

DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE ACTORES
PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS
EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA.

PRESENTADO POR:

SANDRA PATRICIA CONTRERAS SOTO

SANTIAGO PÁEZ VELANDIA

EDITH JULIANA SEPÚLVEDA VERA

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

UNIDAD DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C

2017

DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE ACTORES
PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS
EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA.

PRESENTADO POR:

SANDRA PATRICIA CONTRERAS SOTO

SANTIAGO PÁEZ VELANDIA

EDITH JULIANA SEPÚLVEDA VERA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster

Director Trabajo de grado:

ECO. EDNA PAOLA NAJAR RODRÍGUEZ

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

UNIDAD DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C

2017

Nota de aceptación:

El trabajo de grado “DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE ACTORES PARA PROYECTOS DE FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN ENTIDADES DEL ORDEN TERRITORIAL EN COLOMBIA.” presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos y recibe nota aprobatoria.

Eco. Edna Paola Najar Rodríguez

Bogotá, agosto 11 de 2017

Agradecimientos

A Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional.

A los expertos referentes en presupuesto participativo, quienes prestaron su valioso tiempo y colaboración para el desarrollo de la investigación.

A nuestra directora de trabajo de grado Edna Paola Najjar, quien con su conocimiento y asesoría nos acompañó en este reto.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	5
GLOSARIO	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	12
1.1. Objetivos Específicos	12
1.2. Propósito y Alineación Estratégica.....	12
1.3. Justificación	14
1.3.1 Problema por resolver	14
1.3.2 Oportunidad por aprovechar	14
1.3.3 Necesidad por satisfacer.....	14
1.3.4 Exigencia por cumplir.....	14
1.4. Supuestos	14
1.5. Exclusiones	15
1.6. Restricciones.....	15
1.7. Diseño Metodológico de la Investigación	15
2. CONTEXTO PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS	18
2.1 Origen de los PP	21
2.2 Concepto del Presupuesto Participativo	23
2.3 Descripción de los PP	26
2.4 Alcance de los Presupuestos Participativos	27
2.5 Beneficios de la Implementación de los Presupuestos Participativos	31
2.6 Panorama Mundial de Participación Presupuestaria.....	32
3. CONTEXTO NACIONAL DE PP	35
3.1 Inversión Pública	35
3.1.1 Proyecto de Inversión Pública.....	36
3.1.2 Ciclo de Vida de los Proyectos	36
3.2 Ciclo presupuestario y participación en Colombia.....	37
3.3 Etapas Mínimas para la Implementación del PP	40
.....	42
3.4 Formulación de Proyectos con Presupuesto Participativo:.....	42
3.5 Marco Jurídico Colombiano de Participación y Presupuestos.....	44
4. EXPERIENCIA NACIONAL DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	46
4.1 Entrevistas Actores claves de PP en Colombia.....	48
4.2 Inventario de casos específico	- 59 -
4.3 Matriz Descriptiva de Casos	- 109 -
4.4 Definición de Criterios de análisis de casos	- 119 -
4.1.1 Participación.....	- 119 -
4.1.1.1 Inclusividad.....	- 119 -
4.1.1.2 Intensidad	- 120 -
4.1.1.3 Influencia	- 121 -
4.1.1.4 Divulgación.....	- 122 -
4.1.2 Proceso	- 123 -
4.1.2.1 Formulación	- 123 -
4.1.2.2 Gestión de actores	- 124 -

4.1.2.3	Presupuestos participativos	- 125 -
4.1.3	Legal.....	- 126 -
4.1.3.1	Normatividad	- 126 -
4.5	Matriz de Evaluación de casos.....	- 127 -
4.6	Análisis de casos	- 128 -
5.	DIAGNOSTICO	- 131 -
5.1	Evaluación y Selección Herramienta de Diagnóstico	- 132 -
5.1.1	Herramientas de Diagnostico	- 132 -
5.1.1.1	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	- 132 -
5.1.1.2	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	- 133 -
5.1.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos que denomina EFI-	- 133 -
5.1.1.4	2 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) - 133 -	
5.1.1.5	Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)	- 133 -
5.1.1.6	Matriz Interna y Externa	- 134 -
5.1.1.7	La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)..	- 134 -
5.1.1.8	Análisis Vertical.....	- 134 -
5.1.1.9	Análisis Horizontal	- 134 -
5.1.1.10	Razones financieras.....	- 135 -
5.1.1.11	Árbol de problemas	- 135 -
5.1.1.12	Análisis de escenarios	- 135 -
5.1.1.13	Análisis PEST	- 136 -
5.1.2	Criterios de Comparación y Selección Herramienta de Diagnóstico-	136
5.1.2.1	Tipo	- 136 -
5.1.2.2	Aplicabilidad.....	- 137 -
5.1.2.3	Alcance.....	- 137 -
5.1.2.4	Fuente de los datos	- 138 -
5.1.2.5	Aporte al análisis de actores.....	- 138 -
5.1.3	DOFA Presupuestos Participativos en Colombia	- 140 -
5.1.3.1	Análisis Interno	- 140 -
5.1.3.2	Análisis Externo	- 148 -
6.	CONTEXTO GESTIÓN DE ACTORES	- 153 -
6.1	Generalidades.....	- 153 -
6.2	Identificación de estándares gestión de actores	- 154 -
6.3	Descripción de estándares gestión de actores	- 155 -
6.3.1	Project Management Institute (PMI).....	- 156 -
6.3.1.1	Generalidades.....	- 156 -
6.3.1.2	Definición y alcance.....	- 157 -
6.3.1.3	Procesos	- 158 -
6.3.1.4	Aplicabilidad.....	- 168 -
6.3.1.5	Grado de documentación.	- 169 -
6.3.2	International Project Management Association (IPMA)	- 169 -
6.3.2.1	Generalidades.....	- 169 -
6.3.2.2	Definición y alcance.....	- 169 -
6.3.2.3	Procesos	- 170 -

6.3.2.4	Aplicabilidad.....	- 172 -
6.3.2.5	Grado de documentación	- 172 -
6.3.3	(Organización Internacional de Normalización) ISO	- 172 -
6.3.3.1	Generalidades.....	- 172 -
6.3.3.2	Definición y alcance.....	- 173 -
6.3.3.3	Procesos	- 174 -
6.3.3.4	Aplicabilidad.....	- 175 -
6.3.3.5	Grado de documentación	- 176 -
6.3.4	AccountAbility.....	- 176 -
6.3.4.1	Generalidades.....	- 176 -
6.3.4.2	Definición y alcance.....	- 177 -
6.3.4.3	Procesos	- 180 -
6.3.4.4	Aplicabilidad.....	- 185 -
6.3.4.5	Grado de documentación	- 186 -
6.4	Resumen de estándares	- 186 -
6.5	Análisis comparativo	- 187 -
6.6	Lineamiento Metodológico Gestión de Actores	- 192 -
7.	DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....	- 195 -
7.1	Elaboración	- 195 -
7.2	Objetivo General.....	- 196 -
7.3	Objetivos Específicos	- 196 -
7.4	Alcance de la guía metodológica	- 197 -
7.5	Enfoque de la guía metodológica.....	- 197 -
7.6	Etapas de la Formulación dentro de la ruta metodológica de la implementación de PP.	- 198 -
7.7	Validación de la Guía Metodología	- 204 -
8.	GERENCIA DEL PROYECTO	- 208 -
8.1	Iniciación	- 208 -
8.2	Planeación.....	- 209 -
8.2.1	Alcance.....	- 209 -
8.2.2	Tiempo	- 211 -
8.2.3	Costo	- 212 -
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	- 218 -
	BIBLIOGRAFÍA	- 222 -

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Alineación Estratégica	13
Tabla 2. Diseño Metodológico de la Investigación	16
Tabla 3. Comparación de Conceptos de PP	25
Tabla 4. Beneficios de los PP	32
Tabla 5. Categorización de los Distritos y Municipios.....	40
Tabla 6. Marco Jurídico de PP.....	44
Tabla 7. Expertos de PP entrevistados.....	49
Tabla 8. Análisis de Entrevistas a Expertos de PP	50
Tabla 9. Descripción de Inventarios de Casos de PP en Colombia	- 59 -
Tabla 10. Comparación Casos Específicos de PP en Colombia.....	- 109 -
Tabla 11. Evaluación de Casos Específicos de PP en Colombia.....	- 127 -
Tabla 12. Calificación Tipo	- 137 -
Tabla 13. Calificación Aplicabilidad.....	- 137 -
Tabla 14. Calificación Alcance.....	- 137 -
Tabla 15. Calificación Fuente de los Datos	- 138 -
Tabla 16. Calificación Aporte al Análisis.....	- 138 -
Tabla 17. Tabla de Calificación Herramientas de Diagnóstico	- 139 -
Tabla 18. DOFA PP en Colombia	- 151 -
Tabla 19. Estándares Gerencia de Proyectos	- 154 -
Tabla 20. Resumen de Estándares de Gestión de Actores	- 186 -
Tabla 21. Cuadro Comparativo de Estándares de Gestión de Actores	- 189 -
Tabla 22. Validación.....	- 205 -
Tabla 23. Identificación y Clasificación de Stakeholders.....	- 208 -
Tabla 24. Elementos de WBS	- 209 -
Tabla 25. Presupuesto Estimado del Trabajo de Grado.....	- 212 -
Tabla 26. Métricas de DEsempeño del Trabajo de Grado.....	- 213 -
Tabla 27. Organigrama Grupo de trabajo	- 213 -
Tabla 28. Matriz de Comunicaciones	- 214 -
Tabla 29. Lecciones Aprendidas.....	- 217 -

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Presupuesto Participativo	26
Ilustración 2. Dimensiones del alcance de los PP.....	28
Ilustración 3. Etapas de los Proyectos Inversión	37
Ilustración 4 Esquema del ciclo presupuestal en Colombia	38
Ilustración 5. Ciclo General del PP en Colombia	41
Ilustración 6. Formulación de Proyectos de Inversión Pública	43
Ilustración 7. Plan de Formulación de Proyectos con Presupuestos Participativos..	44
Ilustración 8. Puntos de Análisis del Trabajo de Campo.....	49
Ilustración 9. Evaluación del Criterio de Participación	- 123 -
Ilustración 10. Evaluación del Criterio del Proceso	- 125 -
Ilustración 11. Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos	- 157 -
Ilustración 12. Áreas del Conocimiento de la Dirección de proyectos.....	- 158 -
Ilustración 13. Análisis de Stakeholders.....	- 159 -
Ilustración 14. Matriz Análisis de Interesados.....	- 160 -
Ilustración 15. Nivel de participación de los Interesados	- 163 -
Ilustración 16. Proceso Partes Interesadas	- 171 -
Ilustración 17. Proceso ISO	- 173 -
Ilustración 18. Líneas.....	- 177 -
Ilustración 19. Participación de las partes interesadas.....	- 178 -
Ilustración 20. Identificación sistemática de los grupos de interesados	- 179 -
Ilustración 21 Etapas proceso de participación Interesados	- 180 -
Ilustración 22 Ciclo mapeo del compromiso de las partes interesadas	- 181 -
Ilustración 23 Matriz de enfoques	- 182 -
Ilustración 24. Etapas de la Formulación en el Ciclo de PP	- 199 -
Ilustración 25. Esquematización de procesos tomados de estándares de gestión de actores.....	- 200 -
Ilustración 26. Equivalencia con el PMI- Identificar los Interesados.....	- 201 -
Ilustración 27. Equivalencia PMI- Gestión de los interesados	- 202 -
Ilustración 28. Equivalencia PMI- Gestionar la Participación de los Actores... -	202 -
Ilustración 29. Equivalencia PMI- Controlar la participación de los interesados-	203 -
Ilustración 30. Alineación de Procesos de Gestión de Actores con la Formulación de Proyectos con PP	- 204 -
Ilustración 31. Cronograma Trabajo de Grado	- 211 -
Ilustración 32. CPI Trabajo de Grado.....	- 215 -
Ilustración 33. SPI Trabajo de Grado	- 216 -

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Guía de la entrevista Organizaciones

ANEXO B Guía de la entrevista Entidad Territorial

ANEXO C Instrumento de Validación Guía metodológica

ANEXO D Guía Metodológica

GLOSARIO

Actores: Hace referencia a un individuo, grupo u organizaciones o instituciones que interactúan en la sociedad.¹

Actividad: Acción necesaria para transformar recursos en productos a través de insumos.²

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.³

Alternativas: opciones de solución a un problema identificado.⁴

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.⁵

Beneficiarios: Grupos a ser afectados por el proyecto⁶

¹ Zuniga Pulido, V. (2005, April 29). El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en Mexico. Universidad de las Américas de Puebla. Retrieved from http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/

² SENPLADES. (2014). FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS. Retrieved from <http://www.upec.edu.ec/dmdocuments/DESCARGASUPEC/FORMATOPERFILESDEPROYECTOSENPLADES.pdf>

³ Municipio de Tunja. (2014). Política Pública- Implementación de Presupuestos Participativos. Retrieved from http://186.116.13.48/Presupuestos/web/uploads/resources/gallery_resource_53fd1fdeaa499.pdf

⁴ Quintero, D., & Laverde Moncada, D. E. Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos, BPIN, Departamento nacional de Planeación § (2011). Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones y finanzas pblicas/Manual de Procedimiento BPIN 2011.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf)

⁵ Ávila, C. R., & Aldana, G. (2013). Programa de Formación para Servidores Distritales. In Glosario. Bogotá. Retrieved from [http://200.93.163.76:8080/moodledata/554/multi/presupuesto/520 -web/521 -home/5_glosario.html](http://200.93.163.76:8080/moodledata/554/multi/presupuesto/520-web/521-home/5_glosario.html)

⁶ Rodríguez, O. E. (2010). Manual de la Inversión Pública Nacional. Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Manual de Inversion de Publica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Manual%20de%20Inversion%20de%20Publica.pdf)

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.⁷

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 proyecto⁸

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.⁹

Herramienta: Conjunto de instrumentos empleados en una actividad con el fin de producir un producto o resultado¹⁰

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.¹¹

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.¹²

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

⁷ DNP. (2013). Definiciones Unificadas para La Elaboración de Documentos, Manuales, Guías, Instructivos y Presentaciones. Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones y finanzas publicas/Definiciones Unificadas Version 2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones_y_finanzas_publicas/Definiciones_Unificadas_Version_2.pdf)

⁸ Quintero, D., & Laverde Moncada, (2011). Retrieved from

⁹ PMI. (2013). GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS- (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, Quinta Edi, 1–596. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/79535/PMBOK_5ta_Edicion_Espanol__1_.pdf

¹⁰ Definición de los autores

¹¹ DNP. (2013).

¹² Definición de los Autores

finalidad última del ciclo del proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación¹³

Lección aprendida: Hace referencia a la experiencia y conocimiento adquirido durante el proyecto, para dejarlo documentado.¹⁴

Metodología: Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina¹⁵

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.¹⁶

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.¹⁷

Plan de desarrollo Territorial: Plan de Desarrollo: 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.¹⁸

Plan: Instrumento que permite determinar objetivos, metas prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.¹⁹

¹³ DNP. (2013).

¹⁴ Definición de los autores

¹⁵ Ocaña, J. A. (2012). Gestión de proyectos con mapas mentales. Vol. I. ECU.

¹⁶ -Departamento Nacional de Planeación DNP. (2013). Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Sistema General de Regalías, 1.4, 2–26. Retrieved from <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=sGf0xqep7Og%3D&tabid=186&mid>

¹⁷ Departamento Nacional de Planeación DNP. (2013).

¹⁸ Quintero, D., & Laverde Moncada, (2011).

¹⁹ Quintero, D., & Laverde Moncada (2011).

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.²⁰

Preparación: relacionar información de alternativas identificadas mediante un proceso orientado a obtener y analizar información, para la solución de un problema o necesidad.²¹

Proyecto: unidad operacional del desarrollo que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población. Debe formar parte integral de un programa.²² De acuerdo con el PMBOK 5ª edición (2013) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Técnica: Conjunto de procedimientos o recursos empleados para llevar a cabo una actividad, para producir un resultado.²³

Vigencia: periodo de tiempo equivalente a una anualidad.²⁴

²⁰ Alarcón Mantilla. (n.d.). LEY 38 DE 1989. Retrieved from http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/LEY381989.pdf

²¹ Quintero, D., & Laverde Moncada, (2011).

²² Chacón Cortés, J. V. (2011). Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. Gobernación del Quindío. Retrieved from http://quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/P-PLA-03Identificacionformulacionyevaluaciondeproyectosdeinversionpublica.pdf

²³ Definición de los autores

²⁴ DNP. (2013).

RESUMEN EJECUTIVO

Los Presupuestos Participativos (PP) buscan que la gestión de los recursos públicos sea transparente y eficiente, logrando así tener más control y vigilancia sobre los mismos, teniendo en cuenta las necesidades reales y precisas de la comunidad para generar beneficios tangibles que contribuyan al desarrollo del territorio. Es importante resaltar que algunos de los casos más representativos en Colombia de presupuestos participativos han tenido lugar en ciudades y departamentos como Envigo, Medellín, Risaralda y Pasto.

El presente trabajo desarrolla una herramienta estratégica que permite realizar la Gestión de Actores para proyectos de formulación de presupuestos participativos en entidades del orden territorial en Colombia. Para ello se realizó una investigación referente a los temas de Presupuestos Participativos, formulación de proyectos de inversión pública y Gestión de Actores, en donde se plantearon los siguientes entregables fundamentales para el desarrollo de la investigación:

- Análisis de contexto
- Análisis de buenas prácticas
- Trabajo de campo
- Diseño de la guía metodológica
- Validación de la guía

En el marco del proyecto de investigación, se buscó integrar la ruta metodológica para la implementación de presupuestos participativos propuesta, con los estándares de gestión de

actores del PMBOK 5a Edición (2013) del PMI, y el estándar AA1000 (SES) 2015 de AccountAbility, en donde una vez analizados y comparados se obtuvo un proceso metodológico propio el cual se describe a continuación:

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 las Partes interesadas 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 interesados en las decisiones y en la ejecución de los proyectos de PP.
4. Realizar revisión detallada y global de la gestión de actores.

Los principales resultados que encontramos durante la investigación son:

En Colombia no existe ninguna Institución del Estado que recopile información y estadísticas referente a este ejercicio democrático, sin embargo, la existencia de corporaciones e investigaciones particulares permitieron consolidar un inventario de casos del territorio nacional.

Por otro lado, Los estándares de gestión de actores son variados y diferentes, por lo cual se procedió a realizar un estudio detallado de cada uno y una comparación y evaluación para la escogencia del lineamiento a seguir. Se encontró que la gestión de actores se realiza de manera empírica e incompleta, donde no existen lineamientos, metodologías y/o herramientas complementarias para realizar una gestión efectiva.

La mayoría de municipios y departamentos utilizan como base de referencia la herramienta MGA utilizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el desarrollo de herramientas y metodologías propias para la formulación de proyectos.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la participación ciudadana es un proceso complejo y multifacético por lo cual debe ser gestionada de igual manera, contar con voluntad política es clave para realizar una adecuada gestión actores. En Colombia la gestión de actores en la formulación de presupuestos participativos se realiza de manera empírica e incompleta, sin embargo, es un proceso clave que permite comprender la diversidad de intereses particulares de las personas y grupos que pueden afectar o ser afectados según su influencia, con el fin de gestionar conflictos de intereses y fomentar una adecuada participación de los actores.

Es importante mencionar que 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.

El principal aporte de este trabajo es el diseño de una guía metodológica que permita 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. De igual manera, contribuir con una terminología uniforme con el fin de garantizar que la información sea clara y útil para quien la requiera.

Palabras clave: Proyectos, Presupuesto Participativo, Formulación, Proceso, Metodología, Actor, Gestión de Actores, Gestión Pública.

INTRODUCCIÓN

La Federación Colombiana de Municipios define el Presupuesto Participativo como un *“mecanismo mediante el cual la comunidad de un municipio discute y decide en que invertir los recursos o fondos públicos municipales, formula los proyectos, efectúa seguimiento para su inclusión y aprobación en el presupuesto anual y vigila su ejecución....”*

(Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2008) pag.3

Los casos más representativos en Colombia de Presupuestos Participativos han tenido lugar en ciudades como Medellín, Pasto, Risaralda y Armenia, los cuales han definido sobre la marcha rutas metodológicas con el fin de que los Presupuestos Participativos motiven la intervención ciudadana y faciliten la priorización de recursos asignados a programas y proyectos. (Velásquez & González, 2010)

En los Presupuestos Participativos llevar a cabo una buena identificación y gestión de actores o de las partes interesadas desde el inicio, es un proceso clave que permite comprender la diversidad de intereses, particularidades de las personas y grupos que pueden afectar o ser afectados según su influencia. Además, las necesidades y expectativas de estos actores pueden variar a lo largo del tiempo, y es por eso que para ello también se debe determinar cuáles son los verdaderos motivos que causan la oposición o apoyo, que fuerzas sociales y con qué recursos disponen, la posibilidad de generar alianzas, entre otros factores que permitan divisar un escenario con el mayor detalle posible.

Los Presupuestos Participativos se fundan en la toma de decisiones colectivas las cuales requieren de la interacción de diferentes agentes, y es por ello que el presente trabajo

busca desarrollar una herramienta metodológica que permita realizar una gestión estratégica de esos agentes en el proceso de formulación de proyectos de Presupuestos Participativos.

Cumpliendo con el objetivo de la investigación, 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 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, que tuvo como finalidad encontrar estrategias para que el resultado de la guía aprovechara al máximo las fortalezas y oportunidades de los PP en Colombia, así como 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.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

El Trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar una guía metodológica de gestión de actores para proyectos de formulación de presupuestos participativos en entidades del orden territorial en Colombia.

Objetivos Específicos

- a. Revisar el estado del arte de la gestión de actores en el ejercicio democrático de Presupuestos Participativos.
- b. Seleccionar y comparar las experiencias de la implementación de Presupuestos Participativos y establecer criterios que permitan identificar las mejores prácticas.
- c. Realizar un diagnóstico referente al ejercicio democrático de presupuestos participativos en Colombia.
- d. Diseñar una metodología para la gestión de actores en el marco de Presupuestos Participativos en Colombia.

1.1. Propósito y Alineación Estratégica

El presente trabajo de grado tiene como propósito proporcionar orientaciones prácticas a partir de modelos, procesos y herramientas estratégicas que permita la gestión de actores en la formulación de proyectos con Presupuesto Participativo en Colombia.

Tabla 1. Alineación Estratégica

OBJETIVO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	APORTE DEL PROYECTO
Reglamento Trabajos Dirigidos Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	O.E 1 Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las líneas de investigación que adelanta, o en que participan los Centros de Estudios, grupos de investigación o programas académicos de la Escuela Colombiana de Ingeniería.	Promover el fortalecimiento del centro de estudios en desarrollo y gerencia integral de proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y ser un referente en el país.
Constitución Política de Colombia de 1991 (PRINCIPIOS FUNDAMENTALES)	<p>O.E 2 Contribuir al fortalecimiento de la democracia, la participación y el pluralismo de Colombia de acuerdo con lo establecido en el Artículo 1 de la Constitución</p> <p>O.E 3 Facilitar la participación de todos los ciudadanos en la toma de decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación tal como se establece en el Artículo 2 de la Constitución.</p> <p>O.E.4 Asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.</p>	Diseñar una herramienta estratégica que permita la gestión de actores en el ejercicio de Presupuestos Participativos en Colombia.
Ley 1757 de 2015 (DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA)	O.E.5 Promover, proteger y garantizar modalidades del derecho a participar en la vida política, administrativa, económica, social y cultural, y así mismo a controlar el poder político.	
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Paz, Equidad y Educación	O.E 6 Desarrollar un sistema de gestión integral para el fortalecimiento de la participación ciudadana y la planeación participativa.	Implementación de un Sistema de Gestión Integral de la Participación Ciudadana.

Fuente: los autores

1.2. Justificación

1.3.1 Problema por resolver

Baja gestión de actores en proyectos de formulación de presupuestos participativos en entidades del orden territorial en Colombia.

1.3.2 Oportunidad por aprovechar

Promover el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la programación de presupuestos participativos en los municipios y departamentos gestionando las relaciones con los grupos de actores de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1757 de 2015 y la Ley 1551 de 2012.

1.3.3 Necesidad por satisfacer

Contar con una herramienta estratégica que permita mejorar la gestión de actores en proyectos de formulación de presupuestos participativos en entidades del orden territorial en Colombia.

1.3.4 Exigencia por cumplir

La Constitución Política colombiana establece como uno de sus principios fundamentales facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

1.3. Supuestos

- a. Los integrantes del equipo del trabajo de grado contarán con una dedicación de tres días a la semana en jornadas de cuatro horas diarias.

- b. Se contará con la información necesaria para la ejecución del trabajo de grado en los tiempos previstos para el desarrollo del mismo.
- c. Disponibilidad para ejecutar el trabajo de campo en Bogotá como en los demás municipios a analizar.
- d. Disponibilidad de los expertos en el proceso de validación.
- e. Disponibilidad de autoridades locales y comunidades.
- f. Disponibilidad horaria de la directora y asesores.

1.4. Exclusiones

En el trabajo de grado no se realizará la implementación de la guía en los municipios.

1.5. Restricciones

- a. Ejecución del trabajo de grado de acuerdo con el cronograma establecido por la Unidad de Proyectos.
- b. Fecha límite para la entrega definitiva del trabajo de grado deberá ser el 11 de agosto de 2017.
- c. El presupuesto estimado del trabajo de grado es de \$83.414.700, por lo que se debe gestionar su cumplimiento y ejecución previsto durante el desarrollo del trabajo de grado.

1.6. Diseño Metodológico de la Investigación

En esta sección se describen las etapas que se llevaron a cabo para diseñar la guía metodológica para la gestión de actores en proyectos formulados con presupuesto participativo.

El proceso de investigación se dividió en las siguientes etapas:

Tabla 2. Diseño Metodológico de la Investigación

PROCESO	PROPÓSITO	ACTIVIDADES
Desarrollo del marco conceptual	Revisar el estado del arte de: Presupuestos Participativos Gestión de actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisó la literatura en el ámbito nacional e internacional en Presupuestos Participativos y la gestión de actores. • Se consultó la normatividad y legislación nacional. • Se extrajo y recopiló la información de interés relevante para la investigación. Se obtuvo información de algunos de los casos más representativos de los municipios que han implementado Presupuestos Participativos.
Recopilación de buenas prácticas	Seleccionar y comparar las experiencias implementadas de Presupuestos Participativos con el fin de identificar las mejores prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevó a cabo la recopilación de información suministrada por las entidades territoriales o personas encargadas de la implementación de Presupuestos Participativos: Ordenanzas, acuerdos, manuales, documentos, e información divulgada en los diferentes medios de comunicación. • Se definió matriz con criterios de selección para realizar comparación. • Se analizó de la información recolectada
Trabajo de campo	Identificar elementos, principios, procesos, herramientas empleadas y lecciones aprendidas de las entidades nacionales, territoriales y comunidades involucradas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó el diseño y elaboración de instrumentos para el desarrollo de entrevistas. • Se identificaron las entidades territoriales y organizaciones referentes en relación con Presupuestos Participativos, a los cuales se les aplicó la entrevista. • Se aplicó la herramienta de recolección de información a

PROCESO	PROPÓSITO	ACTIVIDADES
		entidades territoriales y organizaciones seleccionadas. <ul style="list-style-type: none"> • Se analizó la información de las entrevistas realizadas.
Construcción de una guía metodológica.	Diseñar una guía metodológica alineada con los estándares de gestión de actores y la formulación de proyectos con Presupuestos Participativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracterizaron procesos • Se identificaron actividades • Se diseñaron flujogramas • Se diseñaron formatos e instrumentos asociados
Validación y ajuste	Validar la guía metodológica por medio de juicio de expertos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se diseñó un instrumento de validación con la participación de expertos. • Se analizó la información recopilada • Se realizaron ajustes a la guía metodológica de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas en la validación con los expertos.

Fuente: los autores

2. CONTEXTO PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

El sistema político democrático toma sentido cuando se fundamenta en los espacios de toma de decisiones o de deliberación, en el cual se construye una comunicación bidireccional entre gobernantes y gobernados.

De acuerdo con Giovanni Sartori en su libro *¿Qué es la democracia?* (Sartori, 2012) esta comunicación puede ser ejercida en dos vías, la primera mediante la democracia representativa en la cual las decisiones son tomadas por personas reconocidas por el pueblo como sus representantes. La segunda a través de la democracia participativa en la cual el modelo político permite a los ciudadanos asociarse y organizarse de tal modo que puedan ejercer una influencia directa en la toma de decisiones de la gestión pública.

Las democracias representativas de occidente en los últimos años han despertado un suspicaz interés en experiencias democráticas participativas puestas en marcha en otros lugares, debido a la creciente ola de inconformismo social e incredulidad frente a sus gobernantes que han puesto en riesgo la legitimidad y la gobernabilidad de las Instituciones públicas occidentales.

La necesidad de modernizar y hacer más participativa la gestión pública se convirtió en uno de los principales retos de la democracia moderna occidental (Francés & Carrillo, 2008). En este orden, América Latina a mediados de los años 80 del siglo XX vivió un proceso de redemocratización que permitió la vinculación y puesta en marcha de prácticas concretas de democracia participativa para hacerle frente a los problemas socioeconómicos generalizados por esa época en la región. (Martínez & Arena, 2013)

En Colombia la participación ciudadana data desde 1986, con el Acto Legislativo 1 y la Ley 11, sin embargo, fue hasta 1991 con la Constitución Política donde Colombia se define como una república, unitaria democrática, participativa y pluralista, con entidades territoriales autónomas (Garzón, 2011). Dentro de este marco el Estado colombiano debe facilitar la participación de la sociedad civil en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación, consolidando la participación como un principio fundamental del Estado.

Entre los espacios de participación para el desarrollo local se encuentran las Juntas Administradoras Locales (JAL), Juntas de Acción Comunal (JAC), los consejos de planeación, el consejo municipal de desarrollo rural, las veedurías ciudadanas, los consejos municipales de cultura, los comités de prevención de desastres, los espacios de participación de la política dirigida a sectores, poblaciones o étnicos, los comités municipales de atención a población desplazada, entre otros (NADER ORGALE, 2014)

Tradicionalmente, las JAC son vistas como el espacio emblemático para la construcción de una democracia más participativa, es el lugar en donde la comunidad puede interactuar con facilidad con representantes políticos y funcionarios de la gestión pública y donde la gente se organiza en redes de trabajo cooperativo. Las JAC sigue siendo uno de los mecanismos de mayor relevancia en el país, existen cerca de 50.000 juntas de acción comunal con cobertura prácticamente en todo el territorio nacional y se trata de un mecanismo con tradición, organización, pero por sobre todo de experiencia en la relación con los agentes políticos y con el Estado. (Valencia, 2010)

La búsqueda del bien común y la necesidad de resolver problemas locales ha generado que las comunidades se agrupen y unen esfuerzos para contribuir al desarrollo de sus territorios, logrando así una transformación de los espacios públicos donde cobran relevancia los mecanismos de participación ciudadana que el Estado brinda. Dichas acciones han permitido que gracias a esa articulación se detecten problemas de las comunidades y puedan ser resueltos gracias a los aportes e iniciativas consolidadas desde sus familias y con sus vecinos. El reconocimiento de estos liderazgos logra movilizar y asumir retos de la mano con el Estado. El trabajo en colectividad le da sentido a la participación ciudadana y contribuyen a la transformación de sociedades.

En el ámbito municipal, las ciudades, mediante el impulso de la administración local se están transformando en el foco de la renovación democrática, a partir de la inclusión social de importantes sectores de población normalmente excluidos del panorama público y la acción política. Esta nueva visión requiere, entre otras cosas, que los gobiernos territoriales creen instrumentos que aporten a la legitimidad de la toma de decisiones referente a la gestión pública, por parte de los dirigentes mediante una adecuada concertación y/o participación de la comunidad.

Entre las nuevas prácticas democráticas figura en un lugar destacado los Presupuestos Participativos (PP), y es aquí donde se fundamenta la presente investigación que pretende desarrollar una guía metodológica para la gestión de actores en proyectos enfocados en la formulación de Presupuestos Participativos en Colombia, sin embargo, antes de enfocarnos en el resultado, es necesario precisar el contexto de esta nueva práctica y el enfoque de la gestión de actores en la formulación de PP.

A continuación, se plasman los conceptos, orígenes y alcance de los Presupuestos Participativos y posteriormente se desarrolla un diagnóstico que permitirá un análisis detallado del panorama nacional en el uso de esta herramienta de participación.

2.1 Origen de los PP

El origen de los PP se remonta a los años 70 en los municipios brasileños de Vitória, Vila Velha y Ubelândia como respuesta a los movimientos sociales que reclamaban mejoras en la calidad de vida y el control de los recursos públicos municipales. Sin embargo, fue hasta 1989 que la municipalidad de Porto Alegre logra darle formalidad y reconocimiento en la esfera pública mundial, como una buena práctica de gobierno democrático participativo. (Castillo & Luis, 2006)

Los promotores del Presupuesto Participativo en Brasil enfocaron sus esfuerzos a dos grandes objetivos, el primero a la racionalización del gasto público en donde las inversiones se destinarán de manera más equitativa con el fin de beneficiar a la población más vulnerable con altos grados de pobreza. El segundo objetivo se encaminó hacia una gestión pública más legítima y transparente en donde la relación entre gobernantes y gobernados dejara de ser de carácter consultivo, haciendo la participación vinculante al proceso de toma de decisiones.

Estos objetivos fueron asegurados por la existencia de un método abierto que garantizaba dos acciones fundamentales para el desarrollo de los PP; priorizar las decisiones por criterios de justicia distributiva y no por justicia mayoritaria, y crear y consolidar sistemas y procesos para la rendición de cuentas y evaluación de resultados por parte de los gobernantes.

De esta manera el municipio de Porto Alegre en los años de 1989 al 2003 logró aumentar del 46% al 84% el acceso de la población a una estructura de alcantarillado, de la misma forma aumento en 4 puntos porcentuales el acceso a agua tratada y saneamiento básico. Igualmente, durante este periodo el porcentaje de aguas sucias tratadas pasó de un 2% a un 27,5%. No siendo suficiente, el déficit de pavimentación se redujo a la mitad, se triplicó el número de alumnos matriculados llevando consigo la construcción de 63 nuevas escuelas. Además, durante la gestión de los PP se creó el programa de guarderías que en el 2003 alcanzó a atender aproximadamente 10.000 niños en 126 guarderías. (Cabannes, 2004a)

Los resultados anteriores fueron la causa principal de la expansión de los Presupuestos Participativos. Hoy en día se hacen PP en casi 1.500 ciudades de países tan disímiles como: Francia, Corea, Bolivia, Estados Unidos, Canadá, Polonia, Rumanía, Inglaterra, España, Italia, Alemania, Suecia, Colombia, Senegal y México. (Torres, Valverde, & Beaufort, 2015)

El modelo de Porto Alegre fue fundamental para la renovación del círculo político trayendo consigo democracias más participativas e incluyentes, sin embargo, no todas las experiencias han optado por ceñirse estrictamente al modelo brasileño, sino que muchas de estas han sido combinadas sobre las leyes de presupuestos nacionales en sus respectivos países y con estrategias ya circulantes y exitosas utilizadas en los mismos.

En Colombia los Presupuestos Participativos han tenido implementación desde el año 1992 con experiencias como la de Bogotá con el marco de Acuerdo Distrital N° 06 de 1992 con la transformación en el proceso de planeación local y con su posterior reglamentación en el 2006. Al igual que Bogotá las ciudades de Medellín, Pasto, Barrancabermeja, Yumbo,

Tunja, Ocaña, Cartagena, Barranquilla, Tolima, Antioquia, Risaralda y Nariño se constituyen en experiencias relevantes en el contexto nacional. Dichas iniciativas han tenido origen tanto de los gobiernos locales y departamentales como de las comunidades que logran tener respaldo de los organismos político-administrativos para su reglamentación.

La gran mayoría de iniciativas de PP se sustentan con una base normativa en acuerdos u ordenanzas ligados a los planes de desarrollo. Si bien existen procedimientos establecidos en cada uno de los territorios, no existe un estándar nacional de su implementación.

2.2 Concepto del Presupuesto Participativo

Los fundamentos de los Presupuestos Participativos se encuentran relacionados fuertemente con los debates académicos y políticos respecto a la participación directa e indirecta de la sociedad en una democracia consolidada, así como aspectos enfocados al fortalecimiento de las Instituciones y la función pública.

Ubiratan de Souza, uno de los pioneros y promotores del Presupuesto Participativo en Porto Alegre (Brasil) realiza una definición precisa y general que se puede aplicar a la mayoría de los casos de PP: *"El Presupuesto Participativo (PP) es un proceso de democracia directa, voluntaria y universal, donde el pueblo puede discutir y decidir sobre el presupuesto y las políticas públicas. El ciudadano no limita su participación al acto de votar para elegir al Ejecutivo o al Parlamento, sino que también decide las prioridades de gastos y controla la gestión del gobierno. Deja de ser un coadyuvante de la política tradicional para ser protagonista permanente de la gestión pública. El PP combina la democracia directa con la democracia representativa, una conquista a ser preservada y calificada"*.(Geli & Teresa Virgili Bonet, n.d.)

La Federación Colombiana de Municipios define Presupuesto Participativo como un *“mecanismo mediante el cual la comunidad de un municipio discute y decide en que invertir los recursos o fondos públicos municipales, formula los proyectos, efectúa seguimiento para su inclusión y aprobación en el presupuesto anual y vigila su ejecución. Este mecanismo genera un espacio de relación directa entre el gobierno y sus ciudadanos para la construcción de lo público bajo principios de participación, equidad e inclusión social.”* (Ministerio Federal de cooperación Económica y Desarrollo, 2008) pag.3

De acuerdo con la Auditoría General de la República, entidad encargada de promover y fortalecer el control y vigilancia en los recursos públicos, un Presupuesto Participativo es *“un mecanismo de participación social y una herramienta de gestión local que permite a la ciudadanía y a las instituciones públicas de un determinado territorio, construir conjuntamente desarrollo humano sostenible”*. (AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 2012)

Según el Ministerio del Interior *“El PP es un instrumento de gestión pública mediante el cual la comunidad discute y decide en que invertir un porcentaje de los recursos o fondos públicos de inversión de libre destinación, formula los proyectos, efectúa seguimiento para su inclusión y aprobación en el presupuesto anual y vigila su ejecución. Se logra así una asignación eficiente y transparente de recursos públicos, un mayor control y seguimiento de la ejecución de los mismos y, en muchos casos, mayor equidad al tener en cuenta las necesidades de los más necesitados.* (Torres et al., 2015).

Tabla 3. Comparación de Conceptos de PP

AUTORES	UBIRATAN DE SOUZA	FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS	AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	SEGÚN EL MINISTERIO DEL INTERIOR	LEY 1757 DE 2015
CONCEPTO	“Proceso de democracia directa, voluntaria y universal, donde el pueblo puede discutir y decidir sobre el presupuesto y las políticas públicas”	“Mecanismo mediante el cual la comunidad de un municipio discute y decide en que invertir los recursos o fondos públicos municipales, formula los proyectos, efectúa seguimiento para su inclusión y aprobación en el presupuesto anual y vigila su ejecución”	“Mecanismo de participación social y una herramienta de gestión local que permite a la ciudadanía y a las instituciones públicas de un determinado territorio, construir conjuntamente desarrollo humano sostenible”	“Un instrumento de gestión pública mediante el cual la comunidad discute y decide en que invertir un porcentaje de los recursos o fondos públicos de inversión de libre destinación, formula los proyectos, efectúa seguimiento para su inclusión y aprobación en el presupuesto anual y vigila su ejecución”	“Es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado-Sociedad Civil.”
ENFOQUE	Político y universal	En procesos y actividades de quienes participan.	Institucional direccionado a la Gestión Pública	Procesos y actividades de quienes participan.	Presupuestal

Fuente: los autores

Partiendo de la definición que plantea el documento de lineamientos sobre Presupuestos Participativos del Ministerio del Interior: “El PP es un instrumento de planificación anual que ayuda a priorizar unas demandas mediante la concertación con la comunidad.” (Torres, Valverde, & Beaufort, 2015) La comunidad juega un papel protagónico en cada una de sus etapas, así como lo plasma la ilustración 1



Fuente: los autores con referencia en Lineamientos sobre PP (Torres et al., 2015)

2.3 Descripción de los PP

El objetivo principal del Presupuesto Participativo es incorporar en el ciclo presupuestario procedimientos de democracia directa en donde las decisiones no giren en torno a la voluntad de los altos funcionarios e individualismos, sino que la comunidad por medio de asociaciones, debates y consultas determine o influya sobre las prioridades y pertinencia de las inversiones. (Francés & Carrillo, 2008)

Los Presupuestos Participativos son una herramienta efectiva para hacer de los ciudadanos actores activos de la democracia, siempre y cuando exista voluntad política y una base social responsable; para ello, es necesario construir redes de trabajo que consoliden los puentes democráticos para la vinculación de las nuevas formas y estructuras para tomar decisiones en la gestión pública.

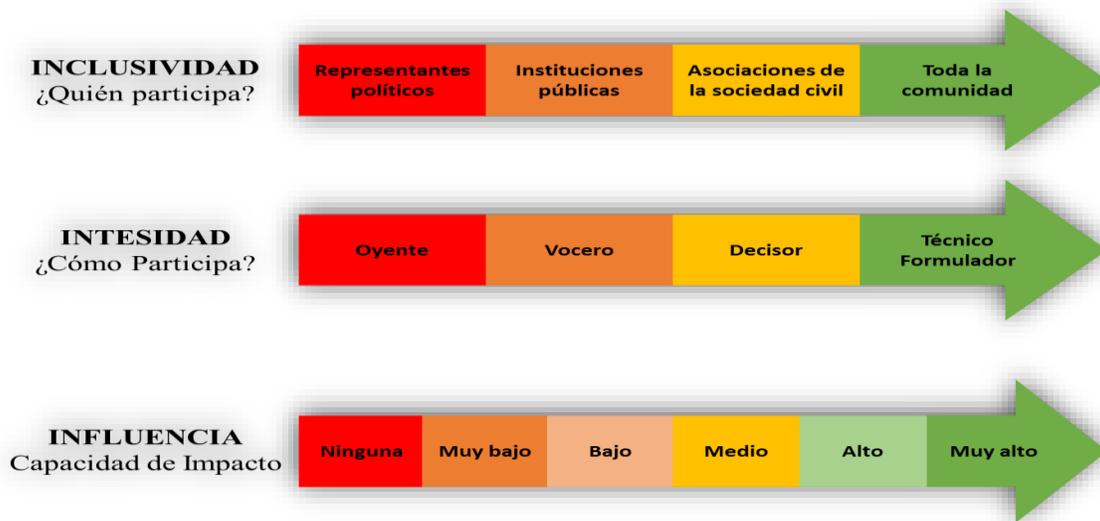
En la ámbito de la gestión pública los Presupuestos Participativos son procedimientos políticos y ciudadanos que facultan a la ciudadanía para que esta sea de aporte en la gestión y la construcción de una democracia estable, sin embargo, las experiencias realizadas en la esfera pública nacional e internacional realzan la singularidad de estas prácticas en cuantos a los contextos en los cuales se desarrollan, las causas de las iniciativas, el papel desempeñado por los diferentes actores, la gestión de las instituciones, las metodologías utilizadas y el alcance y los resultados obtenidos en los mismos.

2.4 Alcance de los Presupuestos Participativos

Para entender el alcance de los Presupuestos Participativos los autores Francisco Francés García y Antonio Carrillo Cano en su guía metodológica de PP (2008) plantean una visión completa de los Presupuestos Participativos.

En esta visión se plantea que es imprescindible entender las diferentes vías que tiene la ciudadanía para participar dentro de la gestión pública. Dentro de la democracia contemporánea, plantean los autores, se habla de 3 dimensiones del proceso participativo: inclusividad (grado de apertura a la participación de ciudadanía no organizada), intensidad (grado pedagógico de los procesos), e influencia (capacidad ejecutiva de los procesos) (Francés & Carrillo, 2008).

Ilustración 2. Dimensiones del alcance de los PP



Fuente: los autores con referencia en (Francés & Carrillo, 2008)

La inclusividad enmarca la posibilidad existente para ser electo para el Presupuesto Participativo y convertirse en participante activo del mismo, de esta manera esta dimensión respondería a la pregunta de quiénes son los que participan dentro de esta herramienta democrática.

El primer grado de apertura en la inclusividad se da cuando permite una participación restringida de los actores, por ejemplo, solo se permita la participación de los representantes electos del municipio y se deje el PP en la esfera política únicamente. Esta concepción estaría reflejando la elaboración del presupuesto municipal la cual se caracteriza por la poca participación en términos de inclusividad.

Un segundo grado de apertura, todavía enmarcado en la esfera institucional, tiene como protagonistas a los representantes electos del municipio en conjunto con expertos de la administración local para la elaboración de presupuestos municipales.

Un tercer grado de apertura se daría con la incorporación del mundo asociativo, conformado principalmente por organizaciones y colectivos formalmente constituidos de la sociedad civil, al presupuesto municipal. Estas asociaciones serían la representación tácita de los intereses de la ciudadanía y actuarían como interlocutor frente a las instituciones encargadas del desarrollo del Presupuesto Participativo.

El grado más alto de la inclusividad en los PP se da con la apertura para la participación directa de la sociedad civil a las acciones del proceso.

La segunda dimensión del proceso participativo se refiere a la **intensidad**, la cual describe la interacción, intercambio de información y toma de decisiones de los actores de la participación, en pocas palabras es el análisis de la apropiación de la información por parte de aquellos que desarrollan acciones participativas. La intensidad respondería la pregunta de cómo participa la sociedad civil en el PP.

El nivel más precario de la intensidad se daría en procesos en donde los ciudadanos participen únicamente como oyentes, aun así, teniendo las capacidades técnicas y la capacidad legal de hacer una participación más efectiva. Este nivel de intensidad, lamentablemente, es el más común de los sistemas democráticos occidentales.

