

**ESTRATEGIA DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LOS DELEGADOS DE LAS
COMUNAS 1, 2, 5, 6 Y 13 DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN QUE PARTICIPAN EN EL
PROGRAMA PLANEACIÓN LOCAL Y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

Por:

SANDRA PATRICIA ALVAREZ ZAPATA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES

MEDELLIN

2013

Tabla de contenido

Introducción	4
1. Planteamiento del problema	6
2. Justificación	9
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General.....	11
3.2 Objetivos específicos	11
4. Marco Teórico	12
4.1 Antecedentes del problema.....	12
4.2 Bases teóricas.....	13
4.2.1 Definición de Presupuesto Participativo.....	14
4.2.2 Inicios de Presupuesto Participativo.....	15
4.2.3 Presupuesto Participativo a nivel local.	16
4.2.4 Referente legal.....	20
4.2.5 Elementos que constituyen el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo. ...	20
4.2.6 Aspectos generales de planeación y capacitación	23
5 Metodología.....	33
5.1 Tipo de estudio	33
5.2 Población.....	33
5.3 Variables e Indicadores.....	34
Tabla 1. Variables	35
5.4 Procedimiento para la recolección de información.....	35
6 Resultados.....	37
7 Plan de formación continua para delegados del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo	61

7.1	Objetivo general.....	61
7.2	Objetivos específicos	61
7.3	Introducción.....	62
7.4	Justificación.....	62
7.5	Participantes	63
7.6	Unidades de trabajo.....	63
7.7	Evaluación del proceso de capacitación	63
	Tabla 2. Unidades temáticas.....	69
7.8	Recurso financiero	70
	Tabla 3. Cuadro Financiero	72
8.	Conclusiones.....	77
9.	Recomendaciones	78
10.	Referencias.....	80

Introducción

El programa planeación local y presupuesto participativo es una apuesta hacia la construcción de ciudad partiendo de propuestas que surgen de las comunidades en función de un crecimiento que parte de las necesidades evaluadas a nivel colectivo. Este pone a disposición de los delegados elegidos democráticamente por asambleas barriales la posibilidad de incidir en la toma de decisiones de inversión del 5% del presupuesto total del municipio a través de iniciativas comunitarias, para el cumplimiento de estos fines existe un proceso de capacitación de delegados en temas de participación democrática, liderazgo y liderazgo político que ofrece la Secretaría encargada del programa; sin embargo durante el desarrollo de estas temáticas quedan muchos vacíos en los delegados, es por ello que se busca generar nuevas estrategias que permitan la adquisición de habilidades comunicativas y sociales entre otras que faciliten a los delegados participar de este proceso de manera consciente pensando en las posibilidades que de allí se derivan tanto para ellos como para la comunidad en general y de alguna manera esto conllevara a un proceso de ciudad más eficaz, eficiente, participativo, democrático y transparente.

Por lo tanto esta propuesta de intervención plantea un proceso de formación continua que permita adquirir un mayor conocimiento frente a estas temáticas que intervienen directa o indirectamente en este proceso con el fin de contribuir de manera más efectiva a la construcción de ciudad democrática.

Además busca la potencialización de habilidades de los líderes participantes en un ámbito que posibilita un mejor trabajo para el desarrollo de las comunidades, teniendo como finalidad que

cada uno de los delegados y delegadas tomen posición frente a la manera de operar del mismo y como este aporta tanto a los barrios, sectores, comunas y ciudad en pro de favorecerlas.

Esta propuesta de mejoramiento se realizó en 5 de las 21 comunas de la ciudad esperando tener un impacto positivo y que esto de pueda replicar a nivel de ciudad.

1. Planteamiento del problema

A partir de la experiencia de cuatro años obtenida en el acompañamiento a la priorización y ejecución en la comisión de recreación y deportes del programa planeación local y presupuesto participativo en las dieciséis comunas y cinco corregimientos de la ciudad de Medellín, se ha notado que una de las grandes debilidades para que este programa tenga un mejor funcionamiento en pro del desarrollo de las comunidades, es el desconocimiento de los líderes participantes de sus derechos y deberes como delegados del programa. Esto se toma como referente para mencionar el poco avance de las comunidades hacia el desarrollo sostenible de las mismas, que aunque este no sea un objetivo del programa si apunta hacia ello.

El programa planeación local y presupuesto participativo pone a disposición de los delegados elegidos democráticamente por asambleas barriales la posibilidad de incidir en la toma de decisiones de inversión del 5% del presupuesto total del Municipio a través de iniciativas comunitarias, para el mejor cumplimiento de estos fines el programa realiza un proceso de capacitación de delegados en temas de participación democrática, liderazgo y liderazgo político teniendo 40 horas para tal objetivo. Sin embargo la Secretaria encargada del programa no se ha ocupado de un aspecto fundamental en este proceso y es formar a los aspirantes a ser delegados acerca de sus derechos, a través de procesos de formación teóricos - prácticos en los cuales se les capacite en el marco legal del presupuesto participativo, se precisen sus roles, sus conocimientos y herramientas para la elaboración de propuestas, aprobación de proyectos y la adecuada asignación de recursos en pro del desarrollo local, además de sus deberes cuando ya sean elegidos popularmente, de esta forma se garantizaría un proceso más productivo en cada una de

las fases del programa y una menor deserción de los delegados. No existen estudios anteriores acerca de la calidad de la capacitación solo evaluaciones cualitativas al momento de terminar dicho proceso.

Esta ciudad pese a su avance en este tipo de programas es inmadura en cuanto a que la ciudadanía aun no está preparada para enfrentar procesos como este de manera objetiva, sistemática y con fines netamente comunitarios y posiblemente esto se deba a una falta de visión antes de poner en marcha el funcionamiento de los programas y proyectos o por la falta de correctivos durante la marcha de los mismos.

Frente a esta situación es fácil visualizar la falta de una estructuración, no del programa como tal sino más bien de la preparación y el acompañamiento que se hace a las personas que participan de él, antes, durante y después del proceso. Esto evidenciado principalmente en la gran deserción que se presenta por parte de los delegados en cada una de las comisiones temáticas, (en todas las comunas) y donde la secretaría de Participación Ciudadana constantemente debe estar actualizando los listados para validar los quórum debido a la no permanencia de los delegados en el proceso.

No se desconoce que existe un acompañamiento, y que se cuenta con instrumentos y metodologías de aplicación, no obstante estos no son acordes ya que no llenan las expectativas de los delegados frente a los procesos participativos limitando la incidencia en el desarrollo de los territorios.

Teniendo en cuenta las falencias presentadas en el proceso de capacitación de los delegados en el programa surge un interrogante a resolver ¿Qué propuesta de formación puede diseñarse que permita a los delegados del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo de las comunas 1, 2, 5,6 y 13 que contribuya a cualificar el desempeño de sus funciones?

