

Capacidades Institucionales para garantizar el derecho a la participación ciudadana

Concertación y formulación





PASTO
LA GRAN CAPITAL
ALCALDÍA MUNICIPAL

Equipo de trabajo

Alcaldía de Pasto

Germán Chamorro de la Rosa - Alcalde Municipal de Pasto

Mario Pinto Calvache - Secretario de Desarrollo Comunitario

Natalia Moncayo Rosero. Subsecretaria de participación ciudadana.

Julieth del Rosario Cerón Chana. Contratista Secretaría de Desarrollo Comunitario.

Martha Melissa Andrade Potosi. Contratista Secretaría de Desarrollo Comunitario.

Jacobo Erazo Guerrero. Contratista Secretaría de Desarrollo Comunitario.

Equipo Investigador - Universidad Mariana

Mg. Nancy Andrea Belalcázar Benavides

Mg. Paula Andrea Rosas Lombana

Mg. Monica Manduby Rosero Bacca

Equipo Consultor - Universidad de Antioquia

Post-docs. Alberto León Gutiérrez Tamayo

Mg. Andrés Felipe Rosso Zapata

Representante Red Adelco

Carlos Alberto Callejas

Equipo PDT Nariño

Gloria Perez Rosero. Coordinadora PDT NARIÑO

Harvey O. Criollo M. Responsable Democracia y paz PDT NARIÑO

Liliana Arévalo Quintero. Responsable de Comunicaciones PDT NARIÑO.





 **PASTO**
MUNICIPIO DE PASTO

 **PDT**
MARINO

 **Universidad Mariana**

Construcción, diseño y
concertación de la
**política pública de
participación
ciudadana**
municipal de Pasto.

Introducción

La Alcaldía de Pasto, a través de la renovación y la construcción en gestión con calidad ha estructurado la revisión de todos los procesos a través de diferentes marcos y orientaciones, con el fin único de mejorar continuamente en servicio, organización y eficiencia.

Resaltando la importancia del fortalecimiento de la participación ciudadana, enmarcada en el modelo integrado de planeación y gestión MIPG, se hace propicio realizar un documento de diagnóstico donde se logre identificar las problemáticas y otros elementos que son importantes dentro de la estrategia de participación de la entidad. La participación ciudadana entendida desde el marco normativo en la Constitución Colombiana de 1991 se forja como un derecho fundamental para el fortalecimiento de la democracia y de los procesos institucionales, que además permite que cada ciclo que la gestión pública sea enriquecido debido a la incidencia de los ciudadanos, usuarios y grupos de interés aportando un eslabón importante dentro de la cadena de valor dentro de la gestión de las administraciones municipales.

El presente documento técnico consolida las capacidades institucionales de la administración municipal de Pasto para garantizar el derecho a la participación ciudadana a través de la identificación del mapeo de actores, actividades, experiencias, procedimientos y condiciones que permitan garantizar la formulación de la Política Pública y ser un insumo para la producción académica. Lo anterior fue posible a partir del rastreo bibliográfico y consulta de antecedentes en procesos de participación ciudadana implementados desde la Alcaldía de Pasto a través de la recopilación de las diferentes experiencias participativas documentadas y revisadas desde las instituciones gubernamentales principales y de apoyo, analizando los factores e instrumentos principales de los procesos de involucramiento ciudadano.

Por otro lado se realizó un Mapeo de actores institucionales reconociendo este ejercicio como una herramienta de gran relevancia para la toma de decisiones debido a que brinda viabilidad y suministra información directa y clara de los actores que tienen mayor interés e involucramiento en procesos de participación ciudadana.

Permanencia, disponibilidad, calidad y acceso al derecho a la Participación Ciudadana

Este aparte organiza en primera instancia desde lo conceptual las grandes categorías que se identifican después como capacidades institucionales, como es la Participación Ciudadana, Permanencia, Disponibilidad y Estrategias, y finalmente el Acceso a procesos de participación ciudadana.

Participación ciudadana

El fortalecimiento de las comunidades y de los grupos de valor ha sido un tema central en los gobiernos a lo largo de los años, su concepto ha sido reevaluado en diferentes ocasiones, con el objetivo de mejorar continuamente los procesos y escenarios sociales, la participación, como parte principal de las decisiones de responsabilidad colectiva, supone la equidad de todos los grupos y actores de las comunidades, para lograr intervenir, controlar y enriquecer las decisiones públicas para la sociedad en general, teniendo en cuenta lo anterior se toma como referencia a Ortiz (2004) quien coincide con la importancia de implementar la participación como una fuente instrumental guiada a la construcción de las bases de los regímenes políticos, que no solo se identifica como un conjunto de reglas, sino que enriquece las gestiones administrativas

La participación ciudadana tiene varias connotaciones, sin embargo, se acepta que es un derecho de los ciudadanos, sin distinción o discriminación por género, raza, etnia, credo, etc., de esta manera la participación ciudadana puede contribuir a diseños más democráticos y racionales en la sociedad, a partir de la toma de decisiones por parte de la población y la eficiencia en la gestión pública respectivamente.

En ese sentido, entendiendo a los diseños democráticos como las cadenas de valor que aportan a la construcción social en pro de la participación ciudadana se vuelve necesidad en contexto diario de los panoramas comunitarios y sociales, se deriva que la participación es un factor de adecuada gobernabilidad, que facilita percibir a las administraciones de manera íntegra y transparente dentro de la gestión pública, y que de manera pertinente facilita el disfrute de los derechos y libertades del ciudadano o actor social.

“Por tanto el goce y disfrute de aquellos derechos atribuidos al individuo se vuelven más visibles dentro de las experiencias participativas ya que logran definir como una constante la inclusión social y territorial que permite además satisfacer los derechos y necesidades básicas, que al final del camino desencadenan el concepto de justicia social, misma que nos permite observar privilegiados, los resultados de cuidar la “Casa” y el bien común”. (Leonard Boff, 2018).

Retomando la idea del autor en este análisis, la conexión social entre los grupos participativos con el objetivo de construir un bien general y un beneficio común, permite el privilegio de entretejer los aportes individuales y formalizarlos en un acervo dirigido a la colectividad, dándole la continuidad pertinente; a partir de las necesidades de la comunidad y su satisfacción, surgen nuevas situaciones que proponen tomar caminos de inclusión, acompañamiento y control a los procesos, en donde ha sido necesario ampliar las percepciones sociales sobre la amplitud de la participación ciudadana, como un instrumento garante de la dinámica social en las decisiones públicas. Sin embargo, en la amplitud de estos conceptos propios de la participación es propicio definirlos y mencionarlos para poder observar su influencia y más adelante la aplicabilidad a la administración local en el municipio de Pasto.

En este orden de ideas, para una adecuada promoción, ejercicio, y defensa de la participación ciudadana se hace necesario e indispensable del manejo de la información abierta y continua para lograr un desarrollo sostenible del municipio en cada una de sus dimensiones y de las situaciones decisorias que determina el actor social, logrando una participación ciudadana ética, permanente e indispensable, no solo con el afán de lograr una adecuada gobernabilidad y una buena gestión institucional sino reflejarlas en la democracia política, económica y social.

Como se mencionó en un momento anterior, la participación se define en la capacidad de permanencia continua en las decisiones colectivas a partir de procesos construidos y fortalecidos con un fin común, que finalmente se convierte en la esencia de los procesos democráticos de la sociedad y la cual se encuentra ligada directamente a la democracia participativa entendida como “concepto el poder del pueblo para el pueblo, con la posibilidad de definir elementos importantes para la buena gobernabilidad, de la misma manera la necesidad de sobrellevar un control sobre los representantes escogidos mediante decisiones populares y los procesos que han logrado desarrollar en un periodo” (Orozco, 2015)

El abordaje anterior se considera necesario para reconocer en los siguientes apartes del documento las diversas circunstancias y condiciones establecidas por la administración gubernamental local para garantizar en el goce de las libertades, la facultad de participar activa y continuamente en un contexto democrático que integra diversas visiones y dimensiones.

En este sentido se conecta todo lo anteriormente documentado y se traslada al análisis del municipio de Pasto en Nariño, en donde se va a clasificar y desentrañar la construcción de los peldaños participativos, aquellos que han propiciado la constante intervención de los actores sociales, que durante los diversos procesos han fortalecido las decisiones ciudadanas en búsqueda del denominado bien común, para ello, la administración ha sido consiente del papel importante de construir escenarios que aporten al crecimiento de la intervención social y ha garantizado entre tanto, generar los instrumentos adecuados.

Permanencia en participación ciudadana

En cualquier proceso social y colectivo se ambiciona la construcción de la continuidad y la permanencia, con el fin de que sean puestos a disposición del actor social a través de lineamientos estratégicos de calidad y funcionalidad, esto le permite crear un carácter estructural en los procesos sociales desde los escenarios participativos o la participación ciudadana

Como ya se ha relatado anteriormente, la participación ciudadana, tiene un fuerte carácter continuo y permanente, que de manera constante necesita de la contribución, reciprocidad y respuesta de los actores sociales, para permanecer nutrida ante la gestión pública, esta permanencia se genera en el afán de continuar los procesos, pero no significa su desarrollo complejo. Para este análisis se ha partido, de factores importantes, que hacen que la participación ciudadana tenga un enfoque continuo, inicialmente las estrategias formuladas permiten que los procesos se retroalimenten periódicamente más su esencia sigue siendo la misma frente a los requerimientos sociales, al igual que las instancias de participación, mecanismos de participación y formación, capacitación e información para la democracia participativa las cuales se desglosaran a continuación.

Las Instancias de Participación ciudadana

Para entender lo que se denomina como instancias de Participación ciudadana se retoma información recopilada de la página de la Alcaldía de Pasto en donde se manifiesta que son espacios de interlocución permanente, con diferentes niveles de incidencia, entre la ciudadanía y la Administración, respecto a temas específicos de gestión pública, creados por una norma nacional, regional o local; de igual manera son un conjunto de acciones mediante las cuales los ciudadanos pueden incidir en las decisiones relacionadas con el manejo de los asuntos públicos.

Las instancias de participación como escenario ciudadano o mixto consolidan la gestión pública participativa, mediante procesos deliberativos en los que la ciudadanía incide en las políticas públicas, los planes, programas y proyectos, con el fin de aumentar la efectividad, transparencia, corresponsabilidad, gobernabilidad, cooperación y la garantía de los derechos.