Un nivel más arriba se encuentra caracterizado en experiencias en donde se permita la participación activa del ciudadano y este establece una comunicación bidireccional y deliberativa en la cual expresa opiniones en relación a los temas propuestos en los PP

El siguiente nivel, plantea dotar de una capacidad deliberativa y ejecutiva en los ciudadanos, implicándolos directamente en la votación para la toma de decisiones de la gestión pública

El nivel más alto se logra con la adquisición de conocimientos técnicos que permitan enriquecer el proceso de Presupuestos Participativos. Este nivel pretende llegar a acciones que permitan evaluar la factibilidad técnica, legal o competencial de las iniciativas ciudadanas y de esta manera determinar de manera efectiva la factibilidad técnica de ejecución de cada proyecto

Como última dimensión que se encuentra para dar entendimiento al alcance de los Presupuestos Participativos es la **influencia**, este concepto hace referencia a la capacidad de impacto de la ciudadanía en los procesos de Presupuestos Participativos. El menor grado de influencia en un Proceso de PP se da cuando la ciudadanía no tiene ninguna expectativa de influir en asuntos políticos y toma de decisiones gubernamentales. En este nivel la influencia de la participación de los ciudadanos es mínima y actúa como un sujeto persuadido y seducido por los ideales de los representantes electos dentro de un sistema democrático.

El segundo grado se da cuando los participantes y el mismo proceso de PP tienen la capacidad de trascender del interior al exterior, logrando una socialización de la información la cual es una estrategia efectiva para influir en la política pública.

Un grado más alto se da cuando se reconoce la esencia de la lógica consultiva. Esta lógica mantiene la importancia y la jerarquía de las autoridades públicas y políticas, pero reconocen abiertamente la recepción de opiniones y consejos por parte de la ciudadanía, por

lo cual abren espacios de participación en donde la opinión es vinculante al proceso de toma de decisiones.

Creciendo más en influencia, se puede encontrar aquellos procesos de PP en los cuales los participantes se encuentran completamente empoderados y tienen la suficiente influencia para tomar decisiones en la gestión pública. En diferencia con el nivel anterior el consenso deliberativo que se da entre la comunidad se plasma directamente en decisiones que le corresponde al ejecutivo.

Un grado más alto en influencia consiste en trascender de los hechos meramente participativos a la creación de estructuras y mecanismos que permitan evaluar la gestión por resultados de las políticas que surgen del proceso participativo, estableciendo una vigilancia y control de los acuerdos del ejecutivo y de la ciudadanía.

El nivel más ambicioso de influencia se logra con la existencia de relaciones completamente horizontales entre gobernados y gobernantes, fruto de la madurez de la participación ciudadana, en los cuales se existen procesos de co-gobierno donde los ciudadanos y gobernantes establecen lazos de cooperación y ayuda sin la rigidez de una estructura jerárquica.

2.5 Beneficios de la Implementación de los Presupuestos Participativos

El Presupuesto Participativo genera beneficios tangibles y medibles tanto en la función Pública como en la comunidad. Los beneficios más visibles se encuentran relacionados en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Beneficios de los PP

Gobierno	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Cumplimiento del principio constitucional de participación ciudadana</i> ✓ <i>Legitimidad en las acciones de los representantes del gobierno.</i> ✓ <i>Credibilidad y confianza de la sociedad civil en la función pública.</i> ✓ <i>Construcción de progreso en comunidad.</i> ✓ <i>Percepción de transparencia e impacto de los recursos públicos</i> ✓ <i>Apropiación por lo público por parte de los ciudadanos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Mayor conocimiento en gestión pública</i> ✓ <i>Aumento de los espacios para expresar los problemas y dificultades más importantes de los municipios</i> ✓ <i>Consolidación de procesos de participación que garanticen las prioridades de inversión de los recursos públicos</i> ✓ <i>Aumento de las redes de cooperación entre ciudadanos y organizaciones alrededor de sus preocupaciones colectivas.</i> ✓ <i>Control del gasto público que garantiza el buen uso del mismo</i> ✓ <i>Desarrollo de soluciones pacíficas basados en la solidaridad y promoción del bien común.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cabannes, 2004)

2.6 Panorama Mundial de Participación Presupuestaria

La expansión del Presupuesto Participativo en el mundo se dio en tres grandes fases. La primera remonta de los años 1989 a 1997, la cual se caracteriza por la implementación en muy pocas ciudades, en su mayoría brasileras. Para los años de 1997 al 2000 los Presupuestos Participativos ya eran tendencia nacional en Brasil mostrando resultados que impactaron a los organismos internacionales como la OCDE y la ONU; la tercera fase se le atribuye desde el año 2000 en adelante, época en donde se ha visto una expansión inusitada de los PP alrededor del mundo dejando innumerables casos de aplicación en casi 1500 ciudades en países de todos los continentes.(Geli, Virgili Bonet, & Virgili Bonet, 2008)

Pues bien, aun partiendo de este hecho las diferencias registradas entre los distintos procesos puestos en marcha de PP son tan variadas a la cantidad de casos implementados en

cada uno de estos países. Lo interesante es que más allá del referente internacional (Porto Alegre como buena práctica de gestión pública) existe gran diversidad de conceptos, metodologías y aplicaciones, generalmente originadas de las particularidades socioculturales y practicas disimiles de esta herramienta.

Los países de la región latinoamericana son el segundo gran foco de experiencias de PP, muchos de ellos con experiencias profundas y amplias como son los casos de Ecuador, Bolivia y Perú, este último con legislación desde el año 2003 “Ley Nacional sobre Presupuesto Participativo”. Con niveles diferentes de consolidación podemos encontrar experiencias en los demás países de la región (Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, México, Nicaragua, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) y en varios países europeos, africanos y recientemente en algunos países asiáticos

Además de los PP existen otros mecanismos de participación abierta en temas presupuestarios, en Corea del Sur, por ejemplo, utilizan la audiencia pública electrónica del presupuesto en donde la ciudadanía por medio de una página web puede hacer aportes relacionadas con gastos innecesarios o malversación de los fondos públicos, estableciéndose un sistema de incentivos o recompensas económicas para aquellos que logren un ahorro significativo en las arcas públicas. Por otro lado, a modo de ejemplo, Chile desarrolla Presupuestos por resultados (PPR) en el cual busca aumentar el impacto de las políticas vinculando el gasto público con el logro de indicadores de impacto que proporcionan evidencia que permite a los funcionarios públicos decidir si un programa o política está logrando sus objetivos y si se debería continuar, información que también es verificada y auditada por parte de la sociedad civil.

Todos los mecanismos de participación abierta en temas presupuestarios existentes son evaluados cada dos años por medio de la Encuesta de Presupuesto Abierto (*Open Budget Index, OBI*) la cual pretende por medio de una medición independiente comparar la transparencia, la participación y la vigilancia presupuestaria de 102 países.

Para la evaluación del año 2015 de la Encuesta de Presupuesto Abierto (Krafchik, 2015) el puntaje promedio del Índice de Presupuesto Abierto es de 45 de 100, resultado que confirma las grandes brechas en la cantidad de la información presupuestaria que los gobiernos publican. 78 países de los evaluados proveen información presupuestaria insuficiente, pero es más preocupante que 17 países se encuentran con puntajes en el OBI por debajo de los 20 puntos, lo que significa que proveen información muy mínima o no la proveen.

Colombia se ubica en el puesto 29 con un puntaje del OBI de 57 puntos, ubicándose en la categoría de países que aporta información insuficiente sobre el proceso presupuestario. Los países con información insuficiente publican la mayoría de los documentos presupuestarios clave de manera oportuna, sin embargo, estos documentos no cuentan con la información necesaria que recomiendan las buenas prácticas internacionales. De igual forma los países que se encuentran en esta categoría son reconocidos por tener bajos niveles de libertad de prensa y se perciben como países que tienen niveles de corrupción más altos que los que se encuentran en categorías superiores en el Open Budget Index.

3. CONTEXTO NACIONAL DE PP

El presente capítulo describe, evalúa y analiza la forma de elaboración de los Presupuestos Participativos y sus características principales en razón a que estas son base fundamental para establecer las condiciones generales que se necesitan para aplicar una guía efectiva de gestión de actores para proyectos de formulación de PP.

Recordando que este ejercicio de presupuestación es relativamente reciente en el tiempo (en comparación con otros mecanismos de participación ciudadana), y que además depende de la voluntad política de las administraciones en curso, se hace relevante analizar tan solo algunas de las experiencias que se han destacado en el ámbito nacional y que son referente en otros territorios por su buena gestión.

3.1 Inversión Pública

El Departamento Nacional de Planeación define la inversión pública como ‘la aplicación de un conjunto de recursos públicos orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción o prestación de bienes y servicios a cargo del Estado, o mediante la transferencia de recursos, siempre que se establezca claramente un cambio positivo en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado’. (Quintero & Laverde Moncada, 2011)

3.1.1 Proyecto de Inversión Pública

El desarrollo de la investigación del presente trabajo de grado toma como base los Proyectos de Inversión Pública, ya que los proyectos de Presupuesto Participativos están enmarcados en la ejecución de recursos públicos.

Los proyectos de inversión públicas se encuentran definidos mediante el Decreto 2844 de 2010, Sistema unificado de inversión pública, en su artículo 5, ‘como un conjunto de actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado’

3.1.2 Ciclo de Vida de los Proyectos

El desarrollo de un proyecto de inversión pública está dividido en etapas que componen “el ciclo de los proyectos”.

El planteamiento del DNP de las etapas del ciclo del proyecto son las siguientes:

Ilustración 3. Etapas de los Proyectos Inversión



Fuente: Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos. BPIN 2011 Pág. 12

3.2 Ciclo presupuestario y participación en Colombia.

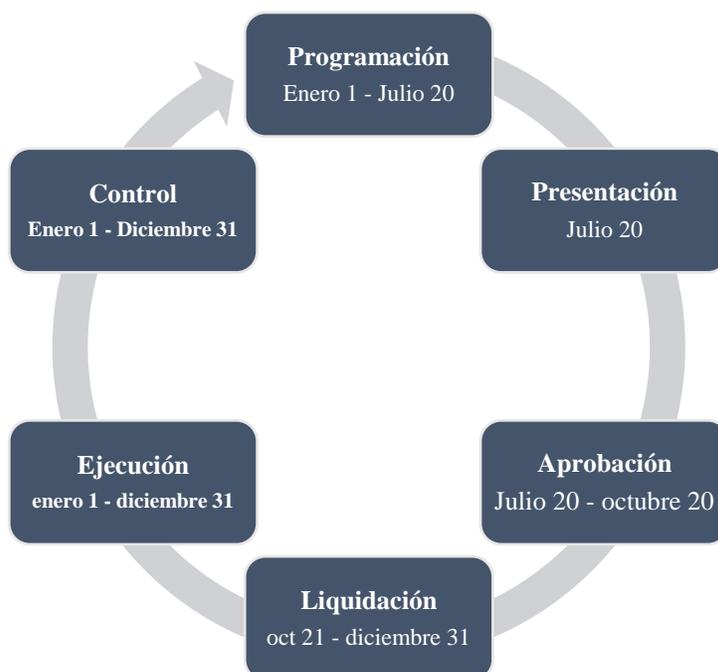
El presupuesto general de la nación es un instrumento por medio del cual se materializa la acción del Estado, al asignar recursos que permitan dar cumplimiento a los programas de gobierno y los planes de desarrollo, satisfaciendo las necesidades de la población y el progreso de los territorios.(Arturo & Tobo, n.d.)

El objetivo principal del Presupuesto Participativo es incorporar en el ciclo presupuestario procedimientos de democracia directa en donde las decisiones no giren en torno a la voluntad de los altos funcionarios e individualismos, sino que la comunidad por medio de asociaciones, debates y consultas determine o influya sobre las prioridades y

pertinencia de las inversiones, de tal modo, que se promueva y profundice la ciudadanía de alta intensidad.

El ciclo presupuestario se elabora a través de las autoridades presupuestales en coordinación con las entidades públicas del orden nacional, donde se establecen las necesidades de la población, las cuales son recopiladas en un proyecto de presupuesto el cual se presenta cada año ante el Congreso de la República en donde se lleva a cabo su discusión y aprobación. El ciclo presupuestario se compone de seis pasos que durante el año se distribuyen como se muestra a continuación en el siguiente esquema. (Presupuesto ciudadano Minhacienda, 2016)

Ilustración 4 Esquema del ciclo presupuestal en Colombia



Fuente: los autores con referencia DECRETO 4730 DE 2005 por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto.

Por medio del Sistema General de Participaciones (SGP) la Nación transfiere recursos a las entidades territoriales, departamentos, distritos y municipios de todo el país, de acuerdo con el mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política de Colombia, se incrementa anualmente en un porcentaje igual al promedio de la variación porcentual que hayan tenido los ingresos corrientes de la Nación durante los cuatro (4) años anteriores.

El acto Legislativo 04 de 2007, en el artículo 4° se decreta que: “el diecisiete por ciento (17%) de los recursos de Propósito General del Sistema General de Participaciones, será distribuido entre los municipios con población inferior a 25.000 habitantes. Estos recursos se destinarán exclusivamente para inversión, conforme a las competencias asignadas por la ley. Estos recursos se distribuirán con base en los mismos criterios de población y pobreza definidos por la ley para la Participación de Propósito General.”

“Los municipios clasificados en las categorías cuarta, quinta y sexta, de conformidad con las normas vigentes, podrán destinar libremente, para inversión y otros gastos inherentes al funcionamiento de la administración municipal, hasta un cuarenta y dos (42%) de los recursos que perciban por concepto del Sistema General de Participaciones de Propósito General, exceptuando los recursos que se distribuyan de acuerdo con el inciso anterior.”

Los distritos y municipios se clasificarán atendiendo su población e ingresos corrientes de libre destinación, así:

Tabla 5. Categorización de los Distritos y Municipios

Categoría	Población	Ingresos
Especial	Superior o igual a los quinientos mil uno (500.001) habitantes	Cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.
Primera	Entre cien mil uno (100.001) y quinientos mil (500.000) habitantes	Superiores a cien mil (100.000) y hasta de cuatrocientos mil (400.000) salarios mínimos legales mensuales.
Segunda	Entre cincuenta mil uno (50.001) y cien mil (100.000) habitantes	Superiores a cincuenta mil (50.000) y hasta de cien mil (100.000) salarios mínimos legales mensuales.
Tercera	Entre treinta mil uno (30.001) y cincuenta mil (50.000) habitantes	Superiores a treinta mil (30.000) y hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales.
Cuarta	Entre veinte mil uno (20.001) y treinta mil (30.000) habitantes	Superiores a veinticinco mil (25.000) y hasta de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales.
Quinta	Entre diez mil uno (10.001) y veinte mil (20.000) habitantes	Superiores a quince mil (15.000) y hasta veinticinco mil (25.000) salarios mínimos legales mensuales.
Sexta	Igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes	No superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ley 617 de 2000

3.3 Etapas Mínimas para la Implementación del PP

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:

Ilustración 5. Ciclo General del PP en Colombia



04

JORNADAS DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y ELECCIÓN DE TEMAS DE INTERÉS Y VOCEROS

Objetivo: Identificar necesidad y elección de temas de interés y Voceros

Resultado esperado: Tener representantes y necesidades identificadas.

Momentos clave: 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 los voceros de las comunidades y organizaciones.

05

JORNADAS DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Capacitar a los actores para fortalecer áreas de conocimiento

Resultado esperado: Los actores cuentan con conocimientos necesarios para el desarrollo del proceso de PP

Momentos clave: Se da capacitación en los aspectos que los actores necesitan para fortalecer sus competencias dependiendo de la información que hayan suministrado en las etapas anteriores.

06

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS (PERFILES DE PROYECTOS)

Objetivo: Elaborar propuestas de posibles proyectos

Resultado esperado: Perfiles de proyectos

Momentos clave: Según formato suministrado anteriormente, se presentan para su posterior priorización y formulación los perfiles de proyectos.

10

INCORPORACIÓN DE LOS PROYECTOS AL PRESUPUESTO

Objetivo: Asignar disponibilidad presupuestal a los proyectos

Resultado esperado: Proceso de contratación en marcha

Momentos clave: Los proyectos aprobados son incorporados al presupuesto del territorio, se asigna disponibilidad presupuestal, se realiza proceso de contratación y se asigna supervisor experto de área.

11

EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Objetivo: Ejecutar proyectos en los territorios

Resultado esperado: Satisfacer necesidades de las comunidades con los proyectos ejecutados.

Momentos clave: Se ejecutan los proyectos en los territorios.

12

SEGUIMIENTO, RENDICIÓN DE CUENTAS Y EVALUACIÓN

Objetivo: Realizar seguimiento y rendición de cuentas ante la comunidad

Resultado esperado: Garantizar que el proceso de implementación de PP se realice de manera transparente y eficientemente.

Momentos clave: Se lleva a cabo el seguimiento y evaluación de los proyectos formulados y ejecutados, y se realizan jornadas de rendición de cuentas ante las comunidades.

Fuente: los autores con información de (Federación Colombiana de Municipios & GTZ, 2011)

3.4 Formulación de Proyectos con 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 investigación de desarrolla 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.

Ilustración 6. Formulación de Proyectos de Inversión Pública



Fuente: *Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos. BPIN 2011 Pág. 12*

Partiendo del esquema de la ruta metodológica para la implementación de Presupuestos Participativos, y con base en lo planteado por el DNP 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 Gráfica 7 muestra las etapas de la Formulación dentro de la ruta metodológica de la implementación de PP.

Ilustración 7. Plan de Formulación de Proyectos con Presupuestos Participativos



Fuente: De los autores.

3.5 Marco Jurídico Colombiano de Participación y Presupuestos

Tabla 6. Marco Jurídico de PP

Constitución Política de Colombia de 1991	
Colombia se definió como una república unitaria, democrática, participativa y pluralista con entidades territoriales autónomas, consolidando la participación como un principio fundamental del Estado.	
Ley Estatutaria 1757/2015	El art 100, los gobiernos de los entes territoriales previstos n la Constitución y la Ley podrán realizar ejercicios de Presupuesto Participativo, en los cuales se defina de manera participativa la orientación en un porcentaje de los ingresos municipales que las autoridades correspondientes definirán autónomamente, en consecuencia, con los objetivos y meta del Plan de desarrollo
Ley 134 de 1994	“Por lo cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana”

Ley 358 de 1997	Establece los indicadores y requisitos para que el Municipio, el Distrito o el Departamento puedan solicitar endeudamiento.
Ley 152 de 1994	“Por la cual se establece la Ley Organiza del Plan de Desarrollo
Ley 388 de 1997	“Por lo cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones relacionadas con el ordenamiento del territorio”
Ley 489 de 1998	“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”
Ley 617 de 2000	“Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.”
Ley 715 de 1991	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.”
Plan de Desarrollo C.N Art 339	...”Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley”...

Fuente: Los autores

4. EXPERIENCIA NACIONAL DE PRESUPUESTO

PARTICIPATIVO

Para el análisis de las experiencias de Presupuestos Participativos en Colombia se recopiló información a partir de bibliografía y entrevistas realizadas a actores claves de la planeación y los Presupuestos Participativos de experiencias relevantes en el ámbito nacional.

Para conocer las experiencias relevantes de PP en el ámbito Nacional se procedió a investigar respecto a la Red Nacional de Planeación Local y Presupuesto Participativo en la cual se realizó una entrevista con uno de los actores que componen la dirección de la Red, Corporación Viva la ciudadanía.

La Red Nacional de Planeación y Presupuesto Participativo es un espacio abierto, plural y participativo de trabajo colectivo entre los municipios, departamentos, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales y universidades que implementan el programa dentro de sus planes gobierno. La Corporación Viva la Ciudadanía hace parte de la Red desde su fundación y es la entidad encargada de brindar apoyo técnico y metodológico a los Municipios que lo requieran, además se ha encargado de recopilar información de los encuentros nacionales de la Red y así mismo brindar documentación relevante respecto a las mejores prácticas y casos de aplicación.

Durante la entrevista con Ricardo Jaramillo de la Corporación Viva la Ciudadanía no solo se conocieron los municipios que conforman la Red, sino que además especificó respecto a las experiencias más significativas que hoy en día son referentes en el ámbito

nacional e internacional por su perdurabilidad en tiempo, grado madurez y material documentado.

Entre las experiencias recomendadas por esta corporación se encuentran en los municipios de Pasto, Medellín, Envigado, Armenia, Yumbo, Ocaña y Bogotá. Durante la entrevista también mencionó experiencias relevantes en administraciones departamentales como Risaralda, Nariño y los avances del departamento de Antioquia para lograr su implementación.

También se realizó una entrevista con Marco Antonio Pérez de la Dirección de Democracia, Participación Ciudadana y Acción Comunal del Ministerio del Interior quienes realizan acompañamiento técnico en la implementación de PP a los Municipios que lo requieran, y además son los autores de los últimos lineamientos para la implementación de PP en el ámbito nacional. Durante la entrevista se pudo corroborar los municipios y departamentos que son referentes por su gestión y liderazgo en temas relacionados con planificación local y Presupuestos Participativos.

Otra de las entrevistas claves realizadas fue con Jean Carlos Lazcano del Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD-, quien en sus funciones de cooperación y apoyo para el desarrollo ha acompañado al Municipio de Tunja para la implementación del programa de Presupuestos Participativos. Durante la entrevista describió la labor del PNUD durante el proceso de acompañamiento técnico y los avances del municipio en materia de planeación local y participación ciudadana.

Una vez identificados los municipios y departamentos que han sido referentes en los procesos de Presupuestos Participativo, se procedió a documentar las experiencias de manera

ordenada y sistematizada de acuerdo con los datos e información suministrada de manera directa (entrevistas) e indirecta (bibliografía) por cada uno de los departamentos y municipios. Durante este proceso se realizaron entrevistas con los municipios de Medellín, Envigado, Pasto y Tunja y en el departamento de Nariño. De la misma manera se recopiló información bibliográfica complementaria para estos municipios y departamentos y se recopiló información adicional de los municipios Armenia, Ocaña, Barrancabermeja, Yumbo y de los departamentos de Antioquia y Risaralda.

4.1 Entrevistas Actores claves de PP en Colombia

De las 11 experiencias de presupuestos participativos identificadas en el inventario de casos, se seleccionaron la alcaldía de Medellín, Envigado y Pasto; y la gobernación de Nariño por ser considerados referentes a nivel nacional en la implementación y gestión de PP. Así mismo se realizaron entrevistas con la Corporación Viva la Ciudadanía y el PNUD, con el fin de complementar la visión de estas entidades que brindan acompañamiento y asistencia técnica.

Llevar a cabo las entrevistas en el trabajo de campo, permitió generar información primaria al tener contacto directo con expertos, los cuales enriquecieron el análisis documental con una visión global relacionada con los Presupuestos Participativos en el contexto nacional.

Los expertos entrevistados fueron seleccionados por ser conocedores del tema de Presupuestos Participativos y por pertenecer a entidades que actualmente son referentes en la implementación de los mismos.

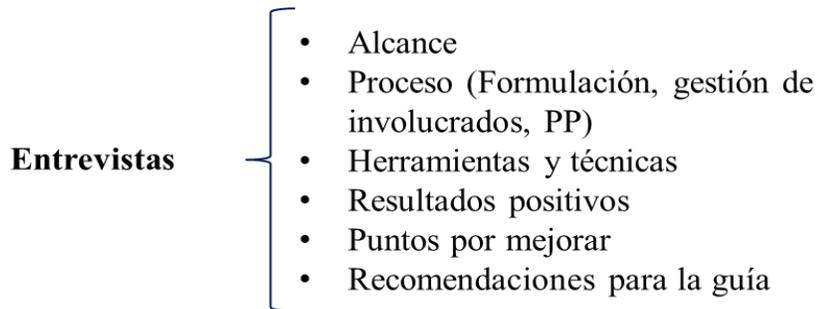
Tabla 7. Expertos de PP entrevistados

ENTIDAD	NOMBRE	CARGO
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD	Jean Carlos Lazcano Lubo	Asesor Nacional del Área de Gobernabilidad Democrática
VIVA LA CIUDADANÍA	Ricardo Jaramillo	Asesor de la Estrategia de Lobbying y Presión Política
GOBERNACIÓN DE NARIÑO	Mario Lima	Secretario de Desarrollo Comunitario
ALCALDÍA DE MEDELLÍN	Luis Fernando Cardona Restrepo	Asesor del subsecretario de organizaciones
ALCALDÍA DE PASTO	Karol Paz Ramírez	Profesional Financiera de la Secretaria de Desarrollo Comunitario.
ALCALDÍA DE ENVIGADO	Catalina Sierra	Coordinadora sistema local de planeación y presupuestos participativos

Fuente: Los autores

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, los cuales abarcan los puntos en marcados en la ilustración 8

Ilustración 8. Puntos de Análisis del Trabajo de Campo



Fuente: Los autores

Tabla 8. Análisis de Entrevistas a Expertos de PP

Resultados	Viva la ciudadanía	Alcaldía de Envigado	Alcaldía de Medellín
Alcance de la Entrevista	Conocer el trabajo que realiza la Corporación al generar espacios de discusión con gobiernos y agrupaciones de la sociedad civil, en torno a la planeación local y Presupuestos Participativos.	Conocer a detalle el funcionamiento de los PP en el Municipio de Envigado, profundizando en temas metodológicos, de gestión de Actores y formulación de proyectos de inversión.	Conocer a detalle el funcionamiento de los PP en el Municipio de Medellín, profundizando en temas metodológicos, de gestión de actores y formulación de proyectos de inversión.
Formulación		Desde la Secretaría de Planeación se hace todo el enfoque metodológico, se define el proceso, la inscripción de las iniciativas, que formatos se van a utilizar, esta todo el proceso de formulación. La plantilla está bajo la metodología de Marco Lógico en el cual se define el problema a solucionar, causas, efectos, matriz de planificación, producto, objetivo general objetivo específico.	La comunidad con colaboración de la Administración Municipal son los encargados de formular los proyectos, para eso, el Concejo Municipal creo una cátedra gratuita en convenio con la universidad de Antioquia en evaluación y gestión de proyectos sociales. En PP se emplean las fichas técnicas de proyectos que hoy en día son muy similares a la MGA.
Gestión de actores	La participación de los actores en los procesos de PP se gestiona cuando hay voluntad política del gobierno, se convocan sectores como JAC y JAL para promover los proyectos desde esos procesos. Se lleva a cabo mapeo de actores, para convocar a agentes de varios sectores, pero no se tiene una	No se cuenta con una metodología establecida, sin embargo, se hace una identificación de actores de la comunidad y los de la administración municipal.	No se cuenta con una metodología específica para identificar a todas las partes involucradas o actores relevantes. La gestión de la participación de las partes involucradas se realiza con estrategias de comunicación dentro del proceso de viabilidad

Resultados	Viva la ciudadanía	Alcaldía de Envigado	Alcaldía de Medellín
	metodología establecida en el marco nacional para la gestión de actores		técnica el cual le corresponde a la misma administración.
Presupuestos participativos	El diseño metodológico contempla el desarrollo de cuatro fases: aprestamiento, sensibilización, formación y construcción colectiva de política pública. Aunque hay unas etapas generales, el diseño metodológico hasta cierto punto tendría que ser participativo,	El diseño metodológico contempla el desarrollo de 5 etapas: Asambleas zonales, Comisiones temáticas, Formulación y aprobación de proyectos, Socialización de resultados de las Asambleas Zonales, Incorporación de proyectos al POAI municipal.	Se estableció una ruta metodológica de acuerdo con el POAI (plan operativo anual de inversiones), consta de una serie de etapas en donde se: <ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las problemáticas con las comunidades en los encuentros territoriales y se eligen a los representantes para el resto del proceso de cada comuna y corregimiento en las Asambleas Barriales y Veredales. • Se lleva a cabo la capacitación de los delegados elegidos. • Se priorizan las problemáticas identificadas en cada territorio • Las decisiones tomadas por los delegados son refrendadas por la JAL • En la última etapa se evalúa el proceso y se rinde cuentas de la ejecución de los recursos priorizados.

Resultados	Viva la ciudadanía	Alcaldía de Envigado	Alcaldía de Medellín
Herramientas y técnicas	Viva la ciudadanía cuenta con una página web como herramienta : http://rednacionalplypp.co/ con el objetivo de consolidar material pedagógico, documentos, en laces y videos relacionados con los PP y la Planeación local	Enviproject es una plataforma desarrollada para organizar la información y dar soporte a los Planes de Desarrollo, y gestionar los proyectos formulados con Presupuestos Participativos.	En el proceso de inscripción se crean listas físicas y virtuales que crean base de datos, sin embargo, no hay un seguimiento riguroso a las bases de datos que salen todos los años.
Resultados positivos del PP	<ul style="list-style-type: none"> - Relación realista entre las necesidades sociales y costos de esas necesidades - Generar espacios de sociedad civil para hacer seguimiento a los procesos de PP. - Tejido social y comunitario entorno a PP - Mecanismo para acercar y legitimar la acción de los gobiernos, generando lazos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha generado un proceso participativo con los diferentes actores e instancias de planificación y participación - Promover en la ciudadanía la presentación de iniciativas en armonía con los instrumentos de planeación local y territorial. - Desde la administración se han proporcionado espacios para capacitación en formulación de proyectos con marco lógico para empoderar a los líderes y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de confianza estado-ciudadanía, El PP termino siendo el medio y no el fin para que el estado volviera a las comunidades y hacerlas partícipes de la planeación dándole recursos para participar. - Conocimiento de lo público por parte de los ciudadanos, en donde se empezó a generar una cultura de la legalidad en una ciudad que tiene interiorizado una cultura de lo ilegal. - Unidad: Medellín se dio cuenta que es uno solo.

Resultados	Viva la ciudadanía	Alcaldía de Envigado	Alcaldía de Medellín
<p>Puntos por mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de capacidades ciudadanas. - Discusión sobre las metodologías. - Falta de documentación, no hay un ejercicio sistemático de recopilación de todas las experiencias a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Se identificó baja incidencia de los actores sociales y comunitarios en la gestión de lo público, con débiles procesos de participación y comunicación orientados al desarrollo. - Cambio de paradigma del interés particular al interés general. 	<ul style="list-style-type: none"> - La contratación, debido a que en ocasiones la comunidad quiere decidir a quién contratar, desviándose un poco de la función del ciudadano que es priorizar y no contratar. - Ampliar la participación por parte de la comunidad.
<p>Recomendaciones para la guía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de actores, - Definición de roles y de liderazgo, - Tener en cuenta especificidad territorial. 	<p>Para poder generar un proceso efectivo tanto con la comunidad como con la administración es importante tener muy claros los instrumentos de planeación municipal. También es importante capacitar a la comunidad y que tengan presente el plan de desarrollo. Otro aspecto importante es definir muy bien los roles de las partes interesadas, hasta donde van, cuál es su alcance, (cuál es el alcance de la comunidad) que tanto la comunidad como administración tengan claro los roles en el proceso, definición de participación ya sea activa o pasiva. Capacitar a los funcionarios y a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - • Identificar a todos los actores. No hay unos más importantes que otros, todos hacen parte. - La negociación y la formulación no se hace en las oficinas de la administración, es importante conocer la realidad, y es necesaria para trabajar con PP. - La comunicación es vital, difundir lo que está pasando y lo que va a pasar - Crear un rol de veedor desde la misma comunidad, uno solo para no crear discusiones y confusiones. - Es necesario siempre terminar con una socialización y/o rendición de cuentas.

Resultados	PNUD	Alcaldía de Pasto	Gobernación de Nariño
Alcance de la Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer cómo el PNUD contribuye con el estado y la sociedad colombiana a través de acciones, programas, iniciativas y proyectos en torno al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. - Recolectar información relacionada con el acompañamiento técnico que brindó al municipio de Tunja en la implementación del programa de PP y posteriormente en la formulación de política pública. 	Conocer cómo se llevan a cabo el ejercicio de presupuesto participativo, cómo se ha fortalecido el liderazgo y la democracia participativa, y sobre cómo se han generado espacios de formación y capacitación sobre la planeación local y el presupuesto municipal.	Conocer a detalle el funcionamiento de los PP en el Departamento de Nariño, profundizando en temas metodológicos, de gestión de actores y formulación de proyectos de inversión.
Formulación	Por lo general en los proyectos de PP, la formulación se encuentra muy en la línea con el marco lógico y la MGA. Se espera que los proyectos de PP estén alineados con los proyectos de la administración al banco de proyectos y formulación de proyectos públicos.	Se lleva a cabo capacitación en formulación de proyectos bajo la metodología de marco lógico, para estructurar los proyectos o iniciativas comunitarias en la herramienta de la MGA – Banco de proyectos.	La plataforma Gana cuenta con plantillas para la formulación de proyectos

Resultados	PNUD	Alcaldía de Pasto	Gobernación de Nariño
Gestión de actores	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer cómo el PNUD contribuye con el Estado y la sociedad colombiana a través de acciones, programas, iniciativas y proyectos en torno al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. - Recolectar información relacionada con el acompañamiento técnico que brindó al municipio de Tunja en la formulación de la política pública de PP del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con una metodología específica para identificar a las partes involucradas o actores relevantes, sin embargo, desde la secretaría que esté llevando a cabo el proceso, busca establecer relaciones con los actores y trabajar con ellos. - La gestión de participación de actores se hace por medio de convocatoria, en donde se pretende que toda la comunidad participe 	<p>Por medio de la plataforma GANA se gestionan a las partes interesadas de acuerdo con los temas priorizados en el plan de desarrollo</p>
Presupuestos participativos	<p>La formulación del programa depende de la entidad donde se este, la metodología que se propuso en Tunja contempla la puesta en marcha de cinco fases que permiten consolidar la participación, los canales de diálogo y los mecanismos de articulación entre el gobierno local y los actores sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alistamiento institucional - Diseño y preparación del proceso - Proceso de consulta - Ejecución - Seguimiento y evaluación 	<p>El municipio cuenta con metodología propia, la cual se compone de las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación: Capacitar a los actores identificados en presupuesto público, planeación local, escuela de liderazgo de presupuesto participativo - Deliberación: se compone de tres momentos que son asambleas previas, asambleas consultivas por comuna y corregimiento, y preselección de proyectos - Decisión: la administración municipal realiza una jornada 	

Resultados	PNUD	Alcaldía de Pasto	Gobernación de Nariño
		<p>de votación en cada comuna y corregimiento, donde la comunidad podrá votar por las iniciativas que fueron previamente priorizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación: ejecución y seguimiento a los proyectos priorizados 	
<p>Herramientas y técnicas</p>	<p>Bajo este marco hay una herramienta o instrumento que es un mapeo de actores, de identificación de todos los actores en el marco de toma de decisión de PP que se va a formular.</p>	<p>Cuenta con cartillas donde se da a conocer a la comunidad como pueden participar, las reglas de juego y los proyectos a concertar.</p>	<p>Cuentan con una plataforma GANA Control de gobierno abierto, que es una herramienta que le permite a la ciudadanía conocer en tiempo real la destinación de los recursos públicos. Se han venido desarrollando diferentes herramientas para la participación de las personas, como la plataforma vamos a pensar Plataforma para la consulta, participación y decisión de proyectos estratégicos planteados desde la Gobernación.</p>

Resultados	PNUD	Alcaldía de Pasto	Gobernación de Nariño
Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Los PP son un ejercicio real de participación, en donde la comunidad o la ciudadanía tiene la oportunidad de toma de decisiones, y pueden tener incidencia sobre los recursos. - Fortalecer la comunicación y de dialogo en doble vía de la ciudadanía y el estado. - Fortalecimiento de la ciudadanía en la participación 	<p>Satisfacción de la comunidad cuando se ejecutan los proyectos que ellos priorizan, generar confianza por parte de la comunidad hacia la administración.</p> <p>Mejoramiento de necesidades sentidas de la comunidad, se mejora la calidad de vida, bienestar.</p> <p>Vinculo de dialogo</p>	
Puntos por mejorar	<ul style="list-style-type: none"> - Los PP no trascienden de administración a administración. - Muchas veces la participación en este país gira en torno a validar un espacio que por ley obligatoriamente corresponde, se reúne muchas veces a la personas solo por llenar listado y tomar asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción que los Procesos son politiqueros (del gobernante de turno). • Baja ejecución de los proyectos por falta de recursos. • La no evaluación adecuada de la viabilidad de los proyectos presentados por la comunidad, en aspectos financieros etc. 	
Recomendaciones para la guía	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar en todo el proceso, debido a que en varios momentos claves del proceso la gestión de actores juega un rol fundamental. - Tener una visión holística y general del proceso como tal. - También el tema de desarrollo de instrumentos dentro de la guía metodológica, para aplicar la guía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe definir desde la metodología que tan participativa va a ser, como va a ser incluyente. - Que acciones emplear cuando se presenten restricciones, por ejemplo, temas culturales. - Trabajar con la motivación e impulso a la comunidad con diferentes organizaciones sociales comunitarias y civiles 	<p>El aprovechamiento de la tecnología. Para ayudar a que los territorios apartados puedan participar y lo que se busca es el aprovechamiento de los recursos. Trabajar según dinámica socio cultural.</p>

Resultados	PNUD	Alcaldía de Pasto	Gobernación de Nariño
	<ul style="list-style-type: none"> - Tener en cuenta que las dinámicas de participación en los territorios son distintas. 		

4.2 Inventario de casos específico

Tabla 9. Descripción de Inventarios de Casos de PP en Colombia

MUNICIPIO DE MEDELLÍN
<p>ANTECEDENTES</p> <p>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.</p> <p>Desde antes del 2004 Medellín ha implementado la Planeación local, que es básicamente el inicio de los PP en Medellín en donde la comunidad comenzó a construir planes de desarrollo local sin participación de la administración.</p> <p>Así ha sido la ruta cronológica del PP en el municipio de Medellín:</p> <ul style="list-style-type: none">• A mediados de la década de los 80s e inicios de los 90s se comienza con la Planeación Zonal del territorio y empiezan a construirse los Planes de Desarrollo Zonal, los cuales no eran vinculantes a la administración en curso, pero fueron bases para ordenar a la comunidad en el desarrollo de ideas e iniciativas.• En el año de 1991 se abrieron las puertas para que los ciudadanos pudieran incidir en las decisiones del estado con la construcción colectiva de la Constitución de 1991.• El acuerdo 043 de 1996 crea el sistema municipal de planeación como vía para la articulación de la participación y un nuevo esquema de relación entre la administración y la comunidad para la planeación de los territorios. Para esta época se conformó la Red de Planes Zonales de Medellín• En el año 2004 inicia oficialmente el proceso de Presupuesto Participativo como una apuesta del Plan de Desarrollo Municipal 2004- 2007. La prueba piloto se llevó a cabo en la comuna 1.• El proceso de construcción de los Planes de Desarrollo Local (PDL) comienza en el año 2005 en cada comuna y corregimiento, como herramienta clara de planificación de los territorios.• El Acuerdo 43 de 2007 incorpora al Sistema Municipal de Planeación la institucionalización de la Planeación Local y el Presupuesto Participativo.• El Decreto 1073 de 2009 por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 43 en lo referente al Presupuesto Participativo. Creación de la dirección técnica de PL y PP.• La administración municipal se actualiza bajo el Decreto 1354 de 2012. Pasó de Secretaría de Desarrollo Social a Secretaría de Participación Ciudadana y creación de la subsecretaría de PL y PP, antes llamada dirección técnica.

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Durante el mismo periodo se da el paso de iniciativas planteadas en ideas a proyectos formulados y se da la articulación de Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Desarrollo Local y Presupuesto Participativo.

- El Decreto 1205 crea una nueva reglamentación para el acuerdo 43 en lo referente a Presupuesto Participativo. Queda derogado el Decreto 1073 de 2009.
- En el año 2015 se registró la participación más alta por parte de los ciudadanos en las elecciones de delegados, 144.045 participantes.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

- **Acuerdo Municipal 43 de 2007**

Por el cual se crea e institucionaliza la Planeación Local y el Presupuesto Participativo en el marco del Sistema Municipal de Planeación – Acuerdo 043 de 1996 - y se modifican algunos de sus artículos.

- **Decreto 1205 de 2013**

Por el cual se Reglamenta el capítulo 7 del Acuerdo municipal 43 de 2007, del Proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

El presupuesto participativo en Medellín se le dio tanta fuerza e importancia que ascendió de programa a subsecretaría. Hoy hace parte de la estructura administrativa de Medellín dentro de la Subsecretaría de Planeación Local y Presupuestos Participativos, adscrita a la Secretaría de Participación ciudadana.

La subsecretaría de PL y PP tiene como responsabilidad fomentar y fortalecer instancias, mecanismos y espacios de planeación local y participación ciudadana en el territorio comunal y corregimental, para la consulta, deliberación e identificación de necesidades y la búsqueda de soluciones efectivas, desde la gestión social integral, ejercida en concertación con la ciudadanía.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- **Etapas**
 1. Identificación de problemáticas con las comunidades en los encuentros territoriales y se eligen a los representantes para el resto del proceso de cada comuna y corregimiento en las Asambleas Barriales y Veredales (476 puestos de votación habilitados en toda la ciudad).
 2. Después de identificadas las problemáticas en encuentro con las comunidades y elegidos los delegados en representación de los territorios (jornada de votación de las Asambleas Barriales y Veredales, organizaciones sociales y grupos poblacionales); la

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

Administración realiza la inducción a los delegados(as) en los temas inherentes al proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo. Y finalmente estos toman posesión oficialmente como representantes de los sueños e intereses de las comunidades mediante un acto protocolario.

- **Etapa 3**

Los delegados en cada territorio, con las problemáticas identificadas en los encuentros y los diagnósticos de los Planes de Desarrollo Local, priorizan opciones de solución plasmadas en proyectos y a estos le asignan recursos. Esta labor se desarrolla en espacios denominados: comisiones temáticas y consejos comunales o corregimentales.

- **Etapa 4**

Después de aprobados los proyectos en el Consejo Comunal o Corregimental la Junta Administradora Local refrenda las decisiones tomadas en éste, mediante una resolución que entrega al Departamento Administrativo de Planeación. Para la refrendación y entrega al Departamento Administrativo de Planeación, las JAL tienen diez (10) días calendario, contados a partir de la fecha de aprobación por el Consejo Comunal o Corregimental.

Las observaciones o recomendaciones que surjan serán presentadas y discutidas en la respectiva comisión temática del Consejo Comunal o Corregimental, con la participación del Departamento Administrativo de Planeación, las decisiones serán consignadas en un acta que llevará la firma de los participantes.

Después del ejercicio de refrendación, se revisa con cada secretaría los proyectos y se construye la matriz POAI (Plan Operativo Anual de Inversiones) que posteriormente es entrega al Concejo Municipal para su discusión y aprobación.

- **Etapa 5**

Finalmente se evalúa el proceso y se rinde cuentas a las comunidades de la ejecución de los recursos priorizados.

Este ejercicio se realiza en plenaria en cada comuna y corregimiento de la ciudad. Allí, cada secretaría y ente descentralizado informa sobre los efectos y resultados de los proyectos que han sido ejecutados con recursos priorizados por las comunidades en el proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo.

QUIENES PARTICIPAN

Planeación Local y Presupuesto Participativo es un proceso en el que intervienen distintos actores comunitarios e institucionales entre ciudadanía en general, líderes y organizaciones, con el acompañamiento y orientación de la Administración Municipal. Los siguientes son los actores principales del proceso en Medellín y sus funciones

Actores Gubernamentales

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

- **Administración municipal**

Para el proceso de PL y PP la Administración Municipal de acuerdo con el artículo 68 del Acuerdo 43, asume un rol de coordinación del proceso, en cabeza de la Secretaría de Participación Ciudadana, el Departamento Administrativo de Planeación y la Vicealcaldía de Gestión Territorial. Adicionalmente, proporciona la asesoría técnica a las comunidades, con el fin de facilitar la formulación y ejecución de los proyectos ciudadanos. Esta asesoría la da cada secretaría y ente descentralizado, a través de un grupo de profesionales denominado Equipo Zonal, que a su vez es coordinado por un técnico de enlace, que hace parte del Comité de Enlace y Seguimiento (CTE).

- **Concejo Municipal de Medellín**

Dentro del proceso de Presupuesto Participativo el Concejo Municipal:

- ✓ Puede participar como integrante del consejo comunal y corregimental con voz, pero sin voto.
- ✓ Debate y aprueba el presupuesto municipal - Plan Operativo Anual de Inversión (POAI)- donde se incluye el capítulo de Presupuesto Participativo, con los proyectos aprobados en los Consejos Comunales o Corregimentales y refrendados por las JAL en las 16 comunas y 5 corregimientos.

- **Junta Administradora Local:**

La Junta Administradora Local es una corporación pública de elección popular encargada de representar políticamente a quienes habitan un territorio y ser el enlace entre la municipalidad y la ciudadanía, entre otras funciones

Actores Sociales

- **Delegados/as territoriales:**

Los delegados son ciudadanos que representan los intereses colectivos de sus barrios y veredas en el proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo.

Nota:

Todo habitante de Medellín mayor de 14 años puede participar de varias maneras y en diferentes momentos:

- **Como delegado/a en el proceso de priorización de recursos:**

En general, son aquellas personas que son elegidas por los habitantes de un barrio o sector para que los represente en los escenarios de Presupuesto Participativo, para tomar las decisiones sobre las mejores formas de invertir los recursos en las comunas o corregimientos.

Los delegados/as son de 3 tipos:

1. Delegados por Asambleas Barriales y Veredales: Personas elegidas por votación ciudadana en Asambleas Barriales y Veredales (con mínimo 25 votos en los barrios y 15 en las veredas).

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

2. Delegados por organizaciones: Personas designadas por organizaciones sociales, comunitarias y solidarias (una por cada organización, que debe ser elegida y nombrada por la junta directiva o asamblea de la organización).
3. Delegados por grupos poblacionales: Representantes de grupos poblacionales o sectoriales reconocidos por la ley (mujeres, negritudes, adultos mayores, jóvenes, LGBTI, entre otros).

- **Como edil o edileza de la Junta Administradora Local de cada comuna o corregimiento:**

Participan por derecho propio en las distintas fases del proceso de priorización de recursos, dadas las funciones de orientación, coordinación y distribución de partidas presupuestales que les confiere la normatividad vigente (Ley 1551 de 2012).