2. Justificación

Analizando el contexto social y político actual de la ciudad se encuentra un avance significativo en la participación ciudadana en los procesos de planeación y desarrollo local; más aún en estas últimas administraciones municipales que han brindado herramientas y mecanismos de participación y acercamiento con la población, interesándose en las necesidades generales de los habitantes de las comunas y corregimientos.

Sin embargo existe una falta que se puede leer desde la perspectiva de que realmente no se está produciendo un cambio en la conciencia individual ni colectiva de los participantes del programa ya que desde este no se llevan a cabo verdaderas estrategias para que esto suceda por no haber un constante acompañamiento por parte de la administración a las personas que hacen parte de los espacios de participación ciudadana, además no hay un mínimo de requisitos para que las personas asistan a dichos espacios o por lo menos un proceso adecuado de inducción, capacitación, de asimilación de estas dinámicas sociales.

El planteamiento de esta propuesta surge con el fin de apuntar al mejoramiento de este programa ya que es política pública de la ciudad de Medellín y que surgió con una finalidad que de alguna manera se ha desvirtuado por la poca conciencia de la ciudadanía frente al mismo. Por lo anterior la función de la administración debe ir orientada hacia la identificación y visibilización de las habilidades, competencias y destrezas de estas personas para trabajar desde allí el fortalecimiento de las mismas buscando un mejor desarrollo personal en pro de un beneficio colectivo, puesto que al potencializar individualmente a los líderes estos aportaran

desde su saber a la construcción holística de una sociedad más y mejor organizada, unida y empoderada.

Así mismo esta propuesta pretende demostrar que las sociedades se tienen que preparar en aras de encontrar un equilibrio desde la escala humana que permita ser una mejor sociedad, una sociedad justa, democrática, participativa, académica, benéfica, coherente y políticamente aceptada.

Finalmente se considera posible una apuesta de líderes comunitarios con ideas claras y argumentadas en lo académico que posibiliten un modelo de ciudad participativa de manera consciente, apuntando hacia el fortalecimiento de las posturas políticas de los ciudadanos y el desarrollo de sus libertades frente a la participación y la planificación local.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Construir una propuesta para realizar un proceso de formación con los delegados de las comisiones de recreación y deportes de las comunas 1, 2, 5, 6 y 13 en el programa de planeación local y presupuesto participativo que les permitan posicionarse más fuertemente en sus comunidades a partir de una participación consiente.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar el perfil de los líderes que participan como delegados en el programa planeación local y presupuesto participativo.
- Realizar diagnóstico que permita la generación de información relacionada con el nivel de claridad de los líderes frente a su quehacer como delegados del programa planeación local y presupuesto participativo.
- Determinar la percepción y las expectativas que tienen los delegados del Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo frente al proceso de capacitación que ofrece a los mismos la Secretaria de Participación Ciudadana.
- Describir diferentes concepciones respecto al proceso de acompañamiento que se lleva a cabo desde la administración con los líderes participantes en el programa de planeación local y presupuesto participativo.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes del problema

En Medellín la planeación local y el presupuesto participativo es una herramienta donde la comunidad decide de manera autónoma como invertir el 5% del presupuesto de los recursos de la ciudad, donde la distribución de los dineros se realiza a través de unos procesos que van desde las asambleas barriales y veredales, la formación de mesas temáticas y los procesos de priorización. En esta parte la administración municipal ha buscado tener liderazgos comunitarios cualificados y es aquí donde se busca que haya un mayor fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y de su capacidad de gestión, también por medio del presupuesto participativo se busca generar en las comunidades conciencia comunitaria sobre estrategias sociales que conduzcan a pensar no solo en la cuadra o el barrio, hoy se busca es pensar en la comuna e incluso en la zona.

Por medio del presupuesto participativo se busca que los liderazgos sean con conciencia democrática basado en el respeto ideológico de cada uno de los actores sin perder el norte del desarrollo nacional, pues para ello debe tener un conocimiento del territorio donde se desempeña su liderazgo desde los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal poder determinar desde su entorno los planes de desarrollo local, planes que permitirán una verdadera visión de lo que se pretende viabilizar como necesidades prioritarias de la comunidad.

Con el fin de obtener información que apoye esta propuesta de intervención a nivel conceptual se comenzó una búsqueda en las bibliotecas de la universidad de Antioquia y la

Fundación Universitaria Luis Amigó sobre escritos referentes al tema, sin embargo fue difícil hallar algún estudio parecido o que se enfocara de manera directa a esta iniciativa, por consiguiente se pasó a realizar una búsqueda en la base de datos EBSCO donde se encuentran varios estudios algunos con vínculos frente a la misma, pero ninguno que la respalde directamente.

Es por esto que después de realizar el rastreo bibliográfico y de realizar algunas consultas con el área administrativa de la Secretaria de Participación Ciudadana específicamente con el equipo territorial de Planeación Local y Presupuesto Participativo de la ciudad de Medellín se puede concluir que no existen evidencias de antecedentes relacionados directamente con esta propuesta de mejoramiento.

4.2 Bases teóricas

Un aspecto a resaltar del proceso local del presupuesto participativo es el componente de formación y de capacitación a los ciudadanos, mediante *las escuelas de liderazgo y de formación ciudadana y los semilleros infantiles para la participación ciudadana*, espacios de capacitación que deben contar con una continuidad en el tiempo, de modo que no solo fortalezcan el proceso democrático de la ciudad, sino que también permitan un relevo generacional en los espacios de representación social con ciudadanos más comprometidos con las problemáticas de sus comunidades, pero también con una visión más integral de la ciudad y su región (Posada, 2007).

Es importante anotar que no se desconocen estos procesos a nivel de ciudad pero conviene replantearlos partiendo del poco impacto y la mínima aplicación que estos han tenido frente a las dinámicas de participación ciudadana.

El programa planeación local y presupuesto participativo en la ciudad de Medellín ha ido evolucionando respecto a estructuraciones y nuevas aplicaciones de su contexto inicial. La historia de presupuesto participativo inicia desde una idea tal vez izquierdista de algunos como forma de reinventar el socialismo. Y aunque ya se hablaba de él desde los años 70 fue en 1989 en la ciudad de Porto Alegre Brasil donde se publicito, Aquí se intentara hacer una revisión histórica de este programa apoyada en lecturas e historias contadas por personas conocedoras del tema.

4.2.1 Definición de Presupuesto Participativo.

El programa se ha definido desde dos propuestas; las generales y particulares:

Las definiciones generales describen al P.P. como un proceso a través del cual los ciudadanos pueden contribuir en la toma de decisiones acerca del presupuesto gubernamental. Las definiciones particulares generalmente se derivan de la experiencia de PP en Porto Alegre y hacen énfasis en varias características: el proceso está abierto a cualquier individuo que desee participar, combina democracia participativa y representativa, implica deliberación (no sólo consulta), busca la redistribución, y se autoregula, en la medida en que los participantes ayudan a definir las reglas que rigen el proceso. Ni las definiciones generales ni las particulares son referentes ideales para la reconstrucción de la historia de PP.