Cabe mencionar que la administración nacional, departamental, distrital o local reglamenta la conformación de cada instancia mediante actos administrativos; para la representación de la sociedad civil, la administración realiza procesos de elecciones o de representación de sectores por consenso y cuando la instancia cuenta con participantes de entidades, éstas definen el mecanismo de delegación.

Estos procesos se llevan a cabo con base a la legislación sectorial vigente para cada instancia de participación, la ley estatutaria que regula la materia es la Ley 134 de mayo 31 de 1994 por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana.

En este orden de ideas en el Municipio de Pasto los actores sociales que se reúnen con un el fin de acceder a los diferentes niveles de participación ciudadana y que de determinada manera acceden a ese poder decisorio de los grupos de valor, tiende a conformarse en mesas, consejos o asambleas que monitorean constantemente las herramientas participativas dispuestas, a lo largo de la vigencia 2020-2023, se ha permitido construir un constante fortalecimiento de sus estructuras, así como también la identificación de sus fallas y falencias para aportar a través de la formación social e integral un gran mejoramiento continuo, estas instancias, se han consolidado para ser la voz de lo institucional hacia otros sectores sociales.

De esta manera, la administración municipal, a través de las disposiciones legales pertinentes ha contribuido a este fortalecimiento y permanencia de las estructuras sociales de participación, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la interacción con los procesos legales e institucionales.

Las instancias compuestas por actores, que se encuentra interesados en desarrollar un proceso participativo dinámico, siempre están acompañadas de una herramienta importante que se ha consolidado para generar rápidas respuestas a nivel de información y consulta a los grupos sociales, los mecanismos son instrumentos de continuo análisis y que hacen parte de la relación permanente establecida, a continuación se hará visible como permanece este proceso en el contexto diario de la administración municipal.

La Alcaldía de Pasto en el año 2017 da a conocer las siguientes Instancias de Participación que se encuentran legalmente constituidas

- Consejo Territorial de Planeación
- Consejo Municipal de Política Social (Incluye: Comité de Infancia Adolescencia y Juventud, Comité de Erradicación Trabajo Infantil, Comité de Seguridad Alimentaria, Comité Municipal de Discapacidad, Comité Prevención Consumo de SPA (Sustancias Psicoactivas), Comité de Justicia Transicional, Comité de Genero, Comité de Envejecimiento). En su Artículo Tercero se despliegan 2 Funciones pertinentes al proceso de política pública de participación ciudadana:
 - a. "Asesorar de manera permanente al gobierno municipal en materia relacionada con la participación ciudadana, especialmente en lo concerniente con el diseño de las políticas públicas de participación ciudadana
 - b. Diseñar la puesta en marcha de la política municipal de participación como un dispositivo de articulación de instancias, espacios, instrumentos y acciones de participación ciudadana
- Consejo Municipal de Juventud
- Consejo Ciudadano de Mujeres
- Consejo Municipal de Cultura
- Comité Territorial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
- Comité Permanente de Estratificación

Actualmente se reconoce como principal instancia al Consejo Municipal de Participación Ciudadana de Pasto el cual se encuentra adscrito a la Secretaria de Desarrollo Comunitario.

El Consejo Municipal de Participación se encuentra inmerso en el plan de Gobierno actual de la Alcaldía Municipal de San Juan de Pasto, el cual se define como un órgano de deliberación y permanente asesoría en temas de protección, promoción y garantía del derecho a participar.

Se puede inferir que, a través de la Ley 1757 de 2015 y el Decreto 0508 del 16 de septiembre de 2016, la Alcaldía de Pasto crea el Consejo Municipal de Participación ciudadana, el cual se encarga junto con autoridades competentes de la definición, promoción, diseño, seguimiento y evaluación de la política pública de participación

En este orden de ideas, el Consejo Municipal de Participación es conformado por líderes elegidos desde una amplia gama de organizaciones civiles de gran representación a nivel Municipal: Secretaria de Desarrollo Comunitario, Subsecretaria de Participación Ciudadana, Secretario de Planeación, Asociaciones de Víctimas, Consejo Territorial de Planeación, Plataforma de Juventud, Grupos Étnicos, Juntas de Acción Comunal (ASOCOMUNAL), Veedurías Ciudadanas, Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), Gremios Económicos, ONG'S, Asociaciones Campesinas, Sindicatos, Organizaciones de Mujeres, Estudiantes Universitarios, Organizaciones de Personas en Situación de Discapacidad, Juntas Administradoras Locales, Organizaciones LGTBI, Organizaciones de Adulto Mayor y Afro. Todas las anteriores ubicadas en la jurisdicción del Municipio de Pasto.

Es importante mencionar que el Consejo de Participación Ciudadana desarrollo un trabajo 2016 – 2019 y en la actualidad se está trabajando arduamente con el fin de consolidar un nuevo Consejo Municipal de Participación Ciudadana 2020-2023, y realizar un trabajo enfocado a mejorar los procesos participativos de esta instancia, se trabaja en ajustes al decreto 508 del 2016, con el ánimo de ampliar diferentes sectores que inciden en crear escenarios álgidos de participación dadas sus características, su nivel de organización y las dinámicas del desarrollo que las distinguen (Estrategia de participación, Alcaldía de Pasto, 2021).

Mecanismos de participación

Los mecanismos de participación ciudadana son los medios a través de los cuales se materializa el derecho fundamental a la participación democrática, y permiten la intervención de los ciudadanos en la conformación, ejercicio y control del poder político; estos mecanismos generan acercamiento directo con cada una de las dependencias de la Alcaldía, por ende son los instrumentos más conocidos de la participación ciudadana y de alguna manera aquellos que tienen más fácil acceso, entre ellos se encuentra el referendo; la consulta Popular, del orden nacional, departamental, distrital, municipal y local; la revocatoria del mandato; el plebiscito y el cabildo abierto son mecanismos de participación ciudadana de origen popular y de autoridad pública en Colombia.

Según la Ley Estatutaria de los mecanismos de participación ciudadana Ley 134 de 1994 define los siguientes mecanismos:

- **Iniciativa popular legislativa y normativa ante las corporaciones públicas:** es el derecho político de un grupo de ciudadanos de presentar Proyecto de Acto legislativo y de ley ante el Congreso de la República, de Ordenanza ante las Asambleas Departamentales, de Acuerdo ante los Concejos Municipales o Distritales y de Resolución ante las Juntas Administradoras Locales, y demás resoluciones de las corporaciones de las entidades territoriales, de acuerdo con las leyes que las reglamentan, según el caso, para que sean debatidos y posteriormente aprobados, modificados o negados por la corporación pública correspondiente.
- **Referendo:** Es la convocatoria que se hace al pueblo para que apruebe o rechace un proyecto de norma jurídica o derogue o no una norma ya vigente puede ser Referendo derogatorio o aprobatorio a nivel nacional, regional, departamental, distrital, municipal o local.
- **Revocatoria del mandato:** es un derecho político, por medio del cual los ciudadanos dan por terminado el mandato que le han conferido a un gobernador o a un alcalde.
- **Plebiscito:** es el pronunciamiento del pueblo convocado por el Presidente de la República, mediante el cual apoya o rechaza una determinada decisión del Ejecutivo.
- **Consulta popular:** es la institución mediante la cual, una pregunta de carácter general sobre un asunto de trascendencia nacional, departamental, municipal, distrital o local, es sometido por el Presidente de la República, el gobernador o el alcalde, según el caso, a consideración del pueblo para que éste se pronuncie formalmente al respecto.
- **Cabildo abierto:** es la reunión pública de los concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales, en la cual los habitantes pueden participar directamente con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad.

Estos instrumentos le han permitido a los actores sociales, hacer un verdadero monitoreo dirigido a la consecución de sus objetivos de participación, conforme se evidencia, no han sido vulnerados y son respetados, recibidos en orden, clasificados y otorgados una respuesta de manera oportuna, los grupos sociales han presentado su inconformidad frente a los procesos de difusión de los mecanismos, pues no tiene el suficiente alcance que se requiere para que toda la población pudiese acceder a ella. Por tanto, es necesario generar formaciones que puedan capacitar e informar de manera socialmente pertinente a los ciudadanos y las organizaciones civiles, sociales y comunitarias sobre el uso y acceso efectivo a los mecanismos de participación ciudadana de origen popular y autoridad pública establecidos en el marco normativo vigente.

Formación, capacitación e información para la democracia participativa

A través de la atención continua a la población y sus diversos intereses se ha conocido una serie de formaciones y cátedras expuestas por la implementación de la cátedra de participación ciudadana y democrática, la cátedra comunitaria y la cátedra de liderazgo político en las instituciones educativas a través de semilleros e intervención de JAC y JAL respectivamente en comunas y municipio, de la misma forma, la organización, sensibilización, concientización y orientación en asuntos políticos, participativos y democráticos de los diversos grupos poblacionales mediante procesos de educación no formal y estrategias sociales pedagógicas.

Se han creado escuelas de liderazgo político y comunitario con adolescentes y jóvenes desde la autonomía e iniciativas propias de las organizaciones de las comunas y corregimientos para poder fomentar el liderazgo, el empoderamiento y la vinculación de los diversos actores sociales en la participación representativa y política.

Se ha establecido como meta para esta vigencia, garantizar condiciones para el conocimiento por parte de los líderes y lideresas, funcionarios públicos y los jóvenes sobre la estructura, funciones y responsabilidades de la acción comunal, en particular de las juntas de acción comunal, no obstante hace falta mayor convocatoria y difusión para los eventos relacionados, de tal manera que se pueda lograr una mayor asistencia, también fortalecer el interés de la comunidad en general.

Conforme a lo anterior, es necesario puntualizar varios factores que serán desglosados por los apartes siguientes, la construcción colectiva del desarrollo territorial, los factores que logran establecer el acceso a los espacios y escenarios participativos, el fortalecimiento de la legitimidad en las decisiones públicas y los nuevos instrumentos para garantizar la calidad institucional, todo ello enmarcado en el proceso de mejorar continuamente para lograr excelente desempeño de la institución y resultados en la sociedad, más visibles.

Disponibilidad y estrategias para la participación Ciudadana

Para reafirmar las condiciones que se han trabajado durante la administración municipal, se ha hecho necesaria generar recursos que permitan hacer estas circunstancias posibles, y disponibles hacia el actor social o el grupo de valor, dicha disponibilidad solo refleja la tarea constante por mantener la relación con la comunidad, fortalecida y estructura dirigiéndola a la satisfacción de sus necesidades, en este aparte se verá reflejada la construcción de estrategias para generar disponibilidad.