- **Como un ciudadano participante y corresponsable**

Cualquier persona que habite o resida en Medellín, mayor de 14 años también puede participar del proceso, ya sea como:

- Invitado temporal o permanente a las distintas fases de priorización. Estas personas tendrán voz más no voto en estos espacios y sus intervenciones serán reguladas por el coordinador responsable del escenario en cuestión
- Votante de una Asamblea barrial o veredal. Allí, los habitantes de cada sector se encuentran para elegir, con su voto, los delegados del barrio o vereda para el proceso de priorización de recursos.
- Participante de los encuentros territoriales para la identificación de problemáticas.
- Beneficiario de los proyectos, según los protocolos y requisitos de ley, establecidos por las distintas secretarías y entes descentralizados de la Administración Municipal en cada comuna y corregimiento de la ciudad.
- Integrante de una veeduría ciudadana que realice seguimiento al PL y PP.

FORMULACIÓN DE PP

Son las secretarías y entes descentralizados de la Administración Municipal los encargados de ajustar la formulación de los proyectos priorizados y aprobados por el Concejo Municipal en el proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo. Para esto cada dependencia:

- Acompaña las comisiones temáticas que sean afines a sus objetivos misionales y en las que sean requeridas, y como producto de ese acompañamiento formulan los proyectos y los plasman en la ficha EBI –Estadística Básica de Inversión- (la ficha EBI es un formato que permite registrar los datos de los proyectos de inversión).
- Las fichas EBI son pasadas al Departamento Administrativo de Planeación para su revisión e inscripción en el banco de proyectos de la Alcaldía de Medellín.
- Finalmente, después de aprobado el presupuesto por el Concejo Municipal los proyectos son ejecutados por cada dependencia.

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

La formulación de proyectos de Presupuestos Participativos tiene cabida en la etapa 3 del proceso donde los actores priorizan opciones de solución plasmadas en proyectos. Esta labor se desarrolla en espacios denominados: comisiones temáticas y consejos comunales o corregimentales.

Nota:

Comisiones Temáticas: Son grupos de trabajo que se conforman por los delegados/as de acuerdo con los temas abordados como dimensiones, categorías o líneas estratégicas de los Planes de Desarrollo Local de cada comuna o corregimiento

Consejos Comunales o Corregimentales - CCC: Son espacios de encuentro a modo de plenaria de todos los delegados del proceso de PL y PP en cada una de las comunas o corregimientos. El artículo 56 del Acuerdo 43 lo define como “el máximo orientador de la planeación participativa de cada una de las comunas y corregimientos”.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

De acuerdo con la información suministrada por el Municipio de Medellín el consolidado acumulado para el año 2016 de proyectos priorizados es de 13.125 proyectos y en recursos monetarios para el mismo año el consolidado acumulado es de \$1.357.989.635.000. Estas cifras son el acumulativo histórico 2005- 2016, repartidos de la siguiente manera:

AÑO	Número de proyectos priorizados	Recurso priorizado por las comunidades en PP
2005	916	\$ 59.990.635.000
2006	766	\$ 62.000.000.000
2007	1.042	\$ 70.000.000.000
2008	1.817	\$ 101.500.000.000
2009	1.818	\$ 101.500.000.000
2010	1.777	\$ 112.000.000.000
2011	1.820	\$ 120.000.000.000
2012	1.967	\$ 126.999.000.000
2013	267	\$ 151.000.000.000

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

2014	232	\$ 151.000.000.000
2015	307	\$ 151.000.000.000
2016	396	\$ 151.000.000.000

GESTIÓN DE ACTORES

El Municipio de Medellín no tiene ningún proceso, metodológica o lineamiento para la gestión de actores de los proyectos financiados con PP, sin embargo, de acuerdo con lo investigado en el proceso de formulación y viabilidad de los proyectos esta se realiza de manera empírica.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- **Bases de Datos**
El Municipio de Medellín en aras de ejercer supervisión y control al ejercicio de Presupuestos Participativos recopila una gran parte de la información en formatos Excel. De la misma manera el Municipio realiza evaluaciones periódicas al ejercicio de Presupuestos Participativos
- **ABC Planeación Local y Presupuesto Participativo**
Lineamiento metodológico del proceso de PP en el municipio de Medellín
- **Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión- EBI**
Acorde al DNP es el formato que permite registrar los datos generales de los proyectos de inversión y facilita el registro, la actualización o la modificación de información dentro del sistema BPIN. Existe una correlación directa entre la información registrada en los formatos de la MGA y la ficha EBI,

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Resultados positivos de la implementación del PP en Medellín

- Configuración de PL y PP como política pública (Acuerdo 43 - 2007).
- La generación de confianza estado-ciudadanía: El PP termino siendo el medio y no el fin para que el estado volviera a las comunidades y hacerlas partícipes de la planeación dándole recursos para participar.

MUNICIPIO DE MEDELLÍN

- El conocimiento de lo público por parte de los ciudadanos. La comunidad toma consciencia de las inversiones en programas y proyectos financiados con los impuestos que ellos mismos pagan, generando una cultura ciudadana de legalidad.
- La administración internamente sufre una transformación para recibir todas las ideas de proyectos. Creación de la Secretaría de Participación Ciudadana y de la Subsecretaría de PL y PP la cual logra articular PDL + PDM + Proyectos ciudadanos.
- PL y PP como referente de participación ciudadana en el entorno nacional e internacional.
- Fortalecimiento de las organizaciones sociales a través de la formación y la contratación social.

Lecciones Aprendidas

- Fue tanto el avance que la contratación se convirtió en un problema en el sentido que las organizaciones se fueron cualificando y estructurando administrativa y políticamente a tal punto que ya querían, no solo priorizar los proyectos, sino también ejecutarlos ellos. Esta condición cambió la razón de ser de los PP, debido a que las comunidades empezaron a estructurar ideas de proyectos, pero con la intención de que el municipio contratara a personas específicas para ejecutarlo, se cambió por completo el concepto de PP. Esta situación generó líos y amenazas por parte de grupos delincuenciales.
- El segundo aspecto por mejorar va relacionado con la rigidez administrativa que provoca debilidades en: control a los procesos de contratación, escuchar y comprender al ciudadano, la comunicación pública y política, articulación en los territorios, entrega de información para la toma de decisiones y lentitud en la ejecución de los recursos públicos.
- Un tercer elemento que tiene que mejorar el sistema de PP es ampliar la participación, por ejemplo, en el caso de Medellín de acuerdo con la ley 736 el único ente o corporación que orienta la inversión de un territorio es la JAL, entonces sucede en PP se pueden inscribir 3.000 personas en una comuna y priorizar en que invertir, pero si la Jal que son 7 dice que NO, entonces es un NO.

MUNICIPIO DE ENVIGADO

ANTECEDENTES

El Presupuesto Participativo en Envigado se crea oficialmente mediante Acuerdo Municipal 043 en el año 2005 como un elemento integrante del Sistema Local de Planeación, el cual se constituye en el ordenador y el articulador de las diferentes instancias, autoridades e instrumentos de planeación participativa que orientan la acción del Municipio hacia el cumplimiento eficiente y eficaz de sus fines esenciales.

MUNICIPIO DE ENVIGADO

Los presupuestos Participativos en Envigado tuvieron origen con la planeación local en el cual el municipio tomó la decisión de establecer las zonas como unidad territorial básica para la planeación. De esta manera, el municipio se encuentra dividido en 12 zonas, 9 urbanas y 3 rurales, las cuales están compuestas por 39 barrios y 6 veredas.

El presupuesto participativo hace parte del componente de participación del mencionado sistema de planeación. Inicialmente, el Decreto 495 de 2006 reglamentó su implementación y aprobó su manual de procedimiento. El anterior fue derogado por el Decreto 368 de 2009.

Además, hacer parte del Sistema Local de Planeación le ha permitido adoptar un enfoque diferencial y de equidad en la distribución de dichos recursos. Ahora, el proceso mediante el cual se implementa el presupuesto participativo ha ido evolucionando acorde a la experiencia y evaluación anual del proceso con los actores, lo cual ha brindado elementos para introducir o modificar aspectos tendientes a mejorar el ejercicio.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

- **Acuerdo 043 de 2005**
Por el cual se crea el Sistema Local de Planeación del Municipio de Envigado
- **Acuerdo Municipal 024 de 2009_SLP**
El presente Acuerdo modifica sustancialmente el Acuerdo 043 de 2005 y el Acuerdo 025 de 2006, del Sistema Local de Planeación del Municipio de Envigado y establece las normas básicas actuales para su funcionamiento.
- **Decreto 367 de 2009 Escuela de Formación Ciudadana**
Mediante el cual se reglamenta parcialmente el acuerdo municipal 024 de 2009 en lo que respecta a la implementación y funcionamiento de la escuela de formación y participación ciudadana
- **Decreto 368 de 2009_Manual de Procedimiento PP**
Mediante el cual se reglamenta parcialmente el Acuerdo Municipal 024 de 2009 en lo que respecta a la implementación del Presupuesto Participativo, se aprueba su manual de procedimiento y se derogan los Decretos 495 de 2006 y el 175 de 2009.
- **Decreto 369 de 2009_Comites Zonales**
Por medio del cual se reglamenta la forma y los requisitos exigibles para participar en la conformación y funcionamiento de los Comités Zonales de Planeación y Participación de las zonas urbanas y rurales, a excepción de la Zona Uno
- **Decreto 370 comité zona uno (1)**
Por medio del cual se reglamenta la forma y los requisitos exigibles para participar en la conformación y funcionamiento del Comité Zonal de Planeación y Participación de la Zona Uno

MUNICIPIO DE ENVIGADO

- **Decreto 276 de 2012 modifica 368 de 2009**
Mediante el cual se modifica y adicional el Decreto 368 de 2009
- **Decreto 319 de 2015 CMPC**
Por el cual se crea, conforma, se fijan sus funciones y se dictan reglas para la organización y el funcionamiento del Consejo Municipal de Participación Ciudadana
- **Decreto 329 de 2016**
Por medio del cual se designan los miembros del Consejo Territorial de Planeación
- **Acuerdo N° 038 de 2016**
Por medio de la cual se modifica parcialmente el Acuerdo Municipal N° 024

DEPENDENCIA RESPONSABLE

El Departamento Administrativo de Planeación es el encargado de direccionar todas las acciones que implican la implementación de la Priorización Participativa del Presupuesto en el Municipio. En tal sentido, diseña, coordina y realiza la reglamentación, los procesos y las actividades orientadas a cumplir con los objetivos y los principios consignados en el acuerdo que reestructure el Sistema Local de Planeación o su equivalente.

La Coordinación Técnica de la Priorización Participativa está a cargo del Departamento Administrativo de Planeación y la operación es responsabilidad de las unidades ejecutoras a quienes se les asigna la formulación, ejecución y el seguimiento de la Priorización Participativa de Proyectos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Priorización Participativa del Presupuesto inicia con la actualización de los Planes Zonales de Desarrollo de cada una de las zonas del municipio, identificando problemáticas y potencialidades para establecer aspiraciones, alternativas de solución y acciones necesarias para intervenir las mismas, obteniendo como resultado final el Plan Zonal de Desarrollo para cuatro (4) años y se ejecutará anualmente, insumo fundamental para llevar a cabo la Priorización Participativa del Presupuesto anualmente.

La Priorización Participativa del Presupuesto debe estar alineada con la metodología que se implementa para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo con los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación en la ley 152 de 1994. Las etapas son las siguientes:

- **Etapa 1. Asambleas zonales**
El objetivo es la priorización aspectos relevantes, problemas y potencialidades e identificación de ideas de proyectos, las cuales deberán derivarse del Plan Zonal, el Plan de Desarrollo Municipal y los criterios establecidos por cada Unidad Ejecutora. Se realizar una (1) Asamblea por zona a la cual se convocar a toda la comunidad.

MUNICIPIO DE ENVIGADO

- **Etapa 2. Comisiones temáticas**

Las Comisiones Temáticas iniciarán su labor una vez realizada la asamblea zonal y elaborado el listado de ideas de proyectos por sector de inversión. Tienen como función analizar y ajustar las ideas de proyectos en cuanto a su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad.

Las Unidades Ejecutoras y los Comités Zonales deben enviar a la Oficina Asesora de Planeación, a los representantes ante las Comisiones Temáticas, las cuales son integradas además por el/a encargada de la idea de proyecto elegido en Asamblea Zonal.

- **Etapa 3. Formulación y aprobación de Proyectos**

Los funcionarios designados por cada Unidad Ejecutora revisarán los proyectos en su elaboración y harán las sugerencias necesarias para que se ajusten a los criterios establecidos por cada una de ellas y por la Administración Municipal en general. Terminada la formulación del proyecto, se matriculará en el Banco de Programas y Proyectos Municipal.

Los proyectos de Presupuesto Participativo deben ser revisados y seleccionados por una comisión accidental de concejales, nombrada por la Mesa Directiva del Concejo Municipal, antes de la difusión e informes de los resultados.

- **Etapa 4. Socialización de resultados de las Asambleas Zonales**

La socialización de resultados de las Asambleas Zonales tiene como objetivo informar a la comunidad en general el resultado del ejercicio de planeación participativa de proyectos de Presupuesto Participativo, compromisos de las unidades ejecutoras y conformación de la Veeduría.

- **Etapa 5. Incorporación de los Proyectos al POAI Municipal.**

El Plan Operativo Anual de Inversiones, POAI, es un elemento integral del sistema presupuestal, que tiene por objeto señalar, clasificar y priorizar los programas, subprogramas y proyectos de inversión incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal, teniendo en cuenta la vigencia fiscal.

Una vez viabilizados los proyectos zonales, se incorporan al Plan Operativo Anual de Inversiones Municipal, para la vigencia, por sector de inversión. En este sentido cada Unidad Ejecutora debe incorporar los proyectos de Presupuesto Participativo en su Plan de Acción Anual.

QUIENES PARTICIPAN

- **Administración Municipal**

- Coordinación del Sistema Local de Planeación

MUNICIPIO DE ENVIGADO

La Oficina Asesora de Planeación será la encargada de direccionar todas las acciones que implican la implementación del Presupuesto Participativo en el Municipio. En tal sentido, diseña, coordina y realiza la reglamentación, los procesos y las actividades orientadas a cumplir con los objetivos y los principios consignados en el Acuerdo Municipal 024 de 2009.

- Equipo Facilitador
Para la implementación del Presupuesto Participativo, el Sistema Local de Planeación contará con un equipo multidisciplinario.
- Unidades Ejecutoras
A las unidades ejecutoras que se les asigna la formulación, ejecución y el seguimiento de proyectos, les corresponde contratar y supervisar la operación de los mismos.
- Interventor de Proyectos
Vigila para constatar la ejecución y cumplimiento de los trabajos y actividades de los contratistas, la realiza la Administración Municipal por medio de las unidades ejecutoras, las cuales a la vez designarán interventores para uno o varios contratos.
- Banco de Programas y Proyectos
El Banco de Programas y Proyectos es la instancia que liga la planeación con la programación y el seguimiento de programas y proyectos de inversión pública, por medio de sus componentes y funciones.
- **Comunidad**
 - Comités Zonales de Planeación y Participación.
Constituyen instancias de participación ciudadana que promueven, coordinan y orientan el proceso de planeación zonal. Los Comités Zonales están conformados por representantes de las diferentes organizaciones sociales y comunitarias formalmente constituidas en cada una de las zonas.
 - Otras organizaciones comunitarias y personas naturales
Como actores sociales, las organizaciones comunitarias y las personas naturales pueden participar en los procesos de planeación zonal en todas sus actividades: Asambleas Zonales, Comisiones Temáticas y seguimiento a los planes y proyectos zonales.
 - Comunidad en general
La comunidad de cada zona será la garante de los procesos de planeación participativa. Su vinculación a las actividades de actualización del diagnóstico y de los planes zonales, a la priorización de problemas y de ideas de proyectos, al

MUNICIPIO DE ENVIGADO

seguimiento de los procesos de planeación participativa, a la labor desempeñada por el Comité Zonal y por su representante y a la ejecución de los proyectos de origen zonal,

FORMULACIÓN DE PP

Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología del marco lógico para lo cual el Departamento Administrativo de Planeación define un formato que tiene los elementos básicos para que estas se presenten a nivel de idea o de perfil de proyecto. Estos formatos la comunidad los puede llenar de manera física y por medio de la plataforma Enviproject de manera digital.

El proceso de formulación está a cargo del equipo facilitador y es revisado por las unidades ejecutoras para su aprobación.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

La Administración Municipal destina anualmente una partida equivalente al 15% de los recursos de libre inversión, para el presupuesto participativo. Estos recursos se distribuyen de forma diferencial y equitativa, atendiendo a las particularidades del territorio y las condiciones socioeconómicas de su población, esto es, “se distribuyen entre las zonas de planificación, en proporción directa al número de habitantes y en proporción inversa al Índice de Desarrollo Humano y al Índice de Calidad de Vida” (Alcaldía de Envigado, 2009c). En este orden, las comunidades eligen los proyectos de presupuesto participativo respecto a la priorización de los problemas y las cuotas zonales.

AÑO	ASIGNACIÓN PP	Nº DE PROYECTOS PRIORIZADOS	APROPIACIÓN PRESUPUESTAL
2005	\$ 5.091.071.550	46	\$ 912.935.869
2006	\$ 7.260.755.618	64	\$ 2.015.546.581
2007	\$ 6.793.971.469	105	\$ 4.754.235.303
2008	\$ 7.567.753.939	148	\$ 7.116.829.953
2009	\$ 7.584.781.385	68	\$ 5.077.676.055
2010	\$ 7.484.855.527	69	\$ 7.483.548.376

GESTIÓN DE ACTORES

El Municipio de Envigado no tiene ningún proceso, metodología o lineamiento para la gestión de actores de los proyectos financiados con PP, sin embargo, de acuerdo con lo investigado y la

MUNICIPIO DE ENVIGADO

metodología que utilizan para la formulación de proyectos se asume que esta se realiza de manera empírica

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

- **Investigaciones**
 - ✓ Planeación y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO en envigado 2011- editorial la Patria
 - ✓ De acuerdo con lo manifestado por la Administración municipal, para este año 2017 esperan realizar una investigación que consolide la información del PP del municipio.
- **Plataformas Digitales- Enviproject**
Sistema para la planeación administrativa, registro, seguimiento y control de proyectos

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Lecciones Aprendidas

Para el municipio de Envigado es fundamental tener reglamentada la Escuela de Formación Ciudadana la cual unifica, ordena y sistematiza la oferta de formación y participación de cada una de las unidades ejecutoras de la Administración Municipal. Esta práctica desarrolló de manera implícita y, en algunos casos explícitamente, procesos convergentes para la formación sociopolítica y ciudadana. Entre ellos están la formación de liderazgos individuales y colectivos sociales, políticos y culturales, que despliegan desde sus experiencias locales y zonales la capacidad de dinamizar, convocar, guiar y movilizar las propuestas y planes de desarrollo.

Resultado

El resultado, una sociedad más consciente de su realidad, con más criterio sobre su futuro, participando y vigilando cada acción, cada propuesta.

En conclusión, mayor gobernabilidad, mayor transparencia en la gestión pública, mayor compromiso comunitario con la ciudad, mayor cercanía entre sociedad civil y gobierno.

MUNICIPIO DE ARMENIA

ANTECEDENTES

El PP en el Municipio de Armenia inicia en el año 2011 mediante el Acuerdo 001 de febrero 14 del mismo año en la cual se establece el mecanismo de Planeación Comunitaria del Municipio de Armenia. Este acuerdo tiene como propósito dotar de instrumentos de gestión comunitaria a las organizaciones sociales de base para mejorar su capacidad operativa de consecución de recursos y de trámite de proyectos de desarrollo.

MUNICIPIO DE ARMENIA

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

- Acuerdo 001 de febrero 14 de 2011.
- Guía Metodológica De La Ruta De Implementación Presupuesto Participativo

DEPENDENCIA RESPONSABLE

Desde la Unidad de Desarrollo Local Participativo adscrita a la Secretaría de Desarrollo Social se definen los lineamientos y directrices para el Presupuesto Participativo de cada una de las áreas de intervención para la planificación comunitaria, igualmente será la encargada de promover las acciones de participación ciudadana, la autogestión de las organizaciones de base, la concertación eficiente y la corresponsabilidad en la ejecución y evaluación de la gestión pública municipal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- **Fase 1. Organización**

En esta fase el Departamento Administrativo de Hacienda mediante oficio da a conocer al Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría de Desarrollo Social y el Comité de Desarrollo Local Participativo de Armenia- CODELPA el techo presupuestal equivalente al 5% de los ingresos propios calculados para la inversión.

Después de conocer el rubro presupuestal asignado por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y el CODELPA establece y aprueba los criterios para tener en cuenta para la distribución del monto por comuna.

Posteriormente la Secretaría de Desarrollo Social a través de la Unidad de Participación Ciudadana y Desarrollo Local presenta el cronograma general y metodología de trabajo al comité Directivo y Operativo del CODELPA para su aprobación.

- **Fase 2. Deliberatoria**

Se convoca asamblea general por comuna a los ediles y presidentes de las Juntas de Acción Comunal para la socialización y aprobación de los siguientes temas:

1. Presentación del cronograma, metodología y techo presupuestal asignado por comuna.
2. Conformación del comité presupuesto participativo
3. Elección del sector

Se promueven asambleas comunales para la discusión y definición de los perfiles de proyectos.

- **FASE 3. Decisoria**

MUNICIPIO DE ARMENIA

La Secretaría de Desarrollo Social a través de la Unidad de Participación Ciudadana y Desarrollo Local, El Departamento Administrativo de Planeación, el Comité Técnico/Operativo del CODELPA y las Secretarías elegidas por las áreas a invertir, las cuales brindarán acompañamiento técnico a los ediles, presidentes de las Juntas de Acción Comunal y los representantes del CODELPA en la elaboración de los proyectos donde se invertirán los recursos.

Las actividades que se desarrollan en este ciclo son:

- ✓ Elección y socialización de los procedimientos a seguir por Comité según metodología del sector seleccionado
- ✓ Elaboración del Proyecto por la Comisión Presupuesto Participativo.
- ✓ Presentación Proyectos por la Comisión Presupuesto Participativo ante la Asamblea general de presidentes de Juntas de Acción Comunal, ediles y representantes del CODELPA para su aprobación. El proyecto aprobado por la asamblea se radica en la secretaría encargada de su ejecución.

- **Fase 4. Precontractual**

Inicia con la radicación de los proyectos a los abogados de la dependencia con el fin de identificar y consolidar las necesidades de contratación.

- **Fase 5. Ejecución del proyecto y seguimiento del proyecto**

Las actividades que se desarrollan en la ejecución del proyecto son:

- ✓ Se realiza la entrega de los elementos según los procedimientos legales (comodato y acta de entregas)
- ✓ Elaboración de cronogramas por las ASOCOMUNLAES o JAC para la ejecución de las actividades a desarrollar en cumplimiento al Proyecto.
- ✓ Acompañamiento y seguimiento a la ejecución de actividades.
- ✓ Reuniones periódicas con la Mesa de trabajo interinstitucional con personal de la Secretaría de Desarrollo Social; Departamentos Administrativos de Planeación, Jurídica y el Departamento Administrativo de Bienes y Suministros y otros sectores para identificar y resolver problemáticas.

El seguimiento estará a cargo de la Unidad de Participación y Desarrollo Local, Sector ejecutor y el supervisor asignado por la Administración Municipal.

QUINES PARTICIPAN

- **Comité directivo.**

El CODELPA, actuando como Comité Directivo del Presupuesto Participativo definirá los criterios para la inversión y los perfiles de proyectos susceptibles de aplicar ese año a financiación del presupuesto participativo, interactuando con las comisiones de

MUNICIPIO DE ARMENIA

presupuesto de las Juntas Administradoras Locales y Asociaciones de Juntas de Acción Comunal. Así mismo, promoverá la participación de las organizaciones sociales y comunitarias, y actuará como última instancia ante cualquier inquietud y conflicto surgido en el proceso.

- **Equipo de apoyo.**

La Secretaría de Desarrollo Social a través del equipo técnico y el comité Técnico/operativo del Codelpa actuarán como equipo de apoyo para la adecuada implementación del presupuesto participativo en cada una de las etapas del proceso, brindando asesoría técnica y acompañamiento operativo a los actores institucionales y comunitarios participantes.

- **Juntas Administradoras Locales y Asociaciones de Juntas de Acción Comunal**

promoverán asambleas comunales en cada una de las áreas de intervención de planificación comunitaria para la discusión y definición de los perfiles de proyectos de inversión, según las líneas o sectores determinados y el monto total asignado a cada sector.

- **El Departamento Administrativo de Planeación**

acompañamiento técnico a los representantes de las áreas de intervención de planificación comunitaria para la formulación técnica de los proyectos en la metodología general vigente y su radicación ante el Banco de Proyectos de Inversión del Municipio.

FORMULACIÓN DE PP

El Departamento Administrativo de Planeación, el comité Técnico/operativo del Codelpa y la Secretaría de Desarrollo Social harán acompañamiento técnico a los representantes de las áreas de intervención de planificación comunitaria para la formulación técnica de los proyectos en la metodología general vigente y su radicación ante el Banco de Proyectos de Inversión del Municipio.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

AÑO	ASIGNACIÓN PP
2011	\$ 5.000.000
2012	\$ 580.000.000
2013	\$ 650.000.000
2014	\$ 569.497.185
2015	\$ 650.000.000

MUNICIPIO DE ARMENIA		
	2016	\$ 582.000.000
<p>GESTIÓN DE ACTORES</p> <p>Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores, sin embargo, por su experiencia se considera que la gestión complementaria se realiza de forma empírica</p> <p>Identificación de actores</p> <p>Se puede comenzar, realizando un listado o mapeo de los sectores y actores sociales que interesa que participen en la/s actividad/es. Tener en cuenta que, especialmente para las reuniones de Presupuesto Participativo, todos los sectores son importantes. Para que este mapeo o listado esté completo, los organizadores de la actividad pueden consultar a líderes de la comunidad, acerca de posibles invitados que puedan haber quedado afuera en un primer listado (a veces se omiten consciente o inconscientemente algunos de los actores existentes o potenciales).</p> <p>Cada comunidad es diferente y, por lo tanto, sus actores o grupos variarán de una a otra.</p> <p>Se debe tener en cuenta las Bases de Datos de las Organizaciones Comunales vigentes (Juntas Administradoras JAL y Juntas de Acción Comunal JAC)</p>		
<p>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS</p> <p>Guía metodológica de la ruta de implementación presupuesto participativo: Herramienta con formatos adjuntas que protocoliza el proceso participativo</p>		
<p>RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS</p> <p>No se encontró documentación respecto a resultados y lecciones aprendidas</p>		

MUNICIPIO DE OCAÑA
<p>ANTECEDENTES</p> <p>En Ocaña la experiencia surge en una propuesta combinada, donde la voluntad política lleva a la construcción de espacios de deliberación y decisión ciudadana, en un proceso de permanente cambio y dialogo, pero también en un contexto donde las organizaciones sociales no son fuertes, la ciudadanía tiene un alto grado de indiferencia por lo público y las formas tradicionales de hacer la política se encuentran muy enraizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de PP que inicio durante la administración de Yebrail Haddad Linero (2008-2011), se fundamentó en las principales líneas de la propuesta de gobierno que se materializa en el Plan de Desarrollo, A Ocaña Decile Sí” Sí, en el que se expresan los principios y postulados del Desarrollo a Escala Humana y en el proceso de construcción

MUNICIPIO DE OCAÑA

colectiva de la visión 2020, donde participaron representantes de organizaciones políticas, organismos públicos, juntas de acción comunal, medios de comunicación entre otros.

- Mediante el decreto número 115 del 27 de mayo de 2009 se establecieron los lineamientos de la política pública municipal para el diseño e implementación del sistema de presupuesto participativo en el municipio de Ocaña y se creó el comité municipal de presupuesto participativo.
- El inicio del presupuesto participativo estuvo enmarcado por la consigna básica de aprendizaje colectivo y construcción participativa del mismo proceso.
- El municipio de Ocaña suscribió un convenio con la Corporación Viva la Ciudadanía, entidad que en materia de presupuestos participativos es pionera en el país y cuyo papel consistió en ofrecer soporte metodológico y operativo.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

- Decreto 115 de mayo 27 de 2009, "Por medio del cual se establecen los lineamientos de la política pública municipal para el diseño e implementación del Sistema de Presupuesto Participativo en el municipio de Ocaña y se crea el Comité Municipal de Presupuesto Participativo"

DEPENDENCIA RESPONSABLE EN LA ENTIDAD Y SU COMPETENCIA.

Municipal de Presupuestos Participativos

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PP EN LA ENTIDAD

Se realizó un primer diseño metodológico para poner en marcha el proceso, en el marco del convenio entre la Corporación Viva La Ciudadanía y La Alcaldía Municipal; se plantearon cuatro fases:

- **Fase 1. Aprestamiento**
Corresponde a la preparación de todo el proceso, el cual consta de:
 - ✓ diagnóstico del contexto social y político,
 - ✓ Mapeo de actores y definición de sus objetivos, intereses y su posición respecto al Presupuesto Participativo.
 - ✓ Plan de comunicación en la construcción de los intereses públicos, la opinión pública y la movilización de la ciudadanía.
- **Fase 2. Sensibilización**
Acercamiento a los distintos actores que se han identificado como claves para el proceso, por medio de reuniones, talleres, charla persona a persona, conversatorios, etc. Estuvo a cargo de un equipo de cuatro dinamizadores que distribuyeron el territorio en cuatro zonas que combinan comunas (zona urbana) y corregimientos (zona rural)

MUNICIPIO DE OCAÑA

- **Fase 3. Formación**

Escenario de la pedagogía ciudadana, en ella los líderes y ciudadanos invitados e inscritos, conocen, leen y dialogan sobre temas vinculados estrechamente con el presupuesto participativo, ello se hace a través de sesiones tutoriales y de especialistas.

- **Fase 4. Construcción colectiva de política pública:**

Se desarrollan las asambleas de deliberación y de decisión, en esta fase se construyen colectivamente las propuestas de la ciudadanía en compañía de funcionarios de la administración quienes tienen información y conocimiento lo cual contribuye a que la ciudadanía enfoque sus esfuerzos en propuestas que sean viables.

- ✓ Asambleas informativas: espacio de convocatoria abierta donde se da a conocer de manera oficial cual es el proceso por medio del cual se realiza el presupuesto participativo.
- ✓ Asambleas deliberativas: deliberación ciudadana para establecer las propuestas y acciones tipo proyecto que los ciudadanos identificaban en cada tema que consideraban prioritarias.

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

Comité Institucional

- ✓ Alcalde
- ✓ Secretaría de Gobierno
- ✓ Secretaría de Vías e infraestructura
- ✓ Secretaría de Planeación
- ✓ Secretaría de Hacienda
- ✓ Secretaría Jurídica
- ✓ Oficina TUYA
- ✓ Coordinador P.P.

Coordinación Metodológica

- ✓ Corporación viva la ciudadanía

Equipo Líder

- ✓ Coordinador del proceso
- ✓ Cuatro dinamizadores
- ✓ Personal operativo y logístico

SECRETARÍA DE GOBIERNO

- ✓ Secretario de Planeación
- ✓ Secretario de vías e infraestructura
- ✓ Profesionales oficina de comunicación
- ✓ Oficina jurídica

Equipo Estratégico

MUNICIPIO DE OCAÑA

- ✓ Profesionales de las secretarías
- ✓ Secretarios (2 por secretaría)

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE PP.

Los proyectos son formulados sin ninguna estructura metodológica, sin embargo, en el marco de experiencia se puede observar que el ejercicio de formulación consiste en hallar sustento a las ideas de proyecto planteadas en las asambleas mediante una herramienta similar al árbol de problemas en el cual identifican los problemas, causas y objetivos.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

En el año 2010 se lleva a cabo la ejecución del PP aprobado el año anterior. Se destinaron \$1.085 millones de pesos para ser invertidos en 12 proyectos que habían sido socializados con la comunidad.

Para el presupuesto del año 2011 se tomó la decisión de aumentar a \$1.600 millones de pesos los recursos a ser decididos.

Temas y montos 2009 para ser ejecutado en el 2010:

Tema	Monto	Territorio
Calidad Educativa	\$ 300.000.000	Rural - Urbano
Saneamiento Básico	\$ 100.000.000	Rural - Urbano
Equipamiento municipal	\$ 100.000.000	Rural - Urbano
Carreteables	\$ 200.000.000	Rural
Vías	\$ 385.000.000	Urbano
Total	\$ 1.085.000.000	

En el primer año se priorizaron 54 acciones, se dio viabilidad a 50 y de estas se ejecutaron 16, que correspondieron al 30% de las priorizadas por la ciudadanía.

Temas y montos 2010 para ser ejecutado en el 2011:

Tema	Monto	Territorio
Calidad Educativa	\$ 300.000.000	Rural - Urbano

MUNICIPIO DE OCAÑA

Saneamiento Básico	\$	200.000.000	Rural - Urbano
Equipamiento municipal	\$	200.000.000	Rural - Urbano
Carreteables	\$	215.000.000	Rural
Vías	\$	485.000.000	Vías
Juventud	\$	60.000.000	Urbano
Cultura	\$	40.000.000	Rural - Urbano
Mujeres	\$	100.000.000	Rural - Urbano
Total	\$	1.600.000.000	Rural - Urbano

En el segundo año de PP (2010) se mantuvieron los temas iniciales y se adicionaron tres temas enfocados en los jóvenes, las mujeres y la cultura. La ciudadanía priorizó en total 66 acciones tipo proyecto y se viabilizaron todas, sin embargo, solo se ejecutaron 17.

GESTIÓN DE ACTORES

Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores

Mapeo de actores:

En el mapeo de actores se identificaron actores políticos, económicos, institucionales, de medios de comunicación, sociales y de la ciudadanía no organizada. Se establecieron cuáles eran sus objetivos, los intereses que representan y su posición frente al presupuesto participativo.

En el mapa de riesgos y oportunidades se identificaron riesgos relacionados

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Como fruto de la iniciativa que surgió en el año 2009 y con apoyo de la Corporación Viva la Ciudadanía se llevó a cabo una cartilla que documenta el proceso participativo del Municipio de Ocaña. <Lo hicimos por vos: la experiencia del presupuesto participativo en Ocaña>

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Dentro de los logros sin lugar a duda hay que rescatar la participación creciente de los ciudadanos de Ocaña, participación que también ha puesto en jaque la organización operativa de las jornadas de deliberación debido a la cantidad de personas que participan en las asambleas.

Es la intención del alcalde y de la Corporación Viva la Ciudadanía, quien asesora el proceso, avanzar en un nuevo diseño metodológico que permita integrar la participación de nuevos sectores y ciudadanos, llevar reflexiones más cualificadas, permitir que el sector rural pueda tener mejores condiciones para deliberar y decidir, evitar que en el proceso surjan los vicios de la

MUNICIPIO DE OCAÑA

política tradicional, cualificar la participación de los jóvenes y en general dar salida a los retos que se han presentado.

MUNICIPIO DE BOGOTÁ

ANTECEDENTES

- En el año de 1986 se realizó el que sea tal vez, el primer intento de planeación participativa a partir de un gran número de encuentros entre entidades de la administración distrital y organizaciones comunales en algunas alcaldías menores, como Ciudad Bolívar, Santafé y Suba, realizadas en el contexto del Proyecto de acciones integradas para el mejoramiento de la calidad de vida de los asentamientos populares urbanos, adelantado en un convenio entre Alcaldía Mayor de Bogotá y el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo –PNUD-. Aquellos encuentros, que por entonces se llamaron talleres zonales, estuvieron orientados hacia la negociación y concertación de propuestas de inversión que, se consideraba, deberían ser incluidas en el presupuesto de la ciudad en 1987.
- En el marco del Plan de Desarrollo Distrital “Para Formar Ciudad” del alcalde Antanas Mockus, entre agosto y octubre de 1995, luego de una amplia negociación con las Juntas Administradoras Locales, se efectuó el primer gran ejercicio de planeación participativa en el Distrito.
- Para el efecto, en cada localidad fue creado un Comité Técnico Local conformado por el alcalde local, la Comisión de Plan de la Junta Administradora Local –JAL- y un representante por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, encargado de asesorar en la formulación del Plan.
- La implementación del ejercicio empezó con una convocatoria en cada localidad, promovida por el propio Alcalde Mayor. Enseguida se hizo la inscripción de proyectos e ideas, la presentación pública de los proyectos y su clasificación, la sustentación por parte de cada comité técnico, para hacer selección final y la redacción del Plan de Desarrollo Local.
- En 1992 se inició un proceso de transformación en el proceso de Planeación Local en cada una de las 20 Localidades que conforman su Distrito Capital para incorporar los PP.
- Ahora bien, el proceso de implementación del sistema de presupuestos participativos registra valiosos antecedentes, entre los que vale la pena destacar la experiencia realizada durante los años 2005, 2006 y 2007 que, en la anterior administración, estableció un ejercicio de presupuestación participativa aparentemente incipiente pero no por ello menos meritorio e ilustrativo, como se deduce del éxito que representó

MUNICIPIO DE BOGOTÁ

- Bogotá humana (2012-2015): Su propósito, generar un contacto directo entre la ciudadanía y la apuesta política institucional, atravesado por la intencionalidad de la educación para la participación en asuntos locales, territoriales y distritales, orientando el proceso interactivo hacia el desarrollo de una unidad social que funciona para el desarrollo humano y el desarrollo sostenible. El plan de desarrollo incorporó el proyecto prioritario “Planeación y presupuesto participativo para la superación de la segregación y discriminación social, económica, espacial y cultural”
- En el 2012 se llevó a cabo un proceso de cabildos pilotos, donde se priorizaron 32 iniciativas para ser ejecutadas por las entidades designadas, como parte inicial de la implementación del programa de Presupuestos Participativos en el Distrito Capital con el propósito que los ciudadanos, ciudadanas y las comunidades de manera concertada, logren definir sus prioridades de inversión social y participen de manera incidente en el manejo de los recursos públicos distritales.
- A diferencia de otros municipios o departamentos del país, Bogotá no ha tenido una apuesta concreta y una línea de continuidad sobre Presupuesto Participativo, a pesar del valor que se le ha dado a la participación ciudadana en la gestión de la ciudad en los últimos diez años.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

Acuerdo 257 de 2006,²⁵ en su artículo 43 - Participación ciudadana en la orientación del gasto público distrital. Se establece el diseño e implementación de un sistema de presupuesto participativo.

Acuerdo 448 de 2007²⁶, en el artículo 16, se plantea las funciones de la comisión intersectorial de participación.

Resolución 280 de 2010²⁷, Por la cual se establece el Programa Presupuestos Participativos en todos los Colegios Oficiales de Bogotá y los lineamientos generales para la construcción participativa del presupuesto de inversión no recurrente de los proyectos de la SED.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

Autoridades en materia de participación en el Distrito Capital:

- Secretaría de Gobierno del distrito capital
- Concejo de Bogotá

²⁵

<http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Acuerdo%20257%20de%202006.pdf>

²⁶ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26865>

²⁷ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39600>

MUNICIPIO DE BOGOTÁ

- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PP EN LA ENTIDAD

En el ejercicio 2013 se definieron 8 unidades básicas para la participación y un techo presupuestal de 12.429 millones para 8 pilotos. Con base en la experiencia de los pilotos, las prioridades definidas en los Cabildos del Plan de Desarrollo adelantados en cada una de las Unidades de Planeación Zonal, UPZ, y el resultado de los encuentros ciudadanos realizados en cada una de las localidades, la Administración Distrital definió 3 temas: vías locales, gobernanza del agua y jóvenes, los cuales corresponden a tres ejes de Plan de Desarrollo Bogotá Humana.

La estrategia como la metodología y los montos de inversión fueron definidos por la administración distrital, las etapas son las siguientes:

✓ **Etapa 1. Convocatoria y sensibilización.**

El diseño de la estrategia de comunicación masiva estuvo a cargo de Agencia en Casa y Alcaldías Locales. La estrategia de sensibilización y convocatoria por UPZ debía ser diseñada y ejecutada por cada Alcaldía Local.

✓ **Etapa 2. Cabildo de deliberación y decisión.**

Espacios para la definición frente a los presupuestos y elección de comités de control social a la ejecución de proyectos.

✓ **Etapa 3. Ejecución.**

Establecer lineamientos para garantizar la ejecución de los proyectos de forma eficaz y transparente.

✓ **Etapa 4. Seguimiento.** Proceso de construcción colectiva de sentido de la superación de necesidades y resolución de problemáticas, a través de la apropiación de los procesos de ejecución y concreción de las distintas iniciativas, proyectos, programas, obras entre otros.

✓ **Etapa 5. Evaluación.**

Reconocimiento de los aprendizajes del proceso general.

✓ **Etapa 6. Sistematización de las experiencias.**

MUNICIPIO DE BOGOTÁ

Análisis e interpretación de los aprendizajes productos de la puesta en marcha de cada ejercicio, de su ejecución, seguimiento y evaluación, direccionada a realizar ajustes en las prácticas, procedimientos y procesos actores en la planeación y Presupuesto Participativo.

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

Los agentes participantes en el proceso de elaboración de presupuesto distrital son la Alcaldía Mayor, la Secretaría de Hacienda Distrital, la Secretaría de Planeación Distrital, y el Concejo de Bogotá. Con base en el Plan de Desarrollo Distrital y el programa de gobierno en el ámbito local la formulación del presupuesto está en cabeza del Alcalde Local y la oficina de planeación local. Sin embargo, la ciudadanía a partir del Acuerdo 13 de 2000 ha tenido una participación en la discusión sobre que debe o no incluirse en los Planes de Desarrollo Locales. La participación democrática en la preparación del Plan de Desarrollo Distrital se hace en forma casi simultánea con la preparación de los Planes de Desarrollo Locales.

FORMULACIÓN DE PP

No se encuentra documentado

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

Iniciativas priorizadas en el 2012 – proceso de cabildos piloto

Localidad	Unidad Básica de Participación	Techo Presupuestal Mil De \$	Total, iniciativas	Iniciativas en ejecución
Santa fé	Lourdes Cruces	1.881	7	1
Usme	Usme Rural	1.592	3	1
Kennedy	La Chucua de la Vaca	1.563	1	1
Engativá	Bonanza Ferias	1.677	3	2
Suba	Lisboa Santa Cecilia	1.563	5	2
Teusaquillo	Pablo VI	1.195	5	1
Puente Aranda	Muzú	1.528	3	1
Ciudad Bolívar	Vista Hermosa	1.427	5	1

MUNICIPIO DE BOGOTÁ			
Total	12.426	32	10
<p>El Plan Operativo Anual de inversiones POAI para la vigencia 2013 hace un esfuerzo por la inversión en el objetivo de reducir la segregación y la discriminación, ubicando la prioridad del presupuesto en el ser humano, con recursos de \$6.783.572.651.000 que corresponde al 73,8%, siendo la más alta participación.</p> <p>Durante la vigencia 2014, las entidades responsables de realizar las inversiones priorizadas por la comunidad han efectuado los procesos de ejecución de los recursos asignados para la financiación de las iniciativas depuradas de los cabildos de Gobernanza del Agua, Juventud y Malla Vial.</p>			
<p>GESTIÓN DE ACTORES. No se encuentra documentado</p>			
<p>HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS No se encuentra documentado</p>			
<p>RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS No se encuentra documentado</p>			

MUNICIPIO DE PASTO
<p>ANTECEDENTES</p> <p>En Colombia el municipio de Pasto ha sido pionero en adoptar el Presupuesto Participativo.</p> <p>Desde los ancestros Nariñenses los Quillasingas y Pastos dejan el legado de los cabildos y la democracia participativa en las Mingas, donde realizaban acciones colectivas a fin de mejorar el nivel de toda la comunidad.</p> <p>En Pasto el primer cabildo se realizó con el gobierno de Antonio Navarro Wolf (1995 - 1997) quien promovió el cabildo abierto inicialmente en el sector rural; reencuentro entre el cabildo, la minga y la cogobernabilidad de la comunidad.</p> <p>Eduardo Alvarado Santander (2001 - 2003) estructuró el Presupuesto Participativo a nivel urbano y rural teniendo como eje fundamental la identidad cultural. Raúl Delgado Guerrero (2004 - 2007) continuaría con el proceso contratando con las Juntas de Acción Comunal, haciendo énfasis en el cumplimiento de proyectos de vigencias anteriores, implementando la herramienta</p>

MUNICIPIO DE PASTO

del Sistema de Gestión y Evaluación de Resultado (SIGER) y por último legitimando el empoderamiento social a través de la rendición de cuentas y las Mingas.

En la administración de Harold Guerrero López desde el 2012, fue la conjugación de dos voluntades políticas: la de todo el equipo de gobierno comprometido con el fortalecimiento del liderazgo y la democracia participativa y la voluntad política de la comunidad empoderada de este proceso, que desde 1995 le permitió incidir en el presupuesto municipal para el desarrollo de sus comunidades. En su administración se cumplieron compromisos de Cabildos realizados entre 2001 y 2011, identificando cuales de los 498 proyectos que recibió la administración sin ejecutar en diciembre de 2011 eran viables técnica, legal y presupuestalmente la administración entregó el 97.86% ejecutados 1.79% en ejecución y 0.36% por iniciar proceso con inversión total de \$59.935 millones de pesos.

Con el propósito de mejorar este importante espacio de participación, se evaluaron el proceso desde 1995 hasta 2011 y con base en las conclusiones obtenidas en el informe de evaluación realizado gracias al apoyo y asesoría del Ministerio de Hacienda y Crédito público, se asumieron el reto de implementar una nueva metodología del proceso conectada al plan de desarrollo y al presupuesto anual, comprometiéndonos en Presupuesto Participativo 2015, a ejecutar 235 proyectos cumpliendo con el 93.19% con una inversión de \$4.326 millones de pesos.

