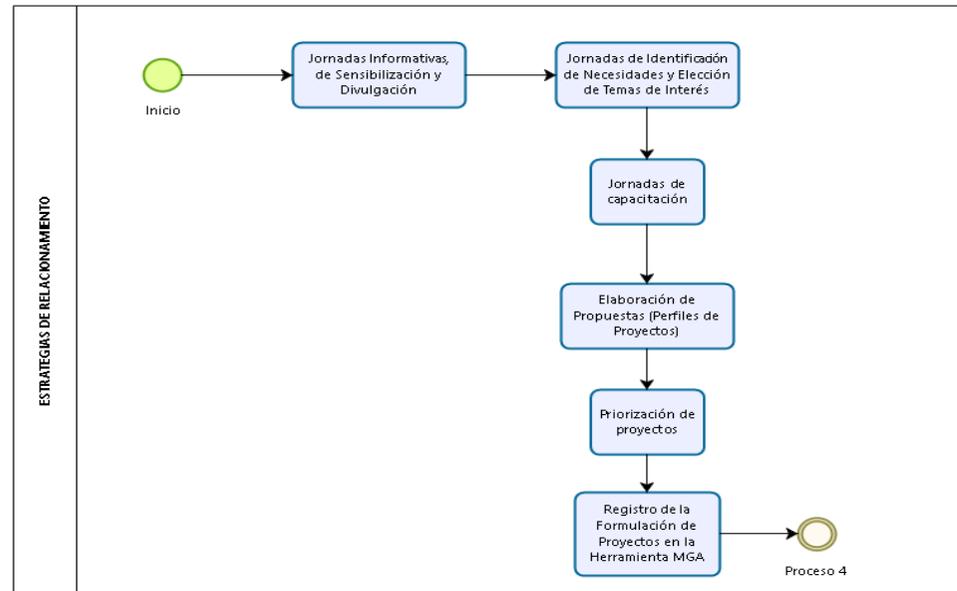
- 2. Jornadas de identificación de necesidades y elección de temas de interés:** En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en *Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores*) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores en las jornadas de identificación de necesidades y elección de temas de interés. Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver *Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación*) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán reuniones (Ver *Instrumento F Reuniones*), convocatorias (Ver *Instrumento I - Convocatorias*) y se recurrirá a juicio de expertos (Ver *Instrumento G Juicio de Expertos*) que sean acordes a los requerimientos de comunicación de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver *Instrumento H Métodos de Comunicación*). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores. Se entregan formatos para la formulación de perfiles de proyectos (Ver *Formato R - Perfil de Proyecto*)
  
- 3. Jornadas de capacitación:** En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en *Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores*) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores en las jornadas de capacitación. Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver *Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación*) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán convocatorias (Ver *Instrumento I - Convocatorias*) y se recurrirá a juicio de expertos (Ver *Instrumento G Juicio de Expertos*) que sean acordes a los requerimientos de comunicación de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver *Instrumento H Métodos de Comunicación*). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores.
  
- 4. Elaboración de propuestas (Perfiles de Proyectos):** En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en *Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores*) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores en la elaboración de propuestas

(perfiles de proyectos). Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán reuniones (Instrumento F Reuniones), convocatorias (Ver Instrumento I - Convocatorias) y se recurrirá a juicio de expertos (Ver Instrumento G Juicio de Expertos) que sean acordes a los requerimientos de comunicación de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver Instrumento H Métodos de Comunicación). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores. Como salidas se obtienen los perfiles de proyectos (Ver Formato R - Perfil de Proyecto). Se registran los perfiles de proyectos en la matriz de consolidación de perfil de proyecto (Ver Formato S - Matriz de Consolidación de Perfiles de Proyectos)

5. **Priorización de proyectos:** En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores en la priorización de proyectos. Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán reuniones (Instrumento F Reuniones), convocatorias (Ver Instrumento I - Convocatorias) y se recurrirá a juicio de expertos (Ver Instrumento G Juicio de Expertos) que sean acordes a los requerimientos de comunicación de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver Instrumento H Métodos de Comunicación). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores. En la Convocatoria con la comunidad se realiza la votación para priorizar los perfiles de proyectos por la comunidad como elemento fundamental en la priorización de los perfiles de proyectos con ayuda de matriz de priorización. (Ver Formato T - Votación Priorización de Perfiles de Proyectos) (Ver Formato U Consolidación de Votación) (Ver Formato V - Matriz de Priorización) (Ver Formato W - Roadmap)
6. **Registro de la formulación de proyectos en la herramienta MGA:** En esta actividad se ejecuta el Plan de Gestión de Actores (Ver en Formato P - Plantilla Plan de Gestión de Actores) el cual proporciona orientación de cómo involucrar a los actores el registro de la formulación de proyectos en la herramienta MGA. Así mismo se desarrolla el Plan de Comunicaciones (Ver Formato Q – Plantilla Plan de Comunicación) que permite gestionar las expectativas de los actores. Si hay necesidad para esta actividad se realizarán reuniones (Instrumento F

Reuniones) y se recurrirá a juicio de expertos (Ver Instrumento G Juicio de Expertos) que sean acordes a los requerimientos de comunicación de la presente etapa de formulación. Se implementan los métodos de comunicación que apliquen para la actividad (Ver Instrumento H Métodos de Comunicación). Se documenta la actividad con sus resultados y se lleva el registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores. Luego de la priorización de los perfiles de proyectos, se obtiene la estructura de cada proyecto formulado de la herramienta de MGA. (Ver Instrumento J - Manual Conceptual Metodología General Ajustada MGA DNP) (Ver Formato X Consolidación Proyectos Formulados).

### 4.3.3 PROCESO



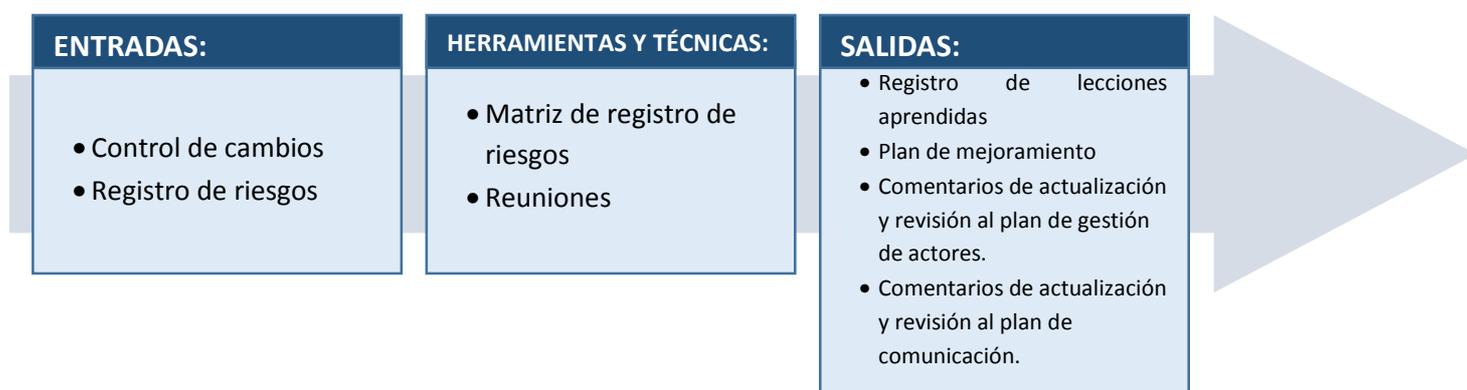
Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Gráfica 9 - Diagrama de flujo del proceso Desarrollar Estrategias de Relacionamiento

## 4.4 REVISAR Y MEJORAR

### 4.4.1 ALCANCE

Es el proceso que permite realizar la revisión detallada y global propiciando acciones de mejora, identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas como resultado de la implementación de las estrategias de relacionamiento. Se identificarán los riesgos que puedan materializarse y se realizará el seguimiento y acciones correctivas a través de planes de mejoramiento. Los resultados irán documentados bien sea para mejorar el proceso o para futuros procesos. La gráfica 10 detalla las entradas, salidas y herramientas y técnicas, y la gráfica 11 representa el diagrama de flujo de datos del proceso.



