



EDUCAPAZ

Programa Nacional de
Educación para la Paz



GESTIÓN E INCIDENCIA LOCAL

CUADERNILLO DE RÉPLICA

Esquina sur del Tolima

GESTIÓN E INCIDENCIA LOCAL

CUADERNILLO DE RÉPLICA
Esquina sur del Tolima



EDUCAPAZ

Programa Nacional de
Educación para la Paz

Socios



Fundación Escuela Nueva
del sur del Tolima

FUNDACIÓN PARA LA
RECONCILIACIÓN



Aliados



**Gestión e Incidencia Local. Cuadernillo de
Replica
Esquina Sur del Tolima**

Comité Directivo

Angélica Pérez
Bernardo Toro
Clarita Arboleda
Claudia Mora
Enrique Chauz
José Mejía
Leonel Narváez
Luis Guerrero
Óscar Sánchez
Vicky Colbert
Víctor Murillo

Coordinación Nacional

Claudia Lancheros
Daniel Cruz
Gloria Carrasco
Inty Buelvas
Jennifer Garnica
Juana Yunis
Luis Galeano
Maribel Gamba
Milena Montoya

Comité Técnico Nacional

Adriana González
Álvaro Valencia
Janneth Cortés
Jeimmy Ramos
Juan José Correa
Julián Victoria
Magda Reyes
Nicna Camargo
Sabrina Burgos
Solman Díaz
Tania Cruz

Autores
Gilberto Ramírez
Iván Olaya
Juan Agredo
Lina Orozco

Colaboración pedagógica

Adelina Peña
Alejandra Ramírez
Heyner Mesa
José Grisales
Laura Cruz
Leslie Rojas

Diseño y diagramación

Mauricio Tabares

Ilustración

Mauricio Tabares

ISBN:

Cali. Diciembre 2020.

Este producto es publicado por la Caja de
Herramientas del Programa Nacional de
Educación para la Paz
EDUCAPAZ bajo la licencia
Atribución No Comercial –
Compartir Igual



MÁS INFORMACIÓN

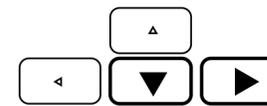
- 🌐 Sitio web: www.educapaz.co
- ✉ Correo: comunicaciones@educapaz.co
- 🏠 Bogotá: Carrera 11 # 75-71, oficina 605 (57-1) 694 9848 - (57) 304 643 0896
- 🏠 Chaparral: Calle 4 # 10-32, barrio Libertador
- 🏠 Guapi: Cll 11 # 4- 36, Barrio San Pablo
- 🏠 Quibdó: Cra 4 # 24 - 32 piso 2, barrio Yesca Grande
- 📘 Facebook: [@educapazcolombia](https://www.facebook.com/educapazcolombia)
- 🐦 Twitter: [@EducapazC](https://twitter.com/EducapazC)
- 📺 Youtube: [Programa Educapaz](https://www.youtube.com/ProgramaEducapaz)
- 📷 Instagram: [@educapazcolombia](https://www.instagram.com/educapazcolombia)

Instrucciones para navegar dentro del documento

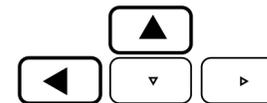
Si abriste el documento con **Acrobat Reader** o **Google Chrome** puedes ir hacia **adelante** o **atrás** de este con tu teclado de la siguiente manera:



- **Ir hacia adelante:** con la tecla **siguiente** o **abajo**



- **Ir hacia atrás:** con la tecla **atrás** o **arriba**



O si prefieres navegar con el **mouse** mientras lees lo puedes hacer con el **medio círculo** ubicado en la parte baja de la hoja, allí puedes:



- **Ir hacia adelante:** click en el botón **derecho**



- **Ir hacia atrás:** click en el botón **izquierdo**



- **Para ir al índice del contenido y navegar dentro de los títulos del documento :** click en el botón **casa**



CONTENIDO

Página

6	● PRESENTACIÓN
7	● ¿QUÉ ES Y CÓMO EMPLEAR ESTE CUADERNILLO DE RÉPLICA?
8	● LOS MÓDULOS QUE TE PROPONEMOS
10	● Módulo 1. Liderazgo en la incertidumbre
13	● ALGUNAS HERRAMIENTAS QUE TE PROPONEMOS PARA LA PLANEACIÓN Y EL LIDERAZGO
15	● ACTIVIDAD: ÁBACO DE PERCEPCIONES
16	● ACTIVIDAD: DOFA
19	● Módulo 2. Las herramientas del gobernante
23	● ACTIVIDAD: DEFINIENDO LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
24	● ACTIVIDAD. NIVELES TERRITORIALES Y COMPETENCIAS, CASO EDUCACIÓN
28	● ACTIVIDAD. LA LÍNEA VIVA DE LA GESTIÓN PÚBLICA
31	● Módulo 3. Las herramientas del ciudadano
33	● ACTIVIDAD: CONCÉNTRASE DEL CONTROL SOCIAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA
35	● ACTIVIDAD: IDENTIFICANDO LOS PASOS PARA UN EJERCICIO DE CONTROL SOCIAL
36	● ACTIVIDAD: EXPLORANDO PLATAFORMAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA
38	● BIBLIOGRAFÍA GENERAL

PRESENTACIÓN



En el marco del post-acuerdo y de cara a la nueva apertura del sistema político, es preciso asegurar capacidades técnicas e institucionales de agentes sociales conocedores del contexto político y social para incidir de manera calificada y proactiva en la formulación de propuestas ciudadanas y en la ejecución de programas y/o proyectos prioritarios para comunidades en el nivel local.

Esta herramienta que hemos denominado “cuadernillo de réplica para la gestión e incidencia local”, presenta una propuesta para orientar un conjunto de talleres participativos que aborden los temas de la gestión pública local y regional, acercando a la ciudadanía y líderes del territorio a herramientas de planeación estratégica, conocimiento sobre las herramientas del gobernante y, especialmente, herramientas para el ejercicio de una ciudadanía activa

¿QUÉ ES Y CÓMO EMPLEAR ESTE CUADERNILLO DE RÉPLICA?

Las siguientes páginas son una guía práctica para la ciudadanía, líderes sociales, y todas las personas inquietas e interesadas por los temas de la gestión pública e incidencia ciudadana en lo local. Busca orientar los ejercicios de acercamiento de la comunidad con los espacios público – institucionales de nuestro gobierno.

Principalmente, los siguientes ejercicios, pasos, notas, aclaración de conceptos, entre otros, están dirigidos a individuos o grupos que quieran adquirir competencias y herramientas para la incidencia local. El cuadernillo contempla actividades lúdicas sobre agrupaciones y/o comunidades que tengan como objetivo participar e involucrarse en lo público para incidir en la toma de decisiones sobre cuestiones que son de interés común.

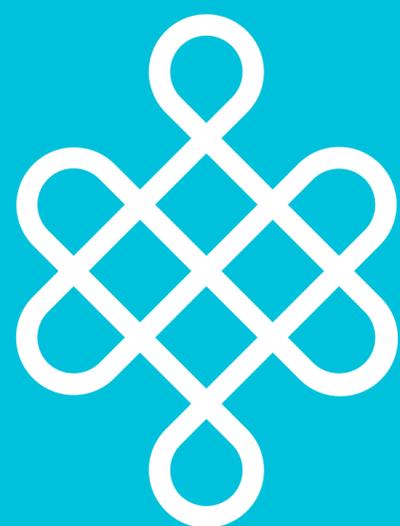
A partir de una serie de herramientas que se presentan a lo largo de tres grandes módulos: Herramientas para el liderazgo en la incertidumbre, Herramientas del gobernante, y Herramientas del ciudadano, se indica un breve marco conceptual y un conjunto de actividades para su réplica en territorio. Las herramientas y actividades propuestas no agotan las enormes posibilidades que el mundo de la gestión e incidencia ciudadana ofrece. Las actividades propuestas no son rígidas, pueden adaptarse a las distintas problemáticas que quieran trabajar, los y las lectoras tendrán la posibilidad de implementar las actividades dependiendo el contexto donde se encuentre para un mejor modo de aprendizaje según lo considere pertinente.

¡Por una ciudadanía activa!

Sean bienvenid@s

LOS MÓDULOS QUE TE PROPONEMOS





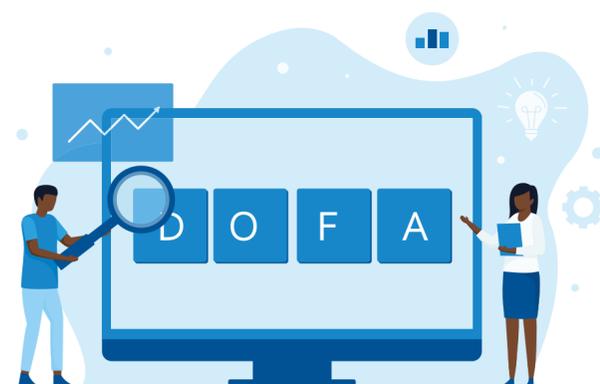
Módulo 1



Módulo 1.

Liderazgo en la incertidumbre

EN ESTE MÓDULO CONOCERÁS:



ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Escenarios DOFA

El módulo “Liderazgo en tiempos de crisis” permitirá incorporar herramientas prácticas asociadas a la prospectiva y a la elaboración de escenarios mediante los cuales se identifique factores de oportunidad, amenaza, debilidades y fortalezas (D.O.F.A).