Para el 2016 plantearon el Presupuesto Municipal de forma participativa, encontrando mayor respuesta de la comunidad, mientras en el año 2015 participaron 2.121, en el 2016 fueron 6.379 los participantes en la etapa de deliberación, donde desde el barrio, la vereda, la comuna y el corregimiento, la comunidad postuló los proyectos que posteriormente fueron sometidos a votación, etapa donde igualmente la participación fue reflejo de un empoderamiento comunitario, mientras en la etapa de decisión del Presupuesto Participativo 2015 participaron 400 en el 2016 fueron 2.021.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

Pasto pionera de Presupuesto Participativo en el país en 20 años de esta experiencia no ha necesitado reglamentarse para cumplirse como un mandato ciudadano. El municipio no cuenta con un acto administrativo que reglamente el ejercicio de PP, siendo este uno de los pilares de las metas de participación del Plan de Desarrollo Municipal.

Durante la entrevista la administración aclaró que están trabajando en una reglamentación a través de un Acuerdo municipal, una vez se hayan ejecutado los PP de los años 2017 y 2018

PEDENDENCIA RESPONSABLE

La Secretaría de Desarrollo Comunitario es quien lidera los PP en el PDM. Ellos realizan el trabajo comunitario con la gente, formar a la comunidad en PP, con la participación, y después de la formación ellos hacen el proceso de concertación y deliberación. Se hace el seguimiento de los proyectos que se han concertado con la comunidad.

MUNICIPIO DE PASTO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La Metodología de Presupuesto Participativo se compone de las siguientes Etapas:

- **Etapa 1. Formación**

Con el fin de cualificar a los/as actores del proceso se abordaron temáticas como: proceso planificador, presupuesto público, talleres de planeación local, asesoría personalizada y la escuela de liderazgo de presupuesto participativo para obtener multiplicadores/as que faciliten el entendimiento del proceso en las comunas y corregimientos.

- **Etapa 2. Deliberación**

En esta etapa se plantean 3 momentos:

- i. Asambleas previas**

- a. La Secretaría de Desarrollo Comunitario se desplazará a cada comuna y corregimiento con el fin de entregar y socializar la Cartilla “Planeación y Presupuesto Participativo” que contiene la metodología y los proyectos concertables 2016.
- b. La Secretaría de Desarrollo Comunitario apoyará a la comunidad en la conformación del comité organizador de las asambleas consultivas.
- c. El Comité organizador promoverá la participación de la comunidad en las asambleas de barrio o vereda y en las asambleas consultivas de las comunas y corregimientos, además de apoyar en su logística.
- d. El comité organizador adicionalmente apoyará la logística para la jornada electoral en las comunas y corregimientos.
- e. La dirigencia comunitaria organizará en su barrio o vereda asambleas para dar a conocer la Cartilla “Planeación y Presupuesto Participativo “de proyectos concertables 2016 y realizarán su pre-postulación de proyectos para ser presentados en asambleas consultivas, verificando criterios.
- f. La Comunidad se reúne previamente a la asamblea consultiva para definir mediante votación en urna o el mecanismo que escojan, los proyectos que postularán por comuna y corregimiento.

- ii. Asambleas Consultivas por Comuna y Corregimiento.**

Las dependencias y entidades ejecutoras de los proyectos concertables 2016, se reunirá con la comunidad en asambleas consultivas en cada comuna y corregimiento donde:

- a. La comunidad nombrará presidente y secretario ad hoc.
- b. Se verifica la presencia de representantes de Junta Administradora Local, ASOJAC, Juntas de Acción Comunal y de otras organizaciones.
- c. Las dependencias y entidades de la administración municipal socializarán los proyectos concertables 2016.

MUNICIPIO DE PASTO

- d. Cada comuna o corregimiento podrá postular UNO de cada proyecto concertable 2016 presentado por las dependencias y entidades ejecutoras siempre y cuando cumplan los criterios.
- e. La asamblea elige los testigos electorales (3) para la jornada de votación en cada comuna y corregimiento.
- f. El presidente y secretario/a ad hoc entregarán acta de asamblea, soportes de cumplimiento de criterios y listado de asistencia a la Secretaría de Desarrollo Comunitario.

iii. Pre selección de Proyectos por Comuna y Corregimiento

- a. La Secretaría de Desarrollo Comunitario recepcionará y remitirá los proyectos a las dependencias y entidades ejecutoras.
- b. Las dependencias y entidades ejecutoras revisarán el cumplimiento de criterios de cada proyecto postulado de acuerdo con la Cartilla “Planeación y Presupuesto Participativo”.
- c. Si los proyectos que cumplen criterios superan el número de proyectos posibles a ejecutarse se preseleccionarán de acuerdo con criterios generales: seguridad y convivencia, inversión previa, organización comunitaria y número de asistentes en asamblea consultiva.
- d. La mesa técnica preseleccionará dos paquetes de inversión, A y B, donde estarán los proyectos de cada comuna y corregimiento que cumplan los criterios.

Nota: La mesa técnica está conformada por el Sr Alcalde, Dependencias Ejecutoras, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Planeación y Secretaría de Desarrollo Comunitario.

Como garantes: Entes de Control, 1 presidente JAL, 1 presidente ASOJAC, 1 Integrante de la Mesa Local de Participación, 1 Representante del Consejo Ciudadano de Mujeres, 1 Representante del Consejo Municipal de Juventud y 1 Representante del Consejo Territorial de Planeación.

• Etapa 3. Decisión

- a. En la jornada de votación podrán participar las personas que se hayan inscrito previamente en listado de asistencia en las asambleas previas o asambleas consultivas.
- b. La Administración Municipal realizará una jornada de votación en cada comuna y corregimiento de forma simultánea donde la comunidad, mediante voto secreto, votará por el paquete de inversión A o B.
- c. Al finalizar la jornada se realizará el acta de escrutinio en presencia de los testigos electorales, escogidos previamente por la comunidad.
- d. La Secretaría de Desarrollo Comunitario en presencia de la Contraloría municipal y la Personería realizarán el acta final de escrutinio de cada comuna y corregimiento donde se identificará el paquete de inversión a ejecutarse en 2016.
- e. La Alcaldía de Pasto hará pública la decisión de la comunidad en este proceso de votación.

MUNICIPIO DE PASTO

- f. Aprobación del Plan Operativo Anual de Inversión POAI 2016 en Consejo de Gobierno Municipal de los proyectos concertables elegidos en proceso de presupuesto participativo.
- g. Presentación ante el Concejo Municipal el POAI 2016 donde se incluirán los proyectos concertables priorizados en el proceso.
- h. Entrega por parte el Señor alcalde Harold Guerrero López a alcalde electo de los Proyectos de Presupuesto Participativo 2016 elegidos por la comunidad.

- **Etapa 4. Evaluación**

- a. Plan de Acción 2016 de las dependencias y entidades ejecutoras.
- b. Conformación de comités veedores.
- c. Ejecución y seguimiento a los proyectos priorizados.
- d. Rendición de cuentas.
- e. Evaluación del proceso

QUIENES PARTICIPAN

Tienen derecho a participar en los procesos todos los habitantes que residan o lideren en sus respectivas comunas o corregimientos, organizaciones sociales y comunitarias, sectores gremiales académicos, culturales y de otra índole.

OJO: Hacer alusión a los requisitos para viabilizar proyectos de PP por temas que tiene Pasto. Incluir y señalar los formatos ficha para perfil de proyectos que pasan las comunidades.

Para el proceso de ejecución se sigue la metodología de cualquier proyecto de inversión de cualquier secretaría

FORMULACIÓN DE PP

En el proceso de formulación el municipio se apoya en procesos de formación a la comunidad, formatos propios y profesionales expertos en formulación de proyectos, con las cuales han logrado un buen trabajo con la comunidad, desarrollado talleres, para que ellos aprendan hacer formulación de proyectos, y así mismo puedan formular su idea o perfil de proyecto.

Una vez estructurado el perfil o idea de proyecto es la administración quien estructura los proyectos luego del análisis de los formatos que contienen el problema, objetivos, cronogramas, programación financiera, la descripción del proyecto, antecedentes, justificación. Los proyectos se encuentran en la página de la alcaldía de Pasto.

La oficina de Gestión y Planeación Institucional, se encargan de corregir y perfeccionar la formulación de los proyectos de todas las secretarías y los que llegan de la comunidad, ellos cuentan con una metodología, la cual deben seguir lineamientos del DNP.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP.

MUNICIPIO DE PASTO

El PP se financia con recursos propios. Para el año 2017 se destinaron 9.500 millones. Con estos recursos la idea es responder a los proyectos que la comunidad presenta. Como es sujeto a voluntad no se tiene porcentaje por ley.

GESTIÓN DE ACTORES

No se tiene metodología para la gestión de actores en la formulación de los proyectos, lo que se hace desde la secretaría que trabaja con organizaciones sociales y comunitarias es brindar acompañamiento para que el proceso sea completamente abierto. Con la convocatoria se pretende que toda la comunidad participe.

Cada dependencia involucrada debe ir a la comunidad, y entender de qué se trata el proyecto, que ellos estén satisfechos, se trabaja con ellos, son la fuente de la cual sacan los insumos de la información. Quieren dar cumplimiento a nueva ley que permite contratar con las JAC.

HERRAMIENTAS Y TECNICAS

El municipio cuenta con una metodología, que es la carta que seguir. De cada experiencia se tiene una memoria o cartilla en la cual consta el instructivo y reglas de juego. Se tiene documentado resultados de los procesos en los periodos implementados.

Manejan bases de datos de JAC, ediles, población especial. Se está tratando de consolidar el BD para toda la Alcaldía.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Pasto concibe el proceso de Planeación Local y Presupuesto Participativo 2016 – 2019 como la búsqueda para recuperar el derecho democrático de los ciudadanos a la participación y la toma de decisiones logrando que la comunidad asimile su compromiso en el contexto social, económico, político, ambiental y cultural del territorio. Estas experiencias permiten construir el tejido social como objetivo principal en política y gestión.

El PP en el Municipio de Pasto ha tenido impactos altamente positivos: 1. Satisfacción de la comunidad cuando se ejecutan los proyectos que ellos priorizan, 2. Recuperación de confianza de la comunidad hacia la administración. Cuando se ejecuta un proyecto eso es suficiente para que ellos crean en lo que se está haciendo, 3. Mejoramiento de necesidades sentidas de las comunidades, se mejora la calidad de vida, bienestar.

En el proceso se han encontrado cosas por mejorar: 1. Percepción de los procesos como politiqueros (del gobernante de turno). 2. Baja ejecución de los proyectos por falta de recursos. 3. La no evaluación adecuada de la viabilidad de los proyectos presentados por la comunidad, en aspectos financieros por eso no se ejecutan luego.

MUNICIPIO DE TUNJA

ANTECEDENTES

En el municipio de Tunja se implementó el proceso de PP en el año 2014, luego de su reglamentación mediante el Acuerdo Municipal 006 de 2014, como fundamento de acciones establecidas en el Plan de Desarrollo 'Hechos de Verdad' en la Administración de Fernando Flórez Espinosa.

La Alcaldía del municipio de Tunja anunció que comenzó el proceso de definición para los presupuestos participativos, mecanismos mediante los cuales se priorizar un porcentaje de la inversión municipal con base en las necesidades de las comunidades y sectores.

El Acuerdo Municipal 0006 de 2014 en su artículo 5 indica que los recursos que debe destinar la Administración municipal para este proceso no podrán ser inferiores al 5% de los ingresos corrientes de libre destinación de la ciudad en cada vigencia. Así, según lo proyectado para el año 2016 este porcentaje se encontró alrededor de los 3 mil 500 millones de pesos.

Los espacios de concertación de este presupuesto se realizan en la administración de Pablo Emilio Cepeda a través de los representantes de las Juntas de Acción Comunal de cada uno de los seis sectores de Tunja, a través de talleres.

La convocatoria para estos delegados está a cargo de la Asociación de Juntas de Acción Comunal.

La Alcaldía de Tunja, en el año 2014, con el acompañamiento del PNUD adelantó el proceso de implementación de la política pública de presupuestos participativos del municipio, estructurando una herramienta con la finalidad de brindar información básica y pertinente a la comunidad, sobre las particularidades del mismo.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

Tiene base legal en el Acuerdo Municipal 006 de 2014 aprobado por el Concejo Municipal del municipio de Tunja.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

Oficina Asesora de Planeación y la Asociación de Juntas de Acción Comunal

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La propuesta metodológica para la formulación del presupuesto participativo contempla la puesta en marcha de cinco fases que permitan consolidar la participación, los canales de diálogo y los mecanismos de articulación entre el gobierno local y los actores sociales:

- **Etapa 1. Alistamiento Institucional**

MUNICIPIO DE TUNJA

Esta etapa consta de diferentes actividades que buscan como fin dar una guía para la ejecución del Presupuesto Participativo, las actividades son las siguientes:

i. Mapeo de Actores

Se constituye en un instrumento de gestión vital que facilita la representación de la realidad social. Permite identificar a los actores que inciden en el territorio y sus intereses.

ii. Estimación de los costos del proceso:

El Comité Operativo deberá establecer las necesidades en términos de recursos financieros y humanos. En esta actividad juegan un rol importante todos los instrumentos de planificación financiera de la alcaldía, es decir, las proyecciones de ingresos, el POAI y los planes de acción.

iii. Cronograma de Actividades:

El Comité Ejecutivo, una vez estimados los costos del proceso, este Comité tendrá la competencia de estructurar el cronograma. Establecerá las fechas en las cuales se adelantarán las actividades contempladas en cada una de las fases. Utilizará la herramienta Microsoft Project para la planeación y asignación de recursos, monitoreo y establecimiento de rutas críticas.

iv. Definición del plan de capacitación:

El Comité Operativo formulará el plan y utilizará, como instrumento base, el diagnóstico de necesidades de capacitación comunitaria. El plan de capacitaciones contempla:

- ✓ Gestión pública
- ✓ Presupuesto
- ✓ Formulación de proyectos
- ✓ Negociación
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Valores éticos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Transparencia

v. Definición de la estrategia de comunicaciones:

Deberá contener toda la estrategia de masificación de la información, que le permita a la comunidad en general conocer el objeto del presupuesto participativo, sus fases, actividades y avances en cada uno de los momentos. Con el fin de garantizar un proceso transparente y provisto de legitimidad. Estará administrado y liderado por la Oficina Asesora de Comunicaciones, en articulación con el Comité Ejecutivo y Operativo.

vi. Definición de sectores de inversión:

Será competencia del alcalde. Además, con la asesoría del resto de los integrantes del Comité Ejecutivo, realizará la distribución de los recursos de inversión a las distintas

MUNICIPIO DE TUNJA

zonas del municipio, para ello tendrán en cuenta los criterios de priorización definidos en la fase de consulta, que se abordará más adelante.

vii. Convocatoria del Comité Operativo:

Su finalidad es la de establecer vínculos de cooperación Alcaldía – Comunidad, para identificar mecanismos eficientes de comunicación y articulación que garanticen la participación efectiva.

• **Etapa 2. Diseño y preparación del proceso.**

Trabajo conjunto entre el Comité Operativo y los representantes comunitarios que busca la estructuración de los aspectos relacionados con la participación y movilización. Esta etapa pretende proveer de transparencia el proceso, fortalecer la participación y consolidar el desarrollo social y comunitario en el municipio.

i. Definición del reglamento del proceso:

A través de este no solo se establece la configuración de las asambleas deliberativas y sus calendarios, sino que además se da cuenta del perfil de los participantes y la forma y momentos en que estos pueden participar.

ii. Contenidos mínimos del reglamento del proceso:

- ✓ Participantes
- ✓ Iniciativas de proyectos
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Comisiones
- ✓ Órganos representativos

iii. Socialización y sensibilización del Comité Operativo:

- ✓ Implica la movilización masiva de representantes de los distintos sectores del municipio a mesas de trabajo.
- ✓ El proceso estructurado de convocatorias públicas estará coordinado por el Comité operativo articuladas al plan de comunicaciones y mapeo de actores.
- ✓ La implementación del plan de capacitaciones se abordarán temáticas básicas que les permitan el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

• **Etapa 3. Proceso de consulta:**

Consiste en la fase asamblearia, su finalidad máxima gira en torno a tres aspectos: la elaboración y priorización de los diagnósticos sectoriales, la identificación de propuestas de inversión y la selección de los representantes que participarán en la estructuración del presupuesto.

i. Socialización del reglamento:

Deberá estar articulado con la estrategia comunicacional y garantizar la utilización de los instrumentos de impacto mencionados en la actividad uno de la fase de diseño y preparación del proceso.

MUNICIPIO DE TUNJA

ii. **Construcción del diagnóstico y priorización:**

El Comité Ejecutivo tomará las decisiones de distribución de los recursos, atendiendo a criterios de priorización que podrían estar basados en aspectos tales como:

- ✓ Cantidad de población por zonas.
- ✓ Acceso y cobertura de servicios públicos.
- ✓ Existencia y estado actual del equipamiento público.
- ✓ Características socioeconómicas de la población.
- ✓ Distancia del centro urbano.

iii. **Selección de representantes de los actores claves:**

Comisión de Seguimiento - Comisión de Presupuesto Participativo - Comisión de Evaluación, Deben garantizar la presencia de personas, tanto del área urbana como de la rural, quienes tendrán la competencia de definir los proyectos de inversión, acordes con las iniciativas priorizadas por la plenaria.

• **Etapa 4. Ejecución:**

Consiste en la fase de estructuración del presupuesto participativo. En ella se definirán los proyectos bajo criterios de priorización y viabilidad técnica, financiera y jurídica, sobre los cuales se asignarán los recursos.

i. **Validación:**

Asamblea General: Técnica, Financiera, Legal.

ii. **Formulación de los proyectos:**

La formulación es realizada por la sectorial a la que corresponda el proyecto. Su finalidad será la de establecer las iniciativas viables y prioritarias, sobre las cuales se formularán los proyectos y se direccionarán los recursos del presupuesto participativo.

Articulación de los proyectos al presupuesto municipal a través del POAI: Una vez revisada la viabilidad de las propuestas y formulados los proyectos, deberá presentar las fichas de los proyectos

Comisión de Presupuesto Participativo: Deberá presentar las fichas de los proyectos Banco de Proyectos Municipal.

Para ser incluidos en el Plan Operativo Anual de Inversiones y en el presupuesto de la siguiente vigencia.

iii. **Aprobación del presupuesto:**

Una vez finalizado el presupuesto participativo deberá ser presentado al Comité Ejecutivo: para su revisión y aprobación, acorde con lo establecido en el Estatuto de Presupuesto Municipal. Para tal fin se puede utilizar como instrumento un acta con información de los proyectos, los sectores a los que pertenecen, la población que se

MUNICIPIO DE TUNJA

verá beneficiada, los recursos direccionados firmada por los integrantes de la Comisión de Presupuesto Participativo.

iv. Comisión de Presupuesto Participativo:

Sub-Comités Urbano y Rural definirán los aspectos relevantes en materia de proyectos e inversión para la zona de su competencia y elaborará el listado de iniciativas viables y procederá a seleccionar, a través de priorización, las que serán incluidas en el presupuesto participativo.

El Comité Técnico evaluará técnica, legal y financieramente las iniciativas de proyectos priorizadas en la fase asamblearia, levantando el informe de viabilidad de cada iniciativa.

• Etapa 5. Seguimiento y evaluación:

La presupuestación participativa se constituye en un proceso dinámico que se transforma año a año, acorde con los resultados de su seguimiento y evaluación. La evaluación implica la participación de diferentes actores y demanda del establecimiento de espacios de discusión y concertación de los nuevos mecanismos que fortalecerán la iniciativa y sacarán el mayor provecho de la participación ciudadana, así como la revisión del avance y el impacto de los compromisos adquiridos.

En lo referente a la evaluación del proceso, se realizará a partir del análisis de 6 criterios:

- 1. Comunicación:** abarca los aspectos relacionados con la capacidad pedagógica y la comprensión del proceso.
- 2. Información:** analiza lo concerniente a la gestión y la devolución de la información.
- 3. Participación:** contempla tres variables claves, población objetivo, segmentos poblacionales y participación ciudadana.
- 4. Deliberación:** abarca el análisis de variables tales como espacios y tiempos, acuerdos y resolución de conflictos.
- 5. Apropiación:** analiza las variables de marco normativo, sostenibilidad y seguimiento de acuerdos.
- 6. Impacto institucional:** contempla las variables transversalidad institucional, ejecución de acuerdos, direccionamiento de recursos y recursos.

QUIENES PARTICIPAN

Comité Ejecutivo:

Lo conforman el alcalde, Secretario de Gobierno y secretario(s) de cartera y/o Gerentes. Sus actividades son las siguientes

- Someten a validación de la Asamblea General el catálogo de sectores y programas priorizados, de acuerdo con los criterios determinados por el Comité Técnico, y

MUNICIPIO DE TUNJA

basados en los lineamientos del plan de desarrollo municipal, en el contexto del procedimiento transitorio.

- Determinan los recursos necesarios para garantizar el desarrollo de las fases.
- Aprueban el plan de Capacitaciones y Comunicaciones
- Definen cronograma de actividades
- Designan el Comité Técnico y Operativo
- Consolidan el Plan de Inversiones del Presupuesto Participativo y lo remiten a la Oficina Asesora de Planeación para incluirlo en el POAI y en el proyecto de acuerdo del presupuesto general
- Direccionan el proceso

Comité Técnico:

Lo conforma el Jefe Oficina Asesora de Planeación (Lo preside), Secretaría de Contratación, Secretaría de Hacienda, 2 delegados por dependencias sobre las cuales vaya direccionada la inversión del presupuesto participativo y Secretaría Jurídica. Entre sus funciones se encuentra:

- Monitorean el comportamiento presupuestal del porcentaje destinado en cada vigencia presupuestal para los presupuestos participativos
- Direccionan el proceso de definición de criterios de priorización de iniciativas de proyectos
- Coordinan el proceso de priorización de iniciativas de proyectos
- Apoyan la elaboración del plan de acción del presupuesto participativo
- Otras que le sean otorgadas por el Comité Ejecutivo

Comité Operativo:

Lo conforma el Jefe Oficina Desarrollo Económico Alcaldía Tunja (Lo preside), Jefe Oficina Asesora Comunicaciones Alcaldía Tunja, Dos (2) delegados de la Secretaría Administrativa, Dos (2) representantes comunitarios por Jurisdicción (acorde a lo establecido en el decreto 073 del 6 de febrero del 2013), Dos (2) delegados de la Secretaría de Gobierno, Dos (2) delegados por dependencias sobre las cuales vaya direccionada la inversión del presupuesto participativo.

- Organizan, coordinan y apoyan logísticamente todas las actividades del proceso
- Formulan el plan de acción de los procesos general y transitorio 2014, con el apoyo del Comité Técnico
- Socializan y sensibilizan a los distintos sectores de la sociedad, para su participación en el proceso
- Formulan el plan de capacitaciones
- Acompañan a la comunidad en la elaboración de los diagnósticos sectoriales
- Estiman los costos operativos del proceso
- Lideran el proceso de convocatoria
- Otras que le sean otorgadas por el Comité Ejecutivo

Comisión de Seguimiento:

MUNICIPIO DE TUNJA

El presidente de la Asociación de Juntas de Tunja o su delegado

Dos (2) miembros de las Juntas de Acción Comunal y/o líderes comunitarios del sector rural elegidos en la fase 3

Un (1) Representante por dependencia sobre las cuales vaya direccionada la inversión del presupuesto participativo

Jefe Oficina Asesora de Planeación. (Asistencia técnica)

Dos (2) miembros de las Juntas de Acción Comunal y/o líderes comunitarios del sector Urbano elegidos en la fase 3

- Acompañan al Comité de Presupuesto Participativo en el proceso de rendición de cuentas públicas ante la comunidad
- Elaboran y presentar informes de ejecución al Comité Ejecutivo
- Realizan seguimiento de los compromisos adquiridos en el presupuesto participativo

Comisión de Evaluación:

Secretaría de Gobierno

Un (1) representante por dependencias sobre las cuales vaya direccionada la inversión del presupuesto participativo

Tres (3) miembros de las Juntas de Acción Comunal y/o líderes comunitarios del sector Urbano elegidos en la fase 3

Tres (3) miembros de las Juntas de Acción Comunal y/o líderes comunitarios del sector rural elegidos en la fase 3

- Revisan y ajustan el acompañamiento del Comité Técnico a la metodología de evaluación.
- Evalúan anualmente el desarrollo del proceso
- Emiten conceptos ante el Comité Ejecutivo sobre las necesidades de modificación del reglamento

Asamblea General:

- Postula y elige los miembros de la comunidad a la Comisión de Presupuesto Participativo, de Seguimiento y de Evaluación
- Promueve y participa en los espacios de rendición de cuentas del proceso
- Realiza la priorización de necesidades sectoriales
- Valida el reglamento interno del proceso
- Formula los diagnósticos sectoriales para el área urbana y rural

Comisión de Presupuesto Participativo:

- Remite las iniciativas a la sectorial con competencia para la elaboración de los proyectos de inversión
- Promueve y lidera los espacios de rendición de cuentas públicas ante la comunidad
- Remite las iniciativas a la sectorial con competencia para la elaboración de los proyectos de inversión
- Elabora el informe de presupuesto participativo y remitirlo al Comité Ejecutivo

MUNICIPIO DE TUNJA

- Estará conformada por 37 delegados, distribuidos de la siguiente forma: Sub-Comisión Urbana: Tres (3) delegados por cada zona tenida en cuenta en la distribución validada en la asamblea general; total 21 miembros. Sub-Comisión Rural: Un (1) delegado por Junta de Acción Comunal del Área Rural; total 16 miembros.

FORMULACIÓN DE PP

Formulación del proyecto será competencia de la sectorial competente acorde el sector de inversión al que pertenece el proyecto. Cuenta con el apoyo y asesoría del comité técnico. Los Sub comités Urbano y rural calificarán las iniciativas de proyectos de su área.

Una vez definidos los proyectos viables y el listado en orden prioritario de los proyectos, los integrantes de la comisión definirán en orden descendente, y hasta agotar los recursos del presupuesto participativo, los proyectos a incluir en el plan de inversiones del presupuesto participativo

Las iniciativas de proyectos surgidas en la Fase 3 serán calificadas por la Sub-Comisión de Presupuesto Participativo acorde con el área, para ello sus integrantes utilizarán la matriz con criterios técnicos establecida por el Comité Técnico, quien acompañará todo el proceso.

Aprobación de los proyectos: Serán aprobados bajo criterios de viabilidad y priorización. La evaluación se centrará en las iniciativas identificadas en la Fase 3. Los Sub comités urbano y rural será los encargados de seleccionar los proyectos. La aprobación será realizada a través de votación abierta.

Una vez formulado el Plan de inversiones del Presupuesto Participativo por el Comité Técnico, con el acompañamiento de la Comisión de Presupuesto Participativo, será competencia del Comité Ejecutivo la revisión y aprobación del mismo.

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

De acuerdo con el Plan Operativo Anual de Inversiones- POAI del año 2014 hasta la fecha reporta que:

Año	Presupuesto invertido
2014	\$ 3,362,690,985.55
2015	\$ 3.144.011.740,98

Para el cambio de administración (2016) se observa que en el POAI del año 2016 y 2017 no se reservan recursos para PP

GESTIÓN DE ACTORES

Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores, sin embargo, por su experiencia se considera que la gestión complementaria se realiza de forma empírica

MUNICIPIO DE TUNJA

Mapeo de Actores:

Se constituye en un instrumento de gestión vital que facilita la representación de la realidad social. Permite identificar a los actores que inciden en el territorio y sus intereses.

HERRAMIENTAS TÉCNICAS

Con el acompañamiento del PNUD se tiene documentado a través de cartillas la metodología, reglamentación y datos informativos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

No se encuentra documentado los resultados y lecciones aprendidas del Municipio en el desarrollo de PP

YUMBO

ANTECEDENTES

El Presupuesto Participativo en el municipio de Yumbo tiene sus inicios en el año 2008 con su implementación a través del acuerdo municipal 017 de 2008. El Presupuesto Participativo del Municipio de Yumbo - PPY, es un mecanismo democrático mediante el cual la comunidad participa en la priorización de sus necesidades y en la ejecución del Presupuesto, convirtiéndose en actor permanente de la gestión pública.

El PPY, tiene como finalidad fortalecer los procesos de participación social para desarrollar la Democracia directa en los términos que establece la Constitución Política, además de asignar recursos financieros del municipio de manera pertinente y consecuente con los requerimientos de la comunidad y finalmente promover espacios entre el Estado y la Sociedad yumbeña para facilitar y solucionar las necesidades de la comunidad.

Estos convenios solidarios han permitido la evacuación de una gran cantidad de obras que benefician a la comunidad, obras como planchones, arreglo de carreteras, andenes, electrificaciones, mejoramientos de sedes, entre otros.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

Acuerdo Municipal 017 de 2008 Yumbo

DEPENDENCIA RESPONSABLE

YUMBO
La Oficina de Participación Comunitaria es quien lidera la política pública PPY.
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
No se encuentra documentado ningún proceso, referencia o lineamiento respecto al sistema de PP que vincule la gestión de actores de manera independiente.
¿QUIÉNES PARTICIPAN?
<p>CONSEJOS COMUNALES. El proceso de Presupuesto Participativo para el tratamiento de las políticas sectoriales del Presupuesto General se podrá llevar a cabo a través de Asambleas Populares Temáticas, o de Comités Comunales temáticos, de conformidad con el Plan de Desarrollo y lo que se determine en el Reglamento de Presupuesto Participativo.</p> <p>CONVOCATORIA. La convocatoria para participar en el Presupuesto Participativo del Municipio de Yumbo, PPY, será realizada por el Departamento de Planeación e Informática del Municipio previa reglamentación expedida por el Alcalde Municipal, donde fijará las fechas de las asambleas comunales para el cumplimiento de la política de PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DEL MUNICIPIO DE YUMBO, PPY.</p>
FORMULACIÓN DE PP
REGISTRO EN EL BANCO DE PROYECTOS: Todos los proyectos identificados y seleccionados en los eventos de participación realizados en las instancias respectivas debidamente reglamentadas por el Gobierno Municipal, deben ser formulados en la Metodología General Ajustada, MGA, e inscritos y viabilizados en el Banco de Proyectos Municipal adscrito al Departamento de Planeación e informática del Municipio.
PROYECTOS Y RECURSO PRIORIZADOS POR PP
El departamento Administrativo de Planeación e Informática asignará dentro del Plan Plurianual de Inversiones un componente denominado Presupuesto Participativo que no podrá ser inferior al 10%, ni superior al 20%, del valor total de dicho plan. En todo caso el valor total de este componente no será inferior al 10%, ni superior al 20% del total del Presupuesto de inversión del Municipio en cada anualidad.
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS
No se encuentra documentado
RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS
No se encuentra documentado

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

ANTECEDENTES

Existen avances como la ordenanza No. 33 (diciembre 26 de 2011) “por la cual se adopta la Política Pública para La Acción Comunal en el Departamento de Antioquia”. Y la ordenanza 52 de 19 de diciembre de 2014 por medio de la cual se autoriza al Gobernador, para el diseño de una Política Pública de Planeación y Presupuesto participativo en el Departamento de Antioquia.

Durante el primer semestre del 2015 se trabajó sobre el diseño de política pública de planeación y presupuesto participativo -que en sus componentes deberá articularse con la Política Pública para la Acción Comunal - que será formulada con el apoyo del Departamento Administrativo de Planeación, y con la participación y el apoyo concertado para las fases de formulación, orientación, promoción, ejecución y revisión, de los diputados antioqueños.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

Ordenanza N° 33 de diciembre de 2011

DEPENDENCIA RESPONSIBLE

El Gobernador del departamento

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No existe todavía proceso de PP

QUIENES PARTICIPAN

La Mesa Directiva de la Asamblea Departamental de Antioquia

FORMULACIÓN DE PP

No existe todavía proceso de PP

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

No existe todavía proceso de PP

GESTIÓN DE ACTORES

No existe todavía proceso de PP

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

No existe todavía proceso de PP

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

No existe todavía proceso de PP

GOBERNACIÓN DE RISARALDA

ANTECEDENTES

- En el periodo 2001-2003, el gobierno departamental dirigido por la Gobernadora de entonces, la Dra. Elsa Gladys Cifuentes y con la coordinación técnica de la Secretaría de Planeación Departamental, expresó la voluntad política y asumió el compromiso de fortalecer la gobernabilidad democrática.
- Se implementó como estrategia el Presupuesto Participativo, proceso que inició su etapa de organización y diseño interno en el primer semestre del 2002 y fue implementado en el segundo semestre del mismo año, continuando su desarrollo en forma ininterrumpida hasta el presente.
- Durante el periodo comprendido entre junio del 2002 y hasta Diciembre del 2003 el proceso de Presupuesto Participativo fue aplicado en los 14 municipios del Departamento.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

- **Ordenanza 029 de 2011**
“Por el cual se formaliza el Presupuesto Participativo en el Departamento de Risaralda”.
- **Ordenanza 016 de 2016**
“Por el cual se modifica la Ordenanza 029 de 2011 que formaliza el Presupuesto Participativo en el Departamento de Risaralda”

DEPENDENCIA RESPONSABLE

En su etapa inicial, el equipo coordinador de la Secretaría de Planeación Departamental retomó la experiencia del Presupuesto Participativo aplicada en Porto Alegre (Brasil) y ajustó el modelo a las exigencias técnicas, jurídicas y administrativas propias del contexto del Departamento de Risaralda y sus municipios.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PP EN LA ENTIDAD

El diseño metodológico del proceso fue asumido por la administración departamental y concretamente por el equipo profesional de la Secretaría de Planeación departamental.

El diseño del proceso metodológico del Presupuesto Participativo tuvo una primera versión que fue discutida con asesores de la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, quienes acompañaron técnicamente el proceso. El equipo coordinador estructuró un ciclo metodológico:

- **Fase 1: Preparación**
La consolidación de los equipos municipales, la definición de los criterios de asignación de recursos Departamento - Municipios, el establecimiento de los recursos municipales para poner a consideración su inversión por parte de la comunidad, y la elaboración de

GOBERNACIÓN DE RISARALDA

los instrumentos necesarios para las fases siguientes, son las primeras tareas dentro del ciclo del proceso.

- **Fase 2: Reuniones o plenarias con la comunidad**

En esta fase se explica los principios y procedimientos para desarrollar el presupuesto participativo, los programas del plan de desarrollo cuyos recursos son puestos a consideración de la comunidad, se realiza la rendición de cuentas de los recursos ejecutados en la vigencia anterior. La comunidad decide cuáles son sus necesidades más prioritarias que corresponden con los programas del plan de desarrollo municipal y/o departamental y elige sus delegados.

- **Fase 3: Reuniones o plenarias de delegados**

Se realiza la priorización de necesidades o proyectos, que fueron elegidos por las comunidades en la fase anterior, por parte de los delegados, con los criterios que previamente fueron determinados juntamente con la administración municipal y/o departamental; los delegados informan el estado de avance del proceso a la ciudadanía.

- **Fase 4: Reuniones del comité o consejo de presupuesto participativo**

Este comité está conformado por delegados, equipo municipal y coordinador departamental, esta organización tiene la función de elaborar los Perfiles de Proyectos para alimentar el diseño del Plan Operativo Anual de Inversiones Municipal y Departamental, los cuales serán enviados a las corporaciones públicas respectivas para su discusión y aprobación.

- **Fase 5: Aprobación del plan operativo anual de inversiones POAI:**

El Plan Operativo Anual de Inversiones es un instrumento que permite a las territorialidades establecer los ingresos, las inversiones y los gastos para una vigencia fiscal (un año), dentro de sus componentes está lo correspondiente a las decisiones de la comunidad en el desarrollo del Presupuesto Participativo.

- **Fase 6: Ajuste y preparación para el proceso:**

Al finalizar cada ciclo, se entablan los ajustes y recomendaciones necesarios para el mejoramiento en cada uno de los aspectos del proceso. Se revisan los diferentes instrumentos utilizados, se identifican las dificultades en su aplicación, los problemas de índole técnico, hace un balance de la participación de la comunidad, la permanencia de los delegados en el proceso, se definen los nuevos programas a incluir en el proceso, se identifican también las fallas en el proceso de comunicación y convocatoria en todos los actores, entre otras cosas.

- **Fase 7: Ejecución, control social y rendición de cuentas:**

Durante el primer año del ejercicio tienen lugar las fases anteriores (1 a 6), la ejecución aparece en el segundo año, con lo cual los instrumentos y procedimientos para su control y evaluación son diseñados, también conjuntamente entre la comunidad y las administraciones con apoyo de entidades del orden Nacional e Internacional como es el

GOBERNACIÓN DE RISARALDA

caso de la Federación Colombiana de Municipios y la Agencia de Cooperación Técnica Internacional del Gobierno Alemán GTZ.

¿QUIÉNES PARTICIPAN?

En Risaralda en el proceso de identificación de necesidades, planteamiento de proyectos y priorización de los mismos puede participar todos los grupos etarios residentes en el departamento.

La gobernación crea espacios de reunión y concertación que se articulan en el proceso de análisis, deliberación y producción de acuerdos en torno a la planeación y Presupuesto Participativo; ellos son:

1. El Comité Departamental de Presupuesto Participativo:

Concertarán como voceros de la ciudadanía y la Administración Departamental para evaluar y planear la metodología del proceso de Presupuesto Participativo en el ámbito de los Municipios. Serán integrados por un representante de los delegados electos en cada uno de los 14 Municipios Participativo.

2. Asambleas Municipales:

Son reuniones de las cuales pueden participar todos los grupos etarios residentes en el departamento, con el fin principal de identificar problemas y oportunidades en cada uno de los Municipios del Departamento e Risaralda. Estas asambleas serán convocadas una vez al año, durante el primer semestre, por las Administraciones Municipales, con el apoyo de la Secretaría de Planeación Departamental, las cuales se llevarán a cabo de acuerdo con los mecanismo establecidos en el reglamento de Presupuesto Participativo que cada año se pone a consideración y aprobación del Comité Departamental de Presupuesto Participativo.

FORMULACIÓN

Cada administración municipal deberá efectuar la formulación técnica de proyectos para ello contará con la asesoría de las diferentes secretarías de la Administración Departamental según sea el sector del proyecto ganador

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS POR PP

En el 2015 la Gobernación de Risaralda ha realizado una inversión de \$5.124.583.679.00 y los Municipios realizaron una cofinanciación de \$2.049.833.471.00 así

Recursos Presupuesto Participativo 2014-2015

Vigencias	Departamento	Municipios	Total
-----------	--------------	------------	-------

GOBERNACIÓN DE RISARALDA				
---------------------------------	--	--	--	--

	2014	\$ 2.520.000.000	\$ 1.008.000.000	\$ 3.528.000.000
	2015	\$ 2.604.583.681	\$ 1.041.833.472	\$ 1.041.833.472
	Total	\$ 5.124.583.681	\$ 2.049.833.472	\$ 7.174.417.153

Un total de \$ 2638 millones son los recursos que entregará la Gobernación de Risaralda para los proyectos que fueron aprobados en las elecciones de Presupuesto Participativo que se realizaron en los 14 municipios durante el año 2015.

GESTIÓN DE ACTORES

No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

No se encuentra documentadas Herramientas y técnicas

RESULTADOS Y LECCIONES

La aplicación de la experiencia de presupuesto participativo le permitió a Risaralda obtener unas ganancias sociales significativas, entre las cuales se destacan:

- Un aumento de la credibilidad y confianza política en el gobierno municipal.
- Mayor eficiencia en la aplicación de recursos.
- Mayor Transparencia y optimización de la inversión pública.
- Fortalecimiento de competencias municipales como entidad territorial ejecutora.
- Inversión pública FOCALIZADA, en estratos con mayor vulnerabilidad y pobreza.
- Respuesta gubernamental orientada hacia las verdaderas necesidades.
- Conocimiento ciudadano sobre la gestión de los recursos públicos.
- Participación real y efectiva.
- Espacios y mecanismos reales de rendición de cuentas y control social.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO

ANTECEDENTES

El Departamento de Nariño se ha vuelto referente en temas relacionados con participación ciudadana, desde la construcción de su Plan de Desarrollo, el cual fue premiado como el mejor PD del país por el DNP e históricamente el plan participativo con el mayor número de personas participado en su construcción, con 31.500 personas vinculadas a través de encuentros regionales,

GOBERNACIÓN DE NARIÑO

sub regionales, temáticos y poblacionales. Dentro de estos temas se han manejado lo que llaman los cabildos abiertos, como definición de presupuesto participativo, con se le dice a la gente que los recursos que se tienen destinados para su territorio, y se espera que propongan las necesidades. Se pretende desarrollar proyectos de impacto. Han hecho apuestas con temas relacionados con agua potable y saneamiento básico, infraestructura vial, salud, educación, y se les fue ponderando, no todos los municipios tienen la misma dinámica.

Gracias al buen ejercicio fiscal se ha logrado un superávit, se ve la posibilidad de destinar algunos de esos recursos para acciones inmediatas, como los cabildos pequeños, como necesidades de las JAC, junta de mayores, del equipo de fútbol, etc.

En la Administración del anterior Gobernador Antonio Navarro se trabajaron con cabildos abiertos, (2012) con presupuestos participativos, y son los proyectos que aún se siguen ejecutando.

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN

No se tiene reglamentado en el Departamento

DEPENDENCIA RESPONSABLE

La Secretaría de Desarrollo Comunitario es quien lidera los PP en el PDM.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente

QUIENES PARTICIPAN

A través de la plataforma GANA se gestionan las partes interesadas, de acuerdo a las apuestas que se hicieron en el plan de desarrollo ya saben cuáles son las prioridades, se avanza con el tema de construcción del PD y la priorización de inversión de cada uno de los territorios y municipios. Ya que lo hacen a través de dichas herramientas, pueden acceder al mayor número de personas desde sus territorios.

FORMULACIÓN DE PP

Cada Administración Municipal deberá efectuar la formulación técnica de proyectos para ello contará con la asesoría de las diferentes secretarías de la Administración Departamental según sea el sector del proyecto ganador

PROYECTOS Y RECURSOS PRIORIZADOS

60 mil millones por regalías por 4 años.

GESTIÓN DE ACTORES

GOBERNACIÓN DE NARIÑO

No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Herramientas de Participación:

- Cabildos Abiertos: Presupuesto participativo en cada municipio del departamento.
- Vamos a pensar: Plataforma para la consulta, participación y decisión de proyectos estratégicos planteados desde la Gobernación de Nariño.
- Gobernación de puertas abiertas: Visita con expresiones culturales, sociales y gastronómicas de los distintos municipios a las instalaciones de la Gobernación de Nariño.
- Plan Participativo de Desarrollo Departamental: Con más de 100 personas involucradas se construirá el Plan de Desarrollo Departamental Nariño Corazón del Mundo.

Herramientas de Transparencia

- Declaraciones Juradas: Esta herramienta tiene por finalidad la divulgación de las declaraciones juradas patrimoniales de los funcionarios directivos de la Gobernación de Nariño,
- Presupuesto Abierto: Esta herramienta muestra gráficamente el manejo presupuestal de la Gobernación de Nariño. La distribución por secretarías y como se invierte este presupuesto.
- Contratación Abierta: Esta herramienta se conectará con las bases de datos del SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública) y de esta manera se graficará la información sobre la contratación de la Gobernación de Nariño.
- Informe Semanal: Cada semana se realizará un video informativo con el resumen de las actividades y gestiones realizadas por la administración gubernamental.
- Línea de Tiempo: Esta herramienta permitirá tener un resumen semanal en formato de Timeline, el cual se convertirá en la memoria de la gestión en la Gobernación de Nariño

Herramientas de Colaboración:

- Banco de Datos Abiertos: Apertura de datos sin precedentes organizados por temáticas y listos para se descargados en diferentes formatos.
- Hackatones – Workshops: Encuentros con desarrolladores, diseñadores y creativos para la creación de soluciones utilizando los datos abiertos de la Gobernación de Nariño.
- Alianzas con Academia: Co-creación con grupos de investigación, docentes y estudiantes de las distintas universidades de la región.

Plataforma GANA

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

GOBERNACIÓN DE NARIÑO

Es reconocido como el primer gobierno abierto de país, han implementado una plataforma denominada GANA de gobierno abierto, donde la contratación está a disposición de la gente y pueden hacer seguimiento, pueden ver cuántos recursos tiene el departamento, cuanto tiene cada dependencia, incluso ver los contratos que se hacen, las declaraciones de renta juramentada de todos los directivos.

Se han venido desarrollando diferentes herramientas para la participación de las personas. Se tiene una herramienta que se llama el Gana Pienso, donde se postula una idea y la gente la empieza a alimentar y de ahí se construye el proyecto. Ellos alcanzaron a identificar que el 20 y 30 de los recursos que se pueden destinar a los PP denominados cabildos, se van en temas como logística y organización de reuniones, ya que los encuentros poblacionales son costos. Para lograr avanzar en estos temas no es cuestión de reuniones, por esto utilizan las herramientas tecnológicas.

El aprovechamiento de la tecnología. Para ayudar a territorios apartados, y lo que se busca es el aprovechamiento de los recursos.

4.3 Matriz Descriptiva de Casos

Tabla 10. Comparación Casos Específicos de PP en Colombia

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
Inclusividad	Este criterio no pudo ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	Se convoca asamblea general por comuna a los ediles y presidentes de las Juntas de Acción Comunal para la socialización y probación de los PP	Respecto en la última experiencia de la administración de Gustavo Petro en la Bogotá Humana se convocó y potencializó la participación de la ciudadanía en general y sus diferentes expresiones organizativas en el proceso de los cabildos de Gobernanza del Agua, Juventud y Malla Vial	La comunidad en general es la garante de los procesos participativos. Se vincula en las actividades de actualización del diagnóstico y de los planes zonales, a la priorización de problemas y de ideas de proyectos, al seguimiento de los procesos de planeación participativa, a la labor desempeñada por el Comité Zonal y por su representante y a la ejecución de los proyectos.	Representantes elegidos por la comunidad para representar los intereses e iniciativas de cada comuna y corregimiento en las Asambleas Barriales y Veredales	Tienen derecho a participar en los procesos todos los habitantes que residan o lideren en sus respectivos municipios

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
intensidad	Este criterio no puede ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	La comisión de PP, conformada por expertos del área seleccionada para invertir son los encargados de la formulación de proyectos de PP, el resto de los participantes deciden y vigilan el proceso	La comunidad puede participar abiertamente en los procesos de deliberación y priorización. La viabilidad técnica es desarrollada por la administración distrital.	La comunidad es quien decide por medio de sufragio la priorización de proyectos, seguimiento de los procesos de planeación participativa, a la labor desempeñada por el Comité Zonal y por su representante y a la ejecución de los proyectos	Los delegados en cada territorio junto con las unidades ejecutoras de la administración (secretarías y dependencias), formulan los proyectos de las problemáticas identificadas	La comunidad puede participar abiertamente en los procesos de deliberación y priorización por medio de cabildos municipales
Influencia	Este criterio no puede ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	Mediante protocolos, formatos y los lineamientos metodológicos de la Alcaldía establecidos en la Unidad de desarrollo Local la comunidad garantiza que su participación	Por medio de los cabildos deliberativos la comunidad decide los proyectos a realizar, sin embargo, estas actividades no se encuentran protocolizadas y no se evidencian	Mediante el Decreto 368 de 2009 que define los lineamientos del PP y mediante las herramientas brindadas por la oficina de planeación la comunidad garantiza que su	Mediante protocolos, formatos y los lineamientos metodológicos de la Alcaldía establecidos en la Unidad de desarrollo Local la comunidad garantiza que su participación	La Gobernación por medio de la plataforma GANA, garantiza que la comunidad pueda estar al tanto de los resultados de las iniciativas del departamento.