Gráfica 10 - Proceso Revisar y Mejorar: Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas

### 4.4.2 PROCEDIMIENTO (ACTIVIDADES)

#### 1. Evaluación de la implementación de la estrategia de relacionamiento

Se efectúa evaluación de las estrategias para buscar una retroalimentación oportuna y adecuada, para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y definir niveles de eficiencia y eficacia de las estrategias. (Ver Formato Y - Evaluación Plan de Gestión de Actores).

#### 2. Evaluación de riesgos

Se hace seguimiento a los riesgos identificados, evaluando los resultados de implementación de las estrategias por cada riesgo y el impacto que este implica, de acuerdo al Formato N. Matriz del registro de riesgos. Es importante que el análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos se haga con el apoyo de un profesional especializado.

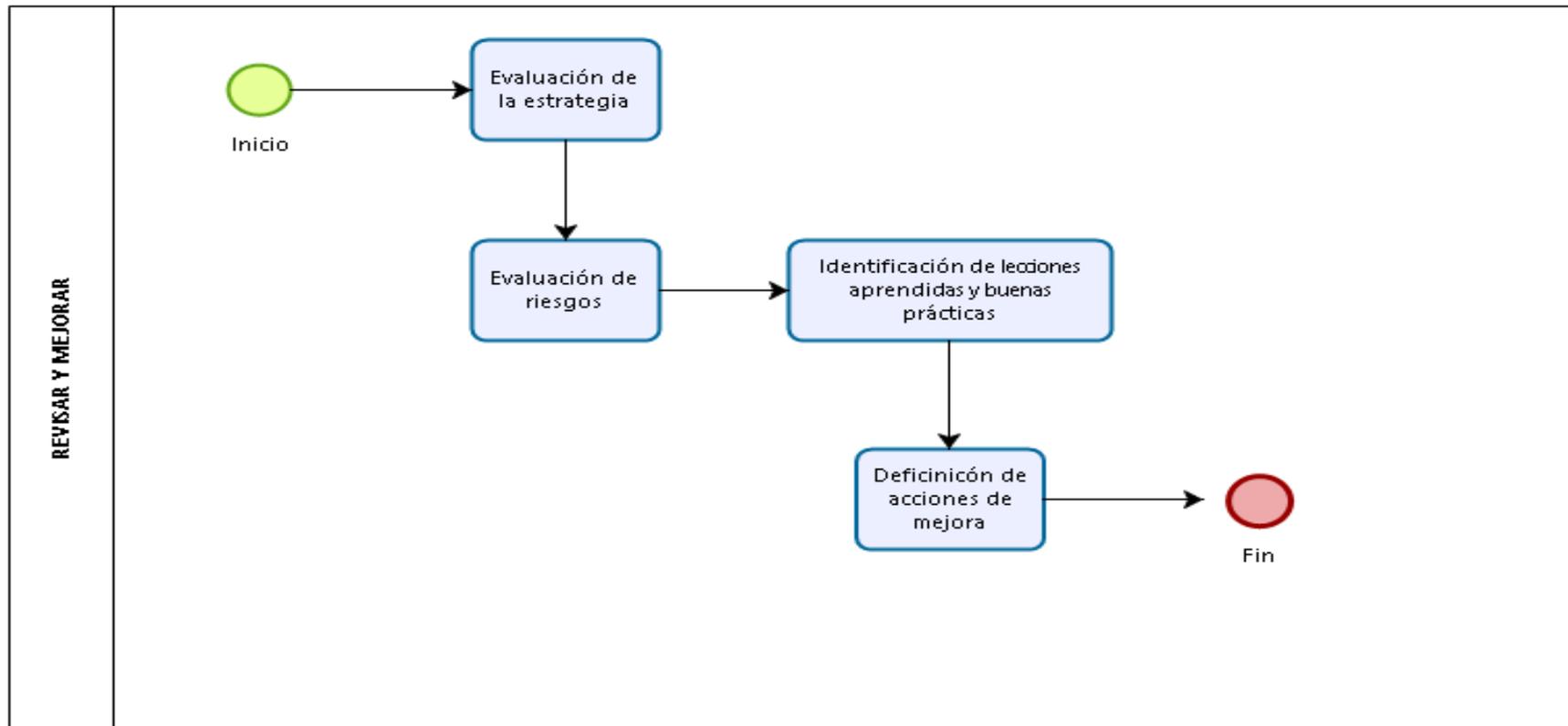
### **3. Identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas**

En esta actividad se debe registrar las lecciones aprendidas, para identificar las situaciones que fueron favorables o desfavorables. El principal objetivo es que podamos aprender de este tipo de situaciones que se presentaron y mejorar. (Ver *Formato Z - Registro de Lecciones Aprendidas*)

### **4. Definición de acciones de mejora**

Se desarrolla un plan de mejora, con el fin de definir soluciones que permitan mejorar y generar mejores resultados, acorde con las necesidades de los actores involucrados en el plan de gestión. (Ver *Formato AA - Plan de Mejoramiento*).

#### 4.4.3 PROCESO



Gráfica 11 - Diagrama de flujo del proceso Revisar y Mejorar

## **GLOSARIO**

**Actores:** Hace referencia a un individuo, grupo u organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad.

**Actividad:** Acción necesaria para transformar recursos en productos a través de insumos.

**Alistamiento institucional:** Consiste en la preparación institucional para la selección de los funcionarios que coordinarán y acompañarán la iniciativa de presupuesto participativo, la información pertinente para el desarrollo de todas las fases, metas del plan de desarrollo, recursos disponibles para solventar los costos, sectores de inversión, entre otros.

**Alternativas:** Opciones de solución a un problema identificado.

**Banco de programas y proyectos:** Recopilación sistémica de un conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas social, técnica y económicamente y registradas y sistematizadas en la oficina de Planeación Territorial.

**Beneficiarios:** Grupos a ser afectados por el proyecto.

**Evaluación ex ante:** Consiste en un ejercicio de análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto del proyecto a la luz de las alternativas de solución identificadas.

**Formulación:** Contempla la identificación del problema central y de las características de la situación actual, así como de la situación esperada en términos de la población beneficiada, la definición de las estrategias y de las actividades que soportan al proyecto.