Toda entidad pública debe garantizar que los grupos de valor encuentren dispuestos mediante todos sus recursos de manera rápida y efectiva a los procesos de participación en cada una de las decisiones pertinentes a lo público y concretamente todo lo que concierne a la sociedad, lo anterior, se refiere directamente a los medios que dispone la administración para hacer más práctica y dinámica la participación ciudadana en el municipio

En este orden de ideas la disponibilidad parte desde la puesta en marcha de un plan de desarrollo activo, inclusivo y participativo construido por todos, en donde se logró sintetizar la disposición de diversas herramientas participativas desde el inicio de su gestión, apostándole a nuevas estrategias incluso desde la construcción de su principio de gestión; el plan de desarrollo municipal: “El Plan de Desarrollo Pasto la Gran Capital le apuesta a un modelo de municipio centrado en su gente, como actor principal en la construcción de municipio, esto implica para cada habitante, de una parte, dejar de lado esa cultura del egoísmo, de la malicia, de la falta de ética, para adquirir un mayor compromiso ciudadano, en cuanto a la participación, la corresponsabilidad y la veeduría ciudadana, que permita recuperar la confianza en los demás y en la institucionalidad” (Alcaldía de Pasto, 2020)

La organización y la construcción del primer documento de la administración, gestó por sus propias bases, la disposición de cada una de sus áreas misionales para la interacción ciudadana en las decisiones que ellas suponían en su gestión, la consulta como medio para lograr un consenso frente al plan que se estructura para el desarrollo de todo el municipio, esto permite que cada actor de los diferentes sectores sociales tenga un desempeño participativo en este escenario.

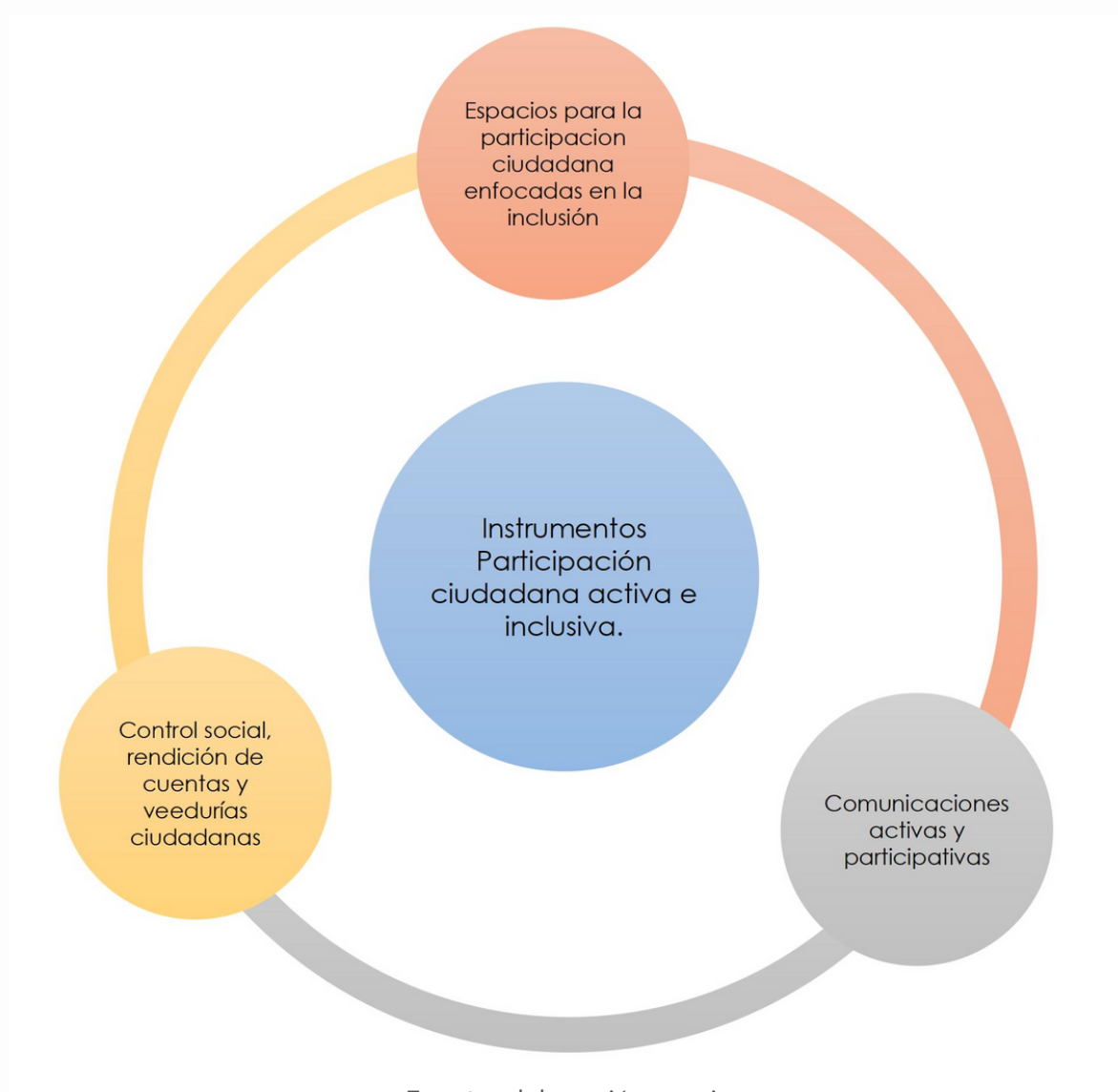
Mediante la observación anterior, se puntualiza que la participación ciudadana siempre ha sido un claro objetivo dentro de la Gestión de la Alcaldía de Pasto, entendiéndose así todos los procesos que han sido desarrollados y por los que han hecho merecedora de encontrarse dentro de las ciudades pioneras en instrumentos, espacios, estrategias y herramientas activas para la participación ciudadana, para lograr establecer los recursos dispuestos a la población se inicia con un proceso de revisión documental de los nuevos instrumentos de participación ciudadana, este insumo se crea con el fin de ponerlo a conocimiento de todos los grupos de valor como para su posterior estudio y su renovación periódica en garante propio de la eficiencia.

Con el fin de lograr una revisión documental que fuera entendible y estuviera acorde a las necesidades de los actores sociales, se optó por organizar este recurso bajo las disposiciones del Marco integrado de Planeación y gestión, precisamente en la revisión de sus dos dimensiones “Direccionamiento estratégico” y “Planeación y gestión con

valores para resultados”, para garantizar la realización de productos verificables como estrategias, capacitaciones y foros donde se garantice un adecuado proceso de participación ciudadana y de cada una de sus herramientas, las mismas que se han puesto a disposición de los grupos de valor.

Ahora bien, en el siguiente aparte se recopila también las estrategias que han sido dispuestas para que los grupos de valor accedan de forma activa y participativa en las decisiones del municipio, dichos instrumentos se han dividido en tres secciones desde los requerimientos de los actores y la facilidad para su recepción. Para ello, se tomó el estudio realizado desde la estrategia de participación realizada en el año 2020 elaborado por la Secretaría de Desarrollo Comunitario, cuyo propósito fue documentar históricamente experiencias de participación ciudadana para elaborar un plan de acción entorno a los escenarios participativos, en primera instancia se encuentran los espacios de participación, que disponen al público a través de la recopilación de sus matrices, mismas que deben ser publicadas constantemente por la oficina de sistemas de información en todas las plataformas pertinentes.

Estrategias de participación ciudadana



Fuente: elaboración propia

Espacios para la participación ciudadana

Entendiendo las fortalezas y debilidades dentro de los procesos de participación ciudadana han sido creadas unas estructuras (matrices) que como instrumentos didácticos, se proveen periódicamente a las dependencias para registrar las actividades que se han contempladas en el marco de la participación ciudadana y del involucramiento de los actores, dicha matriz de espacios de participación o reporte interno de actividades como puede ser encontrado en Intranet, se enmarca en las orientaciones de función pública y está creada para registrar por cada trimestre las actividades y espacios presupuestos para la participación ciudadana para cada dependencia y oficinas descentralizadas. Esta información es recibida por la secretaria líder del proceso, desarrollo comunitario, y es seguida a través de las evidencias que acompañan la matriz, estos resultados a nivel institucional son evaluados por un Función Pública para evaluar la eficiencia del “reporte interno de espacios de

participación ciudadana” y su capacidad para documentar el histórico de los espacios y estrategias de participación en el marco del desarrollo de la política de participación ciudadana en la gestión pública para la alcaldía Municipal de Pasto.

Dicho instrumento posee un alcance que inicia con la identificación de los espacios y actividades de participación ciudadana formulados e implementados en la Administración Municipal, clasificándolos por cada ciclo de la gestión (autodiagnóstico, formulación e implementación), y termina con la construcción del autodiagnóstico de la política de participación ciudadana en la gestión pública de la Alcaldía de Pasto, de acuerdo con lo reportado por cada dependencia a través de evidencias, con esto la comunidad logra obtener un recurso de información continua de las acciones y decisiones de la Administración.

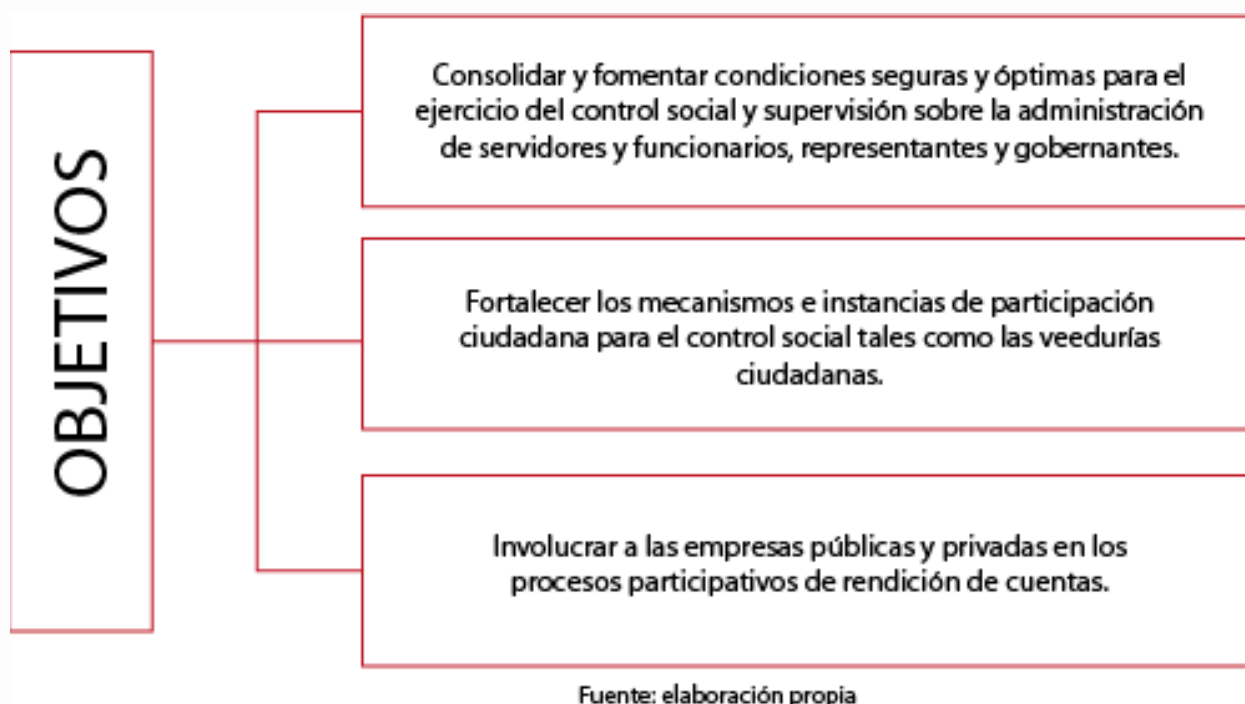
Estos espacios reportados y que son puestos a luz de todos los actores sociales generan inquietudes para su seguimiento, control y veeduría, por lo que generan un nuevo instrumento que es la veeduría ciudadana que facilita obtener y disponer de un control adecuado de los procesos ejecutados, para el conocimiento de todos.