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
		tendrá algún efecto en el proceso de PP	lineamientos a las mismas.	participación dentro del ejercicio de PP tendrá algún efecto	tendrá algún efecto en el proceso de PP	
Divulgación	Este criterio no pude ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	No utiliza una comunicación masiva para el desarrollo del ejercicio de PP, esto debido a que la participación se limita a la asociaciones barriales y gremiales.	La estrategia de comunicación y divulgación fueron bastante básicas como carteles e información en la página de internet.	La alcaldía realiza una excelente divulgación de todo el proceso de PP, mediante: Voz a voz Internet Cartillas pedagógicas	La alcaldía realiza una excelente divulgación de todo el proceso de PP, mediante: Voz a voz Internet Canales Locales Cartillas pedagógicas	La gobernación por medio de la implementación de gobierno abierto hace que la comunidad este atenta a todos los procesos del departamento.
Formulación	Este criterio no pude ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología general vigente, la cual alude a la metodología de marco lógico y su herramienta de formulación MGA	Las iniciativas comunitarias son viabilizadas y formuladas por la administración distrital bajo la metodología general vigente, la cual alude a la metodología de	Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología del marco lógico en formatos propios de la administración municipal. Estos formatos la comunidad los	Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología del marco lógico plasmada en formatos propios llamados ficha EBI – Estadística	Cada administración municipal deberá efectuar la formulación técnica de proyectos para ello contará con la asesoría de las diferentes secretarías de la

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
			marco lógico y su herramienta de formulación MGA	puede llenar de manera física o en la plataforma virtual de Enviproject.	Básica de Inversión.	Administración Departamental según sea el sector del proyecto ganador
Gestión de Actores en Formulación de Proyectos	Este criterio no pude ser comparado debido a que la Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores, sin embargo, por su experiencia se considera que la gestión complementaria se realiza de forma empírica	No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.	Aunque no existe un lineamiento para la gestión de actores, esta se realiza de manera empírica durante todo el proceso de PP	Aunque no existe un lineamiento para la gestión de actores, esta se realiza de manera empírica durante todo el proceso de PP	No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.
Presupuestos Participativos	Este criterio no pude ser comparado debido a que la	La guía metodológica de la ruta de implementación	La administración distrital estableció de	El Decreto 368 de 2009 reglamenta el proceso de PP	El Decreto 1205 de 2013 se reglamenta el proceso de PP	No se encuentra documentado ningún proceso o referencia de PP,

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
	Gobernación hasta ahora está en la fase inicial de la implementación de PP	presupuesto participativo diseñada por el municipio consta de 5 pasos: 1. Fase de organización 2. Fase Deliberatoria 3. Decisoria 4. Precontractual 5. Ejecución y seguimiento	manera no formal los siguientes pasos para desarrollar proyectos con PP: 1. Convocatoria y sensibilización. 2. Cabildo de deliberación y decisión. 3. Ejecución 4. Seguimiento. 5. Evaluación 6. Sistematización de las experiencias	del municipio que consta de 5 etapas: 1. Asambleas zonales 2. Comisiones temáticas 3. Formulación y aprobación de proyectos 4. Socialización de resultados de las Asambleas Zonales 5. Incorporación de proyectos al POAI municipal	del municipio que consta de 5 etapas: 1. identificación de problemáticas 2. Selección de representantes. 3. Jornadas de trabajo en mesas temáticas 4. Refrendación construcción del POAI 5. Rendición de cuentas	sin embargo, con el uso de la plataforma GANA la cual asiste al proceso de PP se puede considerar que esta se realiza de manera empírica
Normatividad	Ordenanza 52 de 19 de diciembre de 2014	Acuerdo 001 de 2011	Aunque el Acuerdo 257 de 2006 establece el PP como uno del mecanismo a implementar dentro de la orientación del gasto público distrital, este no	Acuerdo 043 de 2005 Decreto 368 de 2009	Acuerdo 43 de 2007 Decreto 1205 de 2013	No se ha normalizado

	Antioquia	Armenia	Bogotá	Envigado	Medellín	Nariño
			se encuentra reglamentado por la administración			

	Ocaña	Pasto	Risaralda	Tunja	Yumbo
Inclusividad	El proceso de PP en Ocaña estuvo abierto para todo aquel que quisiera participar del ejercicio, actores políticos, económicos, institucionales, de medios de comunicación, sociales y de la ciudadanía no organizada	Tienen derecho a participar en los procesos todos los habitantes que residan o lideren en sus respectivas comunas o corregimientos, organizaciones sociales y comunitarias, sectores gremiales académicos, culturales y de otra índole.	En Risaralda en el proceso de identificación de necesidades, planteamiento de proyectos y priorización de los mismos puede participar todos los grupos etarios residentes en el departamento. El proceso de formulación es desarrollado por el comité	Los diagnósticos sectoriales y la identificación de propuestas de inversión se realizan por medio de una consulta abierta a toda la comunidad	El proceso de Presupuesto Participativo para el tratamiento de las políticas sectoriales del Presupuesto General se podrá llevar a cabo a través de Asambleas Populares Temáticas, o de Comités Comunales temáticos.

	Ocaña	Pasto	Risaralda	Tunja	Yumbo
			departamental de PP		
Intensidad	Por medio de asambleas deliberativas la comunidad decide los proyectos a realizar de acuerdo al presupuesto y los temas acordados previamente por la administración municipal	La comunidad prioriza y delibera respecto a los proyectos de PP. También participan en el proceso de formulación de proyectos de PP con el acompañamiento de funcionarios del municipio	La comunidad puede participar abiertamente en los procesos de deliberación y priorización	La comunidad puede participar abiertamente en los procesos de deliberación y priorización. La viabilidad técnica es desarrollada por el comité técnico.	Las organizaciones sociales son las encargadas de priorizar las ideas de proyectos del municipio, para que posteriormente el departamento de planeación e informática del municipio formule los proyectos
Influencia	por medio de asambleas deliberativas la comunidad decide los proyectos a realizar, sin embargo, estas asambleas no se encuentran protocolizadas y no se evidencian lineamientos a las mismas.	La cartilla "Planeación y presupuesto Participativo" define los lineamientos del PP y mediante las herramientas brindadas por la oficina de planeación la comunidad garantiza que su participación dentro del ejercicio	Mediante protocolos, formatos y los lineamientos metodológicos de la Gobernación establecidos en la Unidad de desarrollo Local la comunidad garantiza que su participación tendrá algún efecto en el proceso de PP	Mediante el Decreto 326 de 2016 que define los lineamientos del PP y mediante las herramientas brindadas por el municipio la comunidad garantiza que su participación dentro del ejercicio de PP tendrá algún efecto	No se posee información acerca de formatos y procesos establecidos por el municipio que garantice el efecto de la participación ciudadana

	Ocaña	Pasto	Risaralda	Tunja	Yumbo
		de PP tendrá algún efecto			
Divulgación	la divulgación del PP se desarrolla de manera individual visitando a líderes comunales y realizando socializaciones grupales.	La alcaldía realiza una excelente divulgación de todo el proceso de PP, mediante: Voz a voz Internet Canales Locales Cartillas pedagógicas	La Gobernación realiza una excelente divulgación de todo el proceso de PP, mediante: Voz a voz Internet Cartillas pedagógicas	La alcaldía realiza una excelente divulgación de todo el proceso de PP, mediante: Voz a voz Internet Canales Locales Cartillas pedagógicas	No utiliza estrategias de comunicación masiva y la documentación del proceso en la red es mínima
Formulación	los proyectos son formulados de acuerdo al ejercicio prospectivo del tema seleccionado por el municipio en el cual la comunidad busca establecer los problemas, causas y consecuencias delimitando sus objetivos para sustentar sus ideas de proyectos	Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología del marco lógico en formatos propios de la administración municipal.	Cada administración municipal deberá efectuar la formulación técnica de proyectos para ello contará con la asesoría de las diferentes secretarías de la Administración Departamental según sea el sector del proyecto ganador	Las iniciativas comunitarias se formulan bajo la metodología general vigente, la cual alude a la metodología de marco lógico y su herramienta de formulación MGA	Todos los proyectos identificados y seleccionados, deben ser formulados en la Metodología General Ajustada, MGA, e inscritos y viabilizados en el Banco de Proyectos Municipal adscrito al Departamento de Planeación e informática del Municipio

	Ocaña	Pasto	Risaralda	Tunja	Yumbo
Gestión de actores en Formulación de Proyectos	Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores, sin embargo, por su experiencia se considera que la gestión complementaria se realiza de forma empírica	Aunque no existe un lineamiento para la gestión de actores, pero al ser un proceso abierto se considera que esta gestión se realiza de manera empírica durante todo el proceso de PP	No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.	Dentro del lineamiento metodológico se hace una pequeña referencia respecto a la gestión de actores la cual se limita a la identificación de actores, sin embargo, por su experiencia se considera que la gestión complementaria se realiza de forma empírica	No se encuentra documentado ningún proceso o referencia que vincule la gestión de actores de manera independiente.
Presupuestos Participativos	Se realizó un primer diseño metodológico para poner en marcha el proceso, en el marco del convenio entre la Corporación Viva La Ciudadanía y La Alcaldía Municipal; se plantearon cuatro fases:	La Metodología de PP plasmada en la Cartilla “Planeación y Presupuesto Participativo “se compone de las siguientes Etapas: 1. Formación 2. Deliberación 3. Decisión 4. Evaluación	El ciclo del proceso de PP en Risaralda consta de 7 pasos: 1. Preparación 2. Reuniones o plenarias con la comunidad 3. Plenarias de Votación 4. Capacitación y control social 5. Aprobación del	El Decreto 0326 de 2016 se reglamenta el proceso de PP del municipio que consta de 5 etapas: 1. Alistamiento institucional. 2. Diseño y preparación del proceso 3. Proceso de Consulta	No se encuentra documentado ningún proceso o lineamiento referente a PP, sin embargo al existir una reglamentación y una experiencia al respecto se considera que se

	Ocaña	Pasto	Risaralda	Tunja	Yumbo
	1. Aprestamiento. 2. Sensibilización 3. Formación 4. Construcción colectiva de política pública.		plan operativo anual de inversiones POAI 6. Ajuste y preparación para el proceso 7. Ejecución, control social y rendición de cuentas	4. Ejecución 5. Seguimiento y evaluación.	realiza de manera empírica.
Normatividad	No se ha normatizado	Pasto pionera de Presupuesto Participativo en el país en 20 años de esta experiencia no ha necesitado reglamentarse para cumplirse como un mandato ciudadano. No se tiene acto administrativo, pero se incorporó en el PDM.	Ordenanza N°029 de 2011	Acuerdo Municipal 006 de 2014 Decreto 0326 de 2016	Acuerdo 017 de 2008

4.4 Definición de Criterios de análisis de casos

Una vez descritos los casos colombianos más representativos, es necesario realizar un análisis específico a los dos aspectos que conciernen a la presente investigación, formulación y gestión de actores, ambos enmarcados en el ejercicio democrático de PP.

Para llegar a un análisis profundo en estos dos aspectos se definieron criterios de comparación y análisis en tres macro aspectos (Participación, Procesos, Legal) que permitan realizar una calificación objetiva de cada uno de los casos.

4.1.1 Participación

4.1.1.1 Inclusividad

Como mencionamos en capítulos anteriores la inclusividad describe la posibilidad existente para ser participante dentro de los presupuestos participativos, en palabras más concretas responde a la pregunta de quienes son los que participan dentro de esta herramienta democrática.

Dentro de la concepción más minimalista se permite una participación restringida de los actores. En el caso colombiano se puede ejemplificar cuando únicamente participan delegados del Gobierno Territorial quienes se encargan de todo el proceso de PP.

Un segundo grado de apertura, todavía enmarcado en la esfera pública, tiene como protagonistas al Gobierno en colaboración con las instituciones centralizadas y descentralizadas de los territorios. Estas instituciones hacen las veces de expertos técnicos para el desarrollo de los presupuestos participativos.

Un tercer grado se daría con la participación de organizaciones y colectivos formalmente constituidos de la sociedad civil como lo son las asociaciones sociales, barriales y gremiales. Estas serían la representación tácita de los intereses de la ciudadanía y actuarían como interlocutor frente a las instituciones encargadas del desarrollo del presupuesto participativo.

El grado más alto de la inclusividad en los PP se da con la participación directa de la sociedad civil en las acciones del proceso.

4.1.1.2 Intensidad

El siguiente criterio de selección a evaluar dentro del contexto participativo será la intensidad, la cual describe la apropiación de la información por parte de aquellos que desarrollan actividades participativas. La intensidad respondería la pregunta de cómo participa la sociedad civil en el PP.

El primer nivel la intensidad se daría en procesos en donde los ciudadanos participen únicamente como oyentes, aun así, teniendo las capacidades técnicas y la capacidad legal de hacer una participación más efectiva.

El segundo nivel de intensidad se encuentra caracterizado en experiencias en donde el actor participante deja de ser oyente para convertirse en vocero de ideas y opiniones referente a los temas propuestos en los PP, estableciendo una comunicación bidireccional y deliberativa entre las partes interesadas

El siguiente nivel, los ciudadanos cuentan con capacidad deliberativa, lo cual indica su habilitación para ejercer voz y voto en la toma de decisiones referente a los temas propuestos dentro de los Presupuestos Participativos

El nivel más alto se logra con la adquisición de conocimientos técnicos por parte de los agentes participantes que permitan enriquecer el proceso de PP. Este nivel pretende llegar a acciones que permitan a todos los interesados participar dentro de la formulación de las iniciativas ciudadanas y de la misma forma determinar en conjunto la manera efectiva de ejecución de cada proyecto.

4.1.1.3 Influencia

El siguiente criterio por describir es la influencia, este concepto hace referencia a la capacidad de impacto de la participación de la ciudadanía en los procesos de Presupuestos Participativos.

El menor grado de influencia en un Proceso de PP se da cuando la ciudadanía no tiene ninguna expectativa de influir en la toma de decisiones gubernamentales. En este nivel la influencia de la participación de los ciudadanos es mínima y actúa como un sujeto persuadido y seducido por los ideales de los representantes dentro de un sistema democrático.

Un grado bajo se da cuando se reconoce la esencia de la lógica consultiva. Esta lógica mantiene la importancia y la jerarquía de las autoridades públicas y políticas, pero reconocen abiertamente la recepción de opiniones y consejos por parte de la ciudadanía.

Un grado medio en influencia consiste en trascender de los hechos meramente participativos a la creación de protocolos o mecanismos que vinculen la participación ciudadana en la toma de decisiones.

El nivel más ambicioso de influencia se logra con la existencia de relaciones completamente horizontales entre gobernados y gobernantes, fruto de la madurez de la participación ciudadana,

donde los ciudadanos y gobernantes establecen lazos de cooperación y ayuda sin la rigidez de una estructura jerárquica.

4.1.1.4 Divulgación

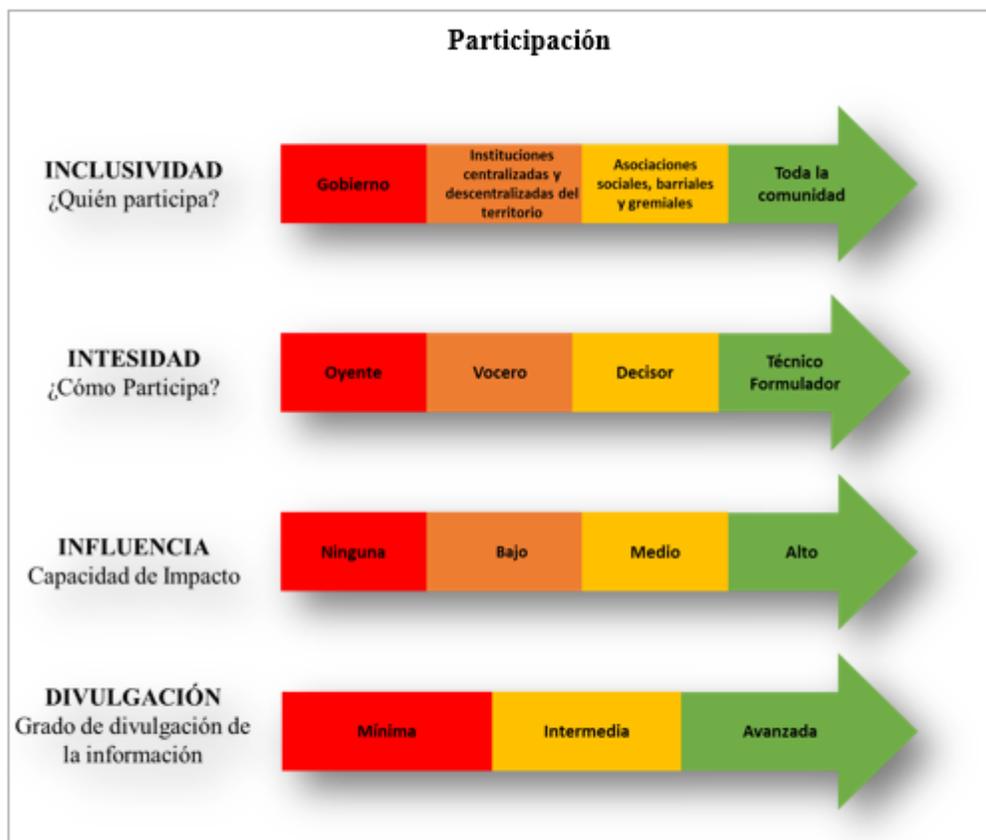
El último criterio por evaluar dentro del contexto participativo es la Divulgación, el cual hace referencia a la promoción, calidad y pertinencia de la información en el proceso de PP.

El grado minimalista responde a aquellos ejercicios donde no existe ningún esfuerzo para publicar información de ninguna de las etapas del proceso de PP, o que son publicados de tal forma que no son accesibles a la comunidad en general.

El segundo grado se da cuando los participantes y el mismo proceso de PP tienen la capacidad de trascender del interior al exterior, logrando una socialización de la información la cual es una estrategia efectiva para influir en la política pública.

La situación ideal se logra cuando el municipio realiza un esfuerzo adicional para publicar ampliamente información relacionada con las etapas del PP. Este nivel es caracterizado por el uso de medios de comunicación reconocidos dentro de la población objetivo y el uso de actividades propias de la divulgación e información como el uso de folletos, pancartas, cartillas etc.

Ilustración 9. Evaluación del Criterio de Participación



Fuente: De los autores

4.1.2 Proceso

4.1.2.1 Formulación

Una buena estructura y coherencia de un proyecto dentro del marco de Presupuesto Participativo se garantiza en el proceso de formulación, por eso es importante conocer el grado de formalidad de las Entidades Territoriales al momento de formular proyectos financiados con PP.

En el grado más bajo se encuentran aquellos municipios o departamentos que no cuentan con ninguna herramienta para la formulación de proyectos de presupuestos participativos, pero

además tampoco visualizan la formulación como un proceso obligatorio o pertinente para desarrollar proyectos financiados con PP.

En un nivel medio, la formulación se encuentra enmarcada por herramientas y conceptos empíricos, propios de la observación y experiencias de los municipios o departamentos las cuales no han sido documentadas o plasmadas en algún lineamiento metodológico.

El nivel más alto es cuando el proceso de formulación de proyectos de PP se encuentra enmarcada en una metodología, ya sea propia o estándar, que permite que los proyectos antes de ser ejecutados puedan ser evaluados y alineados estratégicamente tanto a las necesidades de la comunidad como a los planes de desarrollo del municipio y/o departamento.

4.1.2.2 Gestión de actores

Lograr una participación efectiva es uno de los logros más importantes de los Presupuestos Participativos, el cual es resultado de una excelente gestión de actores, por eso este criterio evalúa el grado de avance de los municipios y departamentos en formalizar este proceso dentro del marco de PP.

En el grado más bajo se encuentran aquellos municipios o departamentos que no cuentan con ninguna herramienta para la gestión de actores.

En un nivel medio, la gestión de actores se encuentra enmarcada por herramientas y conceptos empíricos, propios de la observación y experiencias de los municipios o departamentos las cuales no han sido documentadas o plasmadas en algún lineamiento metodológico.

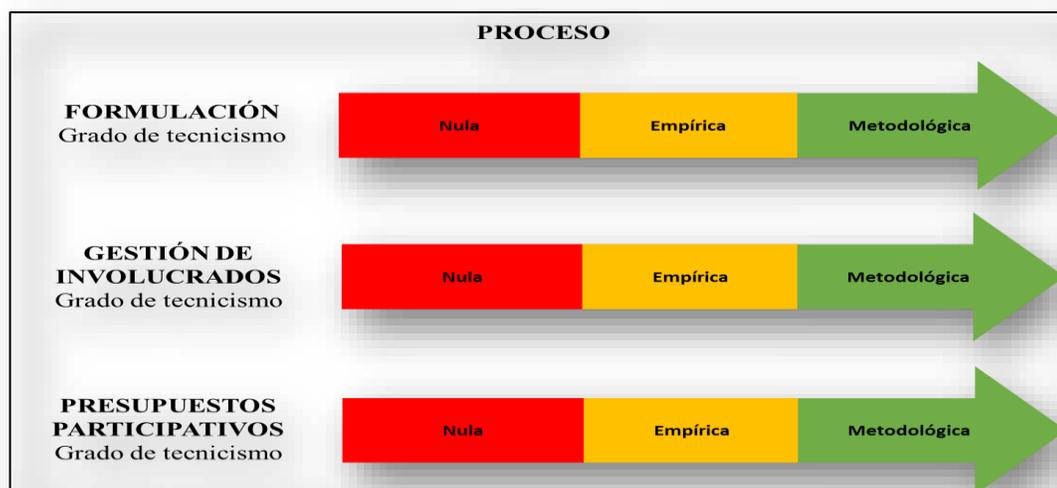
El nivel más alto es cuando el proceso de gestión de actores se encuentra enmarcada metodológicamente en el desarrollo de PP, específicamente en la formulación de proyectos de Presupuestos Participativos.

4.1.2.3 *Presupuestos participativos*

El último criterio por evaluar dentro del contexto *proceso* es Presupuestos Participativos, el cual hace referencia a la existencia de metodologías, lineamientos, procesos por parte de los municipios y departamentos para el desarrollo de los mismos.

El grado minimalista responde a aquellos municipios y departamentos que no cuentan con ninguna herramienta metodológica para la implementación y desarrollo de PP. El segundo grado se da cuando los municipios y departamentos tienen la capacidad de trascender en el desarrollo de PP con lineamientos metodológicos empíricos no documentados. La situación ideal se logra cuando el municipio y departamento cuenta con lineamientos, metodologías y herramientas para la puesta en marcha de Presupuestos Participativos.

Ilustración 10. Evaluación del Criterio del Proceso



Fuente: De los autores

4.1.3 Legal

4.1.3.1 Normatividad

Al ser el Presupuesto Participativo un ejercicio discrecional de las administraciones en curso es necesario la existencia de un marco normativo para preservar esta práctica democrática por medio de un acto administrativo representado ya sea en un acuerdo municipal, ordenanza departamental, decretos o resoluciones. Este criterio evaluará la existencia o no existencia de un acto administrativo para la implementación de PP en el municipio de departamento de la siguiente manera:

Tiene	
No tiene	

4.5 Matriz de Evaluación de casos

Tabla 11. Evaluación de Casos Específicos de PP en Colombia

Caso Específico	Participación				Procesos			Legal
	Inclusividad	Intensidad	Influencia	Divulgación	Formulación	Gestión de Involucrados en Formulación de Proyectos	Presupuestos Participativos	Normatividad
Antioquia	Gobierno	Oyente	Ninguna	Mínima	Nula	Nula	Nula	Tiene
Armenia	Asociaciones sociales, barriales y gremiales	Técnico Formulator	Medio	Intermedia	Metodológica	Empírica	Metodológica	Tiene
Bogotá	Toda la Comunidad	Decisor	Bajo	Mínima	Metodológica	Nula	Metodológica	Tiene
Envigado	Toda la Comunidad	Decisor	Medio	Avanzada	Metodológica	Empírica	Metodológica	Tiene
Medellín	Toda la Comunidad	Técnico Formulator	Medio	Avanzada	Metodológica	Empírica	Metodológica	Tiene
Nariño	Toda la Comunidad	Decisor	Medio	Avanzada	Metodológica	Nula	Empírica	No tienen
Ocaña	Toda la Comunidad	Decisor	Bajo	Intermedia	Empírica	Empírica	Metodológica	No tienen
Pasto	Toda la Comunidad	Decisor	Medio	Avanzada	Metodológica	Empírica	Metodológica	No tienen
Risaralda	Toda la Comunidad	Decisor	Medio	Avanzada	Metodológica	Empírica	Metodológica	Tiene
Tunja	Toda la Comunidad	Decisor	Medio	Avanzada	Metodológica	Empírica	Metodológica	Tiene
Yumbo	Asociaciones sociales, barriales y gremiales	Decisor	Bajo	Mínima	Metodológica	Empírica	Empírica	Tiene

Fuente: De los autores

4.6 Análisis de casos

La evaluación realizada en la *Tabla 11. Evaluación de Casos Específicos de PP en Colombia* sobre los casos específicos de Presupuestos Participativos en Colombia arroja resultados interesantes en cada uno de los aspectos evaluados que dan luces sobre el diseño de la guía metodológica para la gestión de actores en proyectos de formulación de PP.

Referente a la participación en formulación de proyectos de PP encontramos que:

- En los casos evaluados podemos concluir que quienes participan en la formulación de presupuestos participativos son las unidades ejecutoras de proyectos los cuales corresponde a las instituciones centralizadas y descentralizadas del territorio, en su mayoría estas se apoyan e involucran a grupos organizados de la sociedad civil. Siendo los presupuestos participativos un ejercicio de involucrar a toda la comunidad, podemos resaltar que los municipios que han logrado este objetivo en el proceso de formulación son Medellín, Envigado y Pasto.
- Si bien la comunidad en general no participa como técnicos formuladores de proyectos de PP, se ha generado una cultura de proyectos que los ha llevado a incidir de manera directa como voceros o decisores en cuanto a la escogencia, formulación y ejecución de proyectos de PP.
- A diferencia de Pasto y Medellín, casos emblemáticos de la implementación de Presupuestos Participativos, el nivel de influencia de la comunidad todavía está muy ligada a la voluntad política de la administración en curso, por lo tanto, su influencia en la formulación de proyectos se ve minimizada a un nivel medio.

- Las herramientas tecnológicas han sido el medio más convencional para lograr una divulgación considerable del ejercicio de PP, sin embargo, existen grandes brechas de la calidad de la información suministrada. Casos específicos como Bogotá.

Referente al desarrollo de herramientas metodológicas para el desarrollo de PP encontramos que:

- La mayoría de municipios y departamentos utilizan como base de referencia la herramienta MGA utilizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el desarrollo de herramientas y metodologías propias para la formulación de proyectos.
- La gestión de actores en proyectos de formulación de PP en los municipios y departamentos se realiza de manera empírica e incompleta, no existen lineamientos, metodologías y/o herramientas complementarias para realizar una gestión efectiva. En la mayoría de los casos de estudio se observa que únicamente se llega a una limitada identificación de actores claves, la cual es realizada sin herramientas que permitan una visualización completa de esta identificación.
- Se observa un gran avance en el desarrollo de procesos u metodología para la implementación de PP, la mayoría de los municipios y departamentos caso de estudios cuenta con una estructura metodológica o un paso a paso para desarrollar PP.

Durante el ejercicio de análisis se encontró puntos de convergencia necesarios de exponer como recomendaciones para tener en cuenta en la guía metodológica de gestión de actores. Se recomienda que:

- Existe grandes diferencias en la formulación de proyectos de PP en un departamento que en un municipio y por tal razón es importante establecer estrategias
- Es necesario crear un vínculo entre la planeación local y el presupuesto participativo con el fin de asegurar programa de GANA.

5. DIAGNÓSTICO

La palabra diagnóstico viene del griego diagnosis que quiere decir “conocer a través de”, lo que alude en esencia al proceso de conocer la situación real sobre la que se desea intervenir (Restrepo & Rubio, 1992). Un diagnóstico implica métodos de conocimiento y análisis del contexto interno y externo de modo que pueda facilitar la toma de decisiones. Para esta investigación, en específico, un diagnóstico sobre la herramienta de Presupuestos Participativos en Colombia se hace indispensable para conocer a profundidad los avances a nivel nación en el tema y el camino que queda por construir.

El presente diagnóstico identifica la situación real de los PP con la finalidad de plantear estrategias que orienten a la construcción de la guía metodológica para la gestión de actores en proyectos de formulación de presupuestos participativos.

Para iniciar el diagnóstico se describirá a manera general toda la información recopilada bibliográficamente y por medio de entrevistas, teniendo por resultado un panorama amplio y detallado respecto a la experiencia colombiana en la implementación, desarrollo y avance de los PP.

El diagnóstico se apoya en herramientas de gestión que facilitan la organización y el análisis de la información. Para la presente investigación analizaremos y evaluaremos algunas de esas herramientas con el fin de escoger la más pertinente para sintetizar y analizar la información del diagnóstico.

Una vez identificada la herramienta de diagnóstico y con ayuda de la información recolectada bibliográficamente y de manera directa procederemos a esquematizar, por medio del

modelo seleccionado, la información de tal modo que permita la construcción de las mejores estrategias para la construcción de la guía metodológica para la gestión de actores en la formulación de proyectos de PP

5.1 Evaluación y Selección Herramienta de Diagnóstico

Anteriormente mencionamos que los diagnósticos se apoyan de herramientas que ayudan a sintetizar la información recolectada para mejorar la toma de decisiones. Para este proceso de diagnóstico se identificaron 13 herramientas de diagnóstico relevantes en el área de proyectos, gestión estratégica y gestión empresarial.

A continuación, describiremos cada una de esas trece herramientas las cuales posteriormente serán evaluadas por unos criterios homogéneos los cuales darán como resultado la herramienta más pertinente para sintetizar el contexto nacional previamente descrito.

5.1.1 Herramientas de Diagnóstico

5.1.1.1 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La finalidad de esta herramienta es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. (Torres Rincón, 2013)

5.1.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Torres (2013) describe la matriz EFE como una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango. (p.06).

5.1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos que denomina EFI

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (DAVID, 2003)

5.1.1.4 2 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Es una herramienta que identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización. (Torres Rincón, 2013)

5.1.1.5 Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)

Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica (DAVID, 2003)

5.1.1.6 Matriz Interna y Externa

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático, Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, (DAVID, 2003)

5.1.1.7 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad (DAVID, 2003)

5.1.1.8 Análisis Vertical

El objetivo del análisis vertical es establecer qué tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo. Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas. (López & Merchán, 2013)

5.1.1.9 Análisis Horizontal

Busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros de un estado con respecto a otro, es decir permite determinar si el comportamiento de la empresa fue bueno, malo o regular. (López & Merchán, 2013)

5.1.1.10 Razones financieras

Las razones financieras son indicadores que sirven para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, así también, de mostrar el desenvolvimiento de un negocio tanto en el mantenimiento de seguridad o solvencia financiera, de su fluidez y de su rendimiento. (López & Merchán, 2013)

5.1.1.11 Árbol de problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (Lima & Aguilar, 2011)

5.1.1.12 Análisis de escenarios

Una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella, que explora el efecto conjunto de varios eventos. Concluyendo que los escenarios proveen de unos marcos o restricciones para analizar el futuro, limitando el número posible de futuros a ser considerados.

5.1.1.13 *Análisis PEST*

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos (Chapman, 2004)

5.1.2 Criterios de Comparación y Selección Herramienta de Diagnóstico

5.1.2.1 *Tipo*

El “tipo” de diagnóstico se define de acuerdo a la cantidad de aspectos y variables que se pueden incluir en cada herramienta, dependiendo de la cantidad y el área del aspecto se puede decir que un diagnóstico es de tipo “Integral” o de tipo Específico”.

Los diagnósticos integrales se caracterizan por la amplia gama de variables y aspectos que se analizan, por lo contrario, los diagnósticos específicos hacen énfasis en procesos y otros aspectos concretos y definidos.

Para el presente diagnóstico es relevante que la herramienta sea de tipo integral, por lo cual la evaluación que se otorgará de acuerdo a su tipología es el siguiente:

Tabla 12. Calificación Tipo

CALIFICACIÓN TIPO	
Integral	5 PUNTOS
Específico	0 PUNTOS

5.1.2.2 Aplicabilidad

La aplicabilidad describe las áreas en las cuales estas herramientas pueden ser utilizadas.

La aplicabilidad puede ser en un área específica o puede ser en varias.

Para la presente investigación es necesario de una herramienta lo suficientemente flexible que permita diagnosticar la situación actual de los presupuestos participativos en Colombia. La calificación se dará de la siguiente manera.

Tabla 13. Calificación Aplicabilidad

CALIFICACIÓN APLICABILIDAD	
Flexible	5 PUNTOS
Estratégico integral	3 PUNTOS
Demás áreas	0 PUNTOS

5.1.2.3 Alcance

El alcance describe la totalidad del análisis que abarca la herramienta. Estos análisis suelen ser específicos y evalúan únicamente factores externos o viceversa factores internos, sin embargo, existen herramientas que su alcance incluye estos dos tipos de diagnóstico.

Tabla 14. Calificación Alcance

CALIFICACIÓN ALCANCE	
Interno y externo	5 PUNTOS
Interno y/o externo	0 PUNTOS

5.1.2.4 Fuente de los datos

En el proceso de investigación del contexto de PP en Colombia podemos distinguir básicamente dos tipos de fuentes de datos, primarios y secundarios.

Las fuentes primarias son aquellos datos que fueron recolectados de manera directa con instrumentos propios del equipo investigador. Las fuentes secundarias son aquellos datos que fueron producidos por otras personas y se encuentra referenciado bibliográficamente.

Sin embargo, no todas las herramientas de diagnóstico trabajan con las dos fuentes de información, sino por el contrario se limitan a utilizar tan solo una sola fuente.

Tabla 15. Calificación Fuente de los Datos

CALIFICACIÓN FUENTE DE LOS DATOS	
Primarios y secundarios	5 PUNTOS
Primarios o secundarios	0 PUNTOS

5.1.2.5 Aporte al análisis de actores

Este criterio busca determinar si estas herramientas diagnóstico permiten realizar un análisis profundo respecto a la gestión de actores en la formulación de proyectos de PP en Colombia. Muchas de estas herramientas al ser tan específicas no permiten un análisis detallado de todos los actores del ejercicio de PP, por lo tanto, la evaluación se realizará de esta manera.

Tabla 16. Calificación Aporte al Análisis

CALIFICACIÓN APORTE AL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE ACTORES	
Completo	5 PUNTOS
Parcial	3 PUNTOS
Ninguno	0 PUNTOS

Una vez analizados y definidos los criterios de selección, se procede a la evaluación de las herramientas de diagnóstico, el resultado es el siguiente:

Tabla 17. Tabla de Calificación Herramientas de Diagnóstico

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	TIPO	APLICABILIDAD	ALCANCE	FUENTE DE LOS DATOS	APORTE ANÁLISIS DE ACTORES	TOTAL
MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	Específico 0 PUNTOS	Mercadeo 0 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios 0 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	3 PUNTOS
LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	Específico 0 PUNTOS	Flexible 5 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	13 PUNTOS
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS QUE DENOMINA EFI	Específico 0 PUNTOS	Flexible 5 PUNTOS	Interno 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	13 PUNTOS
MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	Integral 5 PUNTOS	Flexible 5 PUNTOS	Externo e Interno 5 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Completo 5 PUNTOS	25 PUNTOS
MATRIZ PEYEA (POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN)	Integral 5 PUNTOS	Estratégica Integral 3 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	16 PUNTOS
MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	Integral 5 PUNTOS	Mercadeo 0 PUNTOS	Externo e Interno 5 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	18 PUNTOS
LA MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)	Integral 5 PUNTOS	Estratégico Competitivo 0 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	13 PUNTOS
ANÁLISIS VERTICAL	Específico 0 PUNTOS	Financiero 0 PUNTOS	Interno 0 PUNTOS	Primarios 0 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	3 PUNTOS
ANÁLISIS HORIZONTAL	Específico 0 PUNTOS	Financiero 0 PUNTOS	Interno 0 PUNTOS	Primarios 0 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	3 PUNTOS
RAZONES FINANCIERAS	Específico 0 PUNTOS	Financiero 0 PUNTOS	Interno 0 PUNTOS	Primarios 0 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	3 PUNTOS
ÁRBOL DE PROBLEMAS	Integral 5 PUNTOS	Análisis de problemas 0 PUNTOS	Externo e interno 5 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Completo 5 PUNTOS	20 PUNTOS
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	Integral 5 PUNTOS	Flexible 5 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	18 PUNTOS
ANÁLISIS PEST	Específico 0 PUNTOS	Flexible 5 PUNTOS	Externo 0 PUNTOS	Primarios y secundarios 5 PUNTOS	Parcial 3 PUNTOS	13 PUNTOS

Como se observa, la herramienta que mejor se ajusta a las necesidades de la presente investigación es el DOFA. La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico completo de la situación del Presupuesto Participativo en Colombia, lo que nos brinda uno de los principales elementos para la elaboración de la guía, que no es otro que un panorama real que nos induce a lo que debemos tener en cuenta para potenciar esta herramienta democrática.

5.1.3 DOFA Presupuestos Participativos en Colombia

Seleccionada la Matriz DOFA como herramienta de diagnóstico, se analizan los factores internos y externos identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del contexto general y específico del ejercicio democrático de Presupuestos Participativos en Colombia. Para realizar un adecuado estudio de la información, es necesario conocerla, comprenderla y analizarla como se expuso en los capítulos (II II). Aquí es donde radica la importancia de la Matriz DOFA como elemento necesario para conocer su situación real y plantear estrategias alternativas para el diseño de la guía metodológica para la gestión de actores en la formulación de proyectos de PP.

5.1.3.1 Análisis Interno

La perspectiva para el análisis interno se dará desde el punto de vista de la organización del estado, la visión de entidades del orden nacional, departamental y local, pensando la aplicación de la guía desde el orden nacional para cualquier tipo de gobernación o municipio del País. Es por tal razón que para este análisis se identificarán las debilidades y fortalezas desde la experiencia del Estado y el análisis de cada uno de los casos de estudio presentados en capítulos anteriores.

En el 2008 nace una forma de institucionalización no formal de planeación local llamada ‘Red Nacional de Planeación Local y Presupuestos Participativo’, que ‘es una iniciativa que articula ejercicios de planeación y presupuesto participativo de distintos municipios y departamentos, promovidos tanto por organizaciones sociales como por autoridades gubernamentales. Es una forma de institucionalización informal de la planeación local y la participación participativa en el país’. (<http://rednacionalplypp.co/>).

La Corporación Viva la Ciudadanía es un ‘acuerdo programático de 8 organizaciones no gubernamentales colombianas, que tiene como misión trabajar por la refundación de lo público democrático en Colombia, teniendo como actor central a la sociedad civil, para una ciudadanía moderna, plural y diversa’. (<http://viva.org.co/quienes-somos/perfil-viva-la-ciudadania>). Cuenta con una estructura así: 1. Dirección ejecutiva. 2. Lobbying y Presión Política. 3. Educación Ciudadana 4. Comunicación pública 5. Diplomacia Ciudadana.

‘Viva la Ciudadanía son quienes, desde el mes de noviembre del año 2008, cuando se creó en la ciudad de Barrancabermeja la Red Nacional de Planeación Local y Presupuestación Participativa, han ocupado la Secretaría Técnica permanente. En desarrollo de dicho trabajo ha realizado programas de democracia local con Gobernaciones y Alcaldías. Actualmente se apresta a desarrollar un proyecto de evaluación de los presupuestos participativos y la cultura política, así como los programas de formación ciudadana para la participación.

Viva la Ciudadanía genera espacios de discusión con gobiernos y asociaciones de la sociedad civil que estén desarrollando procesos de PP. Junto con la Red formulan propuestas para incidir en la inclusión de los objetivos de los PP en los PDM. Brindan acompañamiento para la puesta en marcha de los procesos de PP. Trabajan en red con algunas organizaciones locales en distintas partes del país, cuando hay entorno favorable y tratan de hacer incidencia con los candidatos antes de las elecciones para incluirlos en las propuestas de campaña. En algunas ocasiones se establecen convenios para desarrollar los procesos, estructurarlos hacerlo andar. Logran propiciar intercambios de experiencias en torno al trabajo con PP.

Desde la experiencia que ha tenido la Corporación Viva la Ciudadanía en los procesos de PP, se ha podido evidenciar qué tan rígida puede ser la metodología o que tan unificada debe estar

en los diferentes escenarios. Evidencian que hay unos ‘pasos generales’ que se deben surtir, pero en cada municipio lo hacen distinto. Su objetivo no está en la metodología, sino en fortalecer capacidades ciudadanas en la lógica de profundización democrática, viendo la importancia en que la discusión de PP pone a la gente a priorizar necesidades, a salirse de una agenda netamente comunitaria en el sentido de mi sector y pensar en problemáticas del territorio, y pensar en cuánto recurso hay para eso. Aunque hay unas etapas generales, el diseño metodológico hasta cierto punto tendría que ser participativo, es una de las discusiones que están abordando desde la red. En casos específicos, no hay tantas similitudes de cómo se articulan los actores o de cómo son cada una de las fases, etapas o pasos para la identificación de personas, grupos u organizaciones consolidadas para empezar los ejercicios, definición metodológica, o de la realización de los ejercicios para que la gente sepa de qué se trata, Corporaciones como Viva la Ciudadanía ayudan a generar espacios de comunicación entre los gobiernos locales y las poblaciones para poder llegar a ello.

Los proyectos deben tener un alcance ligado a los asuntos que sean relevantes para la comunidad. En Colombia se sale del concepto de que los PP tienen que ser siempre para obras de infraestructura pequeñas, en Medellín, por ejemplo, destinaron recursos para formación de personas y en otros municipios los han direccionado a proyectos sociales y culturales. No solo las entidades de orden territorial hacen de su presupuesto participativo, en Montelíbano se han realizado proyectos con regalías, en el cual juegan un papel trascendental los privados como empresa en los procesos de PP.

Los Procesos de PP están sujetos a voluntad política local, al igual que haya personas que asuman responsabilidad sobre los procesos, pero aún más importante, que se dé continuidad. En Barrancabermeja Viva la Ciudadanía realizó acompañamiento a los procesos de PP, y quedó conformado el comité territorial de planeación del Magdalena Medio, para los gobiernos de ese

territorio los PP no son tema prioritario, son ellos, los del comité, quienes se han encargado de mantener la discusión abierta. La voluntad política también se tiene que manifestar en la destinación de recursos, cuánto recurso tiene que destinarse para PP.

Viva la Ciudadanía desde la secretaría técnica de la Red, cuenta con una serie de documentos que han sido aportados por Alcaldías y Gobernaciones en los cuales cuentan sus experiencias en los diferentes periodos de las administraciones públicas, así como documentos de seguimiento y resultados de dichos procesos. De igual manera han recopilado información de la normatividad existente en el ámbito nacional como regional, leyes de república, decretos, ordenanzas departamentales y acuerdos municipales, y algún material pedagógico construido desde la Red y la Corporación, así como desde el Ministerio del Interior. Pero si bien se tiene información agrupada y a disposición del público y las organizaciones y/o Entidades que lo lleguen a necesitar, no ha habido un ejercicio sistemático de recopilación de todas las experiencias. Se ha documentado en memorias que produce la red en encuentros que realizan nacionalmente, pero no existe una guía metodológica que oriente a las Entidades del orden Territorial ni a las comunidades para estos procesos de PP.

Viva la Ciudadanía, Corporación que ha liderado y ha asumido el soporte de los procesos de PP en el País, no plantea mejores o peores casos, menciona que Medellín y Pasto gracias a la documentación con la cuenta, resultado de los ejercicios de los periodos anteriores y actuales de las administraciones locales, son lo que han mostrado más avances en el ejercicio democrático de Presupuestos Participativos en Colombia. De hecho, se plantean cuestionamientos que son difíciles de resolver o tratar de evaluar a partir de ellos encontrar los mejores o peores casos: cómo valorar la participación, la calidad de la participación, ¿Es medible?, ¿Por Consulta virtual como lo hace la Gobernación de Nariño?, ¿Cómo se mide que en un ejercicio de participación la gente aprenda

más o se fortalezcan valores democráticos?, ¿Cómo mide la calidad de PP?, ¿por cantidad de recurso?, ¿porque se hagan una cantidad de proyectos y terminen bien? ¿Es participativo o no? ¿Cómo se involucran los actores?

De tal manera concluyen que como modelo podría servir una metodología genérica, para que en general permita dar un paso a paso en ciertos asuntos, cuáles serían los pasos que tendría que garantizar para que sean obligatorios para que un gobierno implemente PP sin quietarle la especificidad local y territorial.

Como resultados positivos plantean: 1. La relación entre las necesidades sociales y costos de esas necesidades, las políticas cuestan, poner a pensar para que hay recursos. 2. Generar espacios a la sociedad civil para que le haga seguimiento a los procesos de PP. Construir tejido social y comunitario entorno a PP 3. Mecanismo para acercar y legitimar la acción de los gobiernos. Se observa que el gobierno está haciendo cosas tangibles y que afectan directamente a mi comunidad y genera lazos.