Los liderazgos tienen un factor común: la concreción de objetivos claros, metas verificables en correspondencia con las necesidades e intereses de la comunidad.

Para un mejor desempeño de su accionar, proponemos en este módulo algunos elementos que servirán para una mejor planeación de sus futuros ejercicios. Determinar unos objetivos y planes para llegar a estos proporcionarán al líder y a las organizaciones disminuir la incertidumbre dentro de un marco de crisis. Lo anterior, permitirá prever o visualizar escenarios propicios o inadecuados para el cumplimiento de sus objetivos.

HERRAMIENTAS DE PROSPECTIVA TERRITORIAL

Desarrollar estrategias, reconocer factores, e identificar instrumentos que permitan abordar situaciones en contextos de crisis e incertidumbre o, en general, que requieran de liderazgos que orienten las decisiones colectivas con objetivos de mediano y largo plazo, son elementos que pueden abordarse desde la prospectiva. La prospectiva es tanto un campo de estudio como una herramienta. En tanto campo de estudio (algunos autores la denominan disciplina), tiene como objeto los estudios de futuro; de raíz francesa, aparece entre los años sesenta y setenta, como herramienta para la planificación desde los gobiernos centrales; hacia los ochenta se incorpora la necesaria mirada desde las regiones. Finalmente, hacia los años noventa y en el contexto de los estudios de gobernanza y descentramiento del Estado, la prospectiva se empieza a considerar como herramienta de planeación y gobernanza local. En tanto herramienta, busca superar el “urgentismo” de las respuestas y/o acciones de corto plazo, que suelen ser improvisadas y reactivas, para atender lo importante mediante soluciones altamente estructuradas y estratégicas. (cfr. Espinosa, s.f). Es deseable al emplear concebir el uso de la prospectiva como parte de un proyecto con fases. Como todo proyecto, tendrá que conformarse un equipo de trabajo.

Metodológicamente, la prospectiva propone resolver los siguientes interrogantes, los cuales pueden ser abordados mediante múltiples herramientas de participación colectiva y técnicas para relacionar factores y estimar tendencias: **¿de dónde venimos? ¿en dónde estamos? ¿hacia dónde queremos ir? ¿hacia dónde podemos ir? ¿cómo logramos concretar el escenario futuro deseado?**



FASES PARA EJERCICIOS PROSPECTIVOS



BREVE GLOSARIO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL

Factor de cambio: principales hechos o fenómenos que determinan la evolución, transformación o modificaciones en el desarrollo de un territorio.

Ruptura: fenómenos o hechos que se oponen a las tendencias, y las pueden debilitar, anular o interferir, afectándolas y contrarrestando su acción.

Hecho portador de futuro: existen como semillas en crecimiento, por lo tanto, no se pueden verificar históricamente, pero en el futuro podrían provocar cambios trascendentales

Escenario apuesta: Es la forma de retratar el presente, pero configurado con los planes, objetivos y metas planteadas. Es decir, es la proyección de nuestro territorio de acuerdo al futuro que hemos decidido construir.

Tendencia: un fenómeno verificable históricamente que presenta un comportamiento creciente o decreciente en el tiempo

La fase de **ALISTAMIENTO**, busca crear las condiciones para la realización del ejercicio de prospectiva, aquí es fundamental diseñar y planificar el ejercicio, establecer los compromisos, definir roles, evaluar las capacidades institucionales e insumos necesarios, definir la estrategia de comunicación, establecer los participantes y el proceso de consulta. En la fase de **DIAGNÓSTICO Y COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO** se identifican los factores, tendencias, hechos portadores de futuro, se acopian las estadísticas, se reconocen las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, relacionadas con el asunto a tratar (p. ej. sectorial, territorial, organizacional). Una vez se han identificado los factores de cambio del sistema territorial (tendencias, hechos portados de futuro y rupturas), se procede a realizar una **CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS**. En esta fase se trata de establecer, a partir del análisis de los factores y tendencias, los posibles escenarios de futuro. Los escenarios son narrativas que contienen las representaciones de los futuros posibles, generalmente se construyen narrativas opuestas, al interior de las narrativas de los escenarios deben marcarse y destacarse los factores que son determinantes en cada caso. Los escenarios suelen distribuirse entre uno crítico o pesimista, uno inercial, y el deseable o de mejora. El siguiente paso consiste en seleccionar el **ESCENARIO APUESTA Y CONSTRUIR LA VISIÓN**, identificando sus objetivos, estrategias y metas. Es fundamental su socialización y promoción de pactos institucionales o su adopción legal institucional. Finalmente, resulta clave en materia de planeación estratégica contemplar un **SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**. Los ejercicios de prospectiva deben involucrar un sistema que permita monitorear las metas a lo largo de los años del escenario apuesta. De ahí la importancia de establecer indicadores, líneas base, responsables y mecanismos de seguimiento y de información.

¿Dónde puedo consultar más al respecto?

Departamento Nacional de Planeación. Prospectiva territorial, disponible en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Ordenamiento%20y%20Desarrollo%20Territorial/Prospectiva-Territorial/Paginas/prospectiva-territorial.aspx>

Departamento Nacional de Planeación (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales, República de Colombia.

ALGUNAS HERRAMIENTAS QUE TE PROPONEMOS PARA LA PLANEACIÓN Y EL LIDERAZGO

El ábaco es una herramienta que permite medir las percepciones o actitudes de un grupo en relación con algún asunto o factor determinado. La idea es que mediante un sistema de codificación usando los colores que asemejan un semáforo, los participantes formulen su percepción o actitud en función de una pregunta, factor o elemento. Al final, se genera una representación gráfica.

¿CÓMO APLICAR EL ÁBACO?

Para la aplicación del Abaco se emplean 5 sencillos pasos. Se inicia con la presentación del método señalando principalmente los colores y sus significados. Posteriormente, se entrega a los participantes un listado de factores, hechos o elementos que estén asociados al asunto que los convoca. Es importante permitir que los participantes incorporen otros factores o elementos al listado y también que esta lista sea completada de forma individual.

La sistematización puede llevarla a cabo quien facilite el taller en una sencilla tabla de Excel que permita reflejar el ábaco. También puede acudir, presencialmente, a papeles de colores y carteleras. Lo importante es que al construir el ábaco este pueda ser visto posteriormente para su reflexión por cada uno de los y las participantes.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN ÁBACO DE PERCEPCIONES

Á

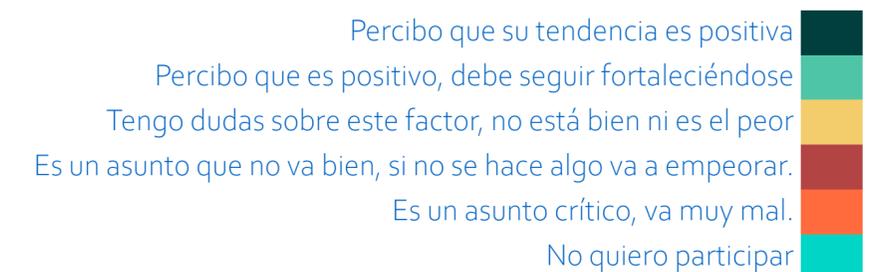
B

A

C

O

Lista de factores	Adri	Aleja	John	Noel	Juan	Andre	Sor	Iván
Capacidad organizativa de las comunidades	Dark Green	Dark Green	Light Green	Light Green				
Calidad de las instituciones gubernamentales	Dark Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Light Green	Light Green
Empleo formal	Dark Green	Light Green	Light Green	Light Green	Cyan	Dark Green	Dark Green	Dark Green
Desempleo	Red	Orange	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Permanencia escolar	Orange	Red	Red	Red	Red	Red	Orange	Orange
Infraestructura vial	Light Green	Yellow	Yellow	Cyan				
Minería	Light Green	Light Green	Yellow	Yellow	Red	Orange	Cyan	Cyan



Por su parte, la **Matriz y el análisis DOFA** es una herramienta para la toma de decisiones asertivas en tiempos de crisis, la cual puede ser incorporada en nuestras instituciones, organizaciones, proyectos o cualquier tipo de emprendimientos de manera sencilla y útil. Al reconocer los factores internos (Debilidades-Fortalezas) y los factores externos (Amenazas-Oportunidades), y posteriormente cruzar las variables, se pueden formular las estrategias que permiten potenciar las posibilidades de éxito, adaptación, supervivencia y reacción de nuestras organizaciones, independientemente del sector en que nos encontremos.

El análisis o matriz DOFA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o FODA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones y aunque fue inventada en los años sesenta sigue estando plenamente vigente.

Cada una de las siglas de un análisis DOFA o FODA representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. La forma visual de un análisis DOFA o FODA es una matriz de cuatro cuadrantes en el que en cada cuadrante se listan las

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UNA MATRIZ DOFA

D
O
F
A

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FORTALEZAS	F	D
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA ÉXITO	ESTRATEGIA ADAPTACIÓN
AMENAZAS	ESTRATEGIA REACCIÓN	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA



ACTIVIDAD PROPUESTA: ÁBACO DE PERCEPCIONES

¿Qué nos proponemos?