Control social, rendición de cuentas y veedurías ciudadanas

Como se mencionó en el punto anterior, este es el instrumento más fuerte dentro de la gestión pública, es un instrumento para realizar seguimiento y generar un control apropiado, para ello nace un programa de veedurías ciudadanas y control social que se ofrece como nivel de involucramiento en la observación de los procesos durante su última etapa, eso permite a los grupos de valor, hacer seguimiento participativamente de los procesos y decisiones de la administración municipal, y fortalecer el conocimiento que se tiene sobre todo el funcionamiento de la entidad municipal, en este orden de ideas, por ser fuentes de formación, las veedurías han empezado a funcionar como escuelas de liderazgo y participación en las que se educan a los actores para ejercer sus derechos democráticos y participativos según el contexto lo requiera, esto se realiza periódicamente dirigido por Desarrollo Comunitario como secretaria líder de dichos procesos, no obstante las dependencias y oficinas descentralizadas, se adhieren al proceso generan jornadas al público para enriquecer estos espacios y logra mayor cubrimiento de grupos sociales.

Dichas formaciones a lo largo de la vigencia con la articulación de diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, realizan capacitaciones con el fin de orientar a la comunidad hacia diversos objetivos. En la siguiente figura se puede visualizar los objetivos centrales de las veedurías y control social en los cuales se fundamentan.

Objetivos centrales de las veedurías y el control social :



Según el anterior gráfico, la disposición de estos objetivos permite que las veedurías se conformen con mayor facilidad al interés del ciudadano, con la información que se brinda, se fortalece los procesos sociales en cada etapa de su propio desarrollo, de la misma manera que se genera un nuevo instrumento para esta construcción que son los medios y canales de información, como un acervo que permite la uniformidad del conocimiento la disponibilidad y de paso al acceso a toda la información.

Comunicaciones activas

Como tercer instrumento, la difusión y entrega pública de información a la sociedad, genera mayor uniformidad y eliminación de brechas de recursos de conocimiento en los grupos sociales. En este sentido, el fortalecimiento y la evidencia de la gestión en la participación ciudadana, es un objetivo para la oficina de comunicaciones a través de su compromiso de informar permanentemente a la comunidad, de la misma manera, se articula en este proceso con el compromiso de mantener actualizada la plataforma y los canales de información, para fortalecer el alcance de la estrategia de participación visibilizando la gestión de la Alcaldía de Pasto mediante acciones que fortalezcan los procesos y la imagen de la entidad, a través de la plataforma web de la Alcaldía de Pasto se comparte las principales actividades de participación ciudadana así como también de las redes sociales institucionales, como Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram, además de las condiciones de entrega de información directa a las comunidad.

Finalmente, se hará un análisis de dos factores adicionales pero no menos importantes que son puestos a disponibilidad de la comunidad en primera medida el análisis del tiempo y el talento humano como un recurso muy importante y necesario, es así como podemos evidenciar que la Secretaría de Desarrollo Comunitario, siendo la encargada y líder del proceso continuo de la disposición de participación ciudadana genera espacios continuamente para atención, formación y generación de actividades participativas de los actores. En este sentido, es necesario puntualizar que en un esfuerzo continuo los funcionarios públicos y contratistas, son quienes cubren 12 comunas y 17 corregimientos en el municipio, por cuanto su dedicación en tiempo es continua, en capacitaciones, elecciones, implementación de material para recolección de información primaria, diligenciamiento de diagnósticos para planes de desarrollo de las comunidades de la vigencia estipulada y entre otros, socializaciones, sensibilizaciones de los programas gestados desde el resto de dependencias y oficinas descentralizadas, así como priorización de proyectos del Ministerio del Interior frente a la gestión de la administración actual, de acuerdo con ello, su funcionalidad se rige por encima de los horarios de oficina y los calendarios laborales son sujetos a los tiempos de las comunidades para ejercer mayor alcance y poder realizar un cubrimiento eficiente frente a estas actividades mencionadas; para el resto de dependencias el caso no es distinto, por cuanto sus actividades misionales han logrado darle continuidad a lo largo de la vigencia anual, y las actividades participativas han sido desarrolladas dentro de esos periodos, haciendo un proceso extensivo a las comunidades.

Frente a lo anterior, se hallan los recursos de presupuesto que se encuentran dispuestos en los planes cuatrienales y son contemplados para principios de la gestión. Respecto a la participación ciudadana, hablaremos del recurso específico que se menciona presupuestalmente para este fin, debido a que directamente el único monto se autoriza para la Secretaría de Desarrollo Comunitario, y este mismo se compone de los honorarios de los profesionales y personal de apoyo a secretaria, así como también de aquellos montos que se utilizan para recursos logísticos, capacitaciones y formaciones misionales. La situación presupuestal hace que no hay ningún rubro dedicado a la política de participación ciudadana, sino una especie de contrapartida que se dirige desde el talento humano hasta las disposiciones logísticas y de planta de la Secretaría. La búsqueda de otros recursos para este proceso ha surgido de otras instituciones y entidades de cooperación internacional que han mostrado su interés por generar todos los espacios dinámicos y didácticos en pro del fortalecimiento participativo de los actores y grupos de valor.

En síntesis, se ha hecho un esfuerzo dirigido desde diversas dimensiones frente a la participación social, con el fin de garantizar la inclusión y la equidad frente a los procesos, desde tres ejes: información, seguimiento y divulgación de información que se encuentran en la matriz interna de reporte de información que se publicará en el sitio web de la Alcaldía.

Calidad en las estrategias

En el presente aparte, se podrá encontrar las condiciones generadas en cada etapa del ciclo de los procesos sociales, para que sean observados desde los principios de calidad institucional y también comunitario, relacionar la eficiencia con la eficacia, es decir lograr la Calidad entendida como el constante mejoramiento y aprendizaje sobre los recursos disponibles, para su mejoramiento y un adecuado comportamiento de eficiencia, esto hace parte del quehacer diario de las entidades públicas o privadas con el fin de optimizar trabajo, recursos y oportunidades, es clave valorar el concepto de compromiso de trabajo con calidad que se brinda desde función pública, como un ente transformador, de cooperación y seguimiento a los procesos de las entidades públicas.

“Trabajar con criterios de oportunidad, responsabilidad, innovación, transparencia y uso adecuado de los recursos naturales, para el mejoramiento continuo del servicio que presta la entidad” (Función Pública, 2016). Con lo anterior se logra poner un punto de partida, para generar y observar calidad hay que disponer de diversas herramientas, que permitan tanto la medición como el análisis de la calidad en cualquier proceso, para lo pertinente se hablará de los instrumentos diseñados ante la necesidad de medición de la calidad.

Instrumentos para medición de Calidad de las estrategias de participación

Para la Oficina de planeación y Gestión institucional de la Alcaldía de Pasto es importante la organización de esquemas, patrones e instrumentos que se verifican la calidad de los procesos, tanto institucionales para funcionarios y contratistas, como los procesos poblacionales de participación para ello se establecen como instrumentos para la medición de calidad de las estrategias de participación el FURAG, autodiagnóstico y monitoreo.

FURAG: En primera instancia se dedica un completo análisis y procedimiento a organizar las estrategias correspondientes a cada área del MIPG, para este caso la de participación ciudadana tiene un procedimiento a detalle, que comienza con el análisis de resultados del FURAG (Formulario único de registro de avances en la gestión) que logra una completa visibilización de cada uno de los ítems que se articulan en la política 12 de la dimensión 6 o Política de Participación Ciudadana.