Pero también encuentran aspectos por mejorar como: 1. Discusión sobre las metodologías. 2. La documentación se encuentra desagregada y dificulta la evaluación y valoración sobre los resultados. 3. Dificultad por riesgo de captación de personas para fines personales. 3. Relación entre la planeación local y el PP, relación directa entre PD con participación y el presupuesto. Planeación Local Participativa.

Desde la institucionalización del Estado, el Ministerio del Interior a través de la Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal, es el competente de brindar soporte y asistencia técnica a los territorios del País en lo que se refiere a los PP, ya que su objetivo central es contribuir a un Estado más democrático mediante el apoyo y

la promoción de programas de impacto Nacional, Departamental Distrital o Municipal en Participación Ciudadana y son los directamente responsables de la asistencia técnica de Juntas de Acción Comunal.

De la información existente se encuentra un documento realizado en el 2016 por el Ministerio del Interior llamado ‘Lineamientos sobre Presupuestos Participativos’ en el cual realizan una breve reseña de antecedentes internacionales, presentan conceptos básicos de participación ciudadana, experiencias en Colombia y la descripción de etapas mínimas del presupuesto participativo, con el propósito de que el mayor número de municipios en el país inicien cuanto antes este ejercicio democrático, pero el mismo Ministerio señala que no existe una metodología o guía metodológica que exista actualmente y le permita a los Departamentos y Municipios la implementación de los PP, y de igual manera, no existe una guía metodológica que contribuya a la gestión de actores en la formulación de proyectos que se realizan con el ejercicio democrático de PP.

Desde la visión del Ministerio del Interior, se perciben aspectos que ha logrado tener experiencias positivas en estos procesos, como la apropiación de lo público en los territorios, poder entender que los PP no son proyectos que exclusivamente deban ser para construcción de infraestructura, que depende en gran medida de la voluntad política que se tenga por parte de los gobiernos locales y departamentales, que son importantes los Planes de Desarrollo Comunales, que implementación no es lo mismo que reglamentación, la necesidad de un comité técnico que dé las reglas de juego, y que si se aúnan fuerzas y puntos de vista, se pueden lograr proyectos de mayor impacto para una comunidad.

Es el Ministerio Público quien debería asumir la competencia y responsabilidad de realizar la orientación y asistencia técnica como se mencionó anteriormente, pero en el caso actual no es así, es la Corporación Viva la Ciudadanía quien asume dicha responsabilidad con la asistencia técnica de la Red, la que ha recopilado la mayor documentación y resultado de experiencias en el País.

Dependencias como el Ministerio de Hacienda y el DNP tienen la responsabilidad de aportar en la presupuestación y planeación según sus competencias respectivamente, este último, según información aportada por el Ministerio del Interior, se encuentra en el alistamiento para encargarse de la orientación en temas de planeación de PP y lineamientos de formulación de proyectos.

El PNUD por su parte, desde el Área de Gobernabilidad Democrática, ha participado en el diseño y formulación de la política pública en el Municipio de Tunja, desde el diseño metodológico, hasta el diseño de la implementación del proceso y seguimiento al proceso. No se acompañó de forma directa el tema de la implementación posterior, pero dejaron documentación como manuales, procesos, encargados. El acompañamiento que se hace es técnico en puesto de trabajo, no son consultores, todos los recursos entran dentro del marco de cooperación y se ejecutan en las actividades del proyecto, es decir, no hay un margen de ganancia como lo hace una consultora, todo va al acuerdo de cooperación; lo que hacen es acompañar a la administración territorial u organismos nacionales en ejercicios de implementación de acciones puntuales en su territorio para que en el futuro lo apliquen de mejor manera.

El PP es un ejercicio puntual donde no solo se abren los canales de comunicación y de dialogo con la comunidad, sino que se busca llevar a cabo un ejercicio efectivo de diálogo donde

todos estén sincronizados en doble vía. Es importante mencionar que el PP no solo gira entorno a lo que la comunidad quiere, sino también a las prioridades de la administración, es decir la administración es quien abre su espacio y dice qué va a poner a consideración de la ciudadanía. Por lo general son muy pocos los PP que son abiertos, en donde la comunidad está involucrada durante todo el proceso decisorio; los más efectivos giran en torno a que hay unos esfuerzos institucionales en los planes de desarrollo, el jefe de la administración año tras año decide bajo qué lineamientos se van a fortalecer determinados temas comunitarios. Se dialoga en el marco de una agenda conjunta, se abren espacios de diálogo, con el fin de incidir sobre las decisiones del presupuesto público, es decir, no solo se escucha, sino también se da autonomía sobre la ejecución de los proyectos prioritarios sobre los cuales los recursos deben estar enfocados. Busca fortalecer la comunicación de la ciudadanía y el estado, y el fortalecimiento de la ciudadanía en la participación.

El PNUD identifica dificultades como la no continuidad o trascendencia de los PP de administración a administración. Al igual la falta de articulación al interior de la propia administración municipal. Por lo general el tema de proyectos y banco de proyectos lo maneja la oficina de planeación, la participación la secretaría de gobierno los recursos la secretaría de hacienda, no se tiene claro una línea de proceso para PP, ni responsabilidades u obligaciones por las diferentes dependencias. Se debe entender que los PP no son un programa de una secretaría o de otra, sino una política transversal. Muchas veces se entiende la dinámica como una apuesta de la administración de turno, y no como una política institucional.

El PNUD desde su punto de vista expresa que no hay lineamientos sólidos en el marco del orden nacional, no ha habido una apuesta formal que permita desarrollar los PP desde el nivel central, permitiendo que las administraciones territoriales reciban apoyo en el tema. Realmente en

Colombia no hay una entidad que asuma los PP como una apuesta institucional nacional. Los territorios han venido aprendiendo de referentes internacionales y nacionales. Cada entidad territorial desarrolla sus propios instrumentos.

5.1.3.2 Análisis Externo

El fortalecimiento de la democracia en Colombia es un compromiso que ha establecido el Estado con el fin de orientar estrategias que permitan lograr la paz y la construcción de una sociedad responsable y comprometida.

Por medio de la participación ciudadana se vinculan todos los esfuerzos de las instituciones para incluir a los ciudadanos en la toma de decisiones de la agenda pública. En términos generales, implica la constante preocupación por crear espacios en donde se conciba una ciudadanía con sentido de apropiación de lo público, responsable del éxito o fracaso de la sociedad en donde las autoridades públicas funcionen como un agente colaborador del progreso y el desarrollo.

Sin embargo, son preocupantes los resultados de la encuesta de cultura política 2015 realizada por el DANE, debido a que cada vez son menos las personas que conocen y participan de los principales mecanismos de participación ciudadana; para el 2015 el conocimiento de mecanismos de participación disminuyó en un 10,34% respecto al año 2013, arrojando como resultado que el conocimiento en participación ciudadana en su generalidad es de 44,62 %.

En cifras de participación, la misma encuesta de cultura política del año 2015 muestra que la participación de los colombianos en las cabeceras municipales no supera el 10%, mostrando un panorama turbio y sin sabor para lograr una planeación participativa. Un obstáculo del desarrollo

económico es la corrupción, un problema público que causa pérdida de legitimidad gubernamental, siendo una amenaza para la democracia.

Actualmente la situación económica y política en Colombia gira en torno a un ambiente cargado de incertidumbre. La vulnerabilidad de la economía colombiana frente a la caída de precios del petróleo dio origen a un proceso de desaceleración económica que se acentuó en el segundo semestre del año 2016. A lo anterior se suman factores climáticos, el riesgo que se presentó de un posible racionamiento, grandes costos que generó el paro camionero. (ANDI, 2016). También se está atravesando por una compleja situación fiscal, en donde es importante resaltar que ya se han llevado a cabo varias reformas tributarias con el fin de aumentar el recaudo, lo cual ha impactado significativamente el bolsillo de todos los colombianos.

Colombia está afrontando un proceso de paz que pretende dar fin a más de 50 años de conflicto armado incorporando elementos de reparación, reconocimiento de víctimas, dejación de armas, reintegración a la vida civil de excombatientes, entre otros; todo con el fin de generar confianza entre los diferentes sectores sociales, políticos y agentes del estado. El conflicto, además de crear dolor e inestabilidad social y política, es que pospone la solución de los verdaderos problemas que por años se acumulan y crecen: pobreza, desigualdad, corrupción, atraso en la infraestructura. Los acuerdos de paz son oportunidades históricas, en donde se deben fortalecer los espacios institucionales de participación para que los países aborden y reorienten sus esfuerzos y políticas en pro de una transformación duradera.

El Gobierno le da especial importancia a la participación amplia y pluralista por medio de propuestas que enriquezcan la discusión en la Mesa de los 6 puntos de la agenda negociada en la Habana. La participación de la sociedad colombiana en las conversaciones de La Habana está

enmarcada en las reglas y mecanismos acordados en el Acuerdo. El Acuerdo dispone entre sus reglas de funcionamiento el garantizar “la más amplia participación posible” de la ciudadanía a través de los siguientes mecanismos: 1. Recepción de propuestas sobre los puntos de la agenda de ciudadanos y organizaciones (bien sea por medios físicos o electrónicos) 2. Consultas directas para recibir propuestas sobre dichos puntos. 3. La organización de espacios de participación a través de terceros.

Por otro lado, la Ley estatutaria 1757 de 2015 tiene como objetivo promover, proteger y garantizar una efectiva intervención por parte de la comunidad en la presupuestación participativa, la Ley 1757 de 2015 contempla la figura de Acuerdos Participativos en torno al proceso presupuestal. Estos acuerdos son obligatorios en el sentido de que los Concejos y las Asambleas deben incorporarlos en los respectivos presupuestos.

Una de las estrategias que se está implementando es el gobierno electrónico (e-government), con el fin de construir un estado eficiente, transparente y participativo aprovechando el uso de las nuevas Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Con el diseño e implementación de herramientas tecnológicas se busca construir un Estado más transparente y colaborativo, donde los ciudadanos participan activamente en la toma de decisiones y puedan contribuir en el mejoramiento de la gestión de las entidades públicas.

A continuación, se presenta el resumen de la matriz DOFA

Tabla 18. DOFA PP en Colombia

FORTALEZAS

- La legislación vigente facilita la participación de todos.
- El Plan Nacional de Desarrollo da un enfoque de participación ciudadana y planeación participativa.
- Colombia es un Estado pluralista donde existen diferentes formas de organización social con diferentes corrientes filosóficas que impulsan el desarrollo de PP.
- Los proyectos desarrollados tienen un alcance ligado a los asuntos que son relevantes para la comunidad.
- El asesoramiento de organizaciones como el PNUD en los procesos de Participación Ciudadana, permitiendo la construcción de lineamientos sólidos de los procesos.
- Utilización de la herramienta MGA - Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el desarrollo de herramientas y metodologías propias para la formulación de proyectos.
- Creación de instancias y espacios de participación y planeación como la ley 1757.

OPORTUNIDADES

- Acuerdos de paz – Fortalecimiento de espacios institucionales de participación.
- Con el diseño e implementación de nuevas herramientas tecnológicas.
- Existencia de La Red Nacional de Planeación Local y Presupuestos Participativo y otras organizaciones
- El trabajo y experiencia de Corporaciones como Viva la Ciudadanía genera espacios de discusión con gobiernos y asociaciones de la sociedad civil.
- El PP es un mecanismo para acercar y legitima la acción de los gobiernos.
- La discusión de PP pone a la gente a priorizar necesidades.

DEBILIDADES

- Desarticulación entre entidades del Estado.
- No se cuenta con una herramienta estratégica que permita involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones a nivel presupuestal en los PP.
- Desconocimiento generalizado de la existencia del mecanismo de presupuestos participativos.
- El manejo de los PP como un mecanismo de poder por parte de los representantes electos por la comunidad.
- Poca disponibilidad de los funcionarios y técnicos delegados expertos para la implementación de PP.
- No hay similitudes de cómo se articulan los actores o de cómo son cada una de las fases, etapas o pasos para la identificación actores.
- Los procesos de PP están sujetos a voluntad política local.
- No hay un ejercicio sistemático de recopilación de todas las experiencias. No existe una guía metodológica para orientar los PP .
- Es el Ministerio Público quien debería asumir la competencia y responsabilidad de realizar la orientación y asistencia técnica
- Quienes participan en la formulación de presupuestos participativos son las unidades ejecutoras de proyectos, en general la comunidad no participa como formuladores
- La gestión de involucrados en proyectos de formulación de PP en los municipios y departamentos se realiza de manera empírica e incompleta, no existen lineamientos para realizar una gestión efectiva.
- Las entidades territoriales no cuentan con la cultura de incluir a la comunidad en los procesos de supervisión, evaluación y control.
- Muchas veces se entiende la dinámica como una apuesta de la administración de turno, y no como una política institucional.

AMENAZAS

- Bajos niveles de educación y sensibilización en participación ciudadana.
- Baja credibilidad y mala imagen de las entidades del Estado.
- Vulnerabilidad de la economía colombiana.
- Falta de recursos para adelantar más proyectos en el marco del programa de presupuesto participativo en entidades del orden territorial.
- Cultura clientelista y corrupción en el ámbito nacional y regional.

Fuente: Fuente: Los autores

6. CONTEXTO GESTIÓN DE ACTORES

6.1 Generalidades

Llevar a cabo una buena identificación y gestión de las partes interesadas desde el inicio, es un proceso clave que permite comprender la diversidad de intereses particulares de las personas y grupos que pueden afectar o ser afectados según su influencia. (De Sebastián, 1999) Es importante mencionar que no basta solo con identificar a las partes involucradas, debido a que sus necesidades y expectativas pueden variar a lo largo del tiempo, para ello también se debe determinar para cada parte, cuáles son los verdaderos motivos que causan la oposición o apoyo, que fuerzas sociales y con qué recursos disponen, la posibilidad de generar alianzas, entre otros factores que permitan divisar un escenario con el mayor detalle posible.

La identificación de las partes interesadas en los presupuestos participativos es de vital importancia, debido a que 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. Así mismo la toma de decisiones requiere de la interacción de diferentes agentes y del establecimiento de reglas dentro del proceso. (De Grado Presentado Por, Ivonneth, & Galindo, 2013)

Para ello es importante definir objetivos que contribuyan al desarrollo y que promuevan la integración de las partes interesadas dentro de la gestión pública, lo cual implica un proceso participativo de todas las partes hacia una visión compartida.

6.2 Identificación de estándares gestión de actores

Existen diferentes enfoques relacionados con la gestión de actores, para el desarrollo del marco conceptual se identificaron las directrices más conocidas de acuerdo con los estándares empleados en la gerencia de proyectos, se realizó una búsqueda de las contribuciones de cuerpos de conocimiento más representativos en la literatura que servirán como insumo para desarrollar la guía metodológica.

De igual manera se realizó la identificación de algunos enfoques propuestos por firmas dedicadas a la investigación y desarrollo de estándares que son aplicables a empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales.

En la siguiente tabla se presentan los estándares en gerencia de proyectos y sus enfoques.

Tabla 19. Estándares Gerencia de Proyectos

Estándar	Organización	País
PMBOK	PMI	Estados Unidos
APMBOK	APM	Reino Unido
ICB	IPMA	Suiza
ISO 21500	ISO	Suiza
NCSPM	AIPM	Australia
P2M	PMAJ	Japón
PRINCE2	OGC	Reino Unido
SAQA	SAQA	Sudáfrica
ECITB	ECITB	Reino Unido
BS6079	BSI	Reino Unido
<i>AA1000 Stakeholder Engagement Standard</i>	<i>AccountAbility</i>	Estados Unidos

Fuente: Los autores con referencia al artículo (Montes-Guerra, Ramos, & Díez-Silva, 2013)

6.3 Descripción de estándares gestión de actores

Una vez identificados los estándares y enfoques relacionados con la gestión de actores, se procede a hacer una descripción de los estándares propuestos por el PMI, IPMA, ISO, AccountAbility, que permitirá llevar a cabo una descripción enmarcada bajo los siguientes criterios. Para su elección se utilizó la técnica de juicio de expertos teniendo en cuenta la opinión de los autores, así como consulta a la directora del trabajo de grado.

- Generalidades: se pretende describir los estándares desde un contexto que permita describir puntos importantes de manera global.
- Definición y alcance: se busca describir los estándares seleccionados de acuerdo con su importancia y trascendencia relacionada con la gestión de actores.
- Procesos: al igual que el criterio anterior se pretende buscar las fases relacionadas con la gestión de actores, con el fin de generar insumos que nos permitan llevar a cabo el diseño de la guía metodológica.
- Aplicabilidad: Se pretende describir los estándares que sean aplicables tanto a organizaciones públicas como privadas.
- Grado de documentación: Es un criterio fundamental para llevar a cabo la descripción detallada de los estándares que serán analizados.

6.3.1 Project Management Institute (PMI)

6.3.1.1 Generalidades

El Project Management Institute (PMI) es una asociación de profesionales dedicados a la gerencia y dirección de proyectos, brinda estándares y certificaciones los cuales son reconocidos internacionalmente, fue fundada en 1969 en Estados Unidos. Los estándares pueden ser agrupados en tres grupos: fundamentos, práctica y Marcos de referencia y extensiones a los estándares.

El grupo de fundamentos se encuentra:

- ◇ PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)
- ◇ Modelo de Madurez de la Dirección de Proyectos Organizacional (OPM3®)
- ◇ El Estándar para la Dirección de Programas
- ◇ El Estándar para la Dirección de Portfolios

Practica y Marcos de Referencia:

- ◇ Estándar de Práctica para la Dirección de Riesgos del Proyecto
- ◇ Estándar de Practica para la Dirección de Valor Ganado
- ◇ Estándar de Práctica para la Dirección de la Configuración del Proyecto
- ◇ Estándar de Práctica para la Estructura de Descomposición del Trabajo
- ◇ Estándar de Práctica para la Programación del Tiempo
- ◇ Estándar de Práctica para la Estimación del Proyecto

Extensiones de los estándares del PMI:

- ◇ Extensión de la Guía PMBOK® para la Construcción

- ◇ Extensión de la Guía PMBOK® para el Gobierno

El PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) es un estándar de la gestión de proyectos propuesto por el PMI, en 1987 fue publicada su primera edición con el objetivo de proporcionar un marco de referencia orientado en la documentación y estandarización de información y difusión de las mejores prácticas generalmente aceptadas. (ACHELL, 2009)

6.3.1.2 Definición y alcance

En la guía del PMBOK 5a Edición (2013), se incluyó como nueva área de conocimiento, la gestión de los interesados del proyecto, en donde se relacionan los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden de una u otra forma influir en el proyecto. “La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.” (Project Management Institute, 2013) y su identificación es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Ilustración 11. Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos

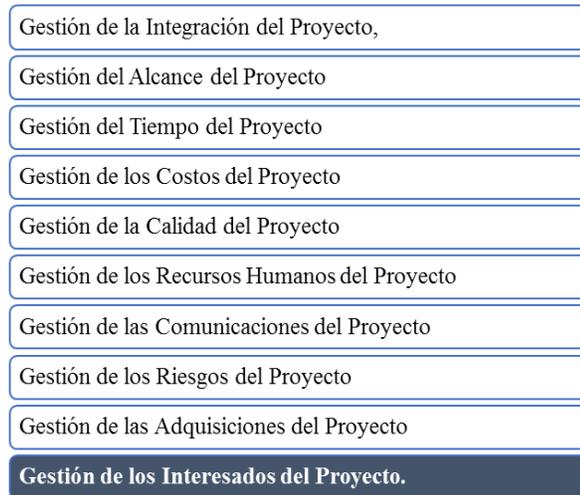


Fuente: Los autores con referencia (Project Management Institute, 2013)

El PMBOK® describe la naturaleza de los procesos de la dirección en proyectos en cinco categorías las cuales son conocidas como Grupos de Procesos

En total son 47 procesos identificados en el PMBOK® empleados en la dirección de proyectos, esos a su vez se agrupan en diez áreas de conocimiento las cuales son:

Ilustración 12. Áreas del Conocimiento de la Dirección de proyectos



Fuente: Los autores con referencia (Project Managment Institute, 2013)

6.3.1.3 Procesos

Los procesos asociados a la gestión de los interesados son:

a. Identificar a los interesados

Este proceso consiste en identificar personas, grupos y organizaciones que podrían afectar o ser afectados ya sea por una actividad, decisión o resultado del proyecto. Es importante analizar y documentar toda la información relacionada con sus intereses, participación, interdependencia, influencia y el posible impacto en el éxito del proyecto.

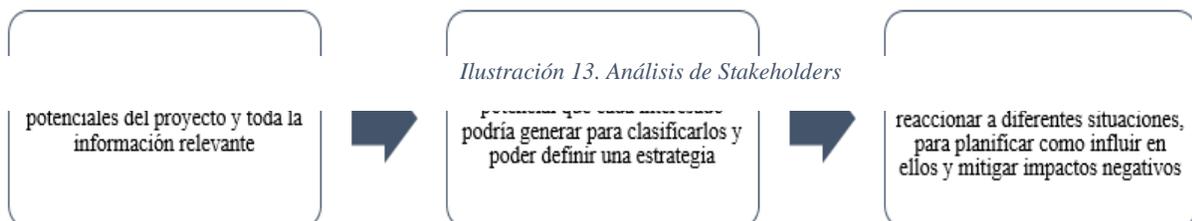
La evaluación inicial debe ser revisada y actualizada con regularidad, el número de interesados es diverso y este depende del tamaño, tipo y complejidad de los proyectos.

Entradas

- ⇒ Acta de constitución del proyecto: suministra información de las partes internas y externas relacionadas con el proyecto, las cuales pueden ser patrocinadores, clientes y miembros del equipo que se pueden ver afectadas por el resultado o ejecución del mismo.
- ⇒ Documentos de las adquisiciones: interesados clave del proyecto relacionados con el resultado de una actividad de adquisición o contrato establecido, un ejemplo son los proveedores.
- ⇒ Factores ambientales de la empresa: influyen en el proceso de identificación de los interesados, en donde se debe tener en cuenta la cultura y la estructura organizacional, temas normativos y prácticas globales.
- ⇒ Activos de los procesos de la organización: comprende las plantillas de registro de interesados, lecciones aprendidas de proyectos o fases anteriores, registros de interesados de proyectos anteriores.

Herramientas y técnicas

- ⇒ Análisis de interesados: Es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa que tiene como objetivo determinar qué intereses particulares se deben tener en cuenta durante el proyecto. Identifica los intereses, expectativas e influencia de los interesados relacionados con

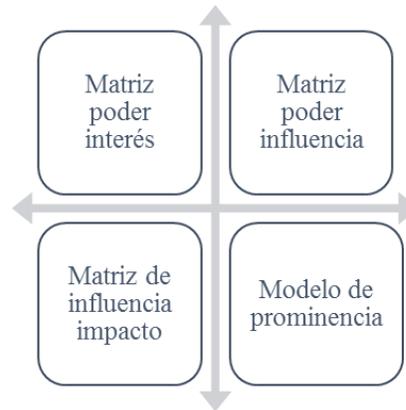


el propósito del proyecto. A continuación, se describen los pasos empelados para llevar a cabo el análisis de Stakeholders:

Fuente: Los autores con referencia (Project Managment Institute, 2013)

Podemos encontrar múltiples modelos de clasificación empleados en el análisis de interesados

Ilustración 14. Matriz Análisis de Interesados



Fuente: Los autores con referencia (Project Managment Institute, 2013)

- ⇒ Juicio de expertos: grupos o personas que se encuentran capacitados y poseen experiencia y conocimientos en un tema especializado como lo son, por ejemplo: la alta dirección, directores de proyecto, consultores, grupos de la industria. existen diferentes métodos de obtención del juicio de expertos, ya sea por consulta individual (reuniones uno a uno, entrevistas) o por medio de un formato de panel (Grupos focales, encuestas)
- ⇒ Reuniones: son diseñadas con el fin de desarrollar un entendimiento sobre los principales interesados del proyecto

Salidas

La principal salida del proceso es identificar a los interesados, para ello deben ser registrados de acuerdo a su nivel de detalle, donde se incluya:

- ⇒ Información de identificación
- ⇒ Información de evaluación.
- ⇒ Clasificación de los interesados.
- ⇒ Es importante que el registro de los interesados sea consultado y actualizado de manera regular

b. Planificar la gestión de los interesados

Este proceso busca desarrollar estrategias de gestión que permitan una participación eficaz por parte de los interesados durante el ciclo de vida del proyecto, tomando como base el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto. Brinda un plan de acción en donde se busca gestionar la participación de todos los interesados del proyecto de manera dinámica.

Entradas

- ⇒ Plan para la dirección del proyecto: se compone de información relacionada con el ciclo de vida del proyecto, la descripción de cómo se ejecutará el trabajo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, descripción de roles, responsabilidades, plan de comunicación y gestión de personal; también se debe proponer un plan de gestión de cambios.
- ⇒ Registro de interesados: permite llevar el registro y proporciona información vital para planificar la mejor manera de involucrar a los interesados del proyecto.

- ⇒ Factores ambientales de la empresa: La gestión de interesados debe adaptarse al entorno del proyecto, por tal razón se deben tener en cuenta factores ambientales relacionados con la cultura, estructura y clima organizacional.
- ⇒ Activos de los procesos de la organización: En el proceso de planificar la Gestión de los interesados emplea las bases de datos de lecciones aprendidas y la información histórica, ya que aportan conocimientos sobre los planes de gestión que se han propuesto y si estos han sido efectivos.

Herramientas y técnicas

- ⇒ Juicio de expertos: Permite decidir el nivel de participación requerido de cada uno de los interesados en cada etapa del proyecto teniendo en cuenta la experiencia y nivel de capacitación que tengan.
- ⇒ Reuniones: Es importante llevar a cabo reuniones con expertos y el equipo del proyecto con el fin de definir los niveles de participación requeridos de todos los interesados
- ⇒ Técnicas analíticas: Es importante que el nivel actual de participación de los interesados sea comparado con los niveles de participación planificados requeridos para concluir el proyecto con éxito. El nivel de participación de los interesados se puede clasificar en:

Ilustración 15. Nivel de participación de los Interesados

Desconocedor	→	Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales
Reticente	→	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales y reticente al cambio
Neutral	→	Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.
Partidario	→	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.
Líder	→	Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Fuente: Los autores con referencia (Project Managment Institute, 2013)

La participación actual de los interesados puede ser documentada en la matriz de evaluación de la participación de los interesados, en donde se relaciona la participación actual y la deseada.

Salidas

- ⇒ Plan de gestión de los interesados: El plan de gestión de los interesados es un componente del plan para la dirección del proyecto, puede ser formal o informal. El plan de gestión de interesados proporciona los niveles de participación actuales y deseados de los interesados, el alcance, interrelaciones y posible superposición entre interesados que se hayan identificado, requisitos de comunicación.
- ⇒ Actualizaciones a los documentos del proyecto: Comprende el cronograma del proyecto y el registro de interesados.

c. Gestionar la Participación de los Interesados

Proceso de comunicación y de trabajo transversal, para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento oportuno y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades durante todo el proyecto.

A continuación, se nombran algunas actividades que permiten gestionar la participación de los interesados:

- ◇ Involucrar a los interesados en las etapas del proyecto
- ◇ Gestionar las expectativas de los interesados
- ◇ Abordar inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados.
- ◇ Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

Entradas

- ⇒ Plan de gestión de los interesados: Brinda una guía sobre la mejor manera de involucrar a los diferentes actores del proyecto, se describen los métodos y tecnologías a emplear en la comunicación con los interesados.
- ⇒ Plan de gestión de las comunicaciones: Suministra información sobre la gestión de las expectativas de los interesados. La información empleada incluye requisitos de comunicación de los interesados, información que debe ser comunicada, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle, motivo de difusión la información, que personas recibirán la información
- ⇒ Registro de cambios: Se emplea para documentar los cambios que ocurren durante el proyecto, asociados a tiempo, costos y riesgos.
- ⇒ Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas

Métodos de comunicación: Los métodos de comunicación identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones se utilizan durante la gestión de la participación de los interesados.

Habilidades interpersonales: Es importante que el director del proyecto aplique habilidades que permitan generar confianza, resolver conflictos, escuchar de forma activa y superar la resistencia al cambio con el fin de gestionar las expectativas de los interesados.

Habilidades de gestión: El director del proyecto debe poner en práctica habilidades que le permitan facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto, poder influir sobre las personas para que apoyen el proyecto, negociar acuerdos que permitan satisfacer las necesidades del proyecto, al igual que estar en capacidad de modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto.

Salidas

Registro de incidentes: registro utilizado a medida que se identifican posibles incidentes y se solventan los incidentes actuales.

Solicitudes de cambio: Aplica tanto para el producto como para el proyecto, la solicitud de cambio puede incluir acciones correctivas o preventivas.

Gestionar la participación de los interesados también puede generar las siguientes salidas

- ◇ Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto:
- ◇ Actualizaciones a los documentos del proyecto
- ◇ Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

d. Controlar la participación de los interesados

Este proceso consiste en monitorear las relaciones de todos los interesados del proyecto, con el fin de ajustar estrategias y planes para los interesados. Es un proceso que debe ser controlado de manera continua.

Entradas

- ◇ Plan para la dirección del proyecto: Incluye información relacionada con el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicaran a cada fase, cómo se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto, cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos, qué estructura se manejara en el proyecto para definir roles y responsabilidades, estrategias de comunicación y la gestión del personal.

- ◇ Registro de incidentes: Se emplea a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

- ◇ Datos de desempeño del trabajo: Corresponden a las observaciones y mediciones primarias identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Como ejemplo de dato de desempeño del trabajo se encuentra el porcentaje informado de trabajo terminado, las medidas de desempeño técnico, las fechas de comienzo y finalización de las actividades programadas, el número de solicitudes de cambio, el número de defectos, los costos reales, las duraciones reales, etc.

- ◇ Documentos del proyecto: Son empleados para controlar la participación de los interesados durante los procesos de inicio, planificación, ejecución y control, los cuales pueden ser el

cronograma del proyecto, el registro de interesados, registro de incidentes, registro de cambios y comunicaciones.

Herramientas y técnicas

- ◇ Sistemas de gestión de la información: Proporciona una herramienta que le permite al director capturar, almacenar y distribuir a los interesados toda la información relacionada con los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. También le permite al director consolidar informes y llevar a cabo su respectiva socialización con los interesados.
- ◇ Juicio de expertos: Con el fin de asegurar la identificación de nuevos interesados, se busca contar con el aporte de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia, como: la alta dirección, interesados clave identificados, Expertos en la materia en el ámbito de los negocios o de los proyectos, etc.
- ◇ Reuniones: Son reuniones de revisión de estado empeladas para intercambiar y analizar información relacionada con la participación de interesados.

Salidas

- ◇ Información de desempeño del trabajo: Corresponde a datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas. La información de desempeño del trabajo es socializada por medio de los procesos de comunicación.
- ◇ Solicitud de cambio: Las solicitudes de cambio se realizan a través del proceso – Realizar el control integrado de cambios por medio de: Acciones correctivas y acciones preventivas

- ◇ Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto: La estrategia de gestión de interesados y su eficiencia puede ser evaluada a medida que los interesados se involucran en el proyecto. Los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden ser actualizados a medida que se identifican cambios en el enfoque o la estrategia, son el plan de gestión de cambios, plan de gestión de comunicaciones, plan de gestión de costos, plan de gestión de recursos humanos, plan de gestión de adquisiciones, plan de gestión de calidad, plan de gestión de los requisitos, plan de gestión de los riesgos, plan de gestión del cronograma, plan de gestión del alcance y plan de gestión de los interesados.
- ◇ Actualizaciones a los documentos del proyecto: Algunos documentos susceptibles de actualización son el registro de interesados, el cual se actualiza cuando la información relacionada con los interesados cambia o cuando se identifican nuevos interesados y el documento de registro de incidentes se actualiza cuando se identifican nuevos incidentes y se da solución a los actuales.
- ◇ Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización: algunos procesos de la organización que pueden ser actualizados incluyen notificaciones a los interesados, informes del proyecto, presentaciones del proyecto, registros del proyecto, retroalimentación de los interesados y documentación sobre las lecciones aprendidas con el fin de que estas formen parte de la base de datos histórica del proyecto y de la organización.

6.3.1.4 Aplicabilidad

La aplicación del PMBOK se puede llevar a cabo en empresas ya sea que se encuentren en el ámbito privado y público, organizaciones y agencias del gobierno. Brinda un marco de referencia ampliamente difundido y aceptado.

6.3.1.5 Grado de documentación.

El PMBOK cuenta con información existente y disponible.

6.3.2 International Project Management Association (IPMA)

6.3.2.1 Generalidades

IPMA es una federación fundada en 1965, cuenta con más de 60 asociaciones miembro las cuales desarrollan competencias en Gerencia de proyectos, interactuando con miles de profesionales y desarrollando relaciones con corporaciones, agencias gubernamentales, universidades y colegios, así como organizaciones de formación y consultoría. Como la primera asociación de gestión de proyectos del mundo, IPMA y sus asociaciones miembros participan en las actividades de estandarización desde finales de los años sesenta.

Uno de los estándares básicos de IPMA es el International Competence Baseline (ICB), desarrollada a partir de competencias <The Eye of Competence>, que representa la integración de todos los elementos de la gestión de proyectos a través de tres ámbitos que abarcan competencias contextuales, técnicas y de comportamiento.

6.3.2.2 Definición y alcance

El ICB en su Versión 3.0 de 2006 relaciona a las partes interesadas dentro del estándar de competencia técnica, en donde hace énfasis, en como el director del proyecto debe identificar a todos los interesados con el fin de definir cuáles son sus intereses y la secuencia para priorizarlos en orden de importancia en el proyecto, se debe considerar que las partes interesadas pueden influir directa o indirectamente en el éxito del proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, también se hace

énfasis en que los Gerentes del proyecto deben ser diligentes en mantener la información actualizada.

Los elementos de la competencia técnica son 20, todos necesarios para iniciar y comenzar, para gestionar la ejecución y cerrar un proyecto. El orden puede variar dependiendo del tipo, tamaño y complejidad de un proyecto y de otros factores de influencia.

6.3.2.3 Procesos

1.02 Partes interesadas

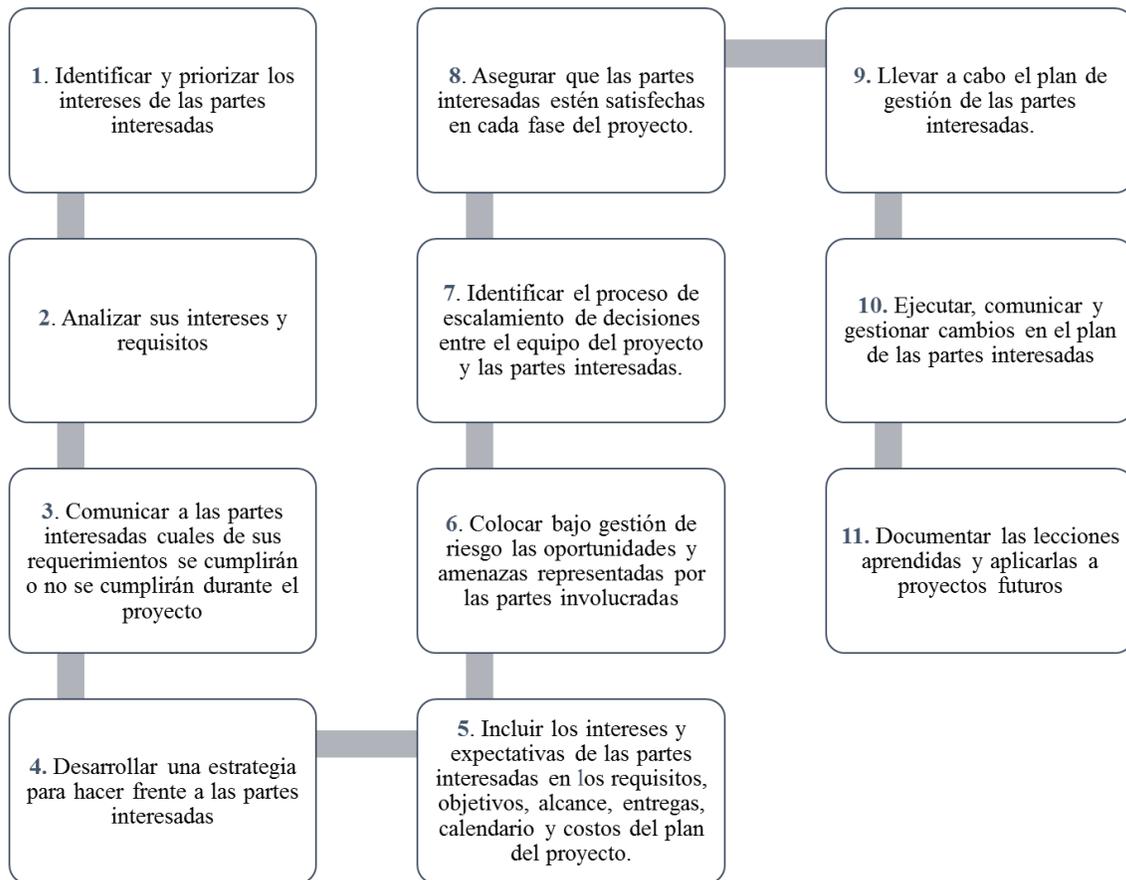
Las partes interesadas son personas o grupos que estén interesados en el rendimiento y/o el éxito del proyecto, o que están limitados por el proyecto.

El director del proyecto debe identificar todas las partes interesadas, cuáles son sus intereses, y el orden de importancia para el proyecto. Tomar en cuenta este elemento de competencia mejorará las posibilidades de que el proyecto sea exitoso. Es importante tener en cuenta que el Proyecto está restringido por su contexto y puede ajustarse para satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

Para ayudar a gestionar las partes interesadas, los directores de proyectos pueden desarrollar redes internas y externas ya sean formales o informales, por ejemplo, empresas, agencias, Gerentes, expertos, empleados y líderes de opinión.

ICB plantea 11 Posibles pasos del proceso de partes interesadas

Ilustración 16. Proceso Partes Interesadas



Fuente: Elaboración propia a partir de ICB 3,2006

Temas abordados

- ◇ Redes internas y externas
- ◇ Estrategia de comunicación de los interesados
- ◇ Interés de los interesados y satisfacción
- ◇ Plan de gestión de los interesados
- ◇ Gestión de expectativas
- ◇ Posición del proyecto en el programa, cartera y organización del negocio

- ◇ Contexto del proyecto

6.3.2.4 Aplicabilidad

IPMA – ICB brinda una guía para consultores, educadores, conferenciantes e investigadores para la recolección, recuperación, extracción y ampliación del conocimiento de la gestión de proyectos, se pueden encontrar varios interesados directos, gerentes y miembros de equipos de proyectos, programas y portafolios que utilizan el ICB para sus actividades profesionales.

Es importante mencionar que IPMA es la autoridad líder en gestión de proyectos, programas y portafolios (PPPM), busca dar a conocer las mejores prácticas de gestión de proyectos, para que sean ampliamente conocidas y aplicadas apropiadamente en todos los niveles de las organizaciones del sector público y privado.

6.3.2.5 Grado de documentación

Se cuenta con información y material referente a la gestión de partes interesadas, sin embargo, ninguna parte de la publicación puede ser reproducida en cualquier forma por impresión, impresión fotográfica, microfilm o cualquier otro medio sin el permiso de la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos.

6.3.3 (Organización Internacional de Normalización) ISO

6.3.3.1 Generalidades

ISO (Organización Internacional de Normalización) fue fundada en 1947, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización para garantizar la calidad, eficiencia y seguridad. ISO ha publicado más de 21000 Normas Internacionales y documentos relacionados,

que abarcan casi todas las industrias, desde la tecnología hasta la seguridad alimentaria, la agricultura y la salud. Las normas internacionales de ISO impactan a todos, en todas partes.

La Norma ISO 21500: 2012 Guidance on Project Management fue elaborada por el Comité Técnico ISO/ PC 236 Dirección y gestión de proyectos, puede ser aplicada por cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, proporciona un marco de referencia de conceptos y procesos considerados como buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos. En cuanto a la definición del proceso de gestión de las partes interesadas, este incluye la definición de todas las personas y organizaciones que son impactadas por el proyecto, también menciona la importancia de llevar a cabo una buena comunicación y como la satisfacción de las partes interesadas debe ser incluido como un entregable clave.

6.3.3.2 Definición y alcance

ISO 21500 proporciona orientación sobre los conceptos y procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos, los cuales se enlistan a continuación:

Ilustración 17. Proceso ISO

Proyecto
Dirección y gestión del proyecto
Estrategia de la organización y proyectos
Objection de benefices
Entorno del proyecto
Gobernanza del proyecto
Proyecto y operaciones
Las partes interesadas y la organización del proyecto
Competencias del personal del proyecto
Ciclo de vida del proyecto
Restricciones del proyecto
Relación entre los conceptos de dirección y gestión de proyectos y procesos.

Grupo de materia: Parte interesada

En este grupo se incluyen todas las medidas necesarias para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca analizar el impacto de los interesados en el proyecto y sus necesidades asociadas, la comprensión del entorno de los interesados permite una buena definición del alcance del proyecto.

6.3.3.3 Procesos

ISO 21500 en el capítulo 4 en los numerales 4.3.9 y 4.3.19 identifica dos procesos asociados a las partes interesadas:

a. Identificar las partes interesadas

El objetivo de este proceso es determinar los individuos, grupos y organizaciones que influirán o se verán impactados durante el desarrollo del proyecto, se busca documentar la información que sea relacionada con sus intereses e implicación.

Identificar las partes interesadas desde un primer momento es importante ya que permite definir responsabilidades, procesos de autorización y estrategia de comunicaciones del proyecto.

Entradas

- ◇ Acta de constitución del proyecto: debe incluir una primera identificación de las partes interesadas del proyecto, así como información sobre las mismas.

- ◇ Organigrama del proyecto: Permitirá definir las partes interesadas internas al proyecto.

Salidas

Registro de partes interesadas: Información referente a las partes interesadas relacionada con interesados o implicados, rol, expectativas, intereses y nivel de influencia.

b. Gestionar las partes interesadas

El propósito de este proceso es asegurar la comprensión y atención de las partes interesadas, sus expectativas y problemas. El director del proyecto debe realizar un análisis detallado de las partes interesadas y evaluar el impacto que pueden tener en el proyecto, A partir de este análisis, se puede dar prioridad al desarrollo de planes de gestión de las partes interesadas.

Entradas

- ◇ Registro de partes interesadas
- ◇ Planes del proyecto

Salidas

- ◇ Solicitudes de cambio

6.3.3.4 Aplicabilidad

La norma ISO 21500 proporciona una guía para la gestión de proyectos con el fin de que cualquier tipo de organización ya sea pública o privada sin importar sus dimensiones, o sector de mercado, pueda implementar la correcta gestión de los proyectos como una herramienta de gestión estratégica que permite mejorar la calidad de los proyectos. Puede aplicarse a cualquier tipo de proyecto

6.3.3.5 Grado de documentación

Se cuenta con información limitada, debido a que se debe pagar para adquirir el documento ISO 21500

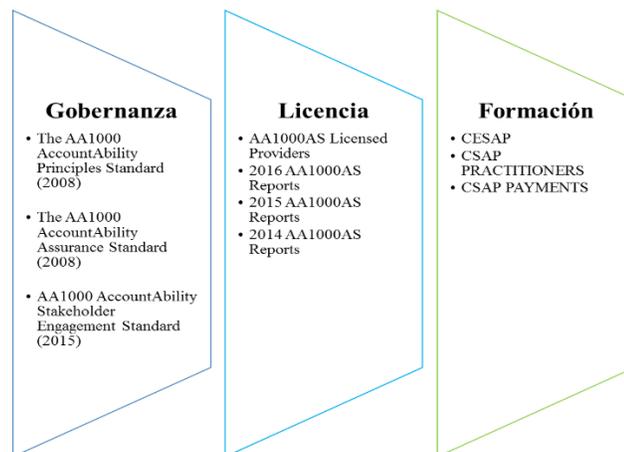
6.3.4 AccountAbility

6.3.4.1 Generalidades

AccountAbility es una firma líder en investigación, consultoría y estándares que ofrece soluciones innovadoras, trabaja con empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales para promover prácticas empresariales responsables y mejorar el desempeño a largo plazo. Desde 1995 ofrece servicios que abarcan las áreas de estrategia y gobernanza, revisión de materialidad, participación de los interesados, fundaciones y programas, evaluación de impacto, informes de comunicaciones, cumplimiento ambiental y social, Rankings, índices y métricas de rendimiento.

AccountAbility plantea una serie de estándares AA1000 los cuales proporcionan un marco de referencia para las organizaciones ya sean privadas o públicas. Las Series AA1000 representan un marco simple, práctico y fácil de usar para que las organizaciones apliquen los Principios Rectores de AccountAbility, junto con una sólida garantía de sostenibilidad y un compromiso integrado de las partes interesadas. Las líneas que abordan se clasifican en:

Ilustración 18. Líneas



Fuente: Elaboración propia a partir de (Accountability, 2015) accountability.org

6.3.4.2 Definición y alcance

AA1000 (SES) 2015 es el estándar de participación de las partes interesadas en el cual se propone un marco de aplicación general para evaluar, diseñar, implementar y comunicar un enfoque integral, para entender las expectativas de las partes interesadas, con el propósito de establecer un punto de referencia para una buena gestión de calidad de los interesados. Apoya a las organizaciones para evaluar, diseñar, implementar y comunicar un enfoque integrado para la participación de las partes interesadas.

La participación de las partes interesadas debe alinearse con los objetivos de la organización con el fin de mejorar el desempeño de la organización a través del aprendizaje de las partes interesadas.

Ilustración 19. Participación de las partes interesadas



Fuente: Elaboración propia a partir de (Accountability, 2015)

Establecer el propósito del compromiso

El compromiso de las partes interesadas debe tener un objetivo, hay dos grandes categorías de objetivos: estratégicos y operacionales, es decir, la participación de las partes interesadas se lleva a cabo para desarrollar o mejorar la estrategia o para ayudar a identificar temas operacionales.