Incorporar a las realidades propias de los participantes y la gestión de la agenda subregional la aplicación de herramientas de prospectiva y análisis de escenarios. El ábaco de variables permite medir la percepción de los participantes sobre asuntos propios del territorio o tema que se desee abordar.

¿Qué materiales necesitamos?

Listar un conjunto de factores o elementos que consideres afectan positiva o negativamente tu territorio.

Puedes buscar en documentos estratégicos que contengan diagnósticos previos, por ejemplo: los planes educativos municipales de los territorios.

También puedes hacer una lluvia de ideas de estos factores con los participantes en el taller.

Si el taller se realiza de manera presencial, necesitarás marcadores de colores o papeles de colores en correspondencia con el ábaco.

¿Qué vamos a hacer?

Paso 1. Revise el glosario de términos de prospectiva.

Paso 2. Identifique con los participantes en el ejercicio un listado de al menos 10 factores que tengan relación con tu territorio, piensa en factores asociados al ambiente, a la cultura, a la economía, a lo sociocultural, a lo institucional, entre otros. Por ejemplo, en relación con la educación rural

podrías pensar en: las condiciones de Instituciones educativas, la permanencia de los estudiantes, etc.

Paso 3. Pida a los participantes en el ejercicio del ábaco indicar su percepción en función del código de color del ábaco. Se recomienda que los participantes completen su propio ábaco de manera individual, y posteriormente quien facilite el ejercicio una todos los ábacos y los sistematice. Esto evita que algún participante oriente la percepción de otras personas.

Paso 4. Mediante una proyección en videobeam de las respuestas de los participantes, el moderador escuchará y tomará nota de la explicación sobre la respuesta, se busca generar intercambio a propósito de consensos y disensos.

Percibo que su tendencia es positiva	■
Percibo que es positivo, debe seguir fortaleciéndose	■
Tengo dudas sobre este factor, no está bien ni es el peor	■
Es un asunto que no va bien, tiende a empeorar	■
Es un asunto crítico, la tendencia es negativa	■
No quiero participar	■

ACTIVIDAD PROPUESTA:

DOFA

¿Qué nos proponemos?

Realizar una valoración de escenarios estratégicos a partir del reconocimiento de factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades)

¿Qué materiales necesitamos?

Si es un escenario asincrónico que emplea medios digitales, puede proyectarse la matriz DOFA sugerida en un tablero virtual compartido. Por el contrario, si la actividad se realiza de forma presencial, contemple materiales como: marcadores, papel, cartulinas y cinta (opcional) se necesitarían para que los asistentes plasmen sus ideas siguiendo la estructura de la matriz DOFA.

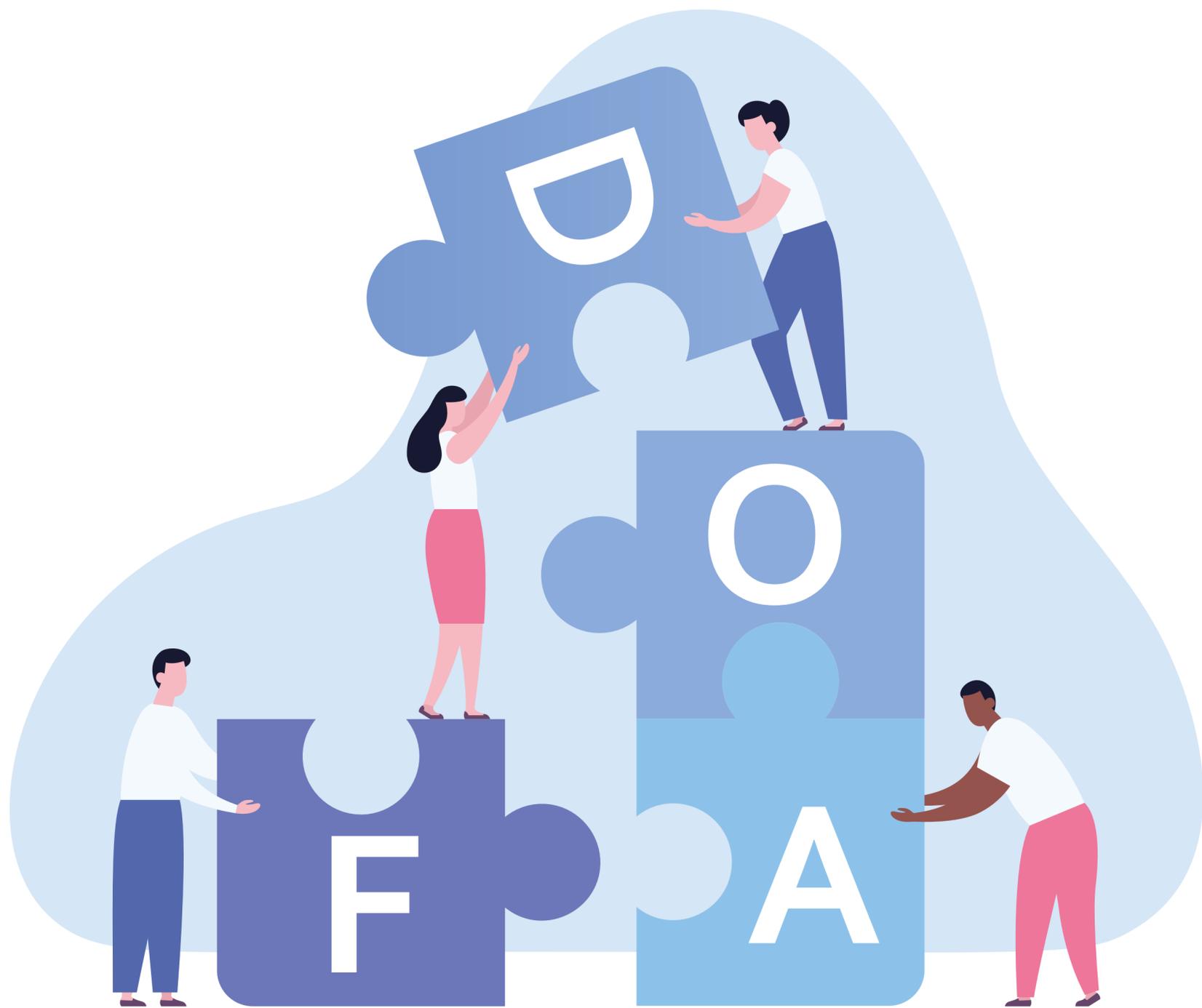
¿Qué vamos a hacer?

Paso 1. Se iniciará describiendo la siguiente matriz DOFA para dar a conocer a los asistentes la actividad que se llevará a cabo. Posteriormente y reconocido lo propuesto en la tabla se empezará el ejercicio diligenciando los puntos en cuestión.

Paso 2. Completar la siguiente Matriz DOFA y generar las posibles estrategias de éxito, adaptación, reacción y supervivencia, tomando como referencia la institución educativa a la que perteneces.

Paso 3. Se inicia la construcción de DOFA determinando cuáles son las fortalezas, estas se escriben de forma positiva.

Paso 4. Las debilidades, como siguiente paso, se escriben de forma negativa y se determinarán los aspectos a mejorar dentro de la organización.



Paso 5. Se enunciarán las amenazas y oportunidades que afecten -positiva o negativamente- el objetivo y los resultados esperados. Las amenazas son, por lo general, un asunto externo con difícil manipulación de la organización; las oportunidades, al igual que las amenazas, son factores externos pero que sirven para el logro de tu objetivo.

Al finalizar la actividad se propone realizar una plenaria síntesis, en la cual se visualice frente a los participantes los resultados obtenidos del ejercicio, generando un espacio de diálogo donde se agregue, mejore o resten lo plasmado en la matriz.

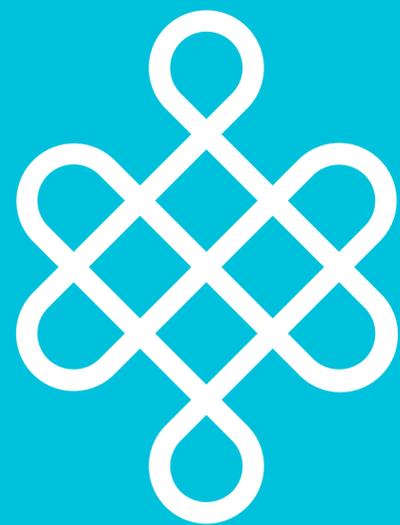
MATRIZ DOFA PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	FORTALEZAS - Personal docente altamente cualificado. - Buenos canales de comunicación para el trabajo en equipo. - La comunicación con los padres de familia es fluida. -... -...	DEBILIDADES - Recursos económicos limitados para construir o mejorar la infraestructura. -...
	OPORTUNIDADES - La virtualidad es un factor que facilita la cobertura. -... -... -...	ESTRATEGIAS FO: -... -... -...
AMENAZAS - Las largas distancias que tienen que recorrer algunos estudiantes para llegar a la institución -... -... -...	ESTRATEGIAS FA: -... -... -...	ESTRATEGIAS DA: -... -... -...



Las estrategias se forman a partir de lo trabajado anteriormente, se construyen estrategias a partir de las fortalezas determinadas para disminuir las posibles amenazas y para aprovechar al máximo las oportunidades.

O cuales son las debilidades y como se pueden mejorar. Además, de entender y analizar las amenazas para saberlas enfrentar.