Una definición más útil es que el PP es un proceso a través del cual los ciudadanos, de forma individual o por medio de organizaciones cívicas, pueden de forma voluntaria y constante contribuir en la toma de decisiones del presupuesto público, a través de una serie de reuniones con los entes gubernamentales. (Goldfrank, 2006) Esta definición del autor es fácil de asimilar y resume de manera digerible el proceso en sí mismo.

En su artículo Goldfrank (2006) concluye que:

la consecución de objetivos en términos de la profundización de la democracia, en especial, en cuanto a que redirigen recursos públicos hacia los barrios más pobres (Marquetti 2002), extienden la prestación de servicios (Sousa Santos,1998), democratizan las organizaciones civiles existentes e incentivan la creación de nuevas (Abers, 2000; Baiocchi, 2001), incrementan la transparencia (Wampler, 2004), mientras que reducen el clientelismo (Abers, 2000), y aumentan la representación democrática de los tradicionalmente excluidos (Nylen, 2003). Sin embargo estos investigadores también demuestran que estos resultados alentadores no están garantizados por la implementación del P.P., y que incluso casos ejemplares muestran resultados contradictorios (Baierle, 2003). (p.26)

4.2.2 Inicios de Presupuesto Participativo.

El P.P. se profundiza como parte de la estrategia global de descentralización, que reconoce la existencia de una diversidad de intereses, motivaciones y condiciones para la participación ciudadana. Esta idea se publicito en la ciudad de Porto Alegre para tales fines.

PORTO ALEGRE (BRASIL): *Presupuesto Participativo (Orçamento Participativo, OP)*. Una experiencia de participación popular que comenzó en 1989 con la llegada del Partido de los Trabajadores al poder provocó que se pusiera en marcha un procedimiento mediante el cual los habitantes de la ciudad deciden la distribución de los recursos del municipio. Este proyecto contó con una ventaja muy importante desde su inicio: el hecho que el Partido de los Trabajadores fuera un partido con un fuerte lazo con los movimientos sociales de base facilitó el establecimiento del proceso y el respeto al mismo, es decir a su autonomía, respecto a la estructura administrativa municipal. Una de las razones fundamentales que justificó esta política fue la intención de romper con la cultura clientelista brasileña y propiciar la acción libre de la ciudadanía en la gestión de los problemas de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2005)

Otras ciudades en América Latina y, más adelante, en Europa, han adoptado el presupuesto participativo como forma de participación ciudadana y gestión municipal, adaptando el modelo de Porto Alegre a su propio contexto y tradición democrática.

4.2.3 Presupuesto Participativo a nivel local.

En el municipio de Medellín el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo aparece desde el año 1996 en el acuerdo 043, sin embargo este comienza a regir desde el 2004, en el año 2007 desde el consejo se replantea el acuerdo, en el 2009 el reglamento sufre una modificación que es el que hoy en día aplica, en el 2013 se reglamenta el capítulo del acuerdo 043 de 2007 con el decreto 1205 del 25 de junio. “Este programa nace con el fin de centrarse en la justicia social: dar poder a quienes no tienen y conseguir que las necesidades de los más desvalidos, a menudo

olvidadas, pasen a primer término (*inversión de prioridades*).”

(http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto_participativo).

Estos fines a su vez se basan en unos componentes de planeación participativa y local que buscan:

avanzar en democracia participativa del Municipio en el marco del Sistema Municipal de Planeación, mediante procesos planificadores y de gestión del desarrollo local con la construcción de escenarios deliberativos sobre el presente y futuro de la ciudad, y a los propósitos que concretan el Desarrollo Humano Integral; reconociendo y potenciando el acumulado histórico, político y representativo de las organizaciones, empoderando las Juntas Administradoras Locales, las organizaciones sociales y comunitarias trabajando en red y consolidando espacios adecuados para la integración social en la vía de madurar el capital social.

El Programa Planeación Local está enmarcado en unas políticas de institucionalidad democrática y participación ciudadana inscrito en la línea cinco “Legalidad, legitimidad e institucionalidad para la vida y la equidad” en el componente “Sociedad Participante” en el programa “Participación, movilización y organización para la vida y la equidad” del plan de desarrollo 2012-2015

La planeación participativa y local se divide en varios objetivos uno de ellos la planeación y el presupuesto participativo que en la ciudad de Medellín va orientado hacia:

1. Fortalecer la participación a través de escenarios democráticos permanentes en todas las escalas del territorio y con todos los grupos poblacionales para concertar el proyecto de

ciudad que queremos, mediante acuerdos que tengan incidencia en lo político, económico, cultural, social y ambiental.

2. Promover alianzas y acuerdos de vida que comprometan el interés ciudadano en la planeación y presupuestación participativa y en el que hacer público desde el barrio, la comuna, la vereda y el corregimiento en el marco de la justicia social para promover la inclusión, fortalecer el tejido organizativo, la institucionalidad democrática y la cultura de lo público aportando a la formación de capital social.

3. Diseño e implementación del presupuesto participativo, la dinamización de escenarios de participación y movilización ciudadana, mediante la garantía de condiciones políticas, normativas, institucionales, logísticas y de información, para potenciar la capacidad de incidencia de la comunidad en las decisiones de gobierno, en la gestión pública transparente y en el desarrollo local, municipal y nacional.

4. El Presupuesto Participativo, con grandes logros en el aumento de personas participantes, requiere un cambio que permita potenciar su impacto sobre el desarrollo de las comunas y corregimientos, que fortalezca y cualifique la participación y los ligue indisolublemente a los Planes de Desarrollo Local y al presente Plan de Desarrollo Municipal. (Alcaldía de Medellín, 2012)

La Planeación Local y el Presupuesto Participativo entendido como herramienta de democracia participativa que permite la construcción y aplicación de los planes de desarrollo local y corregimentales y una inversión decidida por la ciudadanía que propicia que los habitantes de una comuna o corregimiento deliberen sobre asuntos y necesidades colectivas, además posibilita discusiones traducidas en propuestas y decisiones de inversión del presupuesto

municipal. Estas decisiones debieran ser tomadas de manera consciente por los delegados de tal forma que produzcan en los territorios impactos esperados y no el gasto innecesario e improductivo del recurso, para tal fin es preciso adoptar unos conocimientos básicos sobre los procesos de ciudad y las necesidades de la misma.

El Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo se apoya en los planes de desarrollo local y es aquí donde también se considera realizar un gran cuestionamiento frente a estos ya que son la carta de navegación del P.P pero en sí mismos tienen fallas en su estructura, puesto que se entendería que aquí están plasmadas las principales insuficiencias de los territorios, pero estos diagnósticos son realizados por la comunidad evaluando el estado de sus comunas o corregimientos y estableciendo sus necesidades a partir de los resultados obtenidos en la indagación con el fin de lograr su beneficio con una mirada de adentro hacia fuera, sin embargo los parámetros de evaluación no son asertivos. Es claro que existe un acompañamiento de alguna institución reconocida a las comunidades pero el trabajo no está siendo continuo, ni objetivo de ninguna de las dos partes.

Se debe hacer referencia a otros términos que es preciso tener en cuenta en esta propuesta de intervención con el fin de que el lector no se descontextualice, estos son participación ciudadana, democracia participativa y deliberativa y el concepto de delegados dentro del programa.

El programa planeación local y presupuesto participativo ha estado en la mira de muchos con el fin de evaluar sus ventajas y desventajas; y hay que mencionar que se encuentran ambas pero

sin la certeza de cual pesa más. Hay apuestas por defender el programa teniendo como base las respuestas satisfactorias que en algunos casos suceden.

4.2.4 Referente legal.

Hoy el presupuesto participativo está reglamentado desde el sustento legal en el acuerdo 43 de 2007 aprobado por el consejo municipal de Medellín en uso de sus atribuciones legales y en especial las conferidas por los artículos 313, 318, 339, 340 y 342 de la constitución Nacional; la ley 152 de 1994 , la ley 136 de 1994, ley 617 de 2000; el estatuto orgánico del presupuesto nacional (decreto 111 de 1996) el estatuto orgánico del municipio de Medellín (decreto 006 de 1998) y el decreto 0507 de 2005. “Por el cual se crea e institucionaliza la planeación local y el Presupuesto Participativo en el marco del Sistema Municipal de Planeación – acuerdo 043 de 1996 - y se modifican algunos de sus artículos” (Alcaldía de Medellín, 2011).

Este reglamento establece los procedimientos básicos en los que debe desarrollarse la Planeación Local y el Presupuesto Participativo en el marco del sistema municipal de planeación.

4.2.5 Elementos que constituyen el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo.

4.2.5.1 Participación ciudadana.

El término participación ciudadana hace referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político. Está basada en varios mecanismos para que la población

tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político. Esta es la posibilidad a la cual accede la comunidad haciéndose elegir como delegados del programa.

4.2.5.2 Democracia participativa

La democracia participativa se relaciona directamente con el termino anterior mente descrito ya que es la posibilidad de elegir unos representantes a través del voto con el fin de que sean estos quienes tengan la vocería de las comunidades.

4.2.5.3 Delegados

Las personas llamadas delegados en el programa planeación local y presupuesto participativo son elegidas por voto por popular en las asambleas barriales y corregimentales del Municipio, estas quedan electas si reciben 25 y 15 votos a favor en las comunas y corregimientos respectivamente. Estos delegados tienen unos deberes que se considera se quedan cortos para el proceso tan importante del cual participan, además de que no se cumplen a cabalidad, a continuación mencionare las que según el reglamento son las responsabilidades de los mismos:

4.2.5.4 Funciones de los delegados

Dentro del Artículo 20. De la cartilla del ABC de Planeación Local y Presupuesto participativo, se mencionan las responsabilidad de los delegados las cuales son:

1. Capacitarse para comprender la lógica de la gestión y hacienda pública, en el marco del Plan de Desarrollo Local y Municipal.

2. Comprender y promover el Plan de Desarrollo Local.
3. Estudiar y consultar cada que sea necesario el presente reglamento.
4. Participar en las deliberaciones siempre con actitudes propositiva y de respeto a las diferencias.
5. Coordinar con los demás delegados de su barrio o vereda la participación en las diferentes comisiones temáticas.
6. Asistir con puntualidad y participar de manera activa en los Consejos Comunales o Corregimentales y en las Comisiones Temáticas, de acuerdo a sus afinidades y competencias. Se verificará asistencia al inicio y al final de las sesiones.
7. Rendir informe a su comunidad de la gestión realizada en calidad de delegado o delegada, a través de jornadas de socialización, con el acompañamiento y apoyo logístico, técnico, material y humano por parte de la Secretaría de Participación Ciudadana y el Departamento Administrativo de Planeación Municipal.
8. Responder a las convocatorias extras de comisiones. (Alcaldía de Medellín, 2011)

Es preciso anotar que la mayoría de las responsabilidades aquí descritas se incumplen ya que no hay un acompañamiento riguroso por parte de la Secretaría de Participación Ciudadana que quien coordina el programa para que estas sean llevadas a cabo satisfactoriamente.

A través de esta propuesta se busca de manera indirecta hacer un llamado hacia la forma de operar de los delegados en el programa y las falencias del ente regulador para hacer cumplir estos deberes además de sugerir que haya un mínimo de conocimientos previos para ser elegido y hacer parte del proceso.

Es pertinente la presencia de profesionales de todas las áreas que comprometen la elaboración de políticas públicas locales y que mejor llamado a los líderes que intentar nivelarse en el campo académico para hacer parte de un equipo interdisciplinario que propenda garantizar un proceso más efectivo con los conocimientos comunitarios y académicos que permitan espacios de confrontación y aplicabilidad dentro de los procesos políticos de ciudad.

4.2.6 Aspectos generales de planeación y capacitación

4.2.6.1 Definición planeación

La planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”, (Robbins S. y., 2005). La planeación “incluye seleccionar proyectos y objetivos, así como los acciones para lograrlos, lo cual requiere toma decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Widdis, 1998)

La planeación está constituida por dos elementos, las metas “son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras” (Robbins S. y., 2005) y los planes “son documentos donde en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendario y otras acciones necesarias para concretarlas”. (Widdis, 1998).

4.2.6.2 Definición de plan de mejoramiento

El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta. Dicho plan, además de servir de guía para la organización de los aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar.

Un plan de acción elaborado de una manera organizada, que prioriza y planifica las acciones de mejora, y que asegura su implementación y seguimiento, garantiza el incremento de la calidad del programa para que sea claramente percibida por la sociedad en general. (Aristizábal, 2005)

4.2.6.3 Objetivos de plan de mejoramiento

Para la elaboración del plan, se requiere establecer los objetivos que se propone alcanzar y planear las tareas necesarias para conseguirlos. Como objetivos generales se pueden establecer:

- Asegurar la calidad del programa.
- Diseñar las acciones viables que apunten a mejorar las debilidades identificadas en el proceso de autoevaluación.
- Definir las acciones que contribuyan a mantener y potenciar las fortalezas observadas en el proceso, en cada uno de los factores analizados.