Una buena comprensión de los puntos de vista de las partes interesadas o para fomentar relaciones positivas de los interesados, o puede estar asociada con un proyecto o necesidad específica, como para informar un proceso de determinación de materialidad.

Establecer el Alcance del Compromiso asociado con el Propósito

El alcance del compromiso se definirá determinando:

- ◇ El tema que el compromiso abordará.

◇ Las partes de la organización (por ejemplo, regiones, divisiones, etc.) y las actividades, productos y servicios que el compromiso abordará.

◇ Marco del tiempo

Determinar el mandato, la propiedad y las partes interesadas del compromiso

◇ Mandato y propiedad

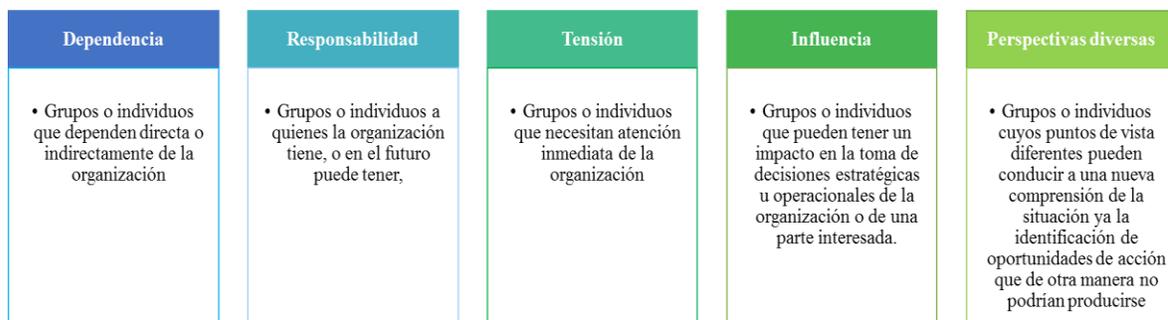
Se establecerá el mandato y la propiedad del compromiso. Los propietarios del compromiso deben tener las competencias apropiadas. El mandato proviene de los responsables de definir el propósito, el alcance y la propiedad del compromiso.

◇ Identificación de las partes interesadas

Las partes interesadas son aquellos individuos, grupos de individuos u organizaciones que afectan o podrían ser afectados por las actividades, los productos o los servicios de una organización.

Un método para la identificación sistemática de los grupos de interesados debe considerar el alcance del compromiso y deben ser guiados por los atributos de las partes interesadas, tales como:

Ilustración 20. Identificación sistemática de los grupos de interesados



Fuente: Elaboración propia a partir de (Accountability, 2015)

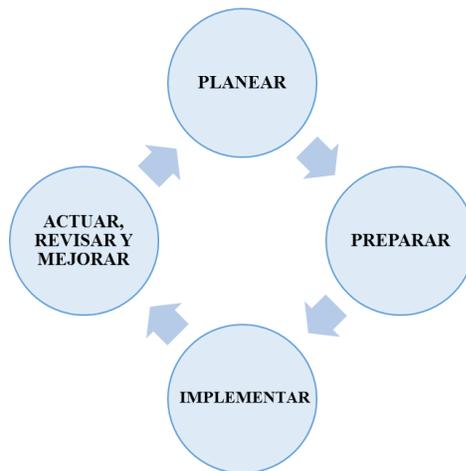
La identificación inicial de los interesados puede basarse en fuentes externas como estudios de investigación y Análisis, así como fuentes internas, incluyendo personas con conocimiento de la organización.

6.3.4.3 Procesos

Proceso de compromiso de las partes interesadas

Una vez establecido el propósito, el alcance y el compromiso de las partes interesadas, se debe asegurar un proceso de participación. El AA1000SES incluye cuatro etapas en el proceso de participación de las partes interesadas:

Ilustración 21 Etapas proceso de participación Interesados



Fuente: (Accountability, 2015)

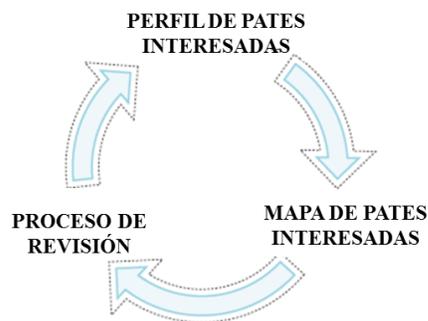
Planear

- ◇ Perfil y mapa de las partes interesadas

Una vez perfiladas las partes interesadas, los propietarios del compromiso deben trazarlas para determinar qué grupos y los representantes individuales son los más importantes en cuanto a propósito y alcance.

El proceso de mapear puede basarse en cualquiera de los criterios utilizados para caracterizar a las partes interesadas. A continuación, se da a conocer el ciclo de mapeo del compromiso de las partes interesadas:

Ilustración 22 Ciclo mapeo del compromiso de las partes interesadas

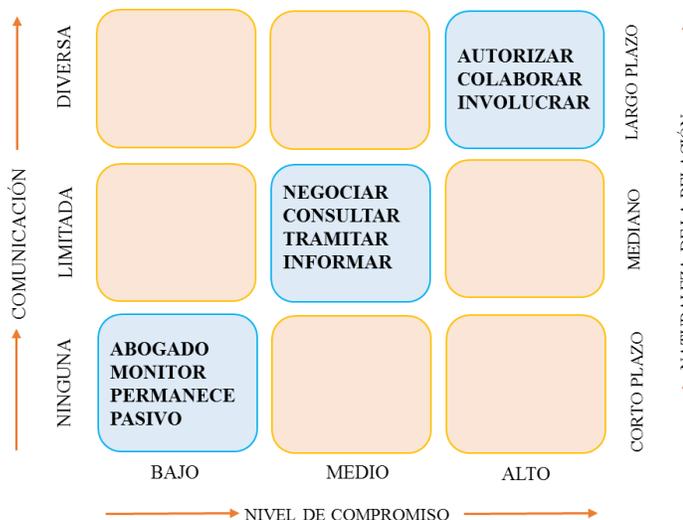


Fuente: (Accountability, 2015)

- ◇ Determinar los niveles y el método

Se debe determinar el nivel y el método de involucramiento con las partes interesadas que mejor se adapten al propósito y alcance del compromiso. En la siguiente matriz se puede apreciar los diferentes niveles y enfoques del compromiso:

Ilustración 23 Matriz de enfoques



Fuente: (Accountability, 2015)

- ◇ Establecer y comunicar los límites de la divulgación

Los límites de divulgación especifican qué información compartirán las partes interesadas y la información que los interesados pueden compartir fuera del proceso de participación. Podemos encontrar la divulgación completa incluyendo la atribución de quién dijo qué; Divulgación completa, sin atribución de quién dijo qué, Divulgación limitada acordada por los participantes, e Información limitada controlada por los propietarios del compromiso.

- ◇ Establecer indicadores

Los indicadores permiten a una organización medir y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos para identificar áreas de mejora y demostrar el valor añadido a la Partes interesadas.

Preparar

- ⇒ Movilizar recursos: Los requisitos de recursos deben ser desarrollados y documentados en el plan de compromiso. Los recursos Necesarios para el proceso de participación incluirán los aspectos financieros, humanos, y tecnológicos requeridos por las partes interesadas.
- ⇒ Construir capacidad: Es probable que los procesos de compromiso involucren a una variedad de personas con diferentes niveles de experiencia, confianza y experticia.
- ⇒ Identificación de riesgos: Se debe establecer un marco sólido para que la evaluación de riesgos sea coherente con la de la organización

Implementar

- ⇒ Invitar a las partes interesadas a participar: Los responsables deberán asegurar que los interesados sean invitados a participar razonablemente Con suficiente antelación y que las comunicaciones son apropiadas para cada parte interesada.
- ⇒ Informe de Stakeholders / Interesados: Los materiales de información constituyen la base para la construcción de un compromiso robusto y responsable con las partes interesadas. Los informes generalmente deben abordar el propósito y alcance de la participación, la naturaleza de los temas a tratar, Cómo se gestionan actualmente los asuntos dentro de la organización, que políticas y sistemas ya existen.
- ⇒ Participación – Compromiso: Durante la participación, como resultado del aporte de las partes interesadas, puede ser apropiado revisar el propósito y alcance.

- ⇒ Documento de participación y sus resultados: La documentación debe contener el propósito y los objetivos de la participación, la metodología empleada, quienes participan y quienes no participan, un marco de tiempo, un resumen de las preocupaciones, expectativas y percepciones de las partes interesadas.
- ⇒ Desarrollar un plan de acción: El plan de acción debe velar por que las decisiones y acciones actuales y futuras tengan en cuenta las preocupaciones, expectativas y percepciones de las partes interesadas, garantizar que las funciones y responsabilidades estén bien definidas y plantear marcos de tiempo realistas.
- ⇒ Comunicar los resultados de la participación y el plan de acción: comunicar los reportes a manera de retroalimentación a las partes interesadas, su presentación es por medio de un informe escrito donde se detallen los eventos de las partes interesadas, reuniones y conversaciones, etc.

Revisar y mejorar

El carácter cíclico de la participación de las partes interesadas y su correspondiente revisión, planificación de la acción y presentación de informes se describe mediante

- ◇ Monitorear y evaluar: La organización supervisará y evaluará sistemáticamente la calidad general de la participación, esto incluirá el monitoreo y la evaluación de:
 - ⇒ Compromiso e integración
 - ⇒ Propósito, alcance y participación de las partes interesadas

⇒ Proceso (planificación, preparación, participación, ejecución, revisión y mejora)

⇒ Salidas y resultados

⇒ Informes

- ◇ Aprender y mejorar: La participación de las partes interesadas es un proceso, no es un evento o un ejercicio único, por tal motivo es importante que las organizaciones formalicen el proceso de aprendizaje y busquen oportunidades de mejora.
- ◇ Desarrollar y dar seguimiento al plan de acción: La organización deberá implementar un proceso formal para discutir, definir, detallar, acordar y priorizar acciones, involucrando diferentes funciones de la organización, tomando como base las actividades de participación de las partes interesadas. El plan de acción debe ser coherente con la estrategia y los objetivos de la organización
- ◇ Informe sobre el compromiso: Las organizaciones informarán públicamente sobre la participación de sus partes interesadas.

6.3.4.4 Aplicabilidad

AccountAbility trabaja con organizaciones para mejorar su desempeño. AA1000 provee un marco de referencia para gestionar la relación con stakeholders y para alinear la relación de las partes interesadas con la estrategia principal de una organización. Brinda una guía a las organizaciones en el proceso de establecer sistemas de rendición de cuentas que involucren a los Stakeholders, en la generación de estrategias, políticas y programas, así como también indicadores, objetivos y sistemas de comunicación, que permiten articular efectivamente las decisiones,

actividades y el desempeño general de la organización. (AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, 2005) El Marco de la Serie AA1000 se basa en el principio dominante de ‘inclusividad’.

6.3.4.5 Grado de documentación

El AA1000SES (2015) es un marco generalmente aplicable para la evaluación, diseño, implementación y comunicación de la participación de las partes interesadas de calidad. Cuenta con material compartido con fines educativos o no lucrativos.

6.4 Resumen de estándares

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los criterios evaluados sobre las principales características de los estándares estudiados, en donde se encuentran puntos en común que pueden complementarse y relacionarse entre sí.

Tabla 20. Resumen de Estándares de Gestión de Actores

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Generalidades	Asociación de profesionales dedicados a la gerencia y dirección de proyectos. fundada en 1969 en Estados Unidos	Federación fundada en 1965, cuenta con más de 60 asociaciones miembro las cuales desarrollan competencias en Gerencia de proyectos	Federación mundial de organismos nacionales de normalización para garantizar la calidad, eficiencia y seguridad, fue fundada en 1947	Firma líder en investigación, consultoría y estándares, ofrece soluciones innovadoras que promueven prácticas que puedan mejorar el desempeño a largo plazo

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Definición y Alcance	La guía del PMBOK 5a Edición (2013), incluyó como nueva área de conocimiento, la gestión de los interesados del proyecto.	El ICB en su Versión 3.0 de 2006 relaciona a las partes interesadas dentro del estándar de competencia técnica	ISO 21500 proporciona orientación sobre los conceptos y procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos	AA1000 (SES) 2015 estándar de participación de las partes interesadas, propone un marco de aplicación para evaluar, diseñar, implementar y comunicar un enfoque integral, para entender las expectativas de las partes interesadas
Procesos	Inicio: Identificar a los interesados Planeación: Planificar la gestión de los interesados Ejecución: Gestionar la participación de los interesados Monitoreo y control: Controlar la participación de los interesados	Plantea 11 Posibles pasos del proceso de partes interesadas, dentro de las cuales se destaca: Identificar y priorizar los intereses de las partes interesadas Desarrollar una estrategia para hacer frente a las partes interesadas Gestión del riesgo, identificación de oportunidades y amenazas. Documentar las lecciones aprendidas y aplicarlas a proyectos futuros.	Identifica dos procesos asociados a las partes interesadas: Identificar las partes interesadas Gestionar las partes interesadas	Incluye cuatro etapas en el proceso de participación de las partes interesadas: Planear Preparar Implementar Actuar, revisar y mejorar
Aplicabilidad	Empresas ya sea que se encuentren en el ámbito privado y público, organizaciones y agencias del gobierno	Brinda una guía para consultores, educadores, conferenciantes e investigadores, organizaciones del sector público y privado	Proporciona una guía para la gestión de proyectos para cualquier tipo de organización ya sea pública o privada	Trabaja con organizaciones para mejorar su desempeño

Fuente: Elaboración propia

6.5 Análisis comparativo

Una vez descritos y analizados los estándares de gestión de las partes interesadas para el desarrollo del trabajo de grado, se procede a realizar un análisis comparativo de los puntos en

común que pueden complementarse y relacionarse con el fin de diseñar una guía metodológica que establezca pautas precisas que permitan llevar a cabo una correcta gestión de actores en la formulación de presupuestos participativos en Colombia. A continuación, se describen los criterios seleccionados:

- Actores participantes: Hace referencia a la identificación de los individuos, grupos y organizaciones relacionadas con la puesta en marcha del proyecto. Los actores pueden ser institucionales, sociales, políticos, sectoriales, gremiales, comunidad en general, etc.(Dirección General de Inversiones Públicas (DGIP), 2012)
- Disposición a participar: se encuentra relacionado con la caracterización de intereses y expectativas que tienen cada uno de los actores identificados, con el fin de identificar su capacidad o disposición a participar en el desarrollo del proyecto.
- Estrategias de comunicación: Reúne los medios o estrategias por medio de los cuales se busca incidir en los actores relevantes con el fin de que se garantice la vinculación de estos al desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta que estos pueden influir de manera positiva o negativa en su ejecución.
- Enfoque participativo: Se refiere a la participación comunitaria en la construcción de consensos colectivos que sean efectivos en la formulación de los proyectos.
- Aplicabilidad: Los estándares en gestión de actores Hace referencia al campo de aplicación ya sea sector público o sector privado, o si es aplicable en los dos.

Tabla 21. Cuadro Comparativo de Estándares de Gestión de Actores

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Actores participantes	Menciona un proceso específico asociado con la gestión de interesados, en donde el primer paso consiste en identificar a los interesados, el número de interesados es diverso y este depende del tamaño, tipo y complejidad de los proyectos.	La gestión de las partes interesadas se enmarca dentro del estándar de competencia técnica. El director del proyecto debe identificar todas las partes interesadas, ya que estas pueden influir directa o indirectamente en el proyecto.	Plantea un proceso asociado con identificar las partes interesadas, con el objetivo de determinar individuos, grupos y organizaciones que influirán o se verán impactados durante el desarrollo del proyecto	Plantea un método de identificación sistemática de los grupos de interesados de acuerdo al alcance y compromiso de los mismos, en donde se relacionan los siguientes atributos: Dependencia, responsabilidad, tensión, influencia y perspectivas diversas.
Similitudes y diferencias	Los estándares descritos proponen aspectos y criterios para identificar a los actores desde el inicio con el fin de establecer un punto de referencia para una buena gestión de los mismos.			
Aportes para la guía	La guía metodología permitirá dar una mayor objetividad al proceso de identificar los grupos y organizaciones que se encuentren directa o indirectamente relacionados con el proyecto, fomentando el sentido de pertenencia y la participación. Para la identificación de los actores relevantes, la guía recomendará que estos sean abordados en tres niveles: político estratégico, técnico, beneficiarios			

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Disposición a participar	Dentro del proceso de identificación, se plantea el análisis de interesados como una técnica, en donde se recopila y analiza información con el objetivo de identificar los objetivos, expectativas e	Dentro del estándar de competencia técnica, ICB plantea 11 Posibles pasos del proceso de partes interesadas, siendo el primero: Identificar y priorizar los intereses de las partes interesadas, y el segundo analizar	El proceso asociado con la identificación de las partes interesadas, arroja como resultado, el registro de las partes interesadas identificando implicados, roles, expectativas y	Dentro del proceso de planear el compromiso de las partes interesadas se deben determinar los niveles de involucramiento de las partes interesadas, para que cuando se llegue al proceso de implementación se pueda documentar los

	influencia, para determinar qué intereses particulares se deben tener en cuenta a lo largo del proyecto.	sus intereses y requerimientos.	nivel de influencia	de intereses, expectativas y percepciones.
Similitudes y diferencias	Los lineamientos comparados en general coinciden en la necesidad de identificar los intereses, expectativas, roles y percepciones de los actores con el fin de priorizarlos.			
Aportes para la guía	Es importante que dentro de la guía se identifiquen los intereses, roles y la capacidad o disposición para participar que tiene cada uno de los actores participantes.			

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Estrategias de comunicación	En el proceso de gestionar la participación de los interesados se busca desarrollar estrategias de comunicación que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los actores participantes, por medio del plan de gestión de los interesados y plan de gestión de comunicaciones	Dentro del estándar de competencia técnica, ICB plantea 11 Posibles pasos del proceso de partes interesadas, donde se plantea desarrollar una estrategia para hacer frente a las partes interesadas y llevar a cabo el plan de gestión de las partes interesadas.	El proceso de gestionar las partes interesadas tiene como objetivo asegurar la comprensión y atención de las partes interesadas.	El carácter cíclico de la participación de las partes interesadas permite monitorear y evaluar sistemáticamente la calidad general de la participación relacionada con el compromiso, alcance y participación
Similitudes y diferencias	Los lineamientos hacen énfasis en la importancia de llevar a cabo estrategias que permitan gestionar la participación de los actores, por medio de las cuales se pueda incidir en los actores relevantes del tal forma que se garantice la vinculación de estos al desarrollo del proyecto.			

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Aportes para la guía	En la guía metodológica es importante diseñar estrategias de comunicación, motivación y sensibilización que permitan llevar a cabo la vinculación de los actores relacionados con el proyecto.			

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Enfoque participativo	En el proceso de controlar la participación de los interesados se monitorea la relación de todos los actores, desarrollando sistemas de gestión de la información (captura, almacenamiento y distribución) para consolidar informes y llevar a cabo su respectiva socialización con los interesados.	No hace mención directa	No hace mención directa, sin embargo, con los procesos planteados busca analizar el impacto de los interesados en el proyecto y sus necesidades asociadas	En el proceso de implementación se debe invitar a las partes interesadas a participar socializando el propósito y alcance. De igual manera se deben comunicar los resultados de la participación y el plan de acción.
Similitudes y diferencias	Todos los estándares de gestión de actores cuentan con un enfoque que busca socializar de manera oportuna los puntos clave con los actores identificados, para así de esta manera delimitar el alcance de los mismos.			
Aportes para la guía	Por medio de la guía metodológica se buscará vincular a la comunidad para garantizar que en la formulación de los presupuestos participativos se responda a los valores, costumbres, usos y preferencia de los habitantes de la zona. Para ello se identificarán cuatro grados de participación: Informativa: dar a conocer lo que está pasando, consultiva: expresión de la opinión y de la voluntad de los actores acerca de un problema o decisión, decisoria: influencia y responsabilidad en los procesos de toma de decisiones; gestión: responsabilidad en la ejecución o gerenciamiento de políticas, proyectos, etc. (Tapia Graciela, 2004)			

CRITERIO	PMBOK (PMI)	ICB (IPMA)	ISO 21500	AA1000 (AccountAbility)
Aplicabilidad	Este estándar tiene aplicabilidad en empresas ya sea que se encuentren en el ámbito privado y público, organizaciones y agencias del gobierno. Brinda un marco de referencia ampliamente difundido y aceptado.	Brinda una guía para consultores, educadores, conferenciantes e investigadores para la recolección, recuperación, extracción y ampliación del conocimiento de la gestión de proyectos,	Está enfocado en proporcionar una guía para la gestión de proyectos para que cualquier tipo de organización ya sea pública o privada sin importar sus dimensiones, o sector de mercado, pueda implementar la correcta gestión de los proyectos como una herramienta de gestión estratégica	Trabaja con organizaciones ya sean privadas o públicas para mejorar su desempeño principalmente
Similitudes y diferencias	Los estándares en gestión de actores estudiados pueden ser aplicables tanto en sector público como privado.			
Aportes para la guía	Es importante diseñar una guía que pueda ser implementada como una herramienta de gestión estratégica en la formulación de proyectos de inversión pública o privada.			

Fuente: Elaboración propia

6.6 Lineamiento Metodológico Gestión de Actores

Se buscará adoptar en el diseño de la guía metodológica de gestión de actores para proyectos de formulación de presupuestos participativos, los lineamientos más representativos planteados por los estándares descritos, los cuales fueron analizados teniendo en cuenta los criterios propuestos en el análisis comparativo. Por una parte encontramos que el PMBOK 5a Edición (2013), incluye dentro de sus áreas de conocimiento la gestión de los interesados del proyecto, en donde se relacionan los procesos de identificar a los interesados, planificar su gestión, gestionar la

participación y controlar la participación; de igual manera establece herramientas y técnicas que permitirán llevar a cabo una adecuada gestión; AccountAbility en su estándar AA1000 (SES) 2015 propone un marco de aplicación general para evaluar, diseñar, implementar y comunicar un enfoque integral, para entender las expectativas de las partes interesadas, hace énfasis en que la participación de las partes interesadas debe alinearse con los objetivos de la organización para desarrollar o mejorar la estrategia o para ayudar a identificar temas operacionales.

Por otra parte, la propuesta de IPMA – ICB en su Versión 3.0 de 2006, donde brinda una guía para consultores, educadores, conferenciantes e investigadores entorno a la recolección, recuperación, extracción y ampliación del conocimiento de la gestión de proyectos, sin embargo es importante mencionar que no describe a profundidad el proceso de partes interesadas, nombrando solo once pasos que se deben tener en cuenta; ISO 21500: 2012 plantea dos procesos relacionados con la gestión de actores los cuales comprenden la identificación de las partes interesadas con el fin de definir responsabilidades, procesos de autorización y estrategias de comunicación aplicables y gestionar las partes interesadas para dar prioridad al desarrollo de planes de gestión de las mismas.

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 proceso planteado por el (PMI), que se compone de la identificación de interesados, 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), para esquematizar.

De igual manera 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.

7. DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Este capítulo está enfocado en el producto final de la presente investigación, el cual es el diseño de una guía metodológica de gestión de actores para proyectos de formulación de presupuestos participativos a través del capítulo se describe todo el proceso de construcción de la guía metodológica, desde la descripción de los principales componentes hasta el proceso de validación y ajuste de la misma.

7.1 Elaboración

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 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.

La guía metodológica se encuentra dividida de la siguiente manera: en una primera sección se presentan conceptos generales sobre presupuesto participativo y gestión de actores; En la segunda sección se describe la ruta metodológica propuesta para la gestión de actores en la formulación de proyectos con presupuesto participativo. Los principales componentes incluidos en la guía son:

7.2 Objetivo General

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.

7.3 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.

7.4 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 abarca la evaluación ex post de los proyectos que se hayan ejecutado.

7.5 Enfoque 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

con 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.

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.

7.6 Etapas de la Formulación dentro de la ruta metodológica de la implementación de PP.

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. En la Ilustración 24 muestra las etapas de la formulación dentro de la ruta metodológica de la implementación de PP.

Ilustración 24. Etapas de la Formulación en el Ciclo de PP



Fuente: Elaboración propia

Ruta metodológica propuesta para la gestión de actores en la formulación de proyectos con presupuestos participativos

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 interesados con los cuatro procesos que lo componen: identificación de interesados, 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.

Ilustración 25. Esquemización de procesos tomados de estándares de gestión de actores.



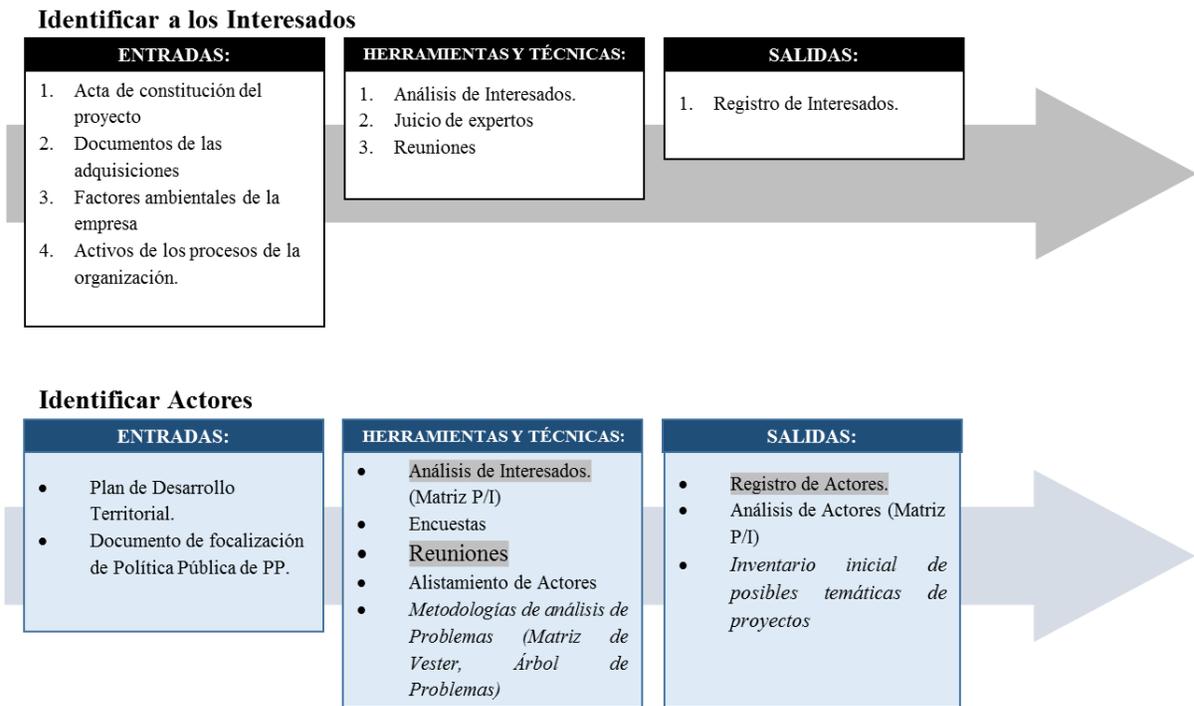
Fuente: Elaboración propia

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 los 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.

Por medio de los siguientes esquemas, se presentan las equivalencias de la ruta metodológica para la gestión de actores, teniendo en cuenta los procesos que plantea el principal estándar empleado – PMBOK (identificado con el color negro), y los procesos propuestos (identificados con el color azul).

Ilustración 26. Equivalencia con el PMI- Identificar los Interesados



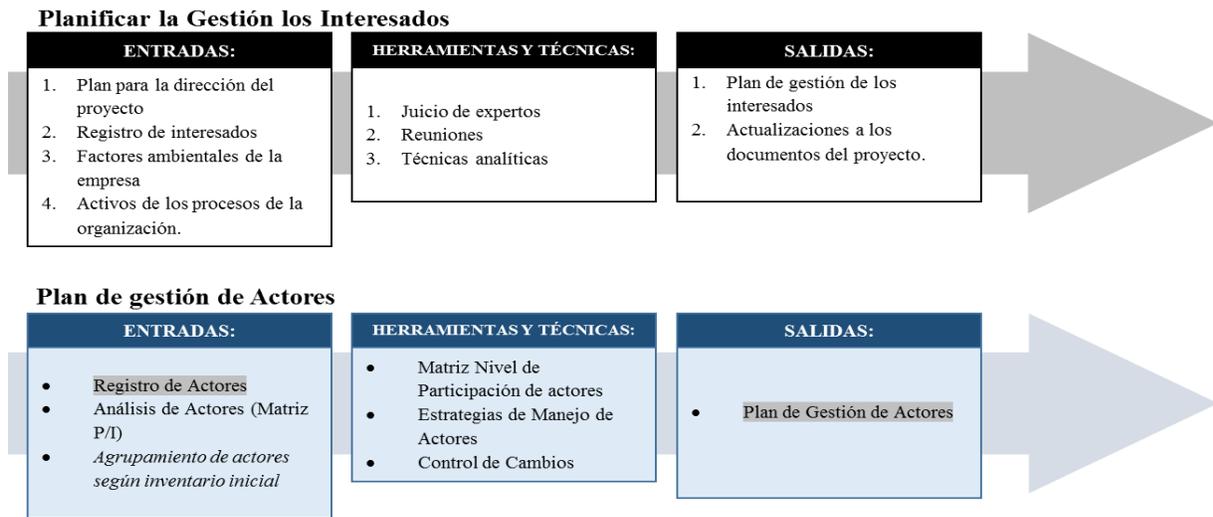
Fuente: Elaboración propia

Equivalencias:

Entradas:

- Acta de constitución del proyecto – Focalización de política pública de PP
- Documentos de las adquisiciones, Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización – Plan de desarrollo territorial.

Ilustración 27. Equivalencia PMI- Gestión de los interesados



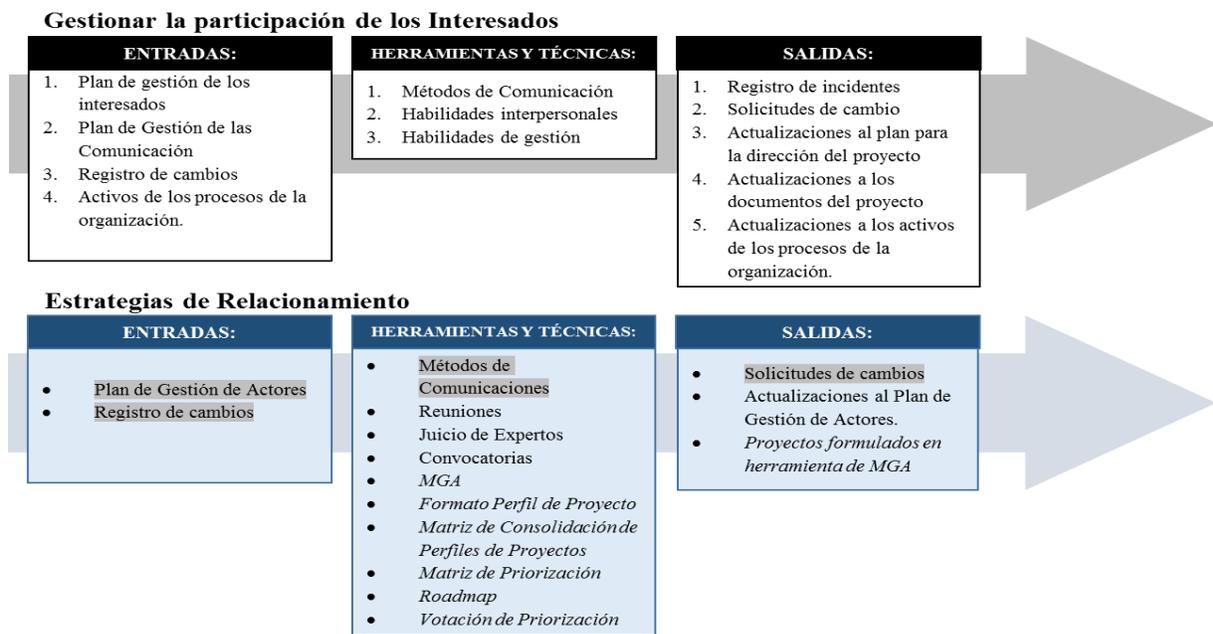
Fuente: Elaboración propia

Equivalencias:

Herramientas y técnicas:

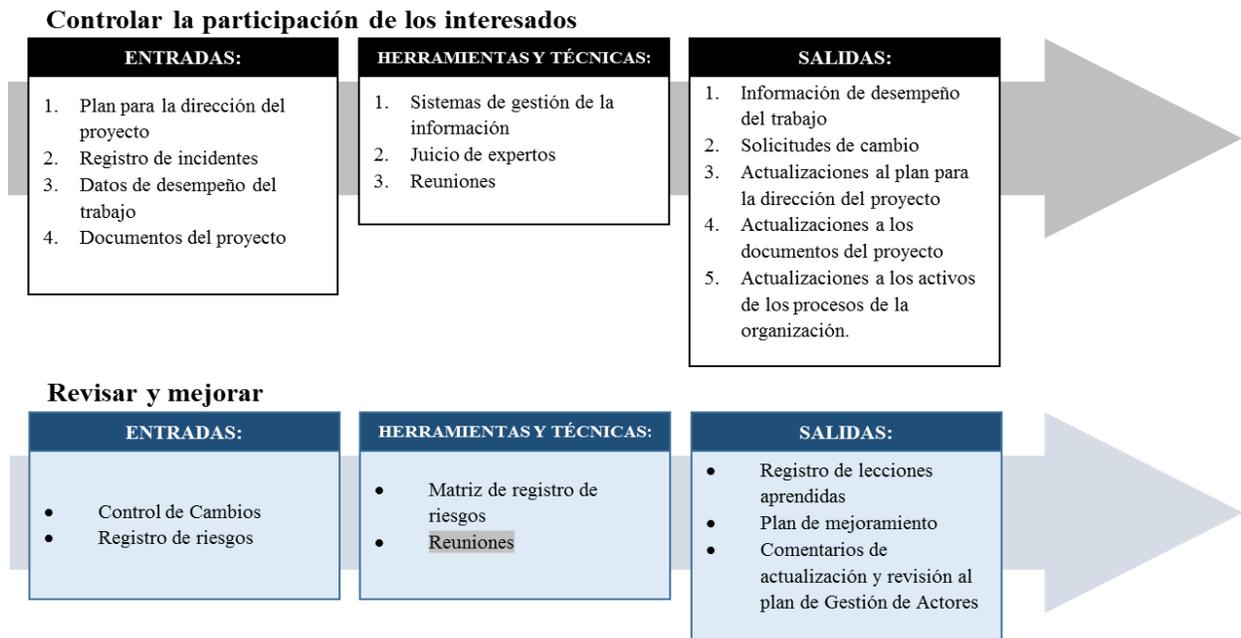
- Técnicas analíticas – Matriz nivel de participación de actores

Ilustración 28. Equivalencia PMI- Gestionar la Participación de los Actores



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29. Equivalencia PMI- Controlar la participación de los interesados



Fuente: Elaboración propia

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. Por medio de la Gerencia de Proyectos 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 encuentre inmersa en la ruta metodológica de la formulación de los proyectos con PP como se muestra en la Ilustración 30.

Ilustración 30. Alineación de Procesos de Gestión de Actores con la Formulación de Proyectos con PP



7.7 Validación de la Guía Metodología

Para validar la guía metodológica se llevó a cabo la aplicación de una entrevista expertos, previa divulgación del documento.

Diseño y desarrollo de la validación – (metodología aplicada para la validación)

La guía metodológica fue enviada para ser validada por expertos, por medio de un instrumento diseñado bajo un método deductivo donde en un inicio se indago sobre las generalidades y luego se evaluaron las particularidades de cada proceso propuesto en la guía.

A continuación, se describe la metodología aplicada en la validación:

- Socialización previa de la guía metodológica por parte de los expertos, donde se envió por medio de correo electrónico.
- Debido a la agenda y ubicación de los expertos solo pudimos realizar una sesión presencial de la validación de la guía metodológica. Por lo cual también previamente se les envió el instrumento para que ellos mismos lo diligenciaran. La sesión de validación consistió en:
 - Hacer la presentación de la guía metodológica
 - Diligenciamiento del instrumento en compañía del experto entrevistado

Resultados de la validación

Las preguntas realizadas en el instrumento por medio de la entrevista tenían como fin indagar si para los expertos en presupuestos participativos, se empleaba un lenguaje claro, si el proceso de gestión de actores es útil en la formulación de proyectos con PP y si la guía en términos de desarrollo se encuentra completa o incompleta. El resultado fue positivo evidenciando que el desarrollo de la misma se encuentra completa. A continuación, se presentan algunas sugerencias realizadas que fueron tenidas en cuenta para hacer los respectivos ajustes:

Tabla 22. Validación

Tema	Sugerencia
Validación de desarrollo de contenido: 2. Presupuesto participativo	Ampliar la definición de presupuesto participativo, se podría tomar la de la ley 1757. Tener en cuenta que existen diversos modelos en el país y que no todos plantean procesos con votación.

<p>Validación general de procesos</p>	<p>La guía es muy completa, pero define una única ruta de proceso para la realización de ejercicios de presupuesto participativo. Como conversamos, parte de la utilidad de este instrumento como herramienta de construcción de ciudadanías de alta intensidad está en que las comunidades puedan participar de manera incidente desde el diseño mismo del proceso, por lo que creo importante al menos hacer referencia a que se trata de un diseño indicativo pero que no es una ruta obligatoria.</p>
<p>Validación específica por procesos: Proceso 1- Identificar actores</p>	<p>En las entradas se debe considerar otros instrumentos normativos locales en los que se puede consagrar PP sin que se desarrolle necesariamente como política. También habría que incluir las memorias y documentos de sistematización de ejercicios anteriores.</p>

<p>Tema</p>	<p>Sugerencia</p>
<p>Validación de desarrollo de contenido: 1. Presentación</p>	<p>Definir con mayor profundidad los conceptos políticos de ediles, concejales y actores sociales que participan en la planeación y priorización de los recursos del Presupuesto. Ojo además es una guía muy larga</p>
<p>Validación de desarrollo de contenido: 2. Presupuesto participativo</p>	<p>Pienso que hace falta mayor justificación del que, para que, y como se desarrolla el programa de Planeación participativa, profundizar en las experiencias consultadas,</p>

	a medida de logros y avances y propuestas de mejoramiento.
Validación de desarrollo de contenido: 3. Gestión de actores	Hay que definir los criterios, los niveles de incidencia y el rol de los actores actores ej: delegados que priorizan, instancias directivas que aprueban y escenarios que validan. Luego los beneficiarios o destinatarios directos de los proyectos aprobados.

La versión final de la guía metodológica teniendo en cuenta los comentarios y recomendaciones, se incluye en medio magnético como el ANEXO D de este documento.

8. GERENCIA DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta un resumen del ejercicio de gerencia que se llevó a cabo durante el trabajo de grado, los documentos correspondientes se recopiló en el libro de gerencia, que corresponde a un entregable adicional de esta investigación.

8.1 Iniciación

El acta de constitución formalizó la constitución del proyecto y el inicio de las actividades para diseñar la guía metodológica. En este documento se designó como gerente del proyecto a Juliana Sepúlveda Vera.

También se llevó a cabo la identificación y clasificación de los *stakeholders* del proyecto, los cuales se resumen en la Tabla N° 23

Tabla 23. Identificación y Clasificación de Stakeholders

ID	STAKEHOLDER	CLASE	ACTITUD
S-01	Unidad de proyectos ECI	Externo	Neutral
S-02	Directora del trabajo de grado	Interno	Partidario
S-03	Integrantes del equipo de trabajo de grado	Interno	Líder
S-04	Asesor metodológico	Interno	Neutral
S-05	Entidades territoriales	Externo	Neutral
S-06	Estudiantes Maestría Cohorte 4	Interno	Neutral
S-07	Miembros comité de Trabajo de Grado	Externo	Partidario
S-08	Ministerio del interior	Externo	Partidario
S-09	Jurado sustentación trabajos de grado	Externo	Neutral
S-10	DNP	Externo	Partidario
S-11	Gobierno Nacional	Externo	Partidario
S-12	PNUD	Externo	Partidario
S-13	ONG	Externo	Neutral
S-14	Organizaciones Comunitarias	Externo	Partidario
S-15	Comunidad	Externo	Partidario

Fuente: Elaboración propia

La identificación completa puede ser consultada en el Plan de Gerencia, que hace parte del libro de gerencia.

8.2 Planeación

El proceso de planeación se documentó en el plan de gerencia que fue sustentado ante el comité de trabajos de grado de la unidad de proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. A continuación, se presentan las actividades más relevantes de la planeación del proyecto.

8.2.1 Alcance

Se llevo a cabo la documentación de los requerimientos tanto del producto como del proyecto, teniendo en cuenta la identificación de las necesidades y expectativas y deseos de los *stakeholders* identificados, así como también la definición de los entregables.

Los elementos de desglose de entregables de la WBS definida para el trabajo de grado se presenta a continuación, la estructura de la WBS puede ser consultada en el Plan de Gerencia, que hace parte del libro de gerencia.

Tabla 24. Elementos de WBS

WBS	ACTIVIDAD
1	Gerencia del trabajo de grado
2	Trabajo de grado
2.1	Entregables académicos
2.1.1	Documentos
2.1.1.1	Propuesta de trabajo de grado
2.1.1.2	Plan de gerencia del trabajo de grado
2.1.1.3	Informe final
2.1.2	Sustentaciones

2.1.2.1	Sustentación de la propuesta de trabajo de grado
2.1.2.2	Sustentación de la propuesta del plan de gerencia
2.1.2.3	Sustentación final del trabajo de grado
2.2	Entregables de investigación
2.2.1	Análisis del contexto
2.2.1.1	Marco Conceptual, estándares de gestión actores
2.2.1.2	Marco conceptual, presupuestos participativos
2.2.1.3	Diagnóstico
2.2.2	Análisis de buenas prácticas
2.2.2.1	Inventario de casos específicos
2.2.2.2	Definición criterios de selección
2.2.2.3	Evaluación de casos
2.2.2.4	Análisis de casos
2.2.3	Trabajo de campo
2.2.3.1	Diseño y elaboración de instrumento
2.2.3.2	Aplicación del instrumento
2.2.3.3	Análisis de la información recolectada
2.2.4	Guía metodológica
2.2.4.1	Procesos
2.2.4.2	Subprocesos
2.2.4.3	Flujogramas
2.2.4.4	Formatos asociados
2.2.5	Validación y ajuste
2.2.5.1	Grupos focales
2.2.5.2	Análisis de la información
2.2.5.3	Guía ajustada

Fuente: Elaboración propia

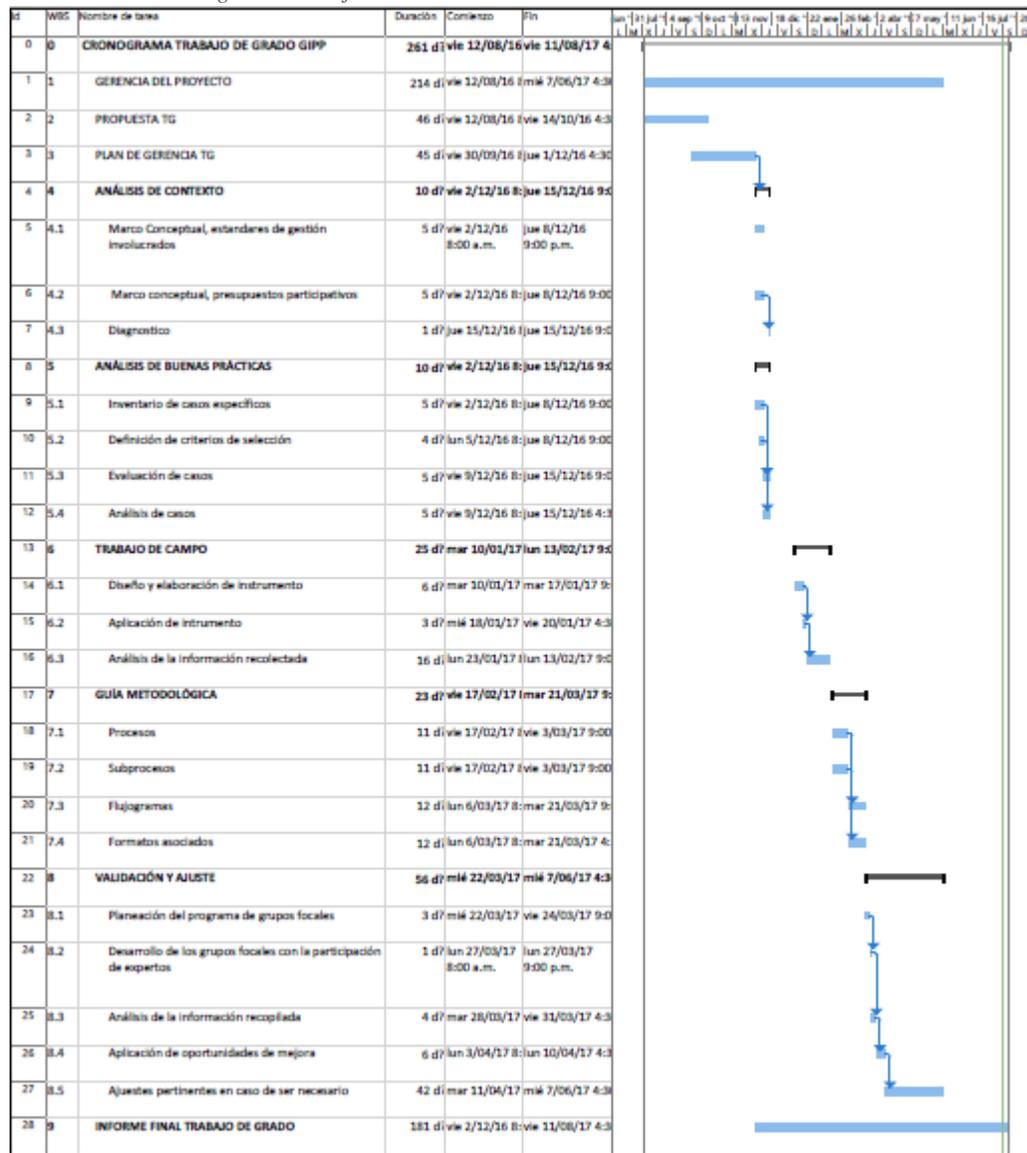
En la matriz de trazabilidad de la WBS se definió la relación entre los requerimientos con los objetivos específicos del trabajo de grado y con los entregables.