**Gestión de actores:** La gestión de actores en la Formulación de Proyectos con Presupuestos Participativos incluye procesos y actividades que permiten identificar, planear, consolidar y coordinar los diferentes procesos que involucran a personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados en la formulación de proyectos con Presupuestos Participativos.

**Herramienta:** Conjunto de instrumentos empleados en una actividad con el fin de producir un producto o resultado

**Idea:** Resultado de la búsqueda de una solución a una necesidad, una respuesta a un marco de políticas generales, o a un Plan de Desarrollo específico.

**Instrumento:** Conjunto de piezas diseñadas para brindar información precisa sobre el tema tratado, con el fin de brindar un contexto práctico que facilite su comprensión.

**Impacto:** Es el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo del proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

**Lección aprendida:** Hace referencia a la experiencia y conocimiento adquirido durante el proyecto, para dejarlo documentado.

**Metodología:** Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina.

**MGA:** Es una herramienta informática en la que se registra de forma ordenada la información de formulación de un proyecto. Sirve para facilitar la formulación y evaluación ex ante de los proyectos y apoyar la toma de decisiones.

**Perfil:** En este nivel debe recopilarse la información de origen secundario que aporte datos útiles para el proyecto, como documentos acerca de proyectos similares, mercados y beneficiarios. Esta información es fundamental para preparar y evaluar las alternativas del proyecto y calcular sus costos y beneficios de manera preliminar.

**Plan de desarrollo Territorial:** Se refiere al documento que brinda los lineamientos políticos del Gobierno en ejercicio en materia sectorial e intrasectorial, especificando las prioridades en cada una de ellas. Es la carta de navegación que orienta el gasto público.

**Plan:** Instrumento que permite determinar objetivos, metas prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.

**Plan Operativo Anual de Inversión:** Este plan indica la inversión y los proyectos a ejecutar, clasificados por sectores, organismos, entidades, programas y regiones con indicación de los proyectos prioritarios y vigencias comprometidas especificando su valor.

**Preparación:** Relacionar información de alternativas identificadas mediante un proceso orientado a obtener y analizar información, para la solución de un problema o necesidad.

**Proyecto:** Es un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal.

**Técnica:** Conjunto de procedimientos o recursos empleados para llevar a cabo una actividad, para producir un resultado.

**Vigencia:** Periodo de tiempo equivalente a una anualidad.

## REFERENCIAS

CEPAL. (2015). Obtenido de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

DNP. (2011). Obtenido de Manual de procedimientos del Banco Nacional de Programas y proyectos BPIN :  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf>

Municipios, F. C. (s.f.). Obtenido de Presupuesto participativo municipal :  
<http://fundacion.univalle.edu.co/images/stories/presupuestogtz.pdf>

PMOinformatica. (2015). *PMOinformatica* . Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/>

DNP. (2013). *Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos*. Obtenido de  
<https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=sGf0xqep7Og%3D&tabid=186&mid=941>

Accountability. (2015b). Aa1000 Stakeholder Engagement Standard 2015.

Project Managment Institute. (2013). Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK).

# **ANEXOS**

## FORMATO A - ALISTAMIENTO INSTITUCIONAL

### 1. Funcionarios que coordinan y acompañan el proceso de Gestión de Actores

Área	Funcionario	Rol
Describa a qué área o dependencia pertenece el funcionario	Nombre del funcionario delegado	Describa el rol a desempeñar

### 2. Cronograma de actividades

FECHA	PLAN DE TRABAJO
Describa el rango de tiempo para desarrollar el proceso de Gestión de Actores	Nombre del proceso a desarrollar en la franja de tiempo descrita (tomar como referencia los 4 procesos de la Guía Metodológica)

## FORMATO B - IDENTIFICACIÓN PREVIA DE ACTORES

Enlista los actores identificados dentro del proceso de PP del territorio y clasifíquelos de acuerdo con el tipo de actor al cual corresponde (Ver Instrumento A):

<b>Actor Económico</b>	<b>Actor Comunitario</b>
<i>Enliste los actores identificados para este grupo</i>	<i>Enliste los actores identificados para este grupo</i>
<b>Actor Político</b>	<b>Actor Técnico</b>
<i>Enliste los actores identificados para este grupo</i>	<i>Enliste los actores identificados para este grupo</i>

### FORMATO C - RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Información del Territorio donde se desarrollará el ejercicio de recolección de información y fecha de recolección

Nombre: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Grupo al cual representa o pertenece:

Rol representativo:

¿Cuáles son las 3 problemáticas que usted identifica dentro de su comunidad?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

¿Ha identificado posibles soluciones referentes a los problemas previamente identificados?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

¿Qué experiencia ha tenido con Proyectos con Presupuesto Participativo?

¿Qué expectativas tiene respecto al ejercicio de Presupuestos Participativos?

Interés en el ejercicio de Presupuesto Participativos:

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_



## FORMATO E . MATRIZ DE VESTER

Es una herramienta que facilita la identificación y la relación de las causas y efectos de una situación problema.

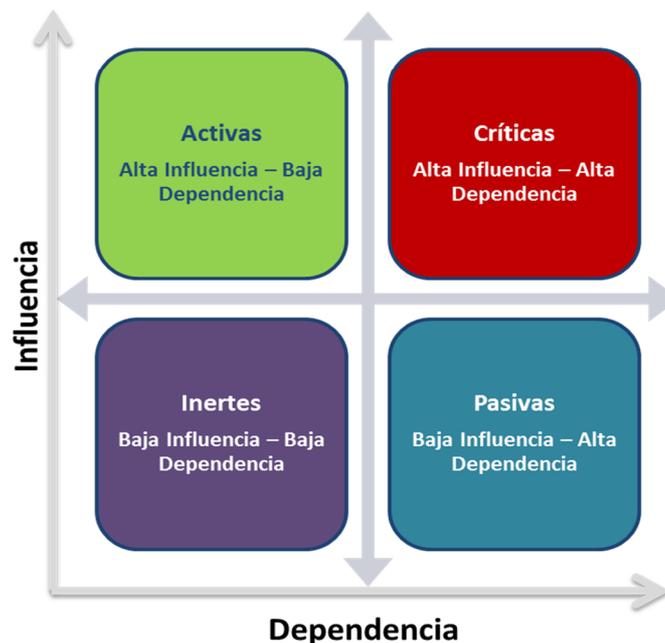
VARIABLES	<i>Influencia</i>					SUMA ACTIVA
	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2	PROBLEMA 3	PROBLEMA 4	PROBLEMA 5	
PROBLEMA 1						
PROBLEMA 2						
PROBLEMA 3						
PROBLEMA 4						
PROBLEMA 5						
SUMA PASIVA						

*Dependencia*

Se debe calificar de 0 a 3 la influencia que tiene cada variable sobre todas las demás, siendo:

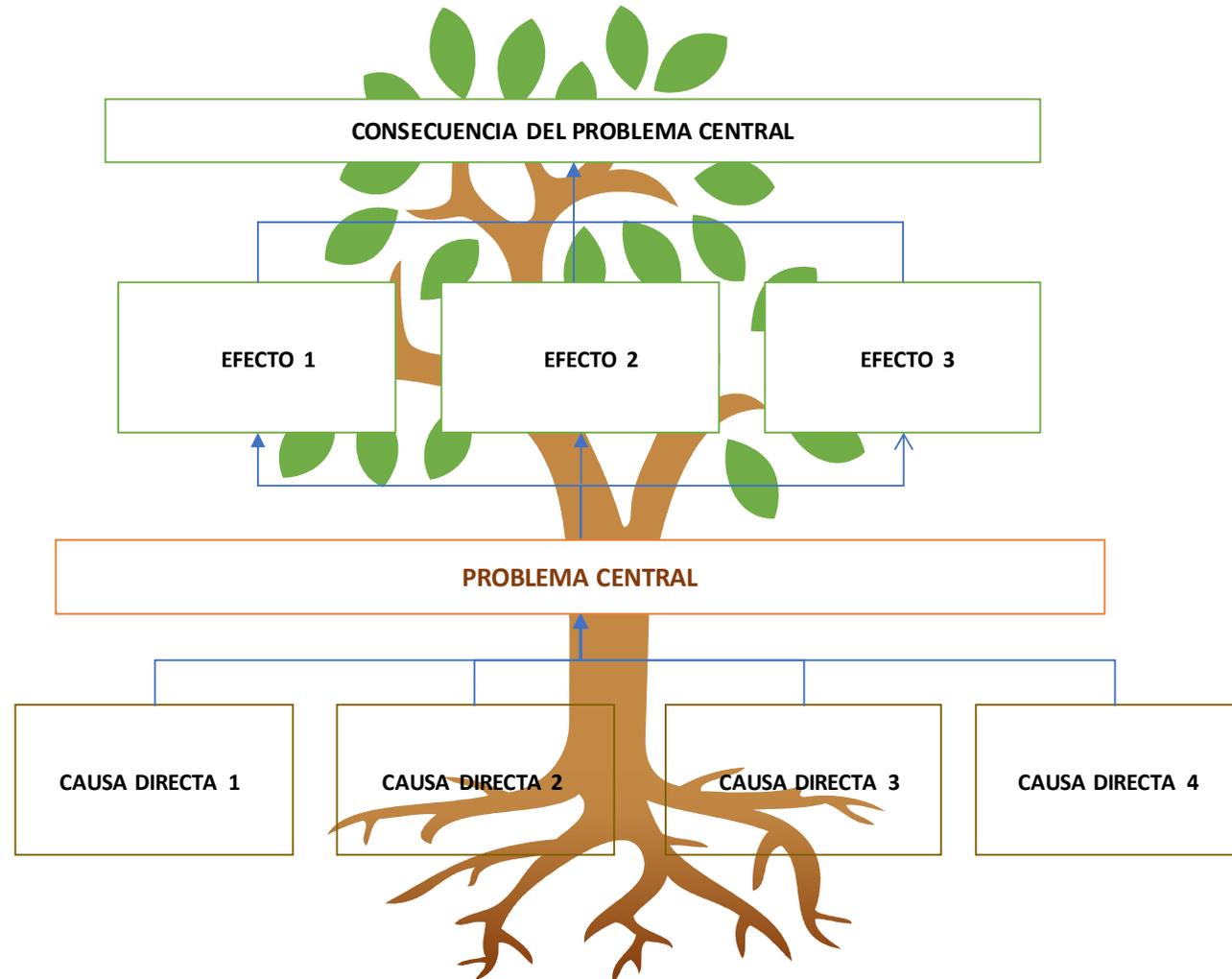
<b>Nulo</b>	0
<b>Bajo</b>	1
<b>Medio</b>	2
<b>Alto</b>	3

Los resultados de la Matriz se grafican en un plano cartesiano, en donde el eje x registra el grado de dependencia, y el eje y registra el grado de influencia



## FORMATO F - ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas para identificar el problema y organizar la información recolectada en causas y efectos. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos..









**FORMATO J - MATRIZ NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES**

Clasifica cada interesado según su nivel de participación actual, comparándolo con el nivel de participación necesario para concluir el proyecto con éxito.

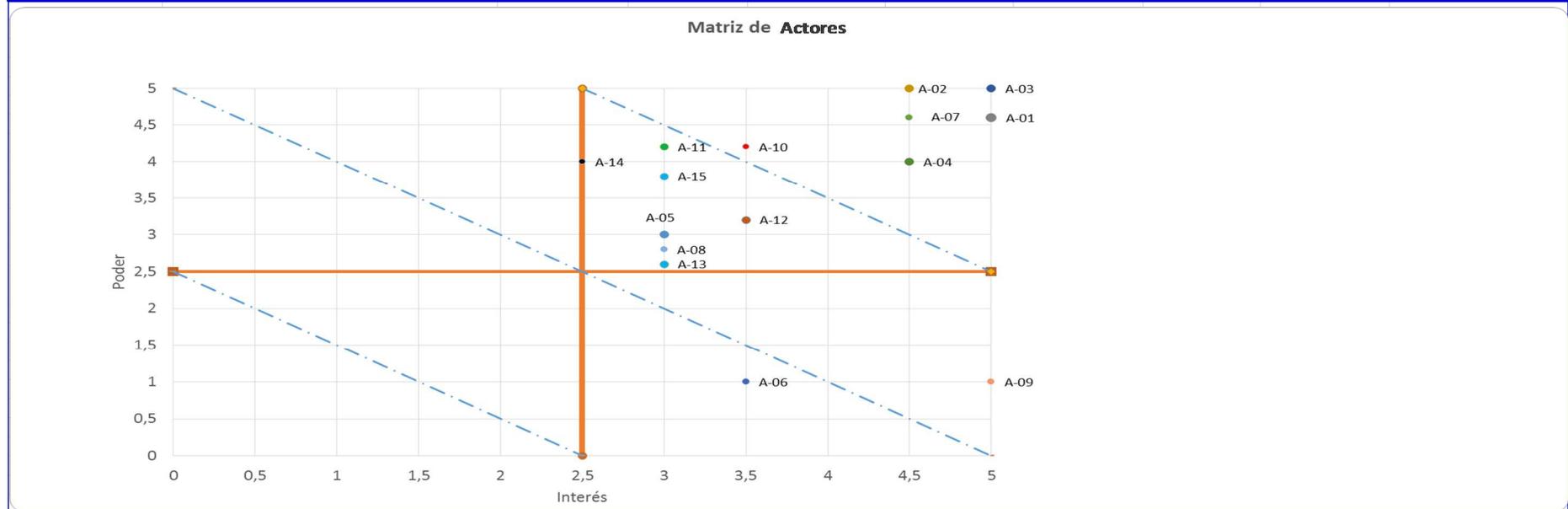
Para reflejar el nivel de participación actual se coloca una **(A)** en la casilla adecuada, mientras que para reflejar el nivel de participación deseado se coloca una **(D)**

Actor	Desconocedor	Opositor	Neutral	Partidario	Líder
Actor 1	A			→ D	
Actor 2					
Actor 3					
Actor 4					
Actor 5					

A continuación por favor relacione los actores y que acciones cree convenientes para gestionar y conseguir la participación efectiva

Actor	Acciones
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	
Actor 4	
Actor 5	

FORMATO K. MATRIZ DE PODER / INTERES CON GRÁFICA									
N°	ACTOR	PODER			INTERÉS			I	P+I
		Influencia	Control	P	Técnico	Económico	Social		
		Peso del componente de 0 a 1	Peso del componente de 0 a 1		Peso del componente de 0 a 1	Peso del componente de 0 a 1	Peso del componente de 0 a 1		
Posterior a la letra "A" escriba el número de registro del actor a evaluar (ej : A01, A02 ... A0n)	Escriba el nombre del actor a evaluar	Calificación de componente de 0 a 1	Calificación de componente de 0 a 1	sumatoria ponderada (calificación por peso) de los componentes	Calificación de componente de 0 a 1	Calificación de componente de 0 a 1	Calificación de componente de 0 a 1	sumatoria ponderada (calificación por peso) de los componentes	Sumatoria de los subtotales de los componentes Poder e Interés



## FORMATO L - ESTRATEGIAS DE MANEJO DE ACTORES

A continuación, teniendo en cuenta el formato E matriz poder interés donde se relaciona el plan de gestión de *actores*, se definen las estrategias específicas y los requerimientos de comunicación con el fin de conseguir los niveles de participación deseados.