Módulo 2

Módulo 2.

Las herramientas del gobernante



El módulo “Las herramientas del gobernante” abordará los instrumentos de ejecución y evaluación de la gestión pública local. En consecuencia, para abordar dichos contenidos dividiremos el módulo en dos partes: en primer lugar, los aspectos conceptuales, desde los cuales responderemos a la pregunta “¿qué son las políticas públicas?”. En segundo lugar, se realizará una aproximación a los procesos, instrumentos y escenarios propios de la gestión pública local, enfatizando en el reconocimiento de los instrumentos y actores enmarcados tanto en sus niveles de competencia, como en las ventanas de oportunidad que se reconocen de cara a la interlocución con la ciudadanía.

¿Qué son las políticas públicas?

Estado y políticas públicas son dos conceptos conjugados que responden a una pregunta fundamental: ¿cuánto y cómo debe invertir el Estado en la sociedad? Salazar (1999) ha definido la política pública como el conjunto de sucesivas respuestas del Estado (o de un Gobierno específico) frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas o insatisfactorias. Alejo Vargas (1999) ha propuesto que las políticas públicas son “el conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de estas o llevarlas a niveles manejables”. Por su parte, Pedro Medellín (2004) ha definido las políticas públicas como “el dispositivo de gobierno por excelencia, a través del cual se pone en marcha y se imprime una determinada velocidad a la maquinaria gubernativa”.

En nuestro esquema expositivo seguiremos la línea de André-Noel Roth (2019), quien considera que las definiciones anteriores presentan un alcance limitado porque enmarcan las políticas públicas en situaciones, ante todo, de respuesta estatal, dando la impresión de que el Estado es un ente netamente reactivo frente a eventos exteriores a él. Roth (2019) acoge la definición propuesta por Aguilar (2011), quien propone un concepto de política pública entendida como “las acciones del gobierno que tienen como propósito realizar objetivos de interés público y que [buscan alcanzarlos] con eficiencia y eficacia”.

Las definiciones anteriores permiten identificar cuatro elementos centrales que son condiciones para la existencia de una política pública:

- Implicación del gobierno o de una autoridad.
- Percepción de problemas o expresiones de insatisfacciones sociales
- Definiciones de objetivos y procesos.
- Implicación de actores sociales.

Por lo tanto, nuestro punto de partida será el de dar respuesta al interrogante de ¿cuándo existe una política pública? Es posible decir que una política pública existe siempre y cuando instituciones estatales, gubernamentales o públicas (u oficiales) asuman total o parcialmente la tarea de alcanzar objetivos, estimados como deseables o necesarios, por medio de un proceso destinado a cambiar un estado de cosas percibido como problemático o insatisfactorio. Además, debemos tener en cuenta que la acción gubernamental se desarrolla para y por medio de actores sociales.

Una política pública existe solo en la medida en que se señala su campo de acción; es decir, que no tiene mucho sentido hablar de la política (policy) de un Estado como tal, pues su objeto debe ser enunciado, por ejemplo: una política pública económica, social (salud, educación, vivienda, entre otros), de infraestructura, o exterior. De esta forma, cada política pública tiene su campo de intervención reservado, las cual puede ser objeto de varios niveles territoriales y subdivisiones sectoriales; por ejemplo, la política pública educativa se subdivide en política de educación primera infancia, superior, básica, media, etc.



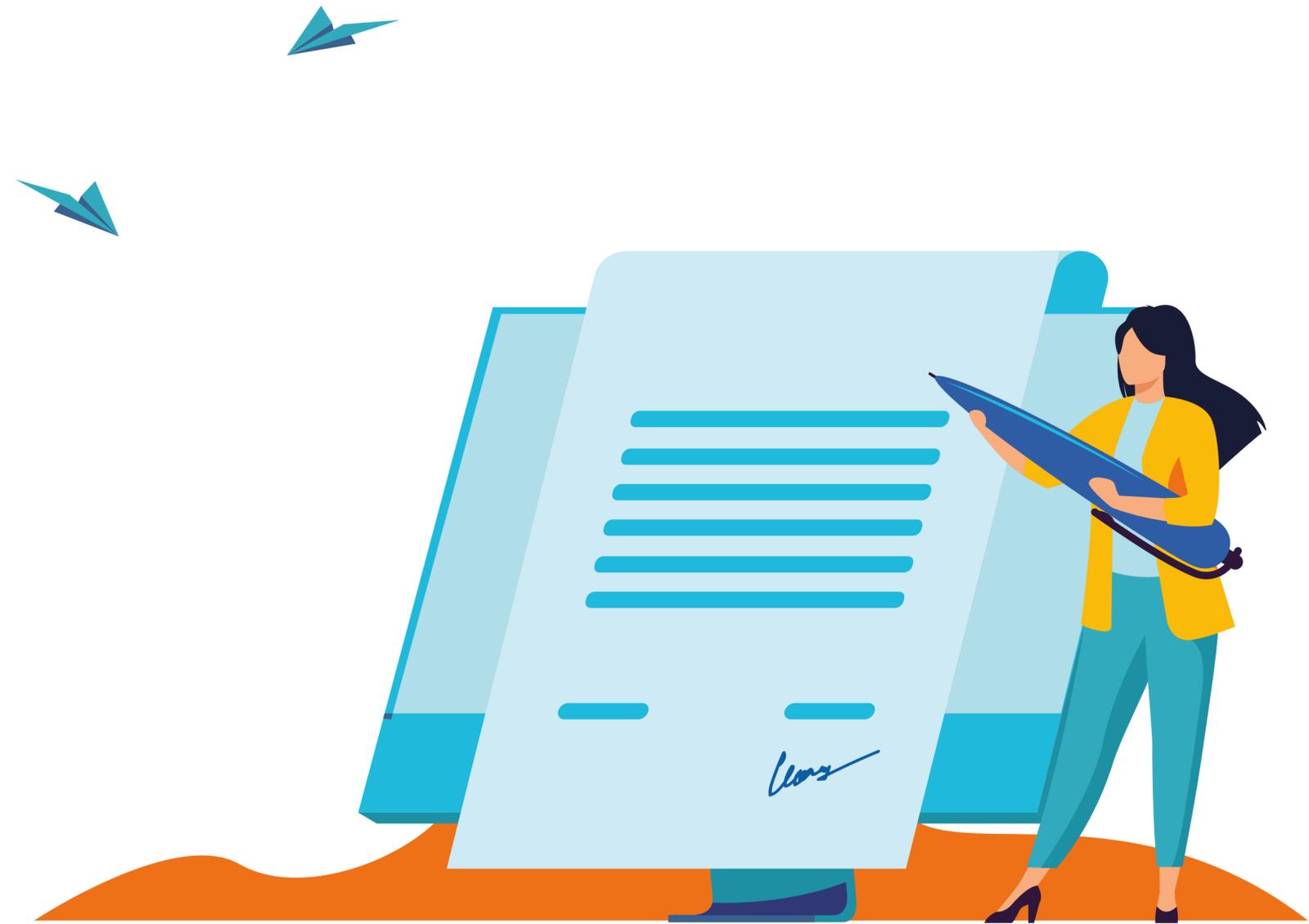
Los enfoques para el diseño de las políticas públicas. Son diversos los enfoques para direccionar el interés de las acciones de la política pública hacia temáticas específicas. Se reconocen, entre otros: a) Enfoque de Derechos Humanos; b) Enfoque de población diferencial; c) Enfoque de género; d) Enfoque territorial; e) Enfoque ambiental. Estos enfoques contribuirán a la comprensión de la heterogeneidad de la sociedad y de las necesidades particulares que dicha diversidad exige atender.

Gestión pública: El cómo de la acción pública

La Gestión pública es el conjunto de actividades que se desarrollan mediante procesos de planeación, ejecución y evaluación con el fin de atender necesidades y solucionar problemas de las comunidades, promoviendo su bienestar a través de la generación de bienes y la prestación de servicios, sobre la base de metas acordadas democráticamente. En este módulo se propone un acercamiento a los principios, políticas, reglas de juego e instrumentos que dan cuenta de la forma operativa en la que principios para el desarrollo territorial se traducen en formas de organización, metodologías para determinar brechas e instrumentos de gestión y evaluación.

Los participantes se acercarán al concepto de descentralización, pues resulta un proceso definitorio que orienta el ejercicio de competencias y operación de políticas en el territorio colombiano. La descentralización es un proceso mediante el cual se busca transferir poder de decisión desde el Centro hacia unidades descentralizadas en el territorio, esto es, hacia entidades territoriales, de manera que estas últimas puedan fortalecer su autonomía en términos de gestión de sus propios intereses. Una entidad territorial es, de acuerdo con el artículo 287 de la Constitución política de Colombia, aquella que goza “de autonomía para la gestión de sus intereses, y dentro de los límites de la Constitución y la ley. En tal virtud tendrán los siguientes derechos: Gobernarse por autoridades propias, ejercer las competencias que les correspondan, administrar los recursos y establecer los tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y participar en las rentas nacionales.” Pese a que la Constitución reconoce la autonomía territorial, no hay garantía de ello, pues no se traduce en fortalecimiento fiscal de estas entidades territoriales.