AUTODIAGNÓSTICO: En el cual se consigna el análisis y los resultados del FURAG, se estructura en tres apartes: plan de acción, autodiagnóstico, e instrucciones; esto le permite tener un orden al ejecutar las acciones que se visualizan desde las necesidades. Con el fin de darle cumplimiento al autodiagnóstico es necesario proveerse de diferentes escenarios que nutran la construcción del mismo, para ello se encontraron las siguientes herramientas para su consolidación tales como:

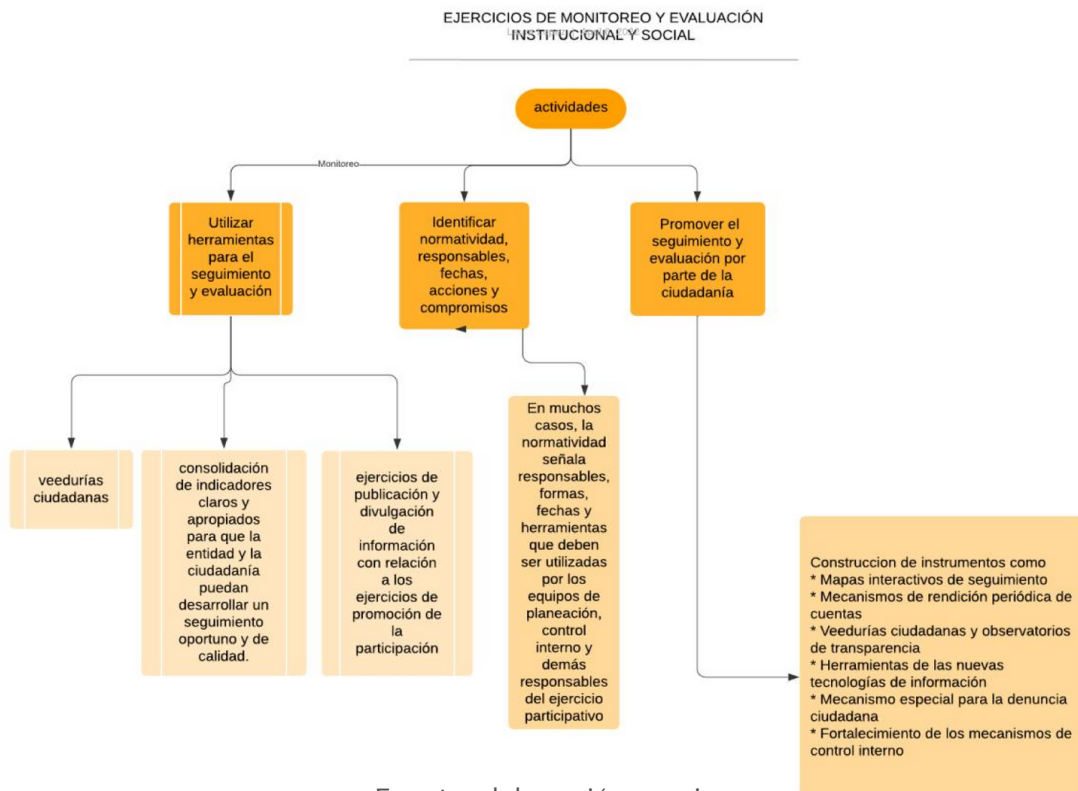
- Instructivos para la elaboración de la matriz interna de reporte de actividades
- Matriz de reporte de Actividades
- Diseño para un directorio de instancias de participación en cada una de las dependencias.

Todos estos insumos se encuentran en Intranet en la página de la Alcaldía de Pasto, como en todo el análisis que se ha realizado a lo largo del documento, aquí también es importante resaltar los instrumentos y herramientas que permiten llevar a cabo un adecuado monitoreo, pues este permite llevar el control de los procesos participativos que se están generando.

MONITOREO PARA LAS ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN: En el ciclo de la gestión pública es importante la evaluación de cada una de sus partes, con el fin de sistematizar la información y de validar los esquemas, instrumentos y herramientas que se han utilizado como medio de observación en los procesos de participación ciudadana.

Para este caso, el monitoreo, se hace periódicamente desde Función Pública, a través de sesiones periódicas y de asistencias técnicas, para conseguir procedimientos y resultados sin errores ni sesgos. (Función Pública , 2019). De esta manera, los esquemas para el monitoreo se hacen por medio de la revisión documental de lo registrado por los equipos líderes dentro de la gestión anual que se va a evaluar, el enlace entre instituciones, hace que este proceso sea más fácil, estas revisiones van estructuradas de esta manera.

Ejercicios de monitoreo y evaluación institucional y social:



El gráfico anterior permite entender un poco esta dinámica del monitoreo frente a la calidad de la participación ciudadana de la Alcaldía de Pasto, y en general de todas las instituciones públicas del territorio nacional. Este monitoreo se divide en tres grandes actividades que son la realización de los instrumentos, como las veedurías ciudadanas, indicadores para el seguimiento de procesos, y ejercicios de divulgación de información.

Por otro lado, se encuentra un trabajo más específico que es el análisis concreto de normatividad, fechas y responsables, dándole un nivel más comprometido al monitoreo frente a la calidad, por último se encuentran todos los insumos que tenga la ciudadanía en consideración para realizar el monitoreo, a este se refiere cualquier mecanismo de control, mapas interactivos mecanismos de seguimientos y audiencias públicas de rendición de cuentas con ello se obtiene la integralidad, observando el monitoreo desde diferentes dimensiones y objetivos.

Acceso para la participación ciudadana

En la construcción de los procesos se hace necesario entender el alcance y el acceso que se puede generar a partir de ella, por lo tanto en este numeral el lector podrá encontrar las formas, los canales y los medios por las que el actor social o grupo de valor puede generar una relación con la entidad pública, esto con el fin de girar muchos procesos dinámicos para el beneficio de diferentes rutas, políticas, planes y proyectos encausados en el municipio.

Los ciudadanos o grupos de Valor pueden acceder a la participación ciudadana a través de la gestión misional de cada una de las dependencias que componen la Alcaldía del Municipio de Pasto, quienes tiene como objetivos priorizar las experiencias participativas en el marco de las actividades realizadas desde su quehacer. Dada esta primera afirmación, el análisis se ha encontrado a través de la matriz denominada: inventario de necesidades y partes involucradas, una pequeña caracterización de los usuarios, de sus necesidades y la forma de acceso. Estos instrumentos se encuentran habilitados para el público en la plataforma de intranet de la Alcaldía de Pasto.

De esta manera, esta herramienta que se utilizó para el análisis del acceso arrojó estos resultados, frente a la pregunta cuales son las formas en las que los actores logran acceder a la participación ciudadana.

- Mecanismos de participación ciudadana en los procesos de participación en el Plan de Desarrollo.
- Realización de jornadas de convivencia y participación ciudadana.
- Sensibilización de la comunidad ante los diferentes procesos.
- Realización de mesas de percepción, convivencia y participación ciudadana.
- Estrategias de comunicación para la difusión de las actividades dentro de los espacios de participación.
- Grupos étnicos formados y orientados para la planeación y el desarrollo de proyectos participativos.

El acceso a la participación ciudadana se garantiza a través de herramientas como los mecanismos e instancias de participación, cada una de las mesas que se organizan para visibilizar a los grupos y actores, se realizan en consenso a las necesidades presentadas, tenemos como ejemplo, el Consejo de Participación Ciudadana, el consejo de mujeres, el consejo de cultura municipal, las mesas de juventud, educación y religiosas entre otras.

De la misma manera, la Alcaldía busca proporcionarles instrumentos como capacitaciones, formaciones para que ejerzan en pleno su derecho a la participación y la democracia, fortaleciéndolos a través de mesas de trabajo donde se busca hacer sensibilización de proyectos en que se encuentran en etapa de formulación, de ejecución y de seguimiento, con el fin de concertar el nivel de involucramiento que puedan llegar a generar. Frente a esto, se ha dispuesto un aparte denominado condiciones generadas por la administración municipal en el cual se desglosará este tema con mayor claridad.

Para finalizar esta primera parte del presente documento técnico, es necesario puntualizar que el conocimiento participativo se da en todos los procesos de los escenarios el municipio, para poder entender la noción interna de la participación construida desde los lazos institucionales, se abordó desde diferentes ángulos instancias de participación, matrices, instrumentos de medición, revisiones documentales, y finalmente estrategias de participación que ha brindado de manera puntual todas las características para forjar la continuidad del modelo de construcción del escenario participativo que la administración municipal ofrece, por consiguiente a continuación se dará secuencia a los procesos de participación ciudadana, cabe mencionar que se abordara de manera puntual desglosando en actividades, experiencias, procedimientos, condiciones y finalmente mapeo de actores institucionales.

Actividades, experiencias, procedimientos y condiciones de mapeo de actores institucionales

Actividades y metas por la Administración Municipal relacionadas con participación

Continuando con lo desarrollado en el presente documento también es importante abordar y dar a conocer las actividades de participación ciudadana llevadas a cabo por la administración municipal, cabe manifestar que estas actividades van ligadas de manera directa a los espacios de participación ciudadana abordados anteriormente.

Se conoce que en noviembre de 2020 la Secretaría de Desarrollo Comunitario a través de la Subsecretaría de Participación Ciudadana, efectúa la semana de la participación y la cultura ciudadana como parte del proceso de reconocimiento de los espacios de participación dentro de la estrategia en el Municipio, la semana de la participación y la cultura ciudadana se realice a través de foros y conversatorios que integraron a todos los sectores y actores del municipio, así como las instancias de participación, para lograr una relación complementaria desde la ciudadanía hasta la administración; de la misma manera también se expusieron y transmitieron a través de diferentes plataformas virtuales, videos relacionadas a las temáticas de cada día respectivamente, con el fin de generar contenido para cada público llegando a una mayor cantidad de población en el Municipio dichos actividades se resumen en:

- 15 conversatorios
- 8 ponencias (información sobre desarrollo de algunas instancias de participación)
- Actividades alternas como mercados campesinos, ferias artesanales
- Inauguración del laboratorio de cultura ciudadana
- Foros informativos sobre veedurías y participación ciudadana
- Jornadas de bienestar animal
- Lanzamiento del observatorio de cultura ciudadana

Estos espacios tuvieron como cierre la premiación a la experiencia de líderes y lideresas comunales, como pieza fundamental de la participación ciudadana dentro de los sectores, barrios y comunas del municipio.

Por otro lado, dentro de la estrategia de participación la Subsecretaría de Participación Ciudadana han desarrollado una experiencia de fortalecimiento de las capacidades institucionales del municipio de Pasto para promover y garantizar el derecho a la participación ciudadana con impacto social y democrático, a través de la conformación del Consejo Municipal de Participación Ciudadana de Pasto, en contexto de pandemia Covid-19, con el apoyo de la Cooperación Internacional representada en AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo) desde su proyecto PDT (Proyecto de Desarrollo Territorial, 2020), el objetivo de la experiencia consiste en fortalecer el gobierno local de Pasto en materia de participación ciudadana con el apoyo económico de 67 millones de pesos, para el empoderamiento del consejo en términos educativos, comunicativos, dotación y sistematización de la experiencia, el tiempo de ejecución del proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales comprende toda la vigencia 2020, el lugar de ejecución es el municipio de Pasto y el alcance llega a 23 sectores representativos de organizaciones sociales, comunales, comunitarias y empresariales, llegando a todos los actores participativos de las zonas urbanas y rurales del municipio de Pasto.