Por último, se elaboró la declaración del alcance y se establecieron los criterios de aceptación aplicables a cada entregable, los cuales fueron aprobados por la Directora del trabajo de grado.

8.2.2 Tiempo

Tomando como referencia base la WBS y los entregables definidos, se elaboró el cronograma de las actividades del proyecto empleando el programa Microsoft Project. Las fechas límite de cada entregable se encuentran alineadas con el cronograma establecido en el Anexo D de las guías generales para el desarrollo del trabajo de grado de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Ilustración 31. Cronograma Trabajo de Grado



Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Costo

Teniendo como referencia los entregables definidos, se estableció la relación de los recursos requeridos para llevar a cabo cada actividad y su respectivo costo. En la siguiente Tabla 25 se encuentra el presupuesto estimado.

Tabla 25 Presupuesto Estimado del Trabajo de Grado

RECURSOS	TAREAS	PROPUESTA TG		PLAN DE GERENCIA TG		ANÁLISIS DEL CONTEXTO		ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS		TRABAJO DE CAMPO		GUÍA METODOLÓGICA		VALIDACIÓN Y AJUSTE		INFORME FINAL TRABAJO DE GRADO			
		Unidad	Valor Unitario	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total	Unidades Estimadas	Valor Total		
RECURSOS HUMANOS	Juliana Sepúlveda	Hora	\$ 50,000	40	\$ 2,000,000	40	\$ 2,000,000	75	\$ 3,750,000	42	\$ 2,100,000	48	\$ 2,400,000	40	\$ 2,000,000	18	\$ 900,000	24	\$ 1,200,000
	Sandra Contreras	Hora	\$ 50,000	40	\$ 2,000,000	40	\$ 2,000,000	75	\$ 3,750,000	42	\$ 2,100,000	48	\$ 2,400,000	40	\$ 2,000,000	18	\$ 900,000	24	\$ 1,200,000
	Santiago Páez	Hora	\$ 50,000	40	\$ 2,000,000	40	\$ 2,000,000	75	\$ 3,750,000	42	\$ 2,100,000	48	\$ 2,400,000	40	\$ 2,000,000	18	\$ 900,000	24	\$ 1,200,000
	Director Trabajo de grado	Hora	\$ 100,000	10	\$ 1,000,000	15	\$ 1,500,000	20	\$ 2,000,000	10	\$ 1,000,000	15	\$ 1,500,000	10	\$ 1,000,000	5	\$ 500,000	10	\$ 1,000,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	Corrector de estilo	Hora	\$ 50,000	2	\$ 100,000	2	\$ 100,000	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	3	\$ 150,000	0	\$ -	3	\$ 150,000
	Computador portátil	Hora	\$ 300	40	\$ 12,000	40	\$ 12,000	75	\$ 22,500	42	\$ 12,600	48	\$ 14,400	40	\$ 12,000	18	\$ 5,400	24	\$ 7,200
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelera e impresiones	Unidad	\$ 500	144	\$ 72,000	286	\$ 143,000	25	\$ 12,500	12	\$ 6,000	90	\$ 45,000	60	\$ 30,000	300	\$ 150,000	170	\$ 85,000
	Empastado	Unidad	\$ 80,000	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	1	\$ 80,000
	Energía	Hora	\$ 800	40	\$ 32,000	40	\$ 32,000	75	\$ 60,000	42	\$ 33,600	48	\$ 38,400	40	\$ 32,000	18	\$ 14,400	24	\$ 19,200
	Internet	Hora	\$ 500	40	\$ 20,000	40	\$ 20,000	75	\$ 37,500	42	\$ 21,000	48	\$ 24,000	40	\$ 20,000	18	\$ 9,000	24	\$ 12,000
OTROS	Comunicaciones	Minuto	\$ 200	240	\$ 48,000	240	\$ 48,000	180	\$ 36,000	120	\$ 24,000	500	\$ 100,000	240	\$ 48,000	100	\$ 20,000	110	\$ 22,000
	Transporte	N/A	N/A		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	24	\$ 6,000,000	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -
	Alimentación	Unidad	\$ 12,000	15	\$ 180,000	15	\$ 180,000	30	\$ 360,000	15	\$ 180,000	72	\$ 864,000	18	\$ 216,000	11	\$ 132,000	12	\$ 144,000
SUBTOTAL					\$ 7,464,000		\$ 8,035,000		\$ 13,778,500		\$ 7,577,200		\$ 15,785,800		\$ 7,508,000		\$ 3,530,800		\$ 5,119,400
TOTAL PROYECTO							\$												68,798,700

Fuente: Elaboración propia

Calidad

Se definió un plan de calidad con el fin de:

- Dar cumplimiento a los parámetros de tiempo y costo establecidos en las líneas base.
- Cumplir con las especificaciones establecidas en la documentación de requerimientos.
- Garantizar el cumplimiento de cada uno de los entregables de acuerdo con los criterios de aceptación definidos.

Para asegurar el desempeño del trabajo de grado, se establecieron cuatro métricas, las cuales fueron aplicadas con una frecuencia de medición quincenal. En la Tabla 26. se encuentran definidas.

Tabla 26. Métricas de desempeño del Trabajo de Grado

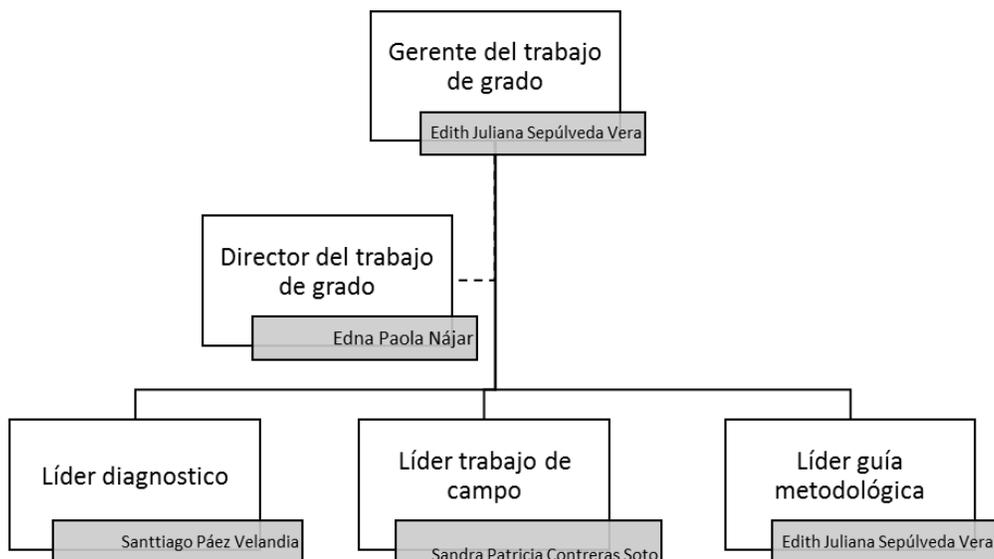
MÉTRICAS DEL DESEMPEÑO EN COSTO	MÉTRICAS DE DESEMPEÑO EN TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost Variance CV: EV- AC</i> • <i>Cost Performance Index: CPI: EV/AC</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Schedule Variance: SV: EV-PV</i> • <i>Schedule Performance Index: SPI: EV/PV</i>

Fuente: Elaboración propia

Equipo de trabajo y comunicaciones

Se diseñó el organigrama del proyecto, el cual puede verse en la Ilustración X.

Tabla 27. Organigrama Grupo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

También se elaboró la matriz de asignación de responsabilidades y la matriz de comunicaciones, donde se definieron los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo

de trabajo y la forma como se recopiló y socializó la información durante la ejecución del trabajo de grado. La matriz de comunicaciones se presenta en la Tabla 27.

Tabla 28. Matriz de Comunicaciones

Tipo de comunicación	Objetivo	Participantes	Mecanismo	Periodicidad
Reunión de seguimiento con la Directora	Revisar el estado de avance del trabajo de grado (Alcance, tiempo y costo)	Integrantes del equipo de trabajo de grado Directora del trabajo de grado	Presencial o virtual	Quincenal
Reunión de seguimiento grupal	Revisar el progreso de las tareas asignadas, resolver inquietudes que puedan surgir en el desarrollo de las mismas.	Integrantes del equipo de trabajo de grado	Presencial o virtual	Semanal
Informe de avance del trabajo de grado	Analizar el desempeño del trabajo de grado por medio de las métricas propuestas.	Integrantes del equipo de trabajo de grado Directora del trabajo de grado	Documento virtual o impreso	Quincenal
Actas de reunión	Registro de los temas tratados durante las reuniones de seguimiento con la Directora del trabajo de grado	Integrantes del equipo de trabajo de grado Directora del trabajo de grado	Documento virtual o impreso	Quincenal
Entregables con comentarios	Observaciones, comentarios sobre los entregables presentados	Integrantes del equipo de trabajo de grado Directora del trabajo de grado	Correo electrónico	Quincenal

Fuente: Elaboración propia.

EJECUCIÓN

La ejecución del proyecto inició el 18 de noviembre de 2016 Durante la ejecución del proyecto se envió a la Directora los diferentes entregables del informe final para su revisión.

Se mantuvo una comunicación constante con la Directora del Trabajo de Grado y con los expertos que fueron consultados, para así recibir su valiosa orientación y retroalimentación en

referencia al trabajo realizado. En el libro de gerencia se puede consultar las actas y los informes de desempeño. Se llevaron a cabo reuniones en su mayoría presenciales con el fin de establecer un plan de trabajo, asignar tareas y responsables. Toda la documentación del proyecto fue almacenada en la nube de OneDrive y Google Drive, para que todos los integrantes del equipo de investigación contaran con libre acceso a la información.

Durante el desarrollo de la investigación, cada integrante del equipo mostro disposición por dar cumplimiento a las tareas asignadas, las cuales eran coordinadas en planes de trabajo propuestos con avances semanales.

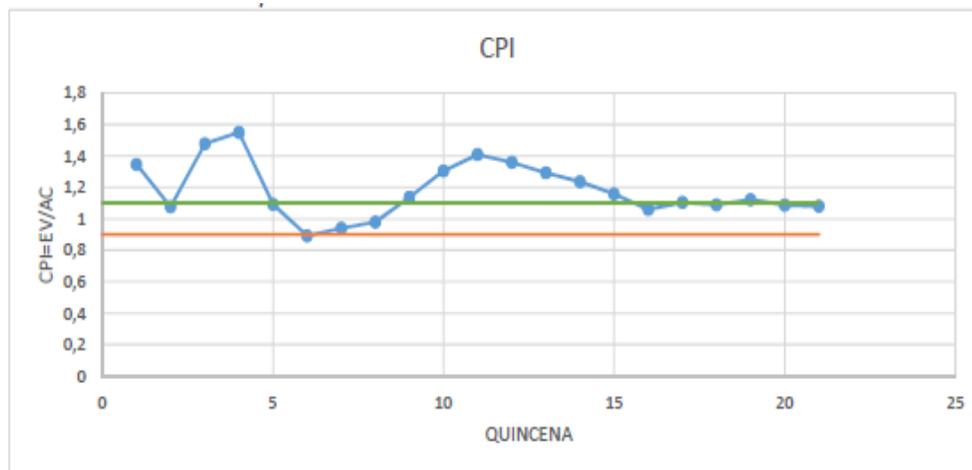
SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control del proyecto se llevó a cabo de acuerdo con las métricas que se establecieron en el plan de gerencia.

Métricas

CPI – Índice de desempeño de costos: se llevó el registro del tiempo empleado en cada actividad, con el fin de efectuar el seguimiento respectivo. Ilustración 32 CPI durante el proyecto.

Ilustración 32. CPI Trabajo de Grado



Fuente: Elaboración propia

SPI – Índice de desempeño de cronograma. En la ilustración 33 se presenta la evolución a lo largo del proyecto.

Ilustración 33. SPI Trabajo de Grado



Fuente: Elaboración propia

LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas del proyecto fueron registradas a medida que fueron identificadas, en el formato propuesto en el Anexo N de las guías generales para el desarrollo del trabajo de grado.

En la tabla 29 se presenta el resumen de las lecciones aprendidas durante el proyecto.

Tabla 29. Lecciones Aprendidas

No	TITULO	LECCIÓN APRENDIDA
1	Planeación real del cronograma	A la hora de planear se debe tener en cuenta las festividades y declararlos desde el inicio tiempos muertos, de esta manera se obtendrá un cronograma más preciso y unos indicadores más positivos.
2	Intervalos de tiempo mas largos entre las tareas del proyecto	Se recomienda para futuros trabajos realizar una planeación con intervalos más amplios entre cada actividad, al menos que los integrantes del trabajo de grado tengan una disponibilidad del 100% para la realización del proyecto.
3	Trabajo en equipo	Se recomienda utilizar esta estrategia desde el inicio en razón a que aumenta la productividad y armonía del equipo de trabajo.
4	Plan de Gerencia	se recomienda incluir el seguimiento dentro de las actividades del cronograma.
5	Comunicación grupal	Se recomienda realizar de manera frecuente reuniones de retroalimentación
6	División proporcional del trabajo	la sinceridad ayuda a proponer estrategias que permitan compensar el trabajo de aquellos que pueden dedicarle al Trabajo de Grado en una menor proporción, y no por el contrario caer en incumplimientos que perjudiquen al grupo.
7	Análisis de información	Cuando se realice herramientas de recolección de información se recomienda también diseñar herramientas para sintetizar y analizar.
8	Asesoría metodológica	Utilizar las asesorías que brinda la unidad de proyectos y que además fueron aprobadas dentro del plan de gerencia.
9	Uso de herramientas didacticas	Permitir espacios para la creatividad y la producción de contenido metodológico.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La participación ciudadana es un proceso complejo y multifacético. Participación implica procesos de negociación, convergencia, partidismo y oposición, por lo tanto, los actores sociales dispuestos a participar deben ser gestionados para tener una participación más efectiva en pro del interés común
2. La Gestión de actores permite una participación efectiva por parte de todos los grupos de interés sin embargo, la gestión de actores depende de la voluntad política y el grado de madurez del PP en el municipio y/o departamento. Si es meramente informativo y desestructurado la Gestión de Actores no tendrá mucha incidencia. Si el deseo de quien implementa el PP es que las partes interesadas sean realmente protagonistas y puedan incidir en elaborar recomendaciones o tomar decisiones, la Gestión de actores deberá hacerse en un trabajo previo, durante y post al ejercicio.
3. Desde la visión del Ministerio del Interior, se perciben aspectos que ha logrado tener experiencias positivas en estos procesos, como la apropiación de lo público en los territorios, poder entender que los PP no son proyectos que exclusivamente deban ser para construcción de infraestructura, que depende en gran medida de la voluntad política que se tenga por parte de los gobiernos locales y departamentales, que son importantes los Planes de Desarrollo Comunales, que implementación no es lo mismo que reglamentación, la necesidad de un comité técnico que dé las reglas de juego, y que si se aúnan fuerzas y puntos de vista, se pueden lograr proyectos de mayor impacto para una comunidad.
4. Es el Ministerio Público quien debería asumir la competencia y responsabilidad de realizar la orientación y asistencia técnica como se mencionó anteriormente, pero

en el caso actual no es así, es la Corporación Viva la Ciudadanía quien asume dicha responsabilidad con la asistencia técnica de la Red, la que ha recopilado la mayor documentación y resultado de experiencias en el País.

5. En los casos evaluados podemos concluir que quienes participan en la formulación de presupuestos participativos son las unidades ejecutoras de proyectos los cuales corresponde a las instituciones centralizadas y descentralizadas del territorio, en su mayoría estas se apoyan e involucran a grupos organizados de la sociedad civil. Siendo los presupuestos participativos un ejercicio de involucrar a toda la comunidad, podemos resaltar que los municipios que han logrado este objetivo en el proceso de formulación son Medellín, Envigado y Pasto.
6. Las herramientas tecnológicas han sido el medio más convencional para lograr una divulgación considerable del ejercicio de PP, sin embargo, existen grandes brechas de la calidad de la información suministrada. Casos específicos como Bogotá.
7. La mayoría de municipios y departamentos utilizan como base de referencia la herramienta MGA utilizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para el desarrollo de herramientas y metodologías propias para la formulación de proyectos.
8. La gestión de actores en proyectos de formulación de PP en los municipios y departamentos se realiza de manera empírica e incompleta, no existen lineamientos, metodologías y/o herramientas complementarias para realizar una gestión efectiva. En la mayoría de los casos de estudio se observa que únicamente se llega a una limitada identificación de actores claves, la cual es realizada sin herramientas que permiten una visualización completa de esta identificación

9. Llevar a cabo una buena identificación y gestión de las partes interesadas desde el inicio, es un proceso clave que permite comprender la diversidad de intereses particulares de las personas y grupos que pueden afectar o ser afectados según su influencia. (De Sebastián, 1999) Es importante mencionar que no basta solo con identificar a las partes involucradas, debido a que sus necesidades y expectativas pueden variar a lo largo del tiempo, para ello también se debe determinar para cada parte, cuáles son los verdaderos motivos que causan la oposición o apoyo, que fuerzas sociales y con qué recursos disponen, la posibilidad de generar alianzas, entre otros factores que permitan divisar un escenario con el mayor detalle posible.
10. La identificación de las partes interesadas en los presupuestos participativos es de vital importancia, debido a que 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. Así mismo la toma de decisiones requiere de la interacción de diferentes agentes y del establecimiento de reglas dentro del proceso. (De Grado Presentado Por, Ivonneth, & Galindo, 2013)
11. 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 interesados 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 interesados 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

12. La guía metodológica permite facilitar la sistematización y acompañamiento del proceso desarrollado en la gestión de actores, en el marco de los proyectos que son formulados con presupuesto participativo en Colombia, con el fin de definir hacia qué proyectos se destinarán los recursos disponibles.
13. La aplicabilidad de la guía metodológica está bajo la responsabilidad de las entidades territoriales del orden local, municipal y departamental. La guía permite orientar los procesos de gestión de actores teniendo en cuenta sus propias metodologías de PP, no es una ruta obligatoria.
14. La validación de la guía metodológica permitió contar con sugerencias por parte de expertos, con el fin de mejorar la comprensión del documento e integralidad conceptual del mismo. El resultado fue positivo evidenciando que el desarrollo de la ruta metodológica se encuentra completa y es pertinente para llevar a cabo una correcta gestión de actores en la formulación de proyectos con Presupuesto Participativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Accountability. (2015). Aa1000 Stakeholder Engagement Standard 2015. 2015.
- Alarcón Mantilla. (n.d.). LEY 38 DE 1989. Retrieved from http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/LEY381989.pdf
- Arturo, P., & Tobo, R. (n.d.). PROGRAMA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL. AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2012). Guía De Presupuesto Público Territorial
- Ávila, C. R., & Aldana, G. (2013). Programa de Formación para Servidores Distritales. In *Glosario*. Bogotá. Retrieved from http://200.93.163.76:8080/moodledata/554/multi/presupuesto/520-web/521-home/5_glosario.html
- Cabannes, Y. (2004a). Presupuesto Participativo y finanzas locales. Programa de Gestión Urbana. Retrieved from www.pgualc.org
- Cabannes, Y. (2004b). Presupuestos Participativos: Marco Conceptual y Análisis de su Contribución a la Gobernanza Urbana y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, UN-HABITAT.
- Castillo, D., & Luis, C. (2006). Modelo para la gestión de presupuestos participativos en las delegaciones del Distrito Federal. Tesis completa.
- Chacón Cortés, J. V. (2011). *Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Gobernación del Quindío. Retrieved from http://quindio.gov.co/home/docs/items/item_100/P-PLA-03Identificacionformulacionyevaluaciondeproyectosdeinversionpublica.pdf
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST, 11.
- DAVID, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. (Enrique Quintanar Duarte, Felipe Hernández Carrasco, & Enrique Trejo Hernández, Eds.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- De Grado Presentado Por, T., Ivonneth, S., & Galindo, Q. (2013). PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN BOGOTÁ. *PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN BOGOTÁ*.
- De Sebastián, L. (1999). DOCUMENTOS DE TRABAJO PROYECTO CONJUNTO INDE- UNION EUROPEA Análisis de los involucrados. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.
- Departamento Nacional de Planeación DNP. (2013). Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. *Sistema General de Regalías, 1.4*, 2–26. Retrieved from <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=sGf0xqep7Og%3D&tabid=186&mid=>
- Dirección General de Inversiones Públicas (DGIP). (2012). Guía Metodológica General para la

Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública.

- DNP. (2013). DEFINICIONES UNIFICADAS PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS, MANUALES, GUÍAS, INSTRUCTIVOS Y PRESENTACIONES. Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones y finanzas pblicas/Definiciones Unificadas Version 2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones_y_finanzas_publicas/Definiciones_Unificadas_Version_2.pdf)
- Federación Colombiana de Municipios, & GTZ. (2011). Presupuesto Participativo Municipal. Retrieved from <http://fundacion.univalle.edu.co/images/stories/presupuestogtz.pdf>
- Francés, F., & Carrillo, A. (2008). Guía metodológica de los Presupuestos Participativos. Retrieved from [http://www.presupuestosparticipativos.com/files/5600-3779-fichero/Guia metodológica propia de los Presupuestos Participativos.pdf](http://www.presupuestosparticipativos.com/files/5600-3779-fichero/Guia_metodologica_propia_de_los_Presupuestos_Participativos.pdf)
- Ganuzá, E., & Francés, F. (2012). *El círculo virtuoso de la democracia: los presupuestos participativos a debate - Ernesto Ganuzá Fernández, Francisco Francés - Google Libros* (278th ed.). Madrid. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dOjfNwRl340C&oi=fnd&pg=PA4&dq=+El+c%25C3%25ADrculo+virtuoso+de+la+democracia:+los+presupuestos+participativos+a+de+bate&ots=nTrmrtfmLK&sig=2QygTOqakJC_gRGHIAIr66C0DQA#v=onepage&q=El+c%25C3%25ADrculo virtuoso de la](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dOjfNwRl340C&oi=fnd&pg=PA4&dq=+El+c%25C3%25ADrculo+virtuoso+de+la+democracia:+los+presupuestos+participativos+a+de+bate&ots=nTrmrtfmLK&sig=2QygTOqakJC_gRGHIAIr66C0DQA#v=onepage&q=El+c%25C3%25ADrculo+virtuoso+de+la)
- Garzón, C. A. (2011). *LA PLANEACIÓN PARTICIPATIVA EN COLOMBIA, UN PROCESO DE AVANCES EN LO INSTITUCIONAL, PERO DE FUSTRACIONES EN SU APLICACIÓN*. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA. Retrieved from http://temporal.ucp.edu.co/desarrollohumanoypaz/old/modulos/encuentrosinternacionales/ev entograncolombiano/Mesa_4_Planeacion/Planeacion_participativa_en_Colombia.pdf
- Geli, B., Virgili Bonet, J., & Virgili Bonet, T. (2008). El Presupuesto Participativo: ¿factor de transformación? Universidad de Barcelona. Retrieved from http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Bou_y_Virgili_Bonet.pdf
REFERENCIA REPETIDA
- Lerma, C. (2011). *Lo hicimos por voz: la experiencia del Presupuesto Participativo en Ocaña*.
- Lima, Ma. A., & Aguilar, C. R. (2011). La importancia del diagnóstico en la políticas públicas. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*.
- López, X., & Merchán, N. (2013). *ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EMPRESA "PROASTOM EMPLEOS Y SERVICIOS CIA. LTDA" PARA EL PERIODO 2008-2012" DEL CANTÓN SEVILLA DE ORO*". Universidad de Cuenca.
- Martínez, C. R., & Arena, E. (2013). Experiencias y buenas prácticas en presupuesto participativo.
- Ministerio Federal de cooperación Económica y Desarrollo. (2008). Presupuesto Participativo 2008-2009.
- Montes-Guerra, M. I., Ramos, F. N. G., & Díez-Silva, H. M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos Methods and standars: Essentials tools in the application of proyect managment.

- Municipio de Tunja. (2014). Política Pública- Implementación de Presupuestos Participativos. Retrieved from http://186.116.13.48/Presupuestos/web/uploads/resources/gallery_resource_53fd1fdeaa499.pdf
- NADER ORGALE, R. (2014). Descentralización, participación ciudadana y gobierno local en Colombia. *Advocatus*, 11(22), 25–40.
- Ocaña, J. A. (2012). *Gestión de proyectos con mapas mentales. Vol. I*. ECU.
- PMI. (2013). GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS- (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, *Quinta Edi*, 1–596. Retrieved from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/79535/PMBOK_5ta_Edicion_Espanol__1_.pdf
- Pulido, V. Z. (2005). El modelo filantropico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en Mexico. Retrieved from http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/
- Quintero, D., & Laverde Moncada, D. E. Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos, BPIN, Departamento nacional de Planeación § (2011). Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones_y_finanzas_publicas/Manual_de_Procedimiento_BPIN_2011.pdf
- Ramkumar, V., & Krafchik, W. (n.d.). Can Civil Society Engagement in Budgeting Processes Build Trust in Government? Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan026308.pdf>
- Rodríguez, O. E. (2010). Manual de la Inversión Pública Nacional. Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Manual_de_Inversion_de_Publica.pdf
- SENPLADES. (2014). FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS. Retrieved from <http://www.upec.edu.ec/dmdocuments/DESCARGASUPEC/FORMATOPERFILESDEPROYECTOSSENPLADES.pdf>
- Torres, C., Valverde, D., & Beaufort, E. (2015). *LINEAMIENTOS SOBRE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Torres Rincón, F. A. (2013). El diagnóstico empresarial , como herramienta de gestión gerencial. *AGLALA*, 103–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.356>
- Valencia, L. E. (2010). Historia, realidad, pensamiento y perspectivas de la acción comunal en Colombia. Retrieved from <http://viva.org.co/cajavirtual/svc0168/articulo0006.pdf>
- Velásquez, C., & González, R. (2003). ¿Que ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? Los resultados de la participación ciudadana, 322–360.

ANEXOS

ANEXO A - GUIA DE LA ENTREVISTA A ORGANIZACIONES

TRABAJO DE GRADO: 'DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE INVOLUCRADOS EN PROYECTOS ENFOCADOS EN LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN COLOMBIA'

INVESTIGADORES:

SANDRA PATRICIA CONTRERAS SOTO - SANTIAGO PÁEZ VELANDIA - EDITH JULIANA SEPÚLVEDA VERA

DIRECTORA:

EDNA PAOLA NAJAR

FECHA: _____.

HORA: _____.

ENTIDAD: _____.

Buenos _____. Somos estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Actualmente estamos desarrollando nuestro trabajo de grado, que consiste en diseñar una guía metodológica para la gestión de involucrados en proyectos enfocados en la formulación de presupuestos participativos en Colombia. El objetivo de la presente entrevista es conocer la participación que la entidad ha tenido en el ejercicio democrático de Presupuestos Participativos en Colombia y así poder recopilar información sobre los actores, procesos y resultados de esta herramienta de construcción participativa. El contenido de la entrevista será utilizado únicamente con fines académicos.

Para poder recopilar y posteriormente procesar la información suministrada en la entrevista solicitamos su autorización para grabar la sesión. ¿Está usted de acuerdo con grabar la sesión y poder utilizar dicho material única y exclusivamente con fines académicos relacionados con nuestro trabajo de grado?

Si ____

No ____

1. NOMBRE ENTREVISTADO: _____.
2. CARGO (¿Qué cargo ocupa actualmente en...): _____?

3. ¿Cuéntenos por favor qué rol ha desempeñado la institución en procesos relacionados con los presupuestos participativos?
4. ¿Cómo es el proceso de orientación y soporte de PP por parte de la Entidad?
5. ¿Tienen documentado el trabajo realizado en lo relacionado con PP?
6. ¿Tienen información respecto a procesos de PP en Municipios o Departamentos, como casos concretos de aplicación?
7. (Si la respuesta en 7 es afirmativa). ¿Cuál caso podría señalar como el mejor o los mejores ejemplos que conoce y por qué?
8. (Si la respuesta en 7 es afirmativa) De acuerdo a su experiencia, ¿qué resultados positivos han tenido los procesos de PP?
9. Y desde esa misma experiencia y conocimiento, ¿qué aspectos por mejorar tienen?
10. ¿Tiene la entidad o conoce algún referente que brinde a los municipios o departamentos una guía de cómo realizar estos procesos de formulación de presupuestos participativos?
11. ¿Cómo se gestiona la participación de todos los involucrados en los procesos de PP que usted conoce?
12. Teniendo en cuenta que el objetivo de nuestro trabajo de grado consiste en brindar una guía para la gestión de partes involucradas en estos procesos, ¿qué nos recomendaría para tener en cuenta?
13. En su opinión, ¿la guía a desarrollar podría tener aplicación en diversos contextos culturales y geográficos, en razón a que se basa en una ruta de mínimos a tener en cuenta para la entidad que los desarrolle?
14. ¿Conoce usted otro experto el tema que nos pueda referenciar para adelantar una entrevista similar?, ¿podría ayudarnos con algún dato de contacto del o los expertos mencionados?

Agradecemos el tiempo y la información brindada, su opinión y la información suministrada será de valiosa ayuda para nuestra investigación.

Esperamos poder mantener la comunicación y poder socializar nuestros avances y el resultado del trabajo de grado, una vez éste culmine.

Muchas gracias.

ANEXO B - GUIA DE LA ENTREVISTA A ENTIDADES PÚBLICAS DEL ORDEN TERRITORIAL

TRABAJO DE GRADO: ‘DISEÑO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE INVOLUCRADOS EN PROYECTOS ENFOCADOS EN LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS EN COLOMBIA’

INVESTIGADORES:

SANDRA PATRICIA CONTRERAS SOTO - SANTIAGO PÁEZ VELANDIA - EDITH JULIANA SEPÚLVEDA VERA

DIRECTORA:

EDNA PAOLA NAJAR

FECHA: _____.

HORA: _____.

ENTIDAD: _____.

Buenos _____. Somos estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Actualmente estamos desarrollando nuestro trabajo de grado, que consiste en diseñar una guía metodológica para la gestión de involucrados en proyectos enfocados en la formulación de presupuestos participativos en Colombia. El objetivo de la presente entrevista es conocer la normatividad propia y los procedimientos de direccionamiento e implementación que la Entidad tiene respecto al ejercicio democrático de presupuestos participativos en su territorio. El contenido de la entrevista será utilizado únicamente con fines académicos.

Para poder recopilar y posteriormente procesar la información suministrada en la entrevista solicitamos su autorización para grabar la sesión. ¿Está usted de acuerdo con grabar la sesión y poder utilizar dicho material única y exclusivamente con fines académicos relacionados con nuestro trabajo de grado?

Si ____

No ____

1. NOMBRE ENTREVISTADO: _____.
2. CARGO (¿Qué cargo ocupa actualmente en...): _____?
3. ¿A qué dependencia está adscrito?
4. ¿Implementa la Entidad Territorial los PP?
5. (Si la respuesta en 4 es positiva) ¿Desde qué año implemente la Entidad Territorial los PP?

6. ¿La entidad cuenta con normatividad propia frente a los PP?
7. (Si la respuesta en 6 es positiva) ¿A través de qué acto administrativo se reglamentaron los PP?
8. ¿Qué competencia y responsabilidad tiene la Dependencia a la cual está adscrito, sobre los procesos asociados a los PP?
9. ¿Cuántos proyectos de PP han ejecutado en la Entidad Territorial (por años)?
10. De acuerdo a su experiencia, ¿qué resultados positivos han tenido los procesos de PP?
11. Y desde esa misma experiencia y conocimiento, ¿qué aspectos por mejorar tienen?

12. ¿Qué porcentaje aproximado del Presupuesto de la Entidad Territorial, se destina a través de PP anualmente?
13. ¿Existen registros históricos en ejecución de recursos económicos en la Entidad Territorial, producto de los PP?, ¿dónde se pueden encontrar éstas cifras?
14. ¿Tienen documentado el trabajo realizado en lo relacionado con PP?

15. En general, ¿cómo se lleva a cabo la formulación de los presupuestos participativos?, es decir, el proceso mediante el cual la entidad territorial convoca a la comunidad y logra definir el conjunto de proyectos hacia los cuales se dirigirán los recursos de inversión.
16. En general, ¿Cómo se controla la ejecución de los recursos de inversión asociados a los proyectos que surgen del ejercicio democrático de los PP?
17. En general, ¿Cómo se hace seguimiento a los resultados de los proyectos que surgen del ejercicio democrático de los PP?
18. ¿La entidad Territorial cuenta con una metodología, procedimientos o protocolos para los siguientes elementos asociados:
 - ¿... para la formulación participativa de los PP?
 - ¿... para la formulación de los proyectos que surgen del ejercicio democrático de PP?
 - ¿... para la ejecución de los recursos de inversión asociados a los proyectos que surgen del ejercicio democrático de los PP?
 - ¿... para el seguimiento a los resultados de los proyectos que surgen del ejercicio democrático de los PP?
 - Otro: ¿cuál?

19. ¿Tienen referenciados y documentadas buenas prácticas y lecciones aprendidas en PP?
20. ¿Tienen una metodología específica para identificar a todas las partes involucradas o actores relevantes en el ejercicio democrático de PP?
21. ¿Cómo gestionan la participación de todas las partes involucradas o actores relevantes en el ejercicio de PP?
22. Durante el proceso de formulación de los presupuestos participativos, ¿Cuál es la gestión adelantada por la entidad territorial frente a todas las partes involucradas o actores relevantes en el ejercicio de PP?
23. Teniendo en cuenta que el objetivo de nuestro trabajo de grado, consiste en brindar una guía para la gestión de partes involucradas en estos procesos, ¿qué nos recomendaría para tener en cuenta?

24. En su opinión, ¿la guía a desarrollar podría tener aplicación en diversos contextos culturales y geográficos, en razón a que se basa en una ruta de mínimos a tener en cuenta para la entidad que los desarrolle?
25. Por último, quisiéramos saber con qué herramientas específicas cuenta la entidad para la gestión de partes involucradas, nos referimos por ejemplo a: bases de datos, sistemas de información, georreferenciación, software especializados para apoyar alguna etapa del proceso, etc.?

Agradecemos el tiempo y la información brindada, su opinión y la información suministrada será de valiosa ayuda para nuestra investigación.

Esperamos poder mantener la comunicación y poder socializar nuestros avances y el resultado del trabajo de grado, una vez éste culmine.

Muchas gracias.

ANEXO C - INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN GUÍA METODOLÓGICA

Nombre: _____.

Entidad: _____.

Cargo: _____.

Tiempo desempeñando el cargo: _____.

PREGUNTAS DE VALIDACIÓN

1. Validación Desarrollo de Contenidos (Numerales 1, 2 y 3)

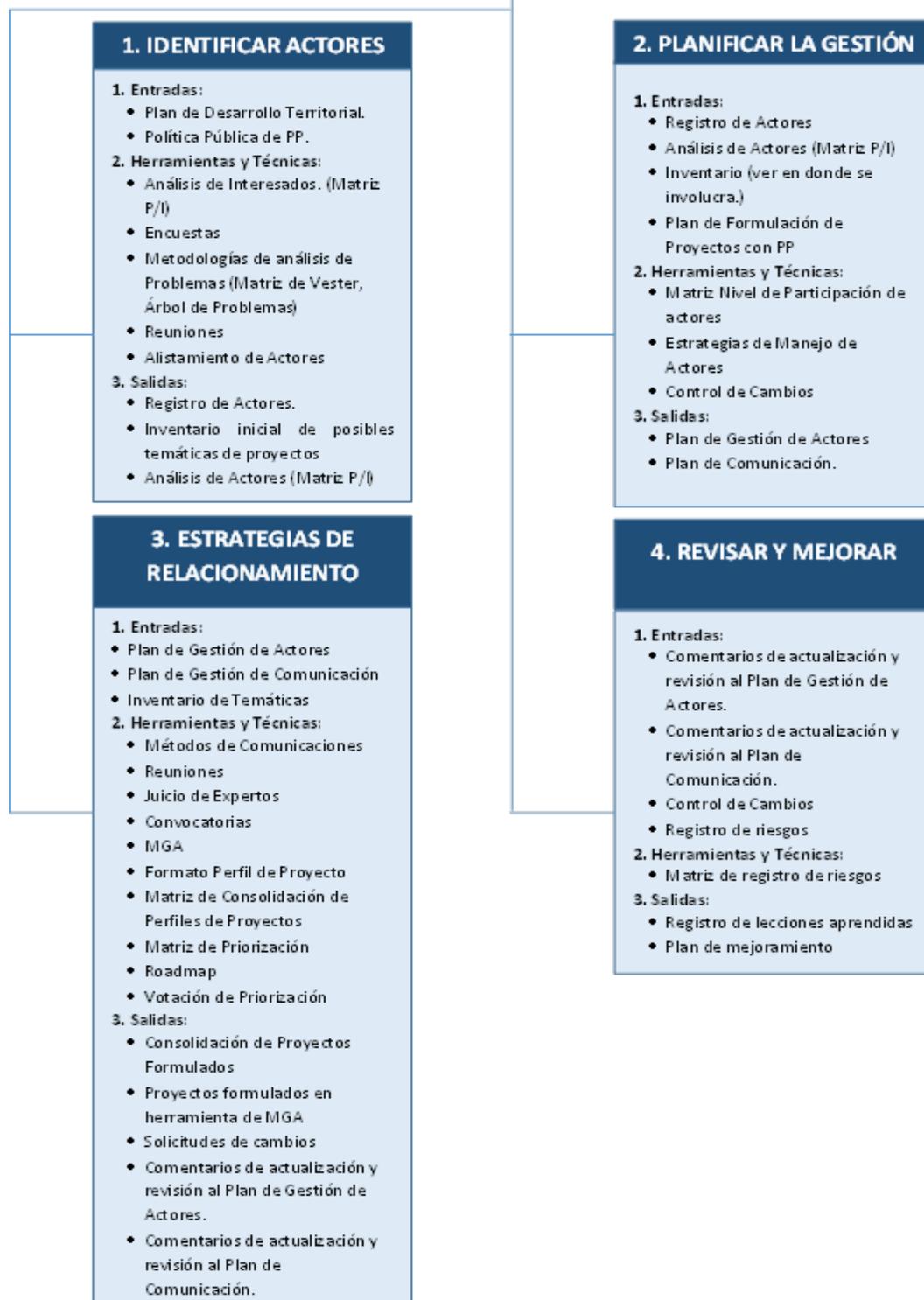
Frente a cada uno de los siguientes aspectos relacionados con la guía metodológica, por favor expresar en qué nivel considera que se encuentra, en términos de desarrollo (completo, incompleto) y, en caso de considerar que el desarrollo está incompleto, qué aspectos faltarían por incluir.

Elemento de la Guía	Desarrollo		Sugerencias de ajuste
	Completo	Incompleto	
1. Presentación			
2. Presupuesto Participativo			
3. Gestión de Involucrados			

2. Validación General de Procesos

Para contestar las siguientes inquietudes, tenga en cuenta el diagrama general de procesos de la guía, planteados a continuación:

GESTIÓN DE ACTORES EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS



Gráfica 3. Procesos Gestión de Actores en la Formulación de Proyectos con Presupuesto Participativo

Frente al esquema general de procesos (Gráfica 3. Procesos Gestión de Actores en la Formulación de Proyectos con Presupuesto Participativo):

2.1. ¿Considera que los procesos planteados permiten desarrollar el alcance de la guía?

SI___ NO___

2.2. ¿Los procesos se describen de una manera clara, pensando en los equipos de trabajo de las entidades territoriales? Si su respuesta es negativa, ¿qué sugeriría?

SI___ NO___

Sugerencia:

2.3. ¿La ruta de procesos abarca, según su experiencia, los aspectos clave del proceso de formulación de presupuestos participativos?

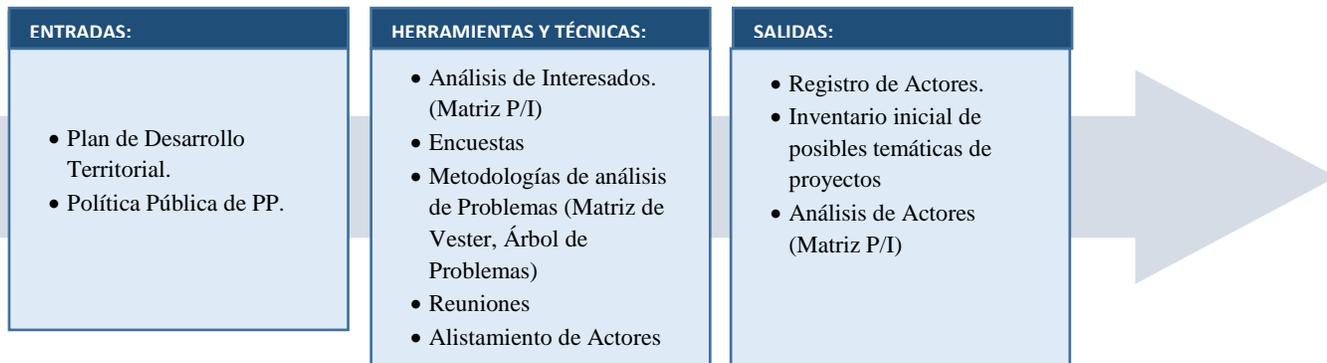
SI___ NO___

2.4. ¿Tiene alguna observación / comentario o sugerencia adicional?

Respuesta:

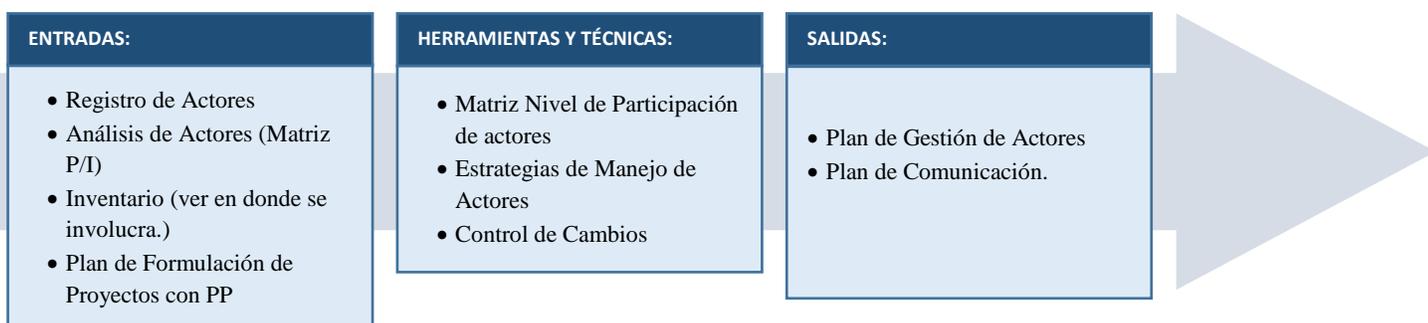
3. Validación específica por procesos

PROCESO 1 IDENTIFICAR ACTORES:



¿Está todo lo que debería estar?	¿Hay algo que está que no debería estar?	¿Qué le falta?

PROCESO 2 DESARROLLAR PLAN DE GESTIÓN DE ACTORES:



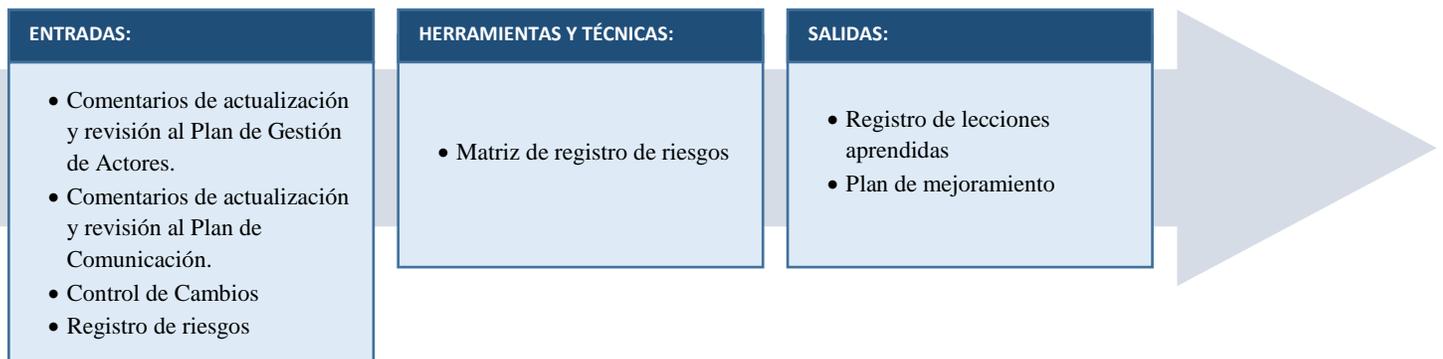
¿Está todo lo que debería estar?	¿Hay algo que está que no debería estar?	¿Qué le falta?

PROCESO 3 DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO:



¿Está todo lo que debería estar?	¿Hay algo que está que no debería estar?	¿Qué le falta?

PROCESO 4 REVISAR Y MEJORAR:



¿Está todo lo que debería estar?	¿Hay algo que está que no debería estar?	¿Qué le falta?

4. Recomendaciones para la Implementación

Entendiendo el alcance de la guía y los procesos definidos, según su experiencia y conocimiento en el tema, ¿qué recomendaciones considera deben incluirse para una adecuada implementación en las entidades territoriales?

5. Observaciones generales

Si tiene alguna observación o comentario adicional, agradeceríamos pudiera compartirlo en el siguiente espacio:

Agradecemos el tiempo y compromiso que ha brindado en el proceso de investigación y en la construcción y validación de la Guía Metodológica para la Gestión de Actores en la Formulación de Proyectos con Presupuesto Participativo, sus aportes y conocimientos han sido de valiosa ayuda. Socializaremos con usted los resultados del trabajo de grado y producto final una vez éste culmine.

Muchas gracias.

ANEXO D GUÍA METODOLÓGICA

Docuemnto adjunto