En materia de descentralización, Colombia emplea una variedad normativa, de instrumentos, estrategias, categorizaciones y tipologías para acercarse a la comprensión de sus dinámicas



territoriales y político administrativa. A propósito de la categorización establecida por la Ley 617 de 2000, se establecen unas tipologías de municipios de manera que se pueda focalizar la atención al tiempo que se reconozcan brechas y desequilibrios entre entidades territoriales. La aproximación a las categorizaciones y nuevas propuestas metodológicas de brechas territoriales y entornos de Desarrollo propuestos recientemente por el DNP, han permitido realizar un salto entre las miradas sectoriales (por ejemplo, en materia de educación) a enfoques que territorialicen las políticas con pertinencia según las necesidades de la población y la vocación del territorio.

De ahí que parte de las posibilidades para concebir estrategias de incidencia pasa por reconocer los instrumentos de gestión pública territorial y el ciclo de su gestión, pues esta identificación abre ventanas de oportunidad para ejercicios que promuevan agendas ciudadanas y también control ciudadano sobre la actividad de los gobiernos locales.

El ciclo de la gestión pública comprende, de manera general, las siguientes fases: **Planeación**. Es el momento en el que se definen prioridades, mediante la definición de estrategias, programas y proyectos que orienten la acción pública. Los planes de Desarrollo son el instrumento principal en el que se concreta el proceso de planeación.

Ejecución. Da cuenta del momento en el que se dirigen y ejecutan los programas, planes y políticas según el ámbito de competencias de cada entidad territorial. Aunque obedece a un proceso previo de planeación, es importante considerar que pueden aparecer situaciones imprevistas como escases de recursos, procesos que dependen de decisiones externas, cambio de prioridades.

Control. Más que una fase es un proceso de verificación constante del avance de las metas y su cumplimiento. Pensarlo como proceso concomitante a la ejecución permite reorientar las acciones.

Evaluación. Sobre el final de cada año de gobierno y del cuatrienio las instituciones públicas deben presentar ante la ciudadanía un informe de rendición de cuentas. Se valora lo realizado en relación con los compromisos y objetivos trazados en el momento de planeación.

ROLES DE ACTORES TERRITORIALES SEGÚN EL CICLO DE GESTIÓN PÚBLICA

Actores	Planeación	Ejecución	Seguimiento
Administración Local	Coordina y formula el Plan de Desarrollo sobre la base del programa de gobierno, a partir de los recursos disponibles para la inversión.	Elabora los planes de acción, el Plan Operativo de Inversiones y Presupuestos. Realiza procesos interadministrativos (coordinación)	Elabora los informes de seguimiento y gestión con base a las metas del Plan. Realiza procesos de rendición de cuentas
Sociedad Civil	Participa en la formulación del Plan de Desarrollo a través del Consejo Territorial de Planeación Municipal directamente y a través de reuniones que promueva la administración	Participa en las identificación, formulación y ejecución de proyectos. Se hace responsable por el buen uso de los bienes públicos.	Ejerce funciones de veeduría y control social de las acciones públicas en la entidad territorial.
Dirigencia Política	Aprueba las estrategias y programas establecidos en el Plan de Desarrollo. Participa en las decisiones	Aprueba el Plan de Inversiones, el Presupuesto y otras normas.	Recibe y aprueba los informes de gestión. Realiza control político y veeduría

ACTIVIDAD PROPUESTA:

DEFINIENDO LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

¿Qué nos proponemos?

Definir los elementos centrales de las políticas públicas y los componentes que la constituyen. Lo anterior, permitirá a los participantes reflexionar sobre la necesidad de realizar una Política Pública, saber cómo reconocer una política pública y entender los procesos que conllevan a su realización.

¿Qué materiales necesitamos?

Papelógrafo, Marcadores, Papeles de colores.

¿Qué vamos a hacer?

PASO 1. Distribuir entre quienes participan de la actividad diferentes definiciones de política pública (las definiciones se encuentran anexas a esta actividad).

PASO 2. Solicitar la identificación de los elementos centrales de la definición.

PASO 3. Realizar una plenaria de socialización.

PASO 4. Construir una definición de política pública que reúna los elementos centrales y los acuerdos alcanzados en la discusión realizada en la plenaria.

La política pública como construcción social, puede ser definida como una estrategia con la cual el gobierno coordina y articula el comportamiento de los actores a través de un conjunto de sucesivas acciones intencionales, que representan la realización concreta de decisiones en torno a uno o varios objetivos colectivos, considerados necesarios o deseables en la medida en que hacen frente a situaciones socialmente relevantes. (Torres-melo & Santander, 2013, pág. 56)	La Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener. (Velásquez Gavilanes, 2009, pág. 156)
"es un conjunto formado por uno o varios objetivos colectivos considerados como necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratadas, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar los comportamientos de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática". André-Noel Roth	"Una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico" Ives Meny y Jean-Claude Thoenig
"es todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer". Thomas Dye	"es una secuencia intencionada de acción seguida por un actor o conjunto de actores a la hora de tratar con un asunto que los afecta. Las políticas públicas son aquellas desarrolladas por cuerpos gubernamentales y sus funcionarios" J.E. Anderson
"es una acción gubernamental dirigida hacia el logro de objetivos fuera de ella misma". Aaron Wildavsky	"es un proceso de mediación social, en la medida que el objeto de cada política pública es tomar a su cargo los desajustes que pueden ocurrir entre un sector y la sociedad global". Pierre Muller
"es el conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente problemáticas" (1995, p. 30). Carlos Salazar Vargas	"[es el] conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas niveles manejables". Alejo Vargas Velásquez

ACTIVIDAD. NIVELES TERRITORIALES Y COMPETENCIAS, CASO EDUCACIÓN

¿Qué nos proponemos?

identificar los conocimientos previos de los participantes en relación con la gestión pública territorial, los niveles de decisión y el sistema de competencias diferenciadas, enfatizando en el sector educativo (básica primaria/secundaria).

¿Qué materiales necesitamos?

Se dispone en un tablero central al público una cartelera que contiene un conjunto de 10 preguntas y 4 columnas que relacionan los siguientes niveles territoriales: nacional, departamental y municipal, este último se diferencia entre certificado y descertificado

El facilitador indica que el ejercicio consiste en señalar qué grado de participación, influencia o responsabilidad alto medio bajo consideran los participantes que tiene cada nivel territorial en función del conjunto de preguntas que previamente están delimitadas en el instrumento.

El facilitador tendrá a disposición una guía de respuestas para el ejercicio para realizar las precisiones conceptuales.

Pliego con matriz de identificación de grados de influencia/responsabilidad por niveles territoriales. También puede reemplazarse con un tablero acrílico y marcadores borrables; Recortes en forma de flechas colores verde, naranja, rojo; Cinta.

¿Qué vamos a hacer?

Paso 1. Presentar a los participantes la matriz de competencias territoriales sin la determinación de los grados de influencia. Los participantes deben responder a la pregunta ¿Cuál es el grado de responsabilidad o influencia en ____? La pregunta se completa de acuerdo a cada uno de los 10 componentes señalados en la matriz.

Paso 2. Quien facilita la actividad debe contrastar las respuestas dadas por los participantes con la matriz correctamente completada y realizar las precisiones conceptuales.



MATRIZ DE COMPETENCIAS TERRITORIALES

PREGUNTAS ¿Cuál es el grado de responsabilidad o influencia en...?	NACIÓN	DEPARTAMENTO	MUNICIPAL	
			CERTIFICADO	DESCERTIFICADO
1 La formulación de las políticas y marco normativo en el sector educación	↑	→	↓	↓
2 La construcción de infraestructura (por ejemplo: aulas, colegios)		↑	↑	↓
3 El mantenimiento de infraestructura		↑	↑	→
4 La contratación y administración de personal	↓	↑	↑	↓
5 Adquisición de material educativo – tecnológico, bibliotecas	↓		↑	↑
6 La formulación de los manuales de convivencia	↓	↓	↑	↑
7 La distribución de recursos para la educación.	↑	→		
8 Suministro de información sobre el sistema educativo	↑	↑	↑	↑
9 Gobierno escolar	↓	↓	↑	↑
10 Participación en diagnósticos y propuestas para el PEM	↓		↑	↑

Fuente: Elaboración propia con base en Sergio Galilea O., Leonardo Letelier S. y Katherine Ross S (2011) Descentralización de servicios esenciales. Los casos de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México en salud, educación, residuos, seguridad y fomento. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

COMPETENCIAS NACIÓN: Formula las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo, esta formulación debe completar la participación de los diferentes actores y territorios. Regula la prestación de servicios educativos estatales y no estatales. Realiza la evaluación técnica y financiera de las entidades territoriales.

COMPETENCIAS DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS CERTIFICADOS: Los Departamentos prestan asistencia técnica educativa, financiera y administrativa a los municipios. Departamentos dirigen, planifican y prestan el servicio educativo de municipios descertificados. Los Departamentos ejercer inspección vigilancia y supervisión.

MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS: Pueden hacer los traslados de plazas y docentes entre instituciones educativas; deben suministrar información a los departamentos y a la nación, pueden administrar el recurso asociado a calidad.