Para finalizar, la Alcaldía de Pasto ha creado escenarios logrando que la población permanezca en constante conexión con la gestión y misionalidad de las diferentes dependencias. A través de la Matriz de reporte interno de actividades del año 2021 se reportan 17 dependencias y oficinas descentralizadas (según el organigrama), cada una de ellas hizo un reporte de las actividades que realiza durante la vigencia, cuyo resultado fue:

- La visibilización de 194 espacios, de los cuales 6 fueron dedicados a la etapa de planeación de algún proceso, es decir que los ciudadanos pudieron participar de este proceso en su primer nivel en el ciclo de la gestión, 160 de ellos ocurrieron en etapa de implementación, logrando que los ciudadanos puedan intervenir durante la implementación del proceso, a través de foros mesas, planes de acción y diversos instrumentos utilizados por las diversas dependencias, el restante, y por último 28 espacios se utilizaron para hacer seguimiento directo de la comunidad a los procesos ejecutados.
- Se conforma el primer equipo para la participación ciudadana, designado por cada dependencia, haciendo parte de un proceso de formación en participación ciudadana, espacios de participación grupos de valor y caracterización de usuarios.
- Se logran identificar los grupos de valor en las dependencias de la Alcaldía, como parte del proceso de eficiencia en los procesos institucionales
- Se identifican más de 300 actividades de participación, registrados en el cronograma que se expide cada tres meses a las secretarías.

- Se logra avances en la caracterización de ciudadanos y usuarios. Como principal objetivo para el año 2021
- Implementación y aprovechamiento de canales electrónicos y medios audiovisuales para lograr un mayor alcance en la población del municipio de Pasto

Estos procesos están ligados a metas establecidas en el plan de desarrollo municipal, por tanto en las vigencias anuales han permanecido durante este periodo de la administración, su realización ha sido periódica y registrada con evidencias respectivas, en actas, hojas de captura, diagnósticos entre otros.

Experiencias desarrolladas por la Administración Municipal

En secuencia con lo anteriormente desarrollado, se da a conocer las experiencias desarrolladas por la administración municipal, seguido a esto la población beneficiaria, resultados y alianzas

- Elaboración del Decreto 281 de 17 de julio 2020 “por el cual se reestructura, se fijan funciones y se dictan reglas para la organización y el funcionamiento del Consejo Municipal de Participación Ciudadana” de conformación del Consejo de Participación ciudadana de pasto.
- Elaboración y publicación de resolución de convocatoria No. 0136 de 2020 del 11 de agosto, por medio de la cual se ordena la apertura de convocatoria para la conformación del Consejo Municipal de Participación Ciudadana en el municipio de Pasto.
- Elección democrática de 23 sectores representativos de Pasto.
- Selección de 34 consejeros de participación ciudadana con la participación activa de 19 mujeres como consejeras de participación de Pasto.
- Vinculación de 2 Dependencias al Consejo de participación ciudadana lo que le otorga el carácter de instancia mixta.
- Elaboración, firma y ejecución de convenio Alcaldía de Pasto – PDT para fortalecer las capacidades institucionales y de participación ciudadana.

BENEFICIARIOS: La población beneficiaria se compone de actores representativos de las 12 comunas y los 17 corregimientos del municipio de Pasto para un total de 37 consejeros y consejeras que se distinguen por su trabajo y gestión en materia de participación ciudadana y representan la comunidad y la Administración pública.

RESULTADOS: La experiencia ha arrojado un conjunto de resultados e impactos respecto a la participación ciudadana reflejados en la incidencia y participación constante y sistemática de los 24 sectores convocados a participar, siendo elegidos en un 100% para contar con un consejo de participación conformado en su totalidad, logrando movilizar a la ciudadanía urbana y rural para los procesos democráticos de elección de los consejeros, promoviendo la participación ciudadana con información y apoyo local e internacional.

ALIANZAS: La Alcaldía de Pasto ha tejido alianzas importantes para el fortalecimiento institucional de la administración municipal en materia de participación ciudadana. En primer lugar se encuentran las alianzas realizadas con el Ministerio del Interior, el cual apoyó estratégicamente con asesores profesionales para la elaboración del decreto y resolución de convocatoria del consejo de participación ciudadana. En segundo momento se encuentra la Alcaldía de Medellín que contribuyó con su equipo profesional para compartir su experiencia de trabajo con el consejo de participación ciudadana de Medellín, su estructura interna, sus estatutos y plan de acción, y por último se encuentra AECID con el proyecto PDT ejecutado con el operados ADC (Asociación para el Desarrollo Campesino) quien de forma estratégica contribuye transversalmente con recursos económicos y recursos humanos para potenciar la participación ciudadana y las capacidades institucionales de la Alcaldía de Pasto. Finalmente, esta estrategia obtuvo el reconocimiento nacional que el Ministerio del Interior entrega a Participación Ciudadana como incentivo a entidades del orden territorial; el sector empresarial; la sociedad civil organizada y; la ciudadanía, quienes han orientado sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de los valores propios de una democracia participativa e incidente.

Para tener una mayor comprensión de las actividades y experiencias desarrolladas se considera pertinente abordar y dar a conocer los procedimientos que se llevaron a cabo desde la administración municipal.

Procedimientos desarrollados por la Administración Municipal

Retomando los procedimientos para que las comunidades tengan un mayor involucramiento y continuidad en los procesos de participación ciudadana, desde la administración municipal se implementan una evaluación del desempeño institucional la cual han permitido organizar de forma dinámica estructuras que hacen permanencia en el tiempo y logran la aceptación y divulgación de los espacios y herramientas de participación.

Con el previo conocimiento que se ha expuesto anteriormente se puede mencionar que las estrategias de participación que parten desde el año 2020 se renuevan anualmente con ayuda de los instrumentos como FURAG, DOFAS, instructivos y encuestas de información, esta actualización presupone que hay mejoras que como consecuencia de errores aprendidos, cada equipo líder estima en las nuevas ideas sobre participación ciudadana, la implementación de estas herramientas en los procesos de participación ciudadana han logrado darle continuidad, la misma que se ha logrado a través de los planes de acción y de los manuales estratégicos impartidos.

De esta manera, se establece un plan de acción por cada vigencia, que junto con los requerimientos del FURAG, establece el orden que debe seguir anualmente la línea estrategia de la política 12 de participación ciudadana, hay que dirigirse al manual de lineamientos para la ejecución de acciones de participación ciudadana y rendición de cuentas; los mismos que deben ser ejecutados y que deben dejar productos a lo largo de la vigencia para que sean tomados como referencias en la posteridad, estos procesos de gestión de Calidad, hace que medios y canales de información logren establecer estrategias de difusión, tal es el caso de los micro sitio web denominada "PARTICIPA" en donde se consignan año tras año las estrategias, actividades, información pública, procesos e instrumentos que deben ser conocidos por los grupos de valor.

La continuidad en estos procedimientos hace que se enriquezcan los datos e información obtenida, permaneciendo siempre vigentes en el ciclo de la gestión, sin embargo el instrumento con mayor relevancia lo obtienen las instancias de participación, pues fortalecen las estrategias y logran intensificar el aporte a la participación ciudadana.

Condiciones generadas por la Administración Municipal

Sin duda se puede decir que todos los puntos desglosados en los anteriores apartes se convierten en insumo para determinar las condiciones generadas por la administración municipal. A partir del recopilación de información se lograron determinar las condiciones generadas por la administración municipal por medio del punto que se desarrolla anteriormente, es por ello que para lograr un alcance más objetivo para todos los actores sociales y garantizar su acceso a la información, se dispuso de la formación integral y fortalecimiento a grupos étnicos, afros y ROM lo que genera un enfoque diferencial y visibiliza las necesidades de la minoría, teniendo en cuenta las diferencias culturales y con el único fin de garantizarles a todas las poblaciones un acceso apropiado a la participación ciudadana.

Otra forma de acceso a la información es a través de la comunicación directa con las dependencias. Para ello se logra la recepción de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, como otro canal que permite que el actor o que el grupo de valor este en contacto permanente con la dependencia y el funcionario público, se han dispuesto canales virtuales, presenciales y telefónicos para tener mayor cobertura en la población, de la misma manera la priorización de estas PQRS ha logrado que la oficina de correspondencia preste un servicio pronto y eficiente.

No obstante, los grupos de valor, han manifestado que aún hay grandes falencias para la accesibilidad en cuestiones de participación, y esto se evidencia de la misma manera en la estructura de reporte interno de actividades de participación, por cuanto podía evidenciarse que la cifra de convocatoria distaba de la cifra final de asistentes, esto podría ser resultado de una baja convocatoria por medios y canales de comunicación, o que su alcance no es el indicado, también en las observaciones de dicho instrumento la población manifiesta, el poco tiempo de anterioridad con el que se hacen las convocatorias, los lugares de acceso y los horarios establecidos, de esta forma, también se menciona que hay un factor subjetivo dentro de la inconformidad en el acceso de la población a la participación ciudadana por cuanto hay un nivel de desconfianza institucional y comunitaria por parte de los ciudadanos y organizaciones sociales y comunitarias para trabajar colectivamente y esto reduce el interés y posteriormente las posibilidades de acceso a los diferentes procesos

A todo esto se han añadido factores específicos que afectan el acceso tales como:

- Condiciones y garantías insuficientes para el desarrollo de las veedurías ciudadanas
- Desconocimiento de la oferta y responsabilidades de las instituciones públicas por parte de la comunidad social de base
- Debilidad de los recursos para acceder a la información pública e instrumentos de control social.

Esta información ha permitido consolidar las condiciones que se han revisado detenidamente, y a partir de ello las normativas que ha seguido la institución para fortalecer estas orientaciones participativas, esto con el fin de crear nuevos planteamientos para generar excelencia en la aplicabilidad de los procesos sociales, por tanto se ha generado una necesidad de identificación de actores institucionales para el cual se encuentra apropiado la implementación de un mapeo de actores en donde el lector podrá entender un poco más el direccionamiento temático e inclusivo de las experiencias sociales institucionales.

Mapeo de actores institucionales

El mapeo de actores se estructura bajo una ruta metodológica que se dará a conocer posteriormente enfocada a la identificación de actores institucionales claves que aseguran la viabilidad en la formulación de la política pública de participación ciudadana, para su consecución se considera pertinente establecer una definición de términos claros y puntuales, en ese sentido se realiza la siguiente conceptualización:

Conceptualización

MAPEO DE ACTORES: Para Silva (2017) El mapeo de actores supone una herramienta para entender la realidad de un escenario social específico; sirve para “tomar una fotografía” de las personas y grupos que participan de una serie de interacciones sociales sostenidas y dirigidas a abordar un problema público. Puede constituirse como el lente que permite identificar actores, intereses, recursos y estrategias de toma de decisión y acción.