Actor	Estrategia Genérica	Estrategia Específica	Requerimientos de comunicación
Actor 1			
Actor 2			
Actor 3			
Actor 4			
Actor 5			
Actor n			

## FORMATO M. REQUERIMIENTOS DE COMUNICACIÓN

Identifique los requerimientos de comunicaciones probables para cada actor completando el siguiente formato:

Actor	Requerimientos de comunicación
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	
Actor 4	
Actor 5	
Actor n	

### FORMATO N - MATRIZ DE REGISTRO DE RIESGOS

Se determinan cuáles riesgos podrían afectar el desarrollo del Plan de Gestión de Actores, siendo estos eventos o condiciones que, si ocurren, tendrán un efecto en el logro de los objetivos del mismo ya sea positivo o negativo.

Riesgo	Causa	Evento	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Evaluación del Riesgo	Estrategia de respuesta	Plan de acción

#### MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

			IMPACTO				
			0.05	0.10	0.20	0.40	0.80
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD	MUY ALTA	0.90	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
	ALTA	0.70	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
	MEDIA	0.50	0.025	0.05	0.10	0.2	0.4
	BAJA	0.30	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
	MUY BAJA	0.10	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

- 

Grado Alto. Requiere medidas preventivas urgentes.
  
- 

Grado Medio. Medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
  
- 

Grado Bajo. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

**FORMATO Q - REGISTRO DE CAMBIOS****1. Historial de versiones**

Versión	Fecha	Autor	Comentarios
<i>Nro control de solicitud de cambio</i>			

**2. Categoría del cambio**

Marque todas las que apliquen

- |                                     |                |                          |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alcance    | Recursos       | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Cronograma | Procedimientos | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Costos     | Documentación  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Calidad    | Otro           | <input type="checkbox"/> |

**3. Origen del cambio**

Marque todas las que apliquen

- Acción correctiva
- Acción preventiva
- Actualización / Modificación del documento

**4. Descripción de implicaciones de recursos**

Financieros	Materiales	Humanos
Elementos monetarios de los que se dispone para ejecutar las decisiones o tareas.	Son los bienes tangibles.	Conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias de las personas

**5. Descripción de la propuesta de cambio**

---

**6. Aprobación**

---

**6. Firmas**

---

Nombre      Rol/Cargo      Firma

## FORMATO R - PERFIL DE PROYECTO

### 1. DATOS BÁSICOS

**Nombre del Proyecto:**

**Comuna o Localidad:**

**Barrio:**

**Población:**

**Tema de Interés:**

**Alineación al Plan de Desarrollo:**

**Costo Total del Proyecto:**

**Tiempo:**

### 2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

**Problema Central:**

**Descripción de la Situación Existente con Respecto al Problema:**

**Alternativas de Solución:**

### 3. PLANEACIÓN

**Razon de Ser (¿Por qué?):**

**Producto (¿Qué?):**

**Propósito (¿Para qué?):**

**Beneficios:**

### 4. ESTIMACIÓN PRESUPUESTAL

### 5. OBSERVACIONES GENERALES

### 6. FIRMAS DE RESPONSABLES *(Nombre, organización a la que pertenece, dirección, teléfono)*

















## INSTRUMENTO A - DEFINICIÓN DE ACTORES

Los actores de PP hacen referencia a las personas, ya sean naturales o jurídicas, cuya representatividad está en función de una lógica con diferentes niveles de poder que dependen de la posición que ocupan en el sistema social y el tipo de población al cual representa. A continuación, se visualiza una posible clasificación genérica de actores del PP.

<b>Actor Económico</b>	Son aquellos que se encuentran en el sector productivo y comercial, soportando al territorio desde la lógica de obtención de ganancias. Se identifican de las relaciones de mercado y de sus intereses particulares en el mismo. Ejemplos claros es toda persona natural o jurídica productora de bienes y servicios.
<b>Actor Comunitario</b>	Estos actores trabajan bajo la lógica de la necesidad y el consumo con el fin de mejorar constantemente las condiciones de vida de su entorno. Dentro del PP influyen en el proceso de toma de decisiones en el cual quedan plasmadas sus aspiraciones que conllevan a la acción comunitaria. Los actores comunitarios están conformados por múltiples agentes (ciudadanos, movimientos sociales, ONG's, instituciones etc.). Sin embargo, todos comparten las demandas de participar activamente y mejorar considerablemente su calidad de vida.
<b>Actor Político</b>	Es la persona o grupo que desempeña un papel políticamente relevante, es decir, que juega un rol que afecta directamente las operaciones de alguna estructura dentro del sistema político. Entre otros aspectos, establece normas o regulaciones y determinan la asignación y distribución de los recursos financieros, humanos y organizacionales de origen público para la gestión del territorio.
<b>Actor técnico</b>	Son aquellos cuya actuación corresponde a la lógica del conocimiento en un campo específico dentro de las áreas de actuación de los PP, es decir, son los encargados de realizar la viabilidad física, ambiental, económica, técnica, legal o/y soporte.

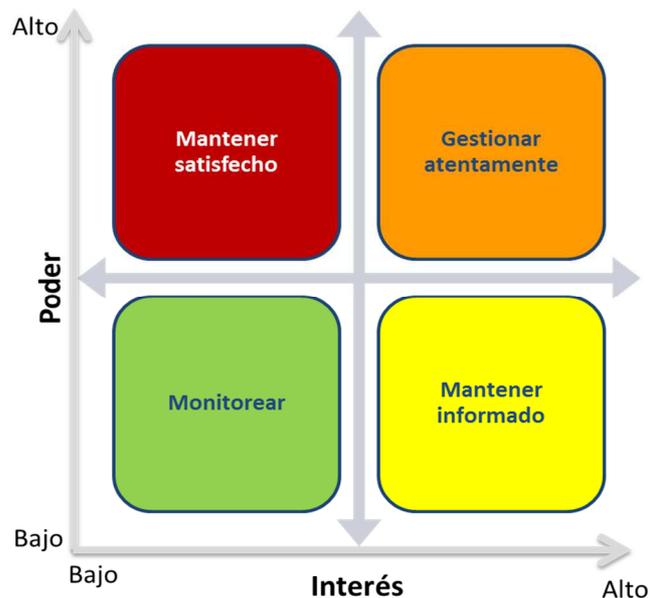
## INSTRUMENTO B - NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES

Se clasifica cada actor según su nivel de participación actual, comparándolo con el nivel de participación planificado.