1. La formulación de las políticas y marco normativo en el sector educación: “Es función del nivel nacional, ya sea mediante la legislación o el diseño de políticas, planes y programas por parte del Ministerio de Educación Nacional. Es competencia de la Nación mediante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio. (artículo 5 de la Ley 715 de 2001). La facultad de operación y vigilancia de las políticas nacionales y normas del sector educativo, radicadas en el nivel nacional, pueden delegarse en los departamentos con respecto a los municipios no certificados. Los departamentos prestan asistencia técnica, financiera y administrativa a los municipios cuando corresponda. El MEN vigila el cumplimiento de las políticas nacionales y las normas del sector en los distritos, departamentos, municipio, resguardos indígenas y/o entidades territoriales indígenas.” Adicionalmente, es “función del Ministerio de educación establecer las normas curriculares y pedagógicas para los niveles de educación preescolar, básica y media, sin perjuicio de la autonomía de las instituciones educativas y de la especificidad de tipo regional.” (Galilea, et. Al. 2011)

2. La construcción de infraestructura “Los municipios podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones.” (Galilea, et. al. 2011)

3. El mantenimiento de infraestructura “Los municipios podrán participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados por estos recursos no podrán generar gastos permanentes para el Sistema General de Participaciones. los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones. Funciones similares cumplen los distritos”. (Galilea, et. al. 2011)

4. La contratación y administración de personal “Los departamentos administran y distribuyen entre los municipios de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado, atendiendo los criterios establecidos en la ley. Es función de los departamentos participar con recursos propios en la financiación de los servicios educativos a cargo del Estado, en la cofinanciación de programas y proyectos educativos y en las inversiones de infraestructura, calidad y dotación. Los costos amparados con estos recursos no podrán generar gastos permanentes a cargo al Sistema General de Participaciones. Funciones

similares cumplen los distritos” (Ministerio de Educación de Colombia y Galilea, et. al. 2011)

5. Adquisición de material educativo – tecnológico, bibliotecas De acuerdo con la normatividad los recursos para Calidad matrícula oficial que reciben los distritos, municipios certificados y no certificados deben destinarse a financiar los siguientes conceptos de gasto: • Construcción, ampliación y adecuación de infraestructura educativa. • Mantenimiento de infraestructura educativa. • Dotación institucional de infraestructura educativa. • Dotación institucional de material y medios pedagógicos para el aprendizaje. • Pago de servicios públicos de los establecimientos educativos estatales. • Funcionamiento básico de los establecimientos educativos estatales. • Capacitación a docentes y directivos docentes, siempre y cuando cuente con la aprobación del comité de capacitación de la Secretaría de Educación certificada. • Complementar, de ser necesario, la alimentación escolar. (MinEducación)

6. La formulación de los manuales de convivencia. Los derechos y deberes de los estudiantes deben estar contenidos en el reglamento ó manual de convivencia. Estos reglamentos son adoptados por el Consejo Directivo del establecimiento educativo, del cual hacen parte los padres de familia, representados por dos de ellos, en los términos del Decreto 1860 de 1994. En ejercicio de la autonomía escolar consagrada en el artículo 77 de la Ley 115 de 1994, los establecimientos educativos se encuentran facultados para adoptar sus reglamentos internos, pero al establecer sanciones, siempre deberán tener en cuenta el respeto al debido proceso y derecho a la defensa, y de forma especial el derecho fundamental a la educación y demás derechos de los niños, niñas y adolescentes consagrados en la Constitución y en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

7. La distribución de recursos para la educación El Ministerio de Educación es el encargado de impulsar, coordinar, financiar y evaluar programas, planes y proyectos de inversión de orden nacional en materia de educación, con recursos diferentes de los del Sistema General de Participaciones.

8. Suministro de información sobre el sistema educativo el MEN distribuye los recursos para educación del sistema General de Participaciones (SGP), pero todos los niveles territoriales deben suministrar la información: los municipios nutren su sistema con información que les proporcione las instituciones educativas y los departamentos a su vez lo harán con la información que suministren los municipios.

9. Gobierno escolar “En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico pedagógico” (Galilea, et. al. 2011)

10. Participación en diagnósticos y propuestas, programas, proyectos o iniciativas para el PEM. De acuerdo con la Ley 60 de 1993 los Planes Educativos Municipales y Departamentales son un elemento de apoyo en la gestión de los servicios educativos. recoge las ideas del Foro Educativo Municipal y formula estrategias orientadas a mejorar la educación en el corto, mediano y largo plazo. Estos planes deben tener en cuenta los lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal, los PEI y los acuerdos entre las autoridades educativas y la comunidad. De acuerdo con el MEN “En general, la construcción de los Planes se ha realizado a través de procesos de participación ciudadana, en los que se ha convocado a diferentes actores a una reflexión, con el fin de enriquecer la discusión e incluir perspectivas múltiples, plurales y diversas sobre los desafíos de la educación en la zona respectiva.” (MEN, 2007)



ACTIVIDAD. LA LÍNEA VIVA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

¿Qué nos proponemos?

Identificar los momentos clave en el ciclo o proceso de la planeación municipal y reconocer el rol de la ciudadanía en cada uno de ellos.

¿Qué materiales necesitamos?

Papelógrafo, Marcadores, Papeles de colores

¿Qué vamos a hacer?

PASO 1. Quien facilite la actividad enmarca su desarrollo recordando que las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo. La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas.

PASO 2. Se dispone en un espacio amplio una tira de papel de aprox. 7 metros, si se trata de una actividad mediante herramientas digitales se puede hacer uso de un tablero virtual.

Se ubica en el suelo del salón un papel de papelógrafo en línea recta con el fin de simular una línea del tiempo.

PASO 3. Quien facilita la actividad va realizando preguntas asociadas a los distintos momentos

del ciclo de gestión pública de manera que a partir de su experiencia se empiecen a identificar tiempos, instrumentos y ventanas de oportunidad.

A partir de un conjunto de preguntas del tallerista y el saber previo de los participantes se realizará la división sobre la línea de tiempo de tres espacios de competencias/intervención territorial: Nación / Departamento / Municipio

PASO 4. Una vez ubicadas estos tres diferentes escenarios, la tallerista orientará la discusión hacia la identificación de los momentos propios de la gestión pública: (elecciones – planeación – planeación presupuestal – seguimiento – rendición de cuentas).

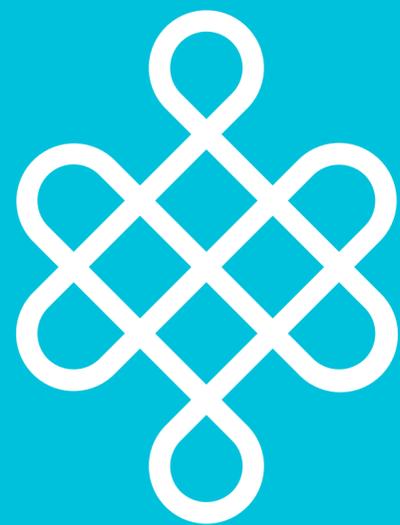
PASO 5. Los participantes se irán ubicando a lo largo de la línea de tiempo (línea viva de la gestión pública) representando roles institucionales e identificando instrumentos asociados a cada momento (ej. Elecciones / registraduría – Ciudadanía / voto, agenda ciudadana – Candidatos / programa de gobierno)

Cada participante tendrá un octavo de cartulina que permita distinguir el rol que representa a lo largo de la línea viva.

La dinámica proporcionará no solo la identificación de las ventanas de oportunidad en términos de temporalidades para incidir por parte de la ciudadanía, sino los instrumentos asociados para realizar ejercicios de control (programas de gobierno, planes de desarrollo, presupuestos operativos). El taller busca que instrumentos como las agendas ciudadanas y los colectivos que las animan identifiquen los ámbitos de incidencia, los tiempos para promover de manera más efectiva la incorporación de las agendas a los instrumentos de gestión de los gobiernos, así como los instrumentos para monitorearlas

El esquema guía de la actividad es el siguiente:

MOMENTO	ROL CIUDADANO
1. Planes de Comunas y Corregimientos /Identificar necesidades (Año anterior a elecciones) Nota: depende de cada entidad territorial y de sus sistema mpal de planificación si existen estos Planes.	Participar en los Comités de Planeación de su comuna o corregimiento: Matriz de caracterización, dialogar con la Junta Administradora Local. Consejo de Planeación.
2. Programa de Gobierno: Inscripción registraduría	Enterarse sobre los candidatos, estudiar sus hojas de vida y sus propuestas de gobierno contenidas en el Plan de Desarrollo. Desde el Momento Pre- electoral, es importante entrar en interlocución con los precandidatos y exponer propuestas ciudadanas con el fin de que queden incluidas en el programa de gobierno
3. Campañas Políticas: Foros, debates, registro cuentas claras (Julio – Octubre)	Participar de los Foros, debates organizados en la Ciudad. Contrastar respuestas con programas de gobierno. Investigar Cuentas Claras
4. Elecciones (Octubre)	Voto Informado y Responsable
5. Empalme (Noviembre – Diciembre)	Enterarse sobre el proceso para conocer aspectos que tendrán continuidad. Puede visitarse el Concejo Municipal posteriormente
6. Posesión del Alcalde y Concejales (Enero 1)	Conocer los concejales que nos representarán como ciudadanos en el cuatrienio
7. Elección de Gabinete	Conocer integrantes del gabinete. Hojas de vida y trayectoria.
8. Elaboración del Borrador del Plan de Desarrollo	Estar atento a su publicación, leerlo y analizarlo. Detectar debilidades.
9. Concepto CTP y Autoridad Ambiental	Participar de foros, mesas de trabajo. Verificar que los asuntos de interés para su comunidad queden reflejados en algún programa o proyecto del Plan de Desarrollo. Entrar en dialogo con los representantes del CTP para que sus necesidades queden en el concepto.
10. Discusión en el Concejo Municipal del PD	Participar en las jornadas de participación ciudadana, detectar ponentes del Plan y entrar en dialogo con ellos.
11. Aprobación y Sanción del Plan de Desarrollo (Mayo - Junio)	Estar atento a su publicación, leerlo y analizarlo. Detectar debilidades. Verificar asignaciones presupuestales según plan financiero
12. Implementación / CONTRATACIÓN:	Derechos de petición para acceder a la información de su interés
13. Armonización del Presupuesto al Nuevo Plan de Desarrollo	
14. Elaboración de Instrumentos presupuestales: Plan Indicativo, Plan Operativo Anual de Inversiones, Presupuesto General de rentas y gastos	Derechos de petición para acceder a la información de su interés
15. Presentación del Presupuesto en el Concejo Municipal- Aprobación (octubre- noviembre)	Asistir a las jornadas de participación ciudadana, detectar ponentes y entrar en dialogo con ellos.
16. Evaluación del Cumplimiento del Plan de Desarrollo- Metas e indicadores	Dialogar con el CTP solicitar información sobre la ejecución presupuestal. Visitar concejo municipal. Solicitar cabildos abiertos. Ejercer funciones de veeduría y control social de las acciones públicas en la entidad territorial.
17. Control Político	Visitar Concejo municipal
18. Rendición de Cuentas	Solicitar y asistir a rendición de cuentas



Módulo 3

Módulo 3.

Las herramientas del ciudadano



Este módulo tiene como propósito fortalecer la capacidad de los equipos dinamizadores para el seguimiento y evaluación organizada de la gestión pública local y regional en el marco de la agenda subregional de educación. Se subdivide en dos grandes apartados, el primero acerca a los participantes a las herramientas de control social a la gestión de los gobernantes, el segundo, busca brindar herramientas prácticas a propósito de la formulación de proyectos.

Acerca del control social

En la literatura se reconoce el ejercicio ciudadano de control sobre la administración bajo la sombrilla del concepto rendición de cuentas (RdC) o accountability, que alude fundamentalmente a “la capacidad para asegurar que los funcionarios públicos rindan cuentas por sus conductas; es decir, que estén obligados a justificar e informar sobre sus decisiones”. Sus abordajes teóricos insisten en que el concepto está integrado al menos por dos dimensiones: la responsabilidad o answerability y la imposición de sanción o enforcement. Bajo la idea de una democracia liberal representativa que ha incorporado en su quehacer operativo la orientación por resultados, se requiere tanto de la expectativa del propio agente (funcionarios y político) de informar sobre sus decisiones y justificarlas en la esfera pública, como de la capacidad para imponer sanciones o castigos a quienes incumplan con sus deberes públicos; de ahí que las dos dimensiones aluden tanto a una condición subjetiva del agente como a una condición del sistema político.

Ahora bien, el rol del ciudadano se acompaña con el postulado acerca de su capacidad para evaluar la responsabilidad del político, premiando o castigando posteriormente en una nueva elección con su voto o ejerciendo lo que se conoce como control social, societal accountability o accountability vertical. Esta última caracterizada por su origen ciudadano, tendría como condición de posibilidad la disposición de recursos como tiempo, información, capacidad de comunicación, entre otros.

Siguiendo a Escandón y Velásquez, los mecanismos de accountability podrían entenderse también desde el enfoque de la oferta y la demanda: “El primero se refiere a la generación de información y a la RdC por parte de funcionarios públicos o representantes elegidos. En efecto, se trata de iniciativas en pro de la accountability que provienen del Estado y están dirigidas a los ciudadanos (de arriba hacia abajo). El segundo, por su parte, pone énfasis en la importancia de la sociedad civil y una responsabilidad basada en la participación ciudadana. En este caso, “son los ciudadanos corrientes y/o las organizaciones de la sociedad civil (OSC) los que exigen de forma directa o indirecta que se les rinda cuentas” (Banco Mundial 2003). Estas herramientas obran de abajo hacia arriba. Así, mientras que la oferta podría ser concebida como leyes, normas o ejercicios de RdC diseñados desde el mismo aparato institucional (para fortalecer la oferta o la demanda), la demanda es accountability generada por la sociedad civil.”

En Colombia, se reconoce el ejercicio de control social como un derecho y un deber de la ciudadanía, que puede realizarse de forma individual o colectiva, y que permite “vigilar y fiscalizar la gestión pública con el fin de acompañar el cumplimiento de los fines del Estado, promover y alcanzar la realización de los derechos y buscar la consolidación de la democracia y la gobernabilidad” (Mininterior, 2020). De acuerdo con el marco normativo colombiano (ley 1757 de 2015), las diferentes modalidades para hacer control social son:

- Veedurías ciudadanas (Ley 850 de 2003)
- Juntas de vigilancia (Ley 454 de 1988)
- Comités de Desarrollo y Control Social de los Servicios Públicos Domiciliarios (Ley 142 de 1994)
- Auditorías Ciudadanas
- Otras instancias de participación ciudadana

Ahora bien, dentro de las posibilidades de incidencia ciudadana en la gestión pública, no solo se cuenta con las herramientas de veeduría y control social. Otra de las modalidades de incidencia consiste en el desarrollo de formas de cogestión, la que puede concretarse en la formulación y gestión de proyectos.



ACTIVIDAD PROPUESTA: CONCÉNTRASE DEL CONTROL SOCIAL Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

¿Qué nos proponemos?

Revisar algunos conceptos asociados al ejercicio de control social y veeduría ciudadana

¿Qué materiales necesitamos?

presentación en genially interactiva

<https://view.genial.ly/5f57eb1460ac360d7b3fa219/learning-experience-challenges-concentre-se-del-control-social>

Se proporciona a continuación el conjunto de preguntas y su clave de respuesta para realizar la actividad con cualquier otro medio que se considere pertinente.

¿Qué vamos a hacer?

se trata de una actividad de verificación de conceptos y su apropiación.

El vínculo de la presentación del genially lleva a un juego interactivo estilo preguntas y respuestas

Preguntas:

1. Un grupo de personas están interesadas en el futuro del Hospital Universitario. De manera concreta, desean conocer y hacer seguimiento a la estrategia de salvamento financiero. ¿Estarían estas personas ejerciendo control social? ¿Por qué? ¿Con qué propósito harían estas actividades?
 - a. -No. Porque primero deben conformar una veeduría y registrarla.
 - b. -No. Porque cuando se trata de las finanzas publicas la información es restringida.
 - c. -Si lo estaría ejerciendo, porque el control social es una forma en que la ciudadanía interviene en los asuntos públicos.
2. Un observatorio ciudadano ha decidido conocer, vigilar y divulgar la gestión de la Alcaldía municipal. ¿Puede este tipo de organización, o cualquier ciudadano en nuestro país, hacer control social?
 - a. -Sí, porque cualquier ciudadano de manera individual o colectiva puede ejercer control social a la gestión.
 - b. -No, porque los observatorios son solo de carácter académico.
 - c. -Si, solo en el caso de que su control se oriente a la administración pública.
3. ¿Qué otros tipos de control existen en Colombia y quiénes lo ejercen?
 - a. -Control político, control fiscal y control disciplinario.
 - b. -Solo existe un tipo de control: el social.
 - c. -Control de los servicios domiciliarios y control político.

4. ¿Quiénes son objeto del control social?

- a. -Las autoridades particulares que manejen recursos públicos.
- b. -Las autoridades públicas y particulares que ejerzan funciones públicas.
- c. -Solo las autoridades administrativas políticas.

5. ¿Cómo se ejerce el control social?

Respuestas:

1. C. El Control social tiene como objetivo: vigilar y controlar la gestión de las distintas entidades estatales, aportando al desarrollo de los fines sociales del Estado. Tiene el propósito de incrementar la responsabilidad y la integridad en el manejo de los asuntos públicos. Se trata de orientar, corregir y rectificar las decisiones gubernamentales; así como verificar si cumplen con los criterios de eficiencia y transparencia en la utilización de recursos, la prestación equitativa de los servicios.

2. A. En Colombia cualquier ciudadano en forma individual o plural, o a través de organizaciones civiles como: comunitaritas, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas o de utilidad común no gubernamentales y sin ánimo de lucro, pueden ejercer control social.

3. A. Control Fiscal: Ejercido por las Contralorías. Realiza seguimiento al manejo de los recursos estatales y la obtención de resultados.

Control Disciplinario: Ejercido por la Procuraduría y las Personerías. Realiza seguimiento a la conducta de los servidores públicos.

Control Político: Ejercido por Congresistas, Diputados y Concejales. Realiza seguimiento a la gestión administrativa de los ministros y/o secretarios de despacho de Presidencia, gobernaciones y alcaldías.

4. B. Pueden ser objeto de control social las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas, órganos de control, así como entidades públicas o privadas, Organizaciones no Gubernamentales nacionales o internacionales que funcionen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público, Sin

importar al ámbito al que pertenezcan: nacional, departamental, municipal o descentralizado.