De manera específica, el plan permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las fortalezas que pueden hacer factible el mejoramiento de las debilidades.
- Identificar las acciones de mejoramiento a aplicar.
- Analizar la viabilidad de dichas acciones.
- Jerarquizar las acciones.
- Definir un sistema de seguimiento y control de las mismas. (Aristizábal, 2005)

4.2.6.4 Pasos plan de mejoramiento

Para la elaboración del plan de mejoramiento se tienen en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el área de mejora.
- Detectar principales causas del problema.
- Formular el objetivo.
- Seleccionar acciones de mejora.
- Realizar una planificación.
- Llevar un seguimiento o un cronograma. (Aristizábal, 2005)

4.2.6.5 Proceso de capacitación

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar a las personas las habilidades que éstos necesitan para mejorar en algunas actividades. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos, prácticos, o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades con el fin de implantar mejores formas de proceder frente a algo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para un mejor desempeño. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento de las personas, para que se desempeñen eficientemente.

Por medio de la capacitación el perfil de los líderes se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el proceso.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos. Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita a las personas para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación se mencionan:

- Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos
- Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades.
- Validación: Se eliminan los defectos del programa
- Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

4.2.6.6 Programas de capacitación

Los programas de capacitación son la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades de los integrantes.

Es preciso concordar que los programas de capacitación comprenden cuatro subsistemas:

- Detección de las necesidades de capacitación.
- Diseño del programa de capacitación.
- Ejecución de la capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación.

Para desarrollar el segundo componente resulta ineludible abordar previamente el tema de la identificación de las materias para las cuales se precisa capacitación. Por lo cual, se deben articular en torno a un programa que concuerde con las prioridades de la organización.

De allí que los programas de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado. en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado. Se debe considerar:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
- Local donde se efectuará la capacitación.

- Periodicidad de la capacitación considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

4.2.6.7 Principios fundamentales de una capacitación

El contenido de los programas de capacitación conlleva a establecer principios fundamentales inherentes a éstos, entre los cuales tenemos:

- 1. Las necesidades de las personas.
- 2. El crecimiento individual.
- 3. La participación como aprendizaje activo.
- 4. La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- 5. Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.
- 6. La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
- 7. Preparar a las personas para la ejecución de las diversas tareas particulares.
- 8. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- 9. El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- 10. La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- 11. La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

- 12. El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- 13. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.
- 14. Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- 15. Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- 16. Forja liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- 17. Sube el nivel de satisfacción con las actividades desarrolladas.
- 18. Permite el logro de metas individuales.

4.2.6.8 Integración de un plan de capacitación

Cuando se desarrolla un plan de capacitación se está enseñando a alguien un nuevo conocimiento acrecentando el valor de esa persona. La capacitación tiene que aportar el conocimiento necesario para realizar tareas específicas e infundir el deseo de llevarla a feliz término.

Se utilizará la información del análisis para diseñar los programas y plan de capacitación y desarrollo. El análisis mostrará el tipo de habilidades, y, por tanto, de capacitación que se requieren. El análisis es útil para asegurar que todas las actividades estén orientadas a los objetivos propuestos. El análisis reporta como las actividades y los conocimientos requeridos han sido identificados, lo que amerita un plan de capacitación.

4.2.6.9 Componentes de un plan de capacitación.

Plan de programa de capacitación:

- Contenido
 - Introducción y Antecedentes

- Evaluación de necesidades
- Descripción del Programa
 - Proceso de formulación
 - Caracterización del contexto
 - Diagnostico
 - Planificación de la capacitación
 - Esquema de conceptualización y diseño
- Objetivos
- Componentes
 - Fortalecimiento técnico
 - Fortalecimiento administrativo
- Programación esquemática
 - Primera Etapa
 - Segunda Etapa
- Recursos Financieros Requeridos

4.2.6.10 Enfoques de un plan de capacitación

Los expertos consideran que el plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación:
 - Resultados deseados de un programa de capacitación.

- Disposición y motivación de la persona

4.2.6.11 Técnicas de la capacitación aplicada

Las técnicas didácticas son el entramado organizado por el facilitador por medio de las cuales busca cumplir los objetivos propuestos. Éstas son mediaciones y como tal tienen una carga relativa a la formación social, valores y formación. Las técnicas se encuentran en constante relación con las características personales y habilidades del individuo y de los grupos; además, del contenido a trabajar, de las condiciones físicas del espacio y el tiempo a emplear.

- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: Esta técnica no requiere de una participación activa de las personas, economiza tiempo y recurso. Ofrece poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
- Simulación de condiciones reales: Permite transferencia, repetición y participación considerable. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde las personas van a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
- Actuación o socio drama: Esta técnica da la oportunidad a las personas a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- Estudio de casos: Permite a las personas resolver situaciones parecidas a su labor. Cada individuo recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica se practica la participación, más no la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

- Capacitación en laboratorios de sensibilización: Consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

5 Metodología

5.1 Tipo de estudio

Con el fin de facilitar la recolección, selección y uso de la información, se acoge una metodología y para el caso de este proyecto de intervención se utilizaron elementos de corte cualitativo donde la principal pretensión consistió en hacer una descripción detallada de situaciones, experiencias, vivencias. Aptitudes o comportamientos observables además de incorporar lo que dicen los participantes de dichas experiencias, sus creencias, ideas o concepciones en el contexto particular donde se sugieren; se utilizó la encuesta como herramienta para la recolección de la información.

5.2 Población

Como la pretensión de este trabajo es de corte cualitativo hablaremos de población entendiéndola como el conjunto total de unidades de observación que cumplen con las características de inclusión definidas, para lo cual se eligió todos los delegados que pertenecen las comisiones de recreación y deportes de las comunas 1, 2, 5, 6 y 13 para un total de 100 delegados, distribuidos de la siguiente forma: Comuna 1 con 17 personas, comuna 2 con 10 personas, comuna 5 con 25 personas, comuna 6 con 30 y comuna 13 con 18 personas.

Una vez hallada la población de la comisión de recreación y deportes de las comunas mencionadas del programa, se realizó una encuesta que abordó preguntas relacionadas con el nivel académico de los delegados, el liderazgo, el trabajo comunitario y el conocimiento general

del Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, además de los aspectos motivacionales que los llevan a participar.

5.3 Variables e Indicadores

El cuadro de variables e indicadores parte de la necesidad de establecer la relación entre los objetivos específicos y algunos componentes inmersos dentro del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo. A continuación se presentan las variables e indicadores que serán tenidas en cuenta para realizar el instrumento de recolección de datos.

Tabla 1. Tabla de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Perfil de los líderes	Esta se relaciona con la caracterización socio-económica y socio-cultural	Sexo	Condiciones de vida	1
		Edad		2
		Nivel de escolaridad		3
		Estrato socio-económico		4
		Ocupación		5
				6
				7
Aspectos motivacionales	Esta se relaciona con los intereses que tienen los delegados para participar en el proceso	Interés en participar	Asistencia a las reuniones	9
		Permeancia en el programa	Antigüedad en el programa	10
		Priorización		14
			Actividades	15

			priorizadas	
Proceso de formación	Esta se relaciona con el proceso de formación que se le brinda a los delegados	Tiempos de capacitación	Asistencia a las capacitaciones	8
				11
				13
				16
				17
		Temáticas ofrecidas	Participación activa en el proceso	18
				19
				20

Tabla 1. Variables

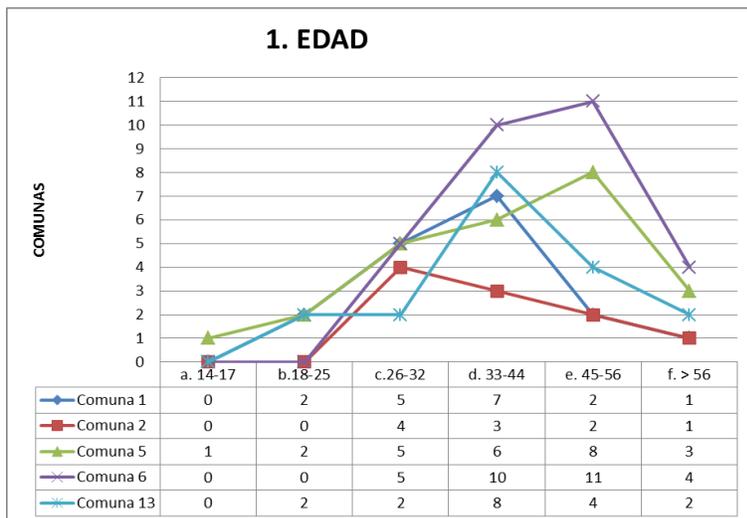
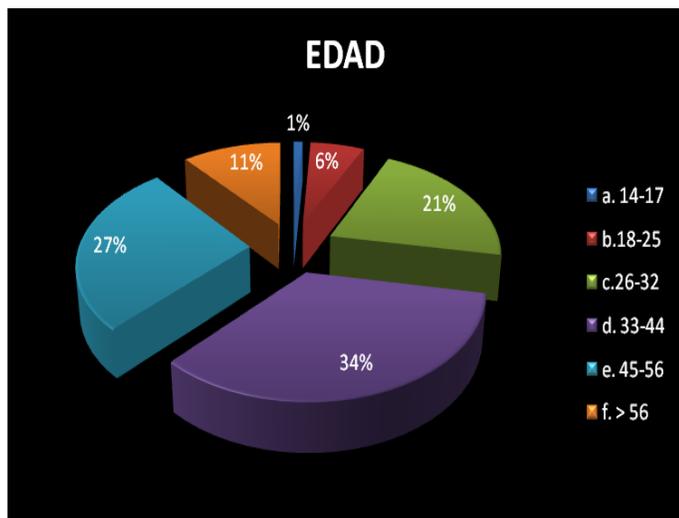
5.4 Procedimiento para la recolección de información

La recolección de información se hizo de la siguiente manera:

- Creación del instrumento teniendo en cuenta las recomendaciones anteriores y el cuadro de variables.
- Aplicación de prueba piloto: se aplicó a 12 compañeros de trabajo que reconocen la dinámica.
- Aplicación de la encuesta: Para la aplicación de la encuesta se citó a las comisiones de recreación y deportes de las 5 comunas elegidas en diferentes espacios y se contó con el acompañamiento de los coordinadores zonales de cada una de ellas. Se explicó que el ejercicio tiene un fin académico y se contó con la presencia de 100 delegados así: 17 personas de la comuna 1, 10 personas de la comuna 2, 25 personas de la comuna 5, 30 personas de la comuna 6 y 18 personas de la comuna 13. En cada comuna se explicó el objetivo y la forma de diligenciamiento.

- Tabulación de la información: Para tabular los datos que arrojaron las encuestas se realizó el siguiente proceso:
 - Se hizo el conteo de las respuestas a cada una de las encuestas.
 - Se bajó la información a una tabla de Excel donde se le asignó un valor binario a cada pregunta (1 para la opción seleccionada y 0 para las otras opciones.
 - Luego se convirtieron estos valores a porcentaje y se graficaron tanto a nivel general de las cinco comunas e individualmente.

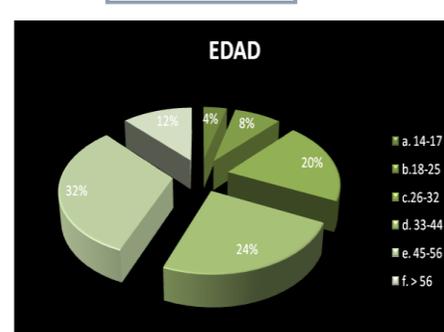
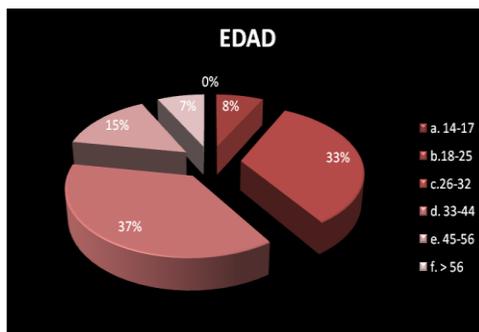
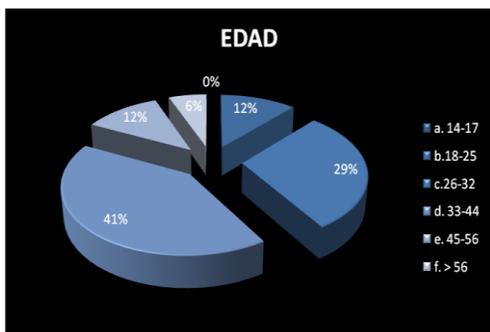
6 Resultados



COMUNA 1

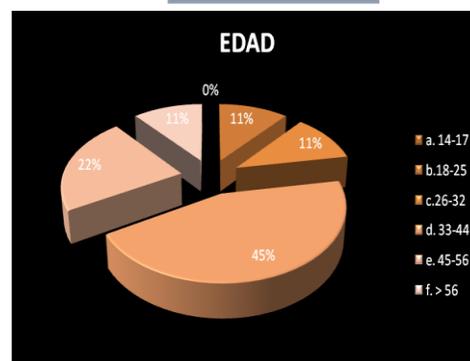
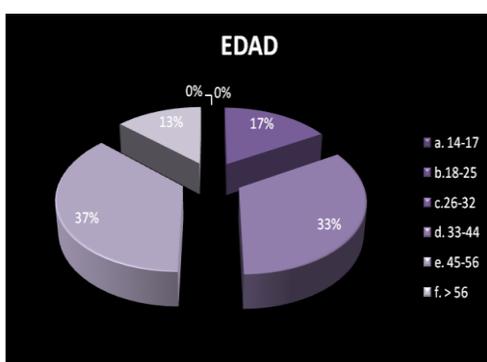
COMUNA 2

COMUNA 5

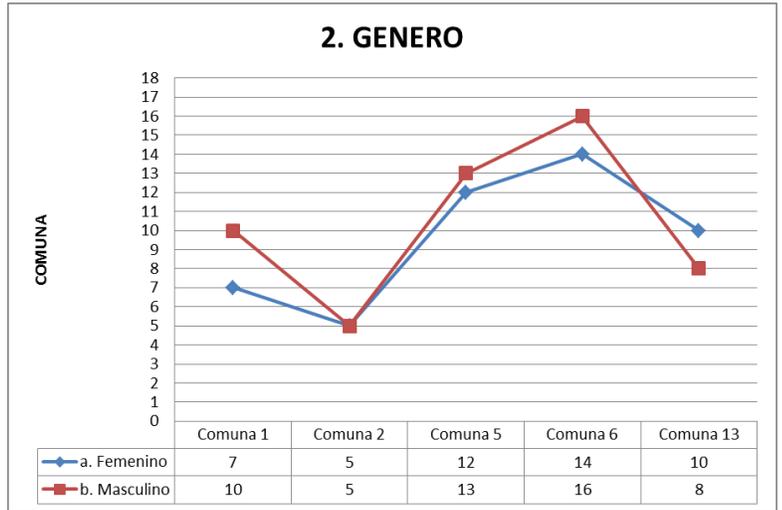
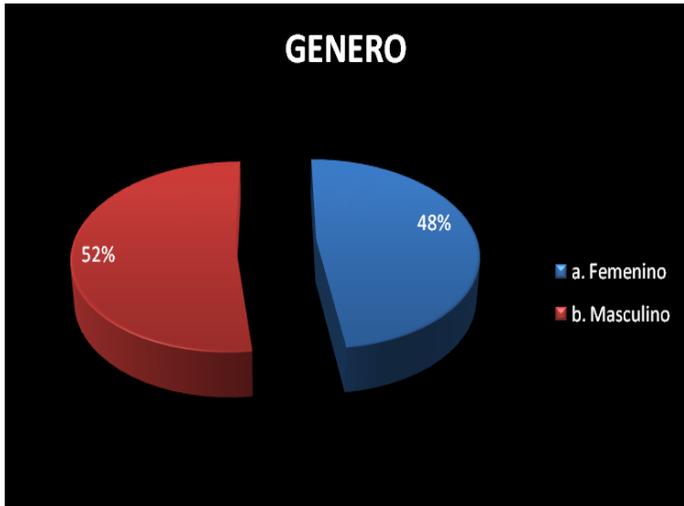


COMUNA 6

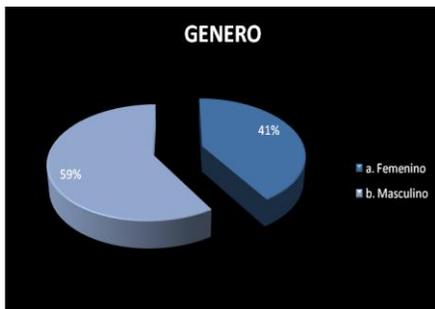
COMUNA 13



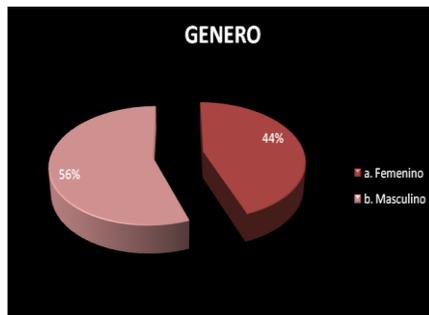
Respecto a la edades de las personas encuestadas de las comunas 1, 2, 5, 6 y 13 se puede decir que la mayoría se encuentra en un rango de edad entre los 33 y los 44 años, seguido de personas entre los 45 y 56 años.



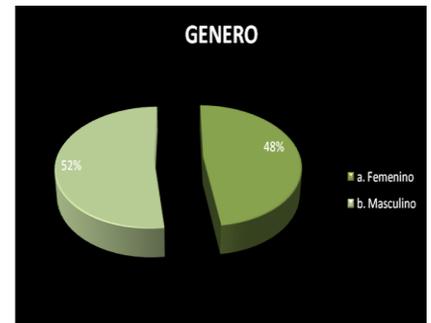
COMUNA 1



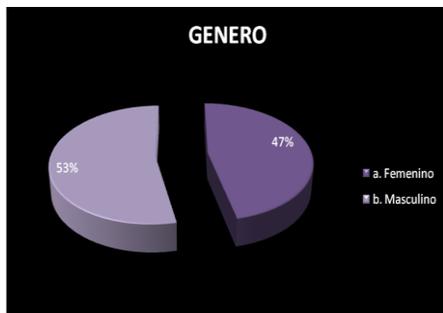
COMUNA 2



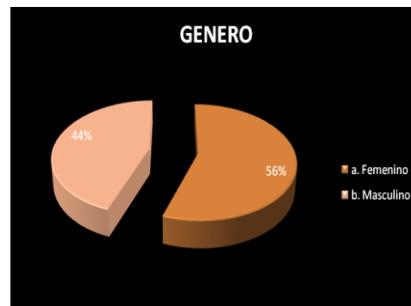
COMUNA 5



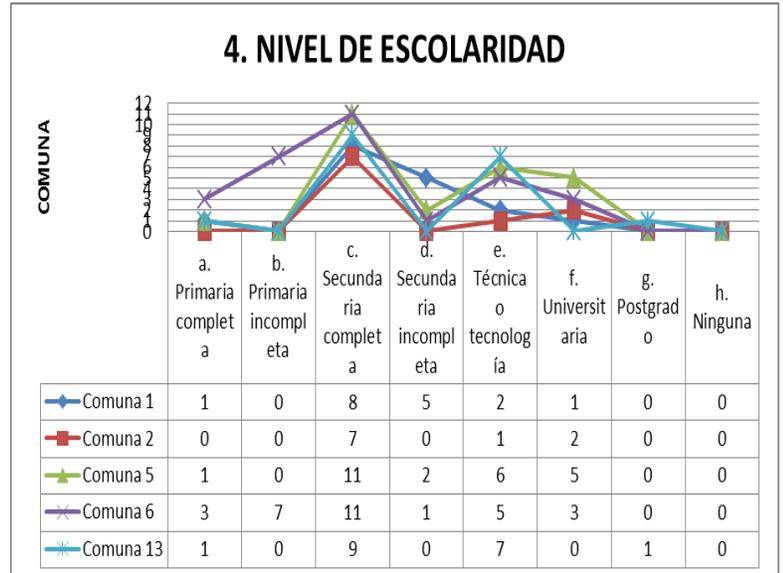
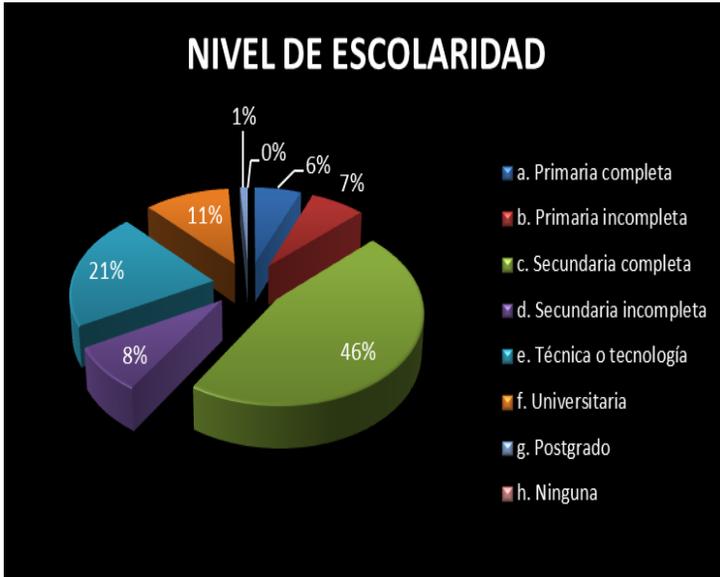
COMUNA 6



COMUNA 13



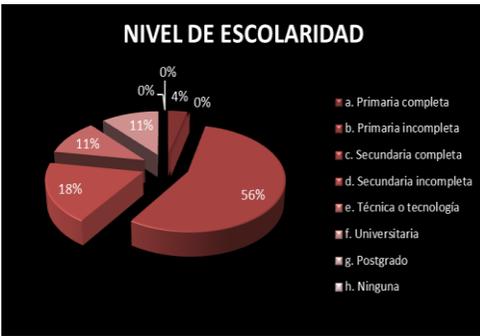
En cuanto al género a nivel general de las comunas encuestadas el porcentaje es similar, sin embargo se puede notar que hay una maot participacion en los hombres aunue la variacion no sea muy marcada, se puede destacar que en la comuna 13 a diferencia de las otras comunas estudiadas prevalece el genero femenino.



COMUNA 1



COMUNA 2



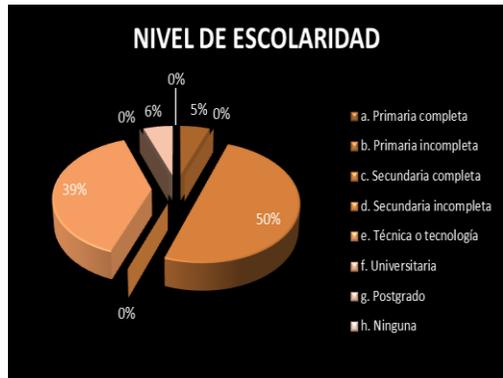
COMUNA 5

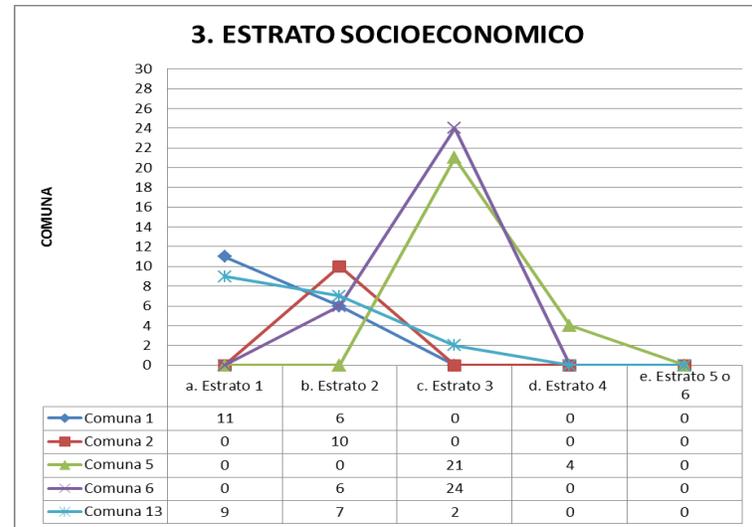
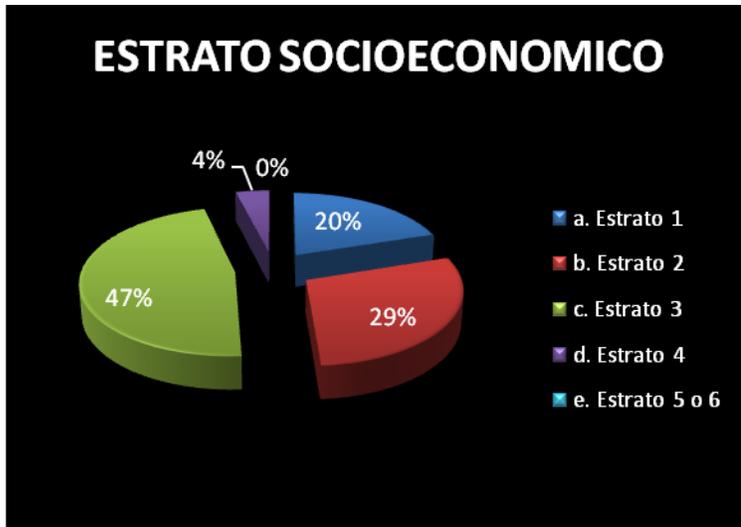


COMUNA 6

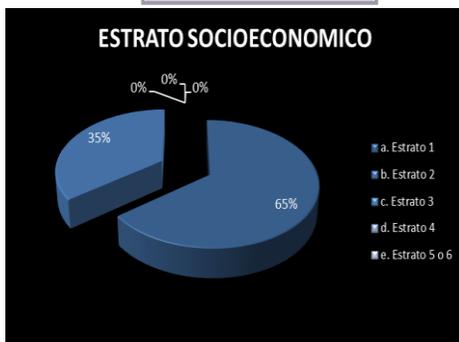


COMUNA 13

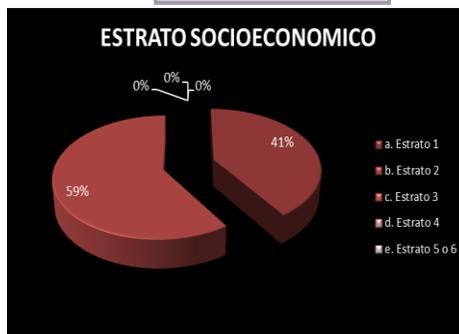