<b>Desconocedor</b>	El actor es desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
<b>Opositor</b>	El actor es consciente del proyecto y su potencial impacto, pero se resiste al cambio
<b>Neutral</b>	El actor es conocedor del proyecto, y es neutral respecto al cambio
<b>Partidario</b>	El actor es conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
<b>Líder</b>	El actor es conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

## INSTRUMENTO C - DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz poder interés, se definen estrategias, las cuales se clasifican en (Gestionar atentamente, mantener satisfecho, mantener informado, monitoreas), con el fin de explicar cómo se va a gestionar la participación de los actores.



Las estrategias para gestionar a los actores son las siguientes:

- \*Actores con alto poder y alto interés deben ser gestionados con sumo cuidado.
- \*Actores con alto poder y bajo interés deben ser mantenidos satisfechos.
- \*Actores con bajo poder y alto interés deben ser mantenidos informados.
- \*Actores con bajo poder y bajo interés requieren menos esfuerzo que el resto. Solo deben ser supervisados.

Explica cómo se va a gestionar la participación de los actores

Actor	Estrategia Genérica	Estrategia Específica
	Seleccione la estrategia de acuerdo con la ubicación del actor en la matriz poder/interés	Describa el plan de acción para gestionar la participación

## INSTRUMENTO D - LISTADO DE RIESGOS

Un riesgo es un evento o condición incierta que, de producirse, puede tener un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. Los actores del PP identificados pueden adoptar diferentes actitudes frente al riesgo que son motivadas por la percepción, las tolerancias y otras predisposiciones, que deben hacerse explícitas siempre que sea posible. A continuación, se enlistan algunos riesgos

### Actor Comunitario

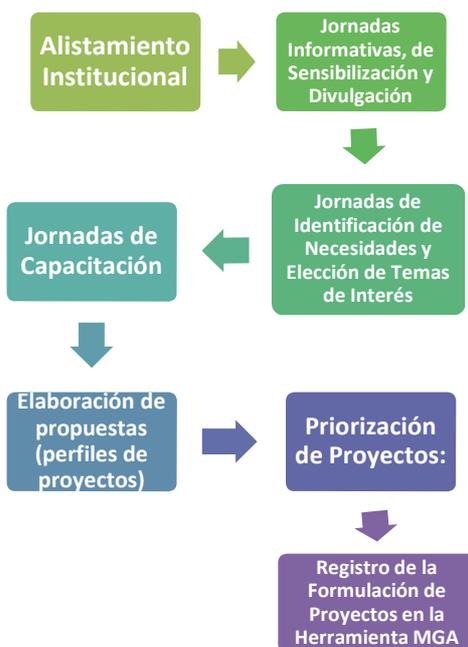
- División del interés general.
- Estructura desigual de oportunidades de participación: conocimientos, tiempo, experiencia, etc.
- Mala comunicación entre los actores.
- Conflictos entre responsabilidad y receptividad.
- Concepción de falsas expectativas incumplidas.
- Inexistencia de garantías previas sobre los resultados de la participación.

### Actor Político

- Lentitud en la acción pública.
- Poca capacidad de convocatoria
- Inexistencia de espacios adecuados para la deliberación y la reflexión.
- Restricciones financieras que pueden limitar la capacidad de respuesta a las demandas.
- Restricciones legales y normativas que reducen el margen de maniobra.
- Escasez de recursos: personal, conocimiento, infraestructura, tiempo, etc.
- Clientelismo
- Competitividad por los recursos
- Excesiva burocracia participativa

## INSTRUMENTO E - PLAN DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

El Plan de Formulación presenta cada una de las fases del proceso de implementación del ejercicio democrático de PP en donde se realiza exclusivamente la formulación de los proyectos, tomando como referentes los casos específicos de municipios y departamentos estudiados en esta investigación y planteamiento de estructura de algunas Organizaciones Nacionales.



Nº	ETAPA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON PP	ALCANCE
1	<b>Alistamiento institucional</b>	Se realiza el diseño y preparación para el ejercicio de PP y la formulación de los proyectos, se crean los materiales informativos, actividades y cronogramas. Se conforma el equipo de gobierno responsable. Se hace una identificación previa de actores para luego convocarlos a las jornadas de divulgación.
2	<b>Jornadas informativas, de sensibilización y divulgación</b>	En esta etapa se da a conocer la Política Pública, se sensibiliza a la comunidad y se dan a conocer los cronogramas de todo el ejercicio de PP. Se hace el primer acercamiento con los actores y se realiza la recopilación de toda información relacionada con los actores.
3	<b>Jornadas de identificación de necesidades y elección de temas de interés</b>	Luego del análisis de actores, se identifican las áreas de los posibles proyectos que se formularán y se establecen coordinadores para guiar el proceso de priorización de necesidades. Se eligen los temas de interés y se entregan formatos para que los actores presenten posteriormente las propuestas de perfiles de proyectos.
4	<b>Jornadas de capacitación</b>	En esta etapa se da capacitación en aspectos que los actores necesiten para fortalecer sus competencias dependiendo de la información que hayan suministrado en las etapas anteriores.
5	<b>Elaboración de propuestas (perfiles de proyectos):</b>	Según formato suministrado anteriormente, se presentan para su posterior formulación y aprobación las ideas de proyectos.
6	<b>Priorización de proyectos:</b>	Se realiza priorización de los perfiles de proyectos en Jornadas de trabajo con los actores.
7	<b>Registro de la formulación de proyectos en la herramienta MGA</b>	Se realiza el registro de forma ordenada de la información de formulación de los proyectos priorizados en la herramienta de la Metodología General Ajustada (MGA) en cada uno de sus cuatro módulos (Identificación, Preparación, Evaluación y Programación) permitiendo facilitar la formulación y evaluación ex ante de los proyectos y apoyar la toma de decisiones.

## INSTRUMENTO F - REUNIONES

Las reuniones para el desarrollo de las estrategias de relacionamiento están diseñadas para potenciar el entendimiento entre los actores en cada una de las etapas de la formulación de proyectos con PP, y se pueden utilizar para intercambiar y analizar información acerca de posturas de los actores y procedimientos que ayuden a la comunicación en el proceso. Cada etapa puede tener un desarrollo particular de la reunión.

## INSTRUMENTO G - JUICIO DE EXPERTOS

El Juicio de Expertos para el desarrollo de las estrategias de relacionamiento, utiliza la experiencia de grupos o personas con conocimientos especializados como apoyo y soporte para la toma de decisiones, así como para tener mayor seguridad y veracidad en la información que se comunique.

## INSTRUMENTO H. MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Existen varios métodos empleados para difundir la información entre los actores identificados. A continuación, se proponen los siguientes métodos:

### Comunicación Interactiva

Se presenta entre dos o más partes que buscan realizar un intercambio de información multidireccional. Ejemplo: Reuniones, conferencias

### Comunicación de tipo Push (empujar)

Se emplea para enviar a receptores específicos que necesitan recibir la información. Ejemplo: correos electrónicos, comunicados

### Comunicación tipo Pull (tirar)

Se utiliza para transmitir grandes volúmenes de información o para audiencias grandes. Ejemplo: Capacitaciones empleando ayudas virtuales.