5. Para hacer control social es necesario: 1) Definir el objeto de control (entidad, programa, proyecto, etc.), 2) Recoger información, 3) Analizar la información recogida, 4) Realizar informe de veeduría, 5) Hacer seguimiento permanente y 6) Informar a la comunidad sobre los hallazgos.



ACTIVIDAD PROPUESTA: IDENTIFICANDO LOS PASOS PARA UN EJERCICIO DE CONTROL SOCIAL

¿Qué nos proponemos?

Reconocer los elementos clave para la organización de un ejercicio de control social en la comunidad.

¿Qué materiales necesitamos?

Papelógrafo o tablero virtual.

¿Qué vamos a hacer?

paso 1. Se les solicita a los participantes realizar una lluvia de ideas para identificar un problema o necesidad de control.

paso 2. Quien facilite el taller orienta la lluvia de ideas de manera que se determine el objeto de control (entidad, programa, proyecto, etc.)

paso 3. Posteriormente, quien orienta el taller indaga por los potenciales integrantes del ejercicio de control social y pregunta por las visiones sobre el problema. Esto debe quedar registrado y a la vista de quienes participan en el taller.

paso 4. Quien facilita la actividad orienta la discusión de modo que se identifique el tema u objeto de control social, busca que los participantes determinen qué conjunto de preguntas pueden formularse y hacia quién irían dirigidas.

Paso 5. Identificar las fuentes de información y los responsables.

Paso 6. Precisar un plan de acción, con objetivos, actividades, productos, responsables, recursos y cronograma.



ACTIVIDAD PROPUESTA: EXPLORANDO PLATAFORMAS DE INFORMACIÓN PÚBLICA

¿Qué nos proponemos?

Identificar y explorar algunas plataformas de información pública.

¿Qué materiales necesitamos?

Computadores con conexión a internet.

¿Qué vamos a hacer?

Paso 1. Enmarcar la actividad asociada a la importancia de la información y la transparencia para la participación y los ejercicios de control social.

Paso 2. Indicar a los participantes el tipo de plataformas y datos que podrán encontrar en ellas.

Paso 3. Quien facilite la actividad puede determinar por cuál plataforma de datos empezar, deberá describirla de forma general.

Paso 4. Escoger un tema central a ser rastreado en las plataformas, por ejemplo, sector Educativo.

Paso 5. Una vez los participantes hayan interactuado con sus accesos principales, quien facilite la actividad podrá solicitar que ubiquen una región, departamento o municipio y escojan un dato específico para que la plataforma lo arroje.

Paso 6. Una vez hecho el recorrido por las plataformas, se les solicita a los participantes que presenten una reflexión sobre el acceso a la información y los ejercicios de control social.

Paso 7. Se les podrá entregar a los participantes la tabla anexa que contiene el listado de plataformas y sus principales características.



NOMBRE DE LA PLATAFORMA	DESCRIPCIÓN	ORGANISMO RESPONSABLE	ENLACE DE ACCESO
Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia SIEE	Brinda información sobre los Planes de Desarrollo Territorial del nivel departamental y municipal, su programación y ejecución de metas y presupuestos.	Departamento Nacional de Planeación	https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/
Mapa regalías	Es una plataforma de información donde se puede consultar el estado de los recursos y proyectos asociados al sistema general de regalías según territorio.	Departamento Nacional de Planeación	http://maparegalias.sgr.gov.co/#/
Mapa inversiones	Se encuentra consolidada la inversión pública de Colombia según fuente de financiación. En este medio se encuentra la información de diferentes formas, por medio de mapas, infografías o reportes.	Departamento Nacional de Planeación	https://mapainversiones.dnp.gov.co/Pages/default.aspx
Kit de Planeación Territorial	Es una herramienta creada por el DNP para apoyar a los gobiernos municipales y departamentales en la construcción de su Plan de Desarrollo Territorial (PDT). El Kit se compone de una serie de guías orientadoras, acompañadas de formatos, videos explicativos, un conjunto de contenidos de apoyo y una plataforma tecnológica que facilitarán la formulación del PDT	Departamento Nacional de Planeación	responsable: Departamento Nacional de Planeación Enlace web: https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/
Portal Territorial de Colombia	Es una plataforma que promueve la gestión de conocimiento y la interacción entre el Gobierno Nacional y las Administraciones Locales. Además, ayuda a medir, comparar y ordenar a los municipios según su desempeño entendido como capacidad de gestión y resultados de desarrollo.	Departamento Nacional de Planeación	https://portalterritorial.dnp.gov.co/
Sistema de Información Estratégica (SIE) – Estado en cifras	Es una herramienta para consolidar y disponer los datos e información estadística más importantes en un único lugar. Lo que muestra la sección estado en cifras , es la información de la entidad de manera interactiva, allí encontrará toda la información que producen y administran las dependencias a través de gráficos y tablas.	Departamento Administrativo de la Función Pública	https://www.funcionpublica.gov.co/web/sie
Portal de Transparencia Económica	Es un canal que permite democratizar la información financiera del Departamento, aumentando la transparencia. En este portal, de acceso general, los ciudadanos y entidades interesadas pueden monitorear en tiempo real toda la información su entidad territorial de intereses y consulta la información concerniente al presupuesto y su ejecución, los estados financieros, los procesos contractuales y las agendas del Gobernador y los secretarios de Gobierno.	Ministerio de Hacienda	http://www.pte.gov.co/WebsitePTE/
TerriData Sistema de Estadísticas Territoriales.	Es el repositorio, buscador y herramienta de visualización de datos a nivel municipal, departamental y regional del país. El objetivo de este instrumento es contar con indicadores estandarizados y comparables que den cuenta de los resultados en diversas dimensiones socioeconómicas de todas las ET del país	Departamento Nacional de Planeación	https://terridata.dnp.gov.co/
Sistema de información y consulta de distribuciones de recursos territoriales SICO-DIS	Presenta información agregada y detallada, correspondiente a las distribuciones de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) y el Sistema General de Regalías (SGR)	Departamento Nacional de Planeación	https://sicodis.dnp.gov.co/
Curso para Veedurías Ciudadanas	Es un curso que permite a los ciudadanos, las veedurías ciudadanas y las organizaciones sociales en general, aprender conceptos y herramientas prácticas que incorporan el enfoque basado en derechos humanos en la evaluación de la gestión pública, así como herramientas de medición que les permiten respaldar sus juicios y observaciones con datos para demostrar el grado de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones para la garantía de derechos.	Departamento Administrativo de la Función Pública	https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/curso-para-veedurias-ciudadanas
PLATAFORMAS DESDE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL			
Transparencia por Colombia			
Ciudadano Inteligente.org			

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Al Tablero. No. 39. Disponible en: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-116717.html>

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. EL ABC de la Viabilidad. p. 32. ISBN: 978-958-5422-11-7

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Ayuda de la MGA. <https://www.dnp.gov.co/NuevaMGA/Paginas/Ayuda-de-la-MGA.aspx>

Cuervo, J.I (2016). Diccionario de políticas públicas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales, República de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. Base de datos en línea TERRIDATA. Indicadores territoriales. En línea: <https://terridata.dnp.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación. Tipologías en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Estudios-y-Ejercicios/Paginas/Tipologias.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. Brechas, en: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Estudios-y-Ejercicios/Paginas/Brechass.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (). Documento guía del módulo de capacitación en gestión presupuestal de la inversión pública Disponible en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pbllicas/MGA_WEB/Documento_Base_Presupuesto.pdf

Escandón, Marcela y Velásquez, Lina (enero-abril 2015). Accountability social en Colombia: oferta institucional y demanda ciudadana En: Colombia Internacional 83, pp. 269-294

Espinosa Cuervo, José Oswaldo. La prospectiva territorial: Un camino para la construcción social de territorios de futuro.

Ministerio de Educación, (2017). Guía para la Administración de los Recursos Financieros del Sector Educativo. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-363148_recurso.pdf
Ministerio de Educación, (enero – marzo 2007).

Motoa, Gerardo. Formulación de Proyectos, 2018. Universidad San Buenaventura Cali.

Mojica Sastoque, Francisco (1991). El ábaco de Regnier. En La Prospectiva (21-33). Bogotá: Legis Editores

Observatorio Fiscal (2019). Guía ciudadana a las finanzas públicas territoriales 2019. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, disponible en: <https://www.ofiscal.org/publicaciones>

Ortegón, E. (2008). Guía sobre diseño y Gestión de la Política Pública. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Colciencias.

O'Donnell, Guillermo (2007) "Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política", POSTData, Revista de Reflexión y análisis político, núm. 7, pp. 11-34. O'Donnell, Guillermo, Disonancias: críticas democráticas a la democracia, Buenos Aires, Prometeo, 2007

Procuraduría General de la Nación. (2011). Descentralización y entidades territoriales. República de Colombia, disponible en:
<https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20descentralizaci%C3%B3n.pdf>

Roth, A.N (2019). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora.

Salas, María Andreina (2013). Prospectiva territorial.

Sergio Galilea O., Leonardo Letelier S. y Katherine Ross S (2011) Descentralización de servicios esenciales. Los casos de Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México en salud, educación, residuos, seguridad y fomento. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Torres-Melo, J y Santander, J (2013). Introducción a las políticas públicas: conceptos y herramientas desde la relación entre ciudadanía y Estado. Bogotá: IEMP Ediciones.