Según Gutiérrez (2007), como se cita por Tapaella (2007) también conocido como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en el que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida en relación a lo anterior se encuentra Ceballos (2004) como se cita por Tapaella (2007) quien menciona que el MAC no solo consiste en sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y su perspectiva en un futuro inmediato

ACTORES: Ordoñez, 2013 como se cita en Silva, 2007 plantea un “actor”, como un ente individual o colectivo, que se analiza dentro de dos dimensiones: Respecto a sus aportes al proceso de diseño e implementación de las políticas públicas y en su impacto o incidencia en el resultado de una política pública. Así, un actor puede ser un individuo o un grupo de individuos, pero debe mantener alguna homogeneidad respecto a sus intereses y acciones alrededor de la política pública de interés. Esa homogeneidad no presupone ni la ausencia de conflictos entre los miembros de un mismo grupo, mucho menos, la completa racionalidad de las acciones de los actores en el entorno social

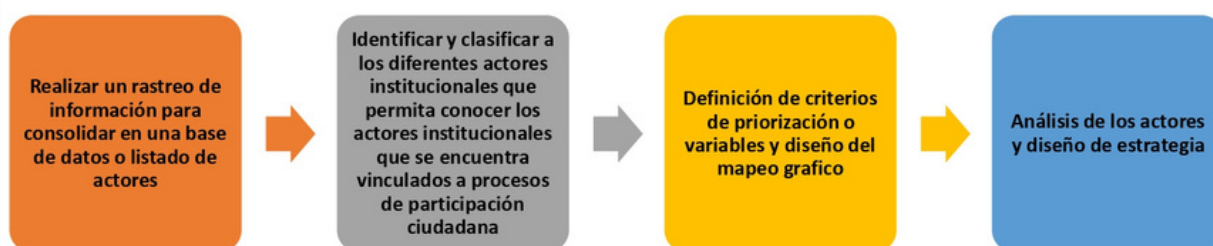
ACTOR INSTITUCIONAL: Maldonado (2006) considera la noción de actor institucional es relativa al actor con tres características: objetivos institucionales, capacidad de comunicar (lenguaje e información), y conciencia ciudadana (participación, acción colectiva), es decir, institución dedicada al objeto social para el que fue creada en un

entorno constituido por otros actores, el mismo que constituye una colectividad a la que pertenece y cuya cultura y reglas de funcionamiento institucional hace suyas aunque solo sea en parte.

Seguidamente se expone el objetivo del mapeo de actores el cual se formula a partir de una revisión preliminar de la información que se dispone para tener mayor claridad sobre lo que se quiere lograr y el fin para determinar dicho objetivo.

Objetivo mapa de actores y ruta metodológica

Tiene como objetivo principal la identificación de actores institucionales que hacen parte de los procesos de participación ciudadana, con el fin de recopilar información que permita el reconocimiento de actores que tengan mayor interés y que podrían participar u obstaculizar la formulación de la política pública asegurando de esta manera su viabilidad. Por lo cual se estructura una ruta metodológica para la consecución de dicha información.



Identificación y clasificación de los actores institucionales

Para la plena identificación de los actores institucionales que se suscriben al proceso de participación ciudadana se realiza un rastreo de información, el cual permitió elaborar mediante una lluvia de ideas un listado inicial de actores institucionales haciendo uso principalmente de insumos dados en la Alcaldía de Pasto, a través de la matriz de partes involucradas, necesidades y respuestas, un requerimiento de la oficina de control interno para cada una de las dependencias, oficinas descentralizadas y procesos ejecutados en la institución durante el primer trimestre del año 2021, para la consolidación de dicho listado se tuvo en cuenta los sectores a nivel institucional que han propuesto iniciativas, mayor interés, participación y ejecución en procesos de participación ciudadana, el mismo listado sirvió de base para el análisis realizado, teniendo en cuenta los criterios priorizados que permiten enfocar según las necesidades de cada grupo su papel en la formulación de la política pública de participación ciudadana para el municipio de Pasto.

A través de este insumo, se propone la siguiente Matriz de Caracterización de Actores la cual reúne el listado de actores institucionales anteriormente mencionado y desde donde se expone definiciones, clasificaciones y tema de interés.

MATRIZ INVENTARIO Y DIAGNÓSTICO DE LOS ESPACIOS DE INSTANCIAS FORMALES E INFORMALES

Clasificación de actores institucionales	Definición	Listado de actores institucionales	Actividades que desarrollan	Aportes a las fases del ciclo de Política Pública
Sector central municipal	Acompañar al Alcalde en la formulación y ejecución de las políticas y los planes de la Administración, articular los procesos que involucran dependencias y entidades de la Administración municipal este sector está compuesto por el alcalde, las secretarías y subsecretarías	Secretarías y Subsecretarías	Convocar, reunir y capacitar a la comunidad con el fin de promover mecanismos de participación comunitaria. Generar y propiciar espacios y condiciones de participación para proveer las organizaciones comunitarias Asesorar y orientar a las organizaciones comunitarias sobre la legislación y participación ciudadana fomentando su conformación Promover procesos de capacitación y formación de las comunidades en materia de democracia, civismo, organización, participación comunitaria y autogestión, acorde con las necesidades e intereses de cada una de ellas.	Fase Preparatoria Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)

MATRIZ INVENTARIO Y DIAGNÓSTICO DE LOS ESPACIOS DE INSTANCIAS FORMALES E INFORMALES

Clasificación de actores institucionales	Definición	Listado de actores institucionales	Actividades que desarrollan	Aportes a las fases del ciclo de Política Pública
Sector central municipal		Secretarías y Subsecretarías	Promover y gestionar la celebración de convenios y contratos con entidades públicas y privadas para la integración de la comunidad en la ejecución de programas de la secretaría. Coordinar y vigilar el Sistema de Control Social con el propósito de fortalecer los mecanismos de participación social.	
Sector central municipal	Acompañar al Alcalde en la formulación y ejecución de las políticas y los planes de la Administración, articular los procesos que involucran diferentes dependencias y entidades de la Administración municipal este sector está compuesto por el alcalde, las secretarías y subsecretarías	Corregidores	Informar de manera inmediata la ocurrencia de cualquier hecho o actividad que ponga en riesgo la sana convivencia y/o afecte el orden público ante el superior jerárquico que ejerza la supervisión directa. Colaborar con las Juntas de Acción Comunal de su Corregimiento en la ejecución de obras sociales. Coordinar con su equipo de trabajo el cumplimiento de sus fines y metas institucionales	Fase Preparatoria Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)

MATRIZ INVENTARIO Y DIAGNÓSTICO DE LOS ESPACIOS DE INSTANCIAS FORMALES E INFORMALES

Clasificación de actores institucionales	Definición	Listado de actores institucionales	Actividades que desarrollan	Aportes a las fases del ciclo de Política Pública
Sector central municipal	Acompañar al Alcalde en la formulación y ejecución de las políticas y los planes de la Administración, articular los procesos que involucran diferentes dependencias y entidades de la Administración municipal este sector está compuesto por el alcalde, las secretarías y subsecretarías	Corregidores	Concertar con el Subsecretario de Justicia y Seguridad, la organización de las visitas de la comunidad, programadas por las diferentes dependencias de la Alcaldía, para el efectivo cumplimiento de las funciones administrativas. Suministrar la información precisa y oportuna.	Fase Preparatoria Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)
Academia	Es una estructura de enseñanza integrado por un conjunto de Instituciones públicas y privadas que realizan actividades y características del sector educativo	Instituciones para primera infancia	Programa de atención alimentaria Recreación y deporte Prevención y promoción de salud	Fase Preparatoria Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)

MATRIZ INVENTARIO Y DIAGNÓSTICO DE LOS ESPACIOS DE INSTANCIAS FORMALES E INFORMALES

Clasificación de actores institucionales	Definición	Listado de actores institucionales	Actividades que desarrollan	Aportes a las fases del ciclo de Política Pública
Academia	Es una estructura de enseñanza integrado por un conjunto de Instituciones públicas y privadas que realizan actividades y características del sector educativo	Instituciones o colegios	Formulación y cualificación de los integrantes de la mesa y acompañamiento profesional a las sesiones de la mesa Local de Participación Recursos logísticos Servicio social - Movilidad Activa Deporte Competitivo Seguridad Alimentaria	Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)
Academia	Es una estructura de enseñanza integrado por un conjunto de Instituciones públicas y privadas que realizan actividades y características del sector educativo	Universidades	Promoción y prevención de salud Becas estudiantiles/ alimentarias y de vivienda Acreditación	Fase Preparatoria Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)
Concejo	Ejercer en representación de los ciudadanos, la vigilancia y control político a la gestión de la Administración Central, ejerciendo a la vez sus atribuciones normativas en beneficio de los intereses generales de la comunidad.	Concejo municipal de Pasto	Cumplimiento de las peticiones y necesidades de la comunidad Presentación de POT acorde a lo establecido en los lineamientos nacionales	Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)

MATRIZ INVENTARIO Y DIAGNÓSTICO DE LOS ESPACIOS DE INSTANCIAS FORMALES E INFORMALES

Clasificación de actores institucionales	Definición	Listado de actores institucionales	Temas de interés	Aportes a las fases del ciclo de Política Pública
Organismos de control	Aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal, no están adscritos ni vinculados a las Ramas del poder público.	Defensoría del Pueblo Contraloría Procuraduría Personería Policía	Requerimientos de información sobre el desarrollo de procesos o procedimientos Velar por la protección del interés público y la vigilancia de la conducta oficial de quienes desempeñan funciones públicas Entregar informes actualizados, de los bienes y las adquisiciones que posee el Municipio.	Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)
Entidad pública	Alude a la totalidad de la administración estatal, engloba a organismos, y entidades descentralizadas, se refiere también a las administraciones privadas en la medida en que se hayan constituido con aportes de origen público.	Policía metropolitana	Espacios pedagógicos para la convivencia y educación ciudadana Socialización de decretos y leyes a través de la secretaría de desarrollo comunitario	Fase diagnóstica. Modelo Estratégico Fase de Implementación Evaluación (permanente)

Fuente: elaboración propia (2022)

Definición de criterios priorización o variables y diseño del mapeo gráfico

Criterios de priorización

Continuando con la ruta metodológica se elabora una matriz de criterios de priorización la cual fue retomada y adaptada del instrumento de mapeo de actores que se encuentra en la página de función pública y la guía para confeccionar mapeo de actores de Ortiz et al. (2016), esta herramienta consiste en presentar diferentes criterios que permiten realizar una elección más objetiva y definir cuál es el más prioritario, nos brinda una mayor consolidación y precisión en cuanto a el análisis e identificación de los actores institucionales que tienen

mayor incidencia e iniciativa y capacidad de acción en procesos de participación ciudadana, de esta manera se determinó poder agrupar a los actores en las categorías influencia e interés y participación proactiva que se visualizan en las siguiente tabla:

MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

Criterios de priorización	Descripción	Criterios de medición	Descripción
Influencia e interés	Hace mención a la capacidad del actor para imponer sus iniciativas sobre los propósitos comunes, su peso o grado de posicionamiento frente a otros involucrados y su nivel de involucramiento y liderazgo en las iniciativas de procesos de participación	Actor clave (con alta influencia e interés) Actor primario (con influencia e interés media) Actor secundario (con influencia e interés baja)	Lidera, propone y participa, tiene un alto nivel de interés e influencia, desarrolla acciones en función de la participación ciudadana y mayor involucramiento en los procesos ·Se caracteriza por poseer una mayor influencia, pero menor interés, participa, pero requiere de su mayor interacción, demostración intermedia de interés frente a procesos establecidos Participa, pero no tiene una alta incidencia en las acciones y no demuestra ningún tipo de involucramiento en las dinámicas de participación

MATRIZ DE CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

Criterios de priorizaicón	Descripción	Criterios de medición	Descripción
Participación proactiva	Se define para este caso la frecuencia en la asistencia a los procesos de participación ciudadana	Alta participación Medio participación Bajo - nula participación	Alto: el actor o grupo de interés participa en varios espacios de participación ciudadana. Medio: el actor solo participa en un espacio de participación ciudadana y realiza propuestas Bajo- Nulo: el actor solo utiliza el medio escrito de manera reiterativa pero no propone.