## **INSTRUMENTO I -CONVOCATORIAS**

Las Convocatorias en el desarrollo de las estrategias de relacionamiento se utilizan para congregar un mayor número de personas y facilitar la comunicación, divulgación, sensibilización, capacitación o toma de decisiones en el proceso de formulación de proyectos con PP.

## **INSTRUMENTO J - MANUAL CONCEPTUAL MGA - DNP**

<https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=sGf0xqep7Og%3D&tabid=186&mid=>

**GERENTE DEL PROYECTO**  
Edith Juliana Sepúlveda Vera  
edith.sepulveda-v@mail.escuelaing.edu.co  
Cel: 313 8462304



## FORMATO P

# Plan de Gestión de Actores

*[Nombre del Territorio]*

*Fecha: [dd/mm/aaaa]*



## Tabla de contenido

Historial de versiones .....	3
Aprobaciones .....	3
Presentación del Plan de Gestión de Actores .....	4
Enfoque de gestión de los actores del proyecto .....	5
Registro de Actores .....	6
Niveles de participación actuales y deseados para los actores clave .....	7
Estrategias para la gestión de los Actores .....	9
Requerimientos de comunicación con los Actores .....	10
Procedimiento para actualizar y revisar el plan de gestión de Actores.....	11



## Historial de versiones

Fecha	Versión	Autor	Organización	Comentarios

## Aprobaciones

Nombre	Fecha	Rol / Cargo	Firma



## Presentación del Plan de Gestión de Actores

El Plan de gestión de los actores permite identificar estrategias adecuadas que garanticen la participación eficaz de los actores en cada una de las etapas la formulación de proyectos con PP, partiendo del análisis de sus necesidades, intereses e impacto en los proyectos. El Plan de Gestión de Actores se resume en la Gráfica 1 que se muestra a continuación:

PLAN DE GESTIÓN DE ACTORES EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON PRESUPUESTO PARTICIPATIVO			
Nº	ETAPA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON PP	ALCANCE	GESTIÓN DE ACTORES PARA CADA ETAPA
1	Alistamiento Institucional	Se realiza el diseño y preparación para el ejercicio de PP y la formulación de los proyectos, se crean los materiales informativos, actividades y cronogramas. Se conforma el equipo de gobierno responsable. Se hace una identificación previa de actores para luego convocarlos a las jornadas de divulgación.	
2	Jornadas Informativas, de Sensibilización y Divulgación	En esta etapa se da a conocer la Política Pública, se sensibiliza a la comunidad y se dan a conocer los cronogramas de todo el ejercicio de PP. Se hace el primer acercamiento con los actores y se realiza la recopilación de toda información relacionada con los interesados.	
3	Jornadas de Identificación de Necesidades y Elección de Temas de Interés	Luego del análisis de interesados, se identifican las áreas de los posibles proyectos que se formularán y se establecen coordinadores para guiar el proceso de priorización de necesidades. Se eligen los temas de interés y se entregan formatos para que los interesados presenten posteriormente las propuestas de perfiles de proyectos.	
4	Jornadas de Capacitación	En esta etapa se da capacitación en aspectos que los actores necesiten para fortalecer sus competencias dependiendo de la información que hayan suministrado en las etapas anteriores.	
5	Elaboración de propuestas (perfiles de proyectos):	Según formato suministrado anteriormente, se presentan para su posterior formulación y aprobación las ideas de proyectos.	
6	Priorización de Proyectos:	Se realiza priorización de los perfiles de proyectos en Jornadas de trabajo con los actores.	
7	Registro de la Formulación de Proyectos en la Herramienta MGA	Se realiza el registro de forma ordenada de la información de formulación de los proyectos priorizados en la herramienta de la Metodología General Ajustada (MGA) en cada uno de sus cuatro módulos (Identificación, Preparación, Evaluación y Programación) permitiendo facilitar la formulación y evaluación ex ante de los proyectos y apoyar la toma de decisiones.	



## Enfoque de gestión de los actores del proyecto

En esta sección se documenta el enfoque o metodología que tendrá la gestión de los actores. Incluyendo procedimientos para:

- Identificar a los actores y analizar expectativas de los actores.
- Planificar la gestión de los actores mediante estrategias para lograr su participación en las decisiones y ejecución.
- Comunicación continua con los actores para entender los cambios en sus expectativas y gestionar conflictos.
- Seguimiento a la gestión de actores para ajustar las estrategias.

## Registro de Actores

En esta sección se incluyen los datos recopilados en el registro de los actores del proyecto.

Formato registro de Actores

N°	Nombre	Grupo al que representa	Rol representativo	Tipo de Actor	Problemáticas Identificadas	Posibles soluciones	Participación previa en PP	Expectativas del proceso pp	Poder	Interés



## Niveles de participación actuales y deseados para los actores clave

Se clasifica cada actor según su nivel de participación actual, comparándolo con el nivel de participación planificado.

<b>Desconocedor</b>	El actor es desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
<b>Opositor</b>	El actor es consciente del proyecto y su potencial impacto, pero se resiste al cambio
<b>Neutral</b>	El actor es conocedor del proyecto, y es neutral respecto al cambio
<b>Partidario</b>	El actor es conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
<b>Líder</b>	El actor es conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

### Matriz de participación de los actores

Actor	Desconocedor	Opositor	Neutral	Partidario	Líder
Actor 1					
Actor 2					
Actor 3					
Actor 4					



Para reflejar el nivel de participación actual se coloca una (A) en la casilla adecuada, mientras que para reflejar el nivel de participación deseado se coloca una (D)

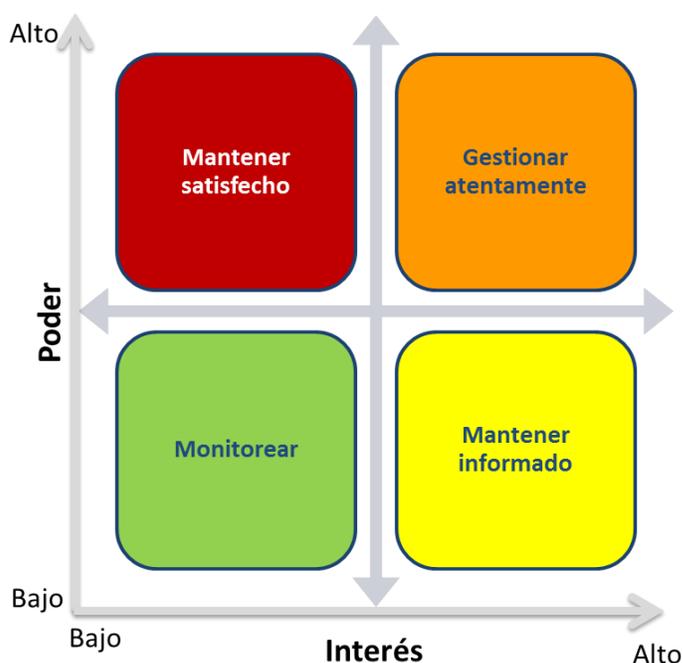
A continuación, por favor relacione los actores y que acciones cree convenientes para gestionar y conseguir la participación efectiva

Actor	Acciones
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	
Actor 4	
Actor 5	

## Estrategias para la gestión de los Actores

En esta sección se explica cómo se gestionará la participación de los actores, basándose en sus necesidades, intereses e impactos potenciales en el éxito del proyecto.

Siguiendo la matriz de poder / interés, dependiendo del grado de influencia e interés que tenga el interesado en el proyecto, las estrategias de gestión de los actores se pueden clasificar en:



Las estrategias para gestionar a los actores son las siguientes:

- Actores con alto poder y alto interés deben ser gestionados con sumo cuidado.
- Actores con alto poder y bajo interés deben ser mantenidos satisfechos.
- Actores con bajo poder y alto interés deben ser mantenidos informados.
- Actores con bajo poder y bajo interés requieren menos esfuerzo que el resto. Solo deben ser supervisados.

Para cada estrategia, se definen que acciones se tomarán específicamente, es decir que acciones se tomarán en la clasificación gestionar atentamente, mantener satisfecho y así sucesivamente.



## Requerimientos de comunicación con los Actores

Identifique los requerimientos de comunicaciones probables para cada actor completando el siguiente formato:

Formato requerimientos de comunicación

Actor	Requerimientos de comunicación
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	
Actor 4	
Actor 5	
Actor n	

Teniendo en cuenta el formato E matriz poder interés donde se relaciona el plan de gestión de actores, se definen las estrategias específicas y los requerimientos de comunicación con el fin de conseguir los niveles de participación deseados.

Actor	Estrategia genérica	Estrategia específica	Requerimientos de comunicación
Actor 1			
Actor 2			
Actor 3			
Actor 4			
Actor 5			
Actor n			



## **Procedimiento para actualizar y revisar el plan de gestión de Actores**

El plan de gestión de actores no es un documento estático y puede ser modificado a medida que evoluciona el proyecto.

En esta sección se establece la frecuencia para revisar el registro de actores y plan de gestión de actores, así como los procedimientos para modificar estos documentos.

Se sugiere llevar registro de control de cambios asociados al plan y registro de actores.



## FORMATO O

# Plan de Gestión de Comunicaciones

*[Nombre del Territorio]*

*Fecha: [dd/mm/aaaa]*



## Tabla de contenido

Historial de versiones .....	3
Aprobaciones .....	3
Presentación del plan de gestión de comunicaciones .....	4
Requerimientos de comunicación.....	5
Métodos de comunicación.....	6
Plan de comunicación.....	7
Programación de actividades de comunicación .....	9
Procedimiento para actualizar y revisar el plan de gestión de comunicaciones.....	10



## Historial de versiones

Fecha	Versión	Autor	Organización	Comentarios

## Aprobaciones

Nombre	Fecha	Rol / Cargo	Firma



## Presentación del Plan de Gestión de Comunicaciones

Este documento proporciona una descripción de cómo se va a planificar, estructurar y monitorear las comunicaciones de los actores identificados, por medio de una serie de pasos y actividades necesarios para asegurar las necesidades y requisitos de información que deben distribuirse para mantenerlos informados.

El plan incluye:

- Identificación de los requerimientos de información de los actores
- Programa de comunicaciones estableciendo frecuencias y medios a utilizar
- Métodos de comunicación
- Responsable de comunicar la información
- Responsable de aprobar la divulgación de información
- La frecuencia y el medio para comunicar la información



## Requerimientos de comunicación

Identifique los requerimientos de comunicaciones probables para cada actor completando el siguiente formato:

Formato requerimientos de comunicación

Actor	Requerimientos de comunicación
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	
Actor 4	
Actor 5	
Actor n	



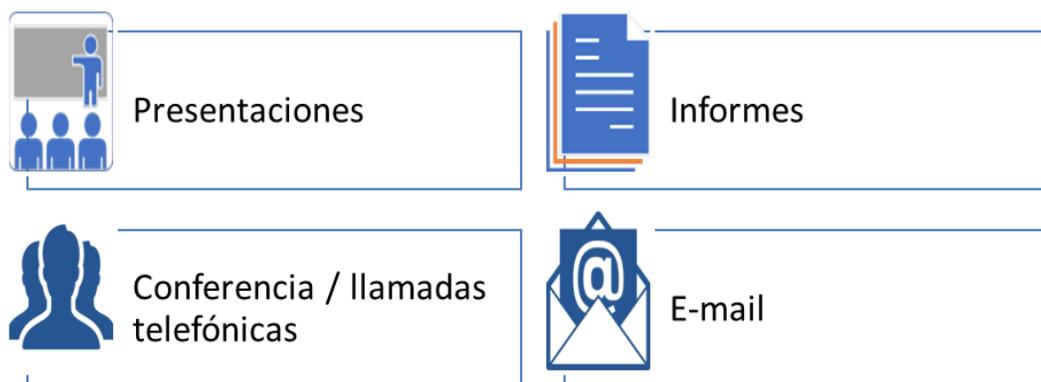
## Métodos de comunicación

Existen varios métodos empleados para difundir la información entre los actores identificados, a continuación, se proponen los siguientes métodos:

<p><b>Comunicación Interactiva</b></p>	<p>Se presenta entre dos o más partes que buscan realizar un intercambio de información multidireccional. Ejemplo: Reuniones, conferencias</p>
<p><b>Comunicación de tipo Push (empujar)</b></p>	<p>Se emplea para enviar a receptores específicos que necesitan recibir la información. Ejemplo: correos electrónicos, comunicados</p>
<p><b>Comunicación tipo Pull (tirar)</b></p>	<p>Se utiliza para transmitir grandes volúmenes de información o para audiencias grandes. Ejemplo: Capacitaciones empleando ayudas virtuales.</p>

Se pueden presentar formas de comunicaciones formales e informales

Si usted se comunica con los actores en un ambiente formal, aquí se presentan las formas de comunicación que debe emplear:





Si usted se comunica a los actores en un ambiente informal, aquí están los tipos de modos de comunicación que debe emplear:



Encuentros informales



E-mail



Charlas





## Programación de actividades de comunicación

Se identifican las actividades de comunicación. Estas actividades son un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para distribuir la información entre los receptores en forma “regular” o periódica.

Actividades de comunicaciones				
ID Actividad	Información ( <i>qué</i> )	Receptores ( <i>quiénes</i> )	Rangos de tiempo ( <i>cuándo</i> )	Métodos ( <i>cómo</i> )
<i>Asigne un identificador único a cada actividad</i>	<i>Enuncie la información que se distribuirá a cada receptor durante cada actividad</i>	<i>Liste los receptores de información para cada actividad</i>	<i>Identifique los rangos de tiempo y frecuencias para la distribución de la información</i>	<i>Seleccione los métodos de distribución (ej. Informes, presentaciones, reuniones, email, memos, página web)</i>



## **Procedimiento para actualizar y revisar el plan de gestión de comunicaciones**

En esta sección se establece la frecuencia para revisar los requerimientos de comunicación y su plan de gestión, así como los procedimientos para modificar estos documentos.

Se sugiere llevar registro de control de cambios asociados al plan.