Mapeo grafico de actores institucionales

Para la visualización de los actores institucionales en cada uno de los criterios trabajados anteriormente y teniendo en cuenta que existen distintas formas de graficar un mapeo de actores, en el presente documento se toma como referente a la construcción del mapeo grafico a Ortiz et al. (2016) en la Guía para Confeccionar un Mapeo de Actores para plantear los siguientes referentes que permiten la comprensión del gráfico.

REFERENCIAS MAPEO GRAFICO		
CLASIFICACION DE ACTORES INSTITUCIONALES	SECTOR CENTRAL MUNICIPAL	
	ACADEMIA	
	CONCEJO	
	ORGANISMOS DE CONTROL	
	ENTIDAD PUBLICA	
INFLUENCIA E INTERES	AC: Actor clave (con alta influencia e interés)	Ubicados en el primer circulo
	AP: Actor primario (con influencia e interés media)	Ubicados en el segundo anillo concéntrico del grafico
	AS: Actor secundario (con influencia e interés baja)	Ubicados en el tercer circulo concéntrico del grafico
PARTICIPACION PROACTIVA	Alta participación	Ubicada en la fila 1
	Mediana participación	Ubicada en la fila 2
	Bajo- nula participación	Ubicada en la fila 3

Mapeo gráfico de actores



Análisis de los actores

Con lo anteriormente desarrollado el mapeo gráfico se convierte una herramienta que facilita visualmente la identificación y distinción de actores institucionales: actores clave, actores primarios y actores secundarios, así mismo genera pautas para la planificación de acciones estratégicas para lograr la vinculación de todos los actores institucionales y de esta manera cumplir con el objetivo propuesto inicialmente.

Los actores institucionales claves en este análisis son aquellos que poseen una participación potencial en procesos de participación ciudadana, lo cual les permite ejercer una influencia significativa sobre la formulación, ejecución y evaluación de la política pública. Teniendo en cuenta la información recopilada de la matriz de partes involucradas, necesidades y respuestas referente que sirvió de insumo para el presente análisis, parte de la determinación de criterios y diseño de mapeo, se puede establecer que el actor institucional es el sector central municipal en el cual hace parte secretarías, subsecretarías de la alcaldía de Pasto y corregidores, se reconoce como un actor que genera viabilidad y puede asumir un rol estratégico en los procesos de construcción de la política pública por su alta participación y alto nivel de interés e influencia, se logró identificar liderazgo desarrollando acciones y mayor involucramiento en la ejecución de espacios en función de la participación ciudadana, efectividad en sus convocatorias tanto en el número de asistentes en los procesos de participación desarrollados como en la convocatoria, de igual manera cuentan información, conocimiento y experiencia acerca de este tema, son actores en quienes se deberá invertir menos esfuerzos y pueden ser útiles como fuentes de información o para ayudar a movilizar a otros actores.

Por otro lado, como actor primario (con influencia e interés media) con mediana participación en procesos de participación ciudadana, se identifica el sector académico; es decir, instituciones para primera infancia, instituciones o colegios y universidades, se caracteriza por poseer una mayor influencia, pero menor interés, participa, pero requiere de su mayor interacción, manifestando una demostración intermedia de interés frente a procesos establecidos, por lo tanto se requiere generar iniciativas y mayor apoyo para su movilización y de esta manera lograr vincularlos de manera efectiva.

Finalmente en el análisis de la información da a conocer los actores más débiles o vulnerables clasificando como actor secundario (con influencia e interés baja) a el Consejo municipal, organismos de control y la policía metropolitana como entidad pública los cuales muestran una baja casi nula participación en función de la participación ciudadana, no hay efectividad en sus convocatorias por lo tanto se visualiza un bajo número de asistentes en los procesos desarrollados, participa, pero no tiene una alta incidencia en las acciones y no demuestra mayor involucramiento en las dinámicas de participación, se considera que son actores que requieren mayor estrategias de motivación apoyo y esfuerzo para movilizarse.

Diseño de estrategia

Para concluir con el mapeo de actores institucionales en su última fase de la ruta metodológica se contempla diseñar una estrategia la cual toma como base los resultados del análisis anterior y se estructura de los siguientes elementos: Diseñar e implementar rutas de participación ciudadana, sensibilizar y concientizar, identificación de amenazas.

Diseño de estrategia e implementar rutas de participación ciudadana

Con el fin de llevar a cabo un análisis del nuevo panorama dirigido a la formulación y construcción de la política pública se han planteado diversos puntos que logran fortalecer los lazos participativos entre los actores, en primera instancia, se propone articular, diseñar e implementar rutas de participación ciudadana y comunitaria en procesos de planeación de políticas, planes, programas, proyectos e intervenciones para el desarrollo humano y territorial desde el fortalecimiento institucional para que el proceso de acompañamiento se efectivo de dentro hacia afuera.

Sensibilizar y concientizar

Se establece la necesidad de realizar procesos que permitan sensibilizar y concientizar tanto a los funcionarios públicos como a las organizaciones sociales, comunitarias y productivas, los líderes y lideresas comunitarias y la misma comunidad sobre la importancia del trabajo colectivo y el conocimiento real y oportuno del territorio de las comunas y corregimientos; sin embargo, esto solo puede obtenerse a través de otro punto principal que va desde la formación y capacitación permanente y contextualizada en temas relacionados con la planeación y co-gestión del desarrollo local a través de proyectos sociales, comunitarios y productivos.

Para poder realizar un adecuado ejercicio de consulta y de recolección de información es necesario involucrar a las organizaciones sociales, civiles, comunales y comunitarias de las comunas y corregimientos en todo el ciclo de la formulación de la política pública, utilizando como un instrumento fuerte la formación y capacitación a funcionarios públicos en temas relacionados con políticas públicas, contratación estatal y participación ciudadana.

Identificación de amenazas

No obstante para la construcción del fortalecimiento de la participación ciudadana entre los diferentes actores institucionales se debe establecer sus principales amenazas, dentro de un panorama ya planteado, es así como se hace evidente la construcción de diversos factores que limitarían el correcto desenvolvimiento del proceso.

La percepción del interés presentado en los diferentes procesos de participación ciudadana ha sido un punto débil en la construcción de nuevas relaciones participativas, por tanto el funcionario público, o actor institucional tiende a desconocer la información que se dispone para la participación ciudadana, este mismo desconocimiento hace que disminuya de manera notable el interés por los procesos que se desenvuelven en la entidad y por tanto su completo desentendimiento, esto supone una amenaza, por cuanto el proceso de involucramiento ciudadano debe ser constante y motivado para fortalecerlo desde la parte endógena y poder transmitirlo al resto de grupos de valor.

La información que se difunde a través de los medios y canales de información verificados, no corresponde al objetivo final que se debería visualizar, por tanto las estructuras no hacen un proceso continuo y se someten a fallas de carácter metodológico en la construcción de procesos y nuevas políticas, el desafío es, completar el ciclo de la gestión a través de información exacta y veraz de cada aporte que se haga a las herramientas e instrumentos de la participación ciudadana, fortaleciendo este factor se logrará un mayor acercamiento al objetivo de participación para los actores sociales.

Como todo proceso social, el alcance del mismo es el primer instrumento de verificación para analizar su posible éxito o fracaso, para este punto en especial, se pretende realizar y fortalecer los procesos de convocatoria por los diferentes medios de comunicación, escritos, hablados o digitales, la adecuada difusión de los programas o de los procesos participativos, permite que el actor se adhiera a los procesos y espacios con mayor continuidad.

Bibliografía

Alcaldía de Pasto (2020) Plan de desarrollo municipal 2020-2023. Pasto.

Alcaldía de Pasto (2021) Matriz de partes involucradas, necesidades y respuestas. Pasto

Ceballos, M. (2004) Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves- Marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC.

Crespo, S. (2004) Cotacachi: una apuesta por la democracia participativa. Quito: FLACSO.

Función Pública . (2019). Manual Operativo del MIPG . Bogotá.

Función Pública. (2016). Manual del Sistema de Gestión de Calidad y Operaciones:. Bogota.

Función pública (2022) Instrumento mapeo de actores y grupos interesados <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/instrumento-7-mapa-de-actores-y-grupos-interesados>

Gutiérrez, P. (2007) Mapas sociales: método y ejemplos prácticos. www.preval.org

Leonard Boff. (2018). La columna semanal de Leonard Boff. Obtenido de <http://www.servicioskoinonia.org/boff/>

Orozco, C. (2015). Participación ciudadana. Barranquilla: UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL BARRANQUILLA.

Ordoñez, G. (2013). Manual de análisis y diseño de políticas públicas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ortiz, M. D., Matamoro, V., y Psathakis, J. (2016). Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. Fundación cambio democrático. <http://45.79.210.6/wp-content/uploads/2017/03/Gu%C3%ADa-para-confeccionar-un-Mapeo-de-Actores.pdf>

Silva Jaramillo, S. (2017). Identificando a los protagonistas: el mapeo de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas. Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance, 1(1), 7. [10.22191/gobernar/vol1/iss1/4](https://doi.org/10.22191/gobernar/vol1/iss1/4)

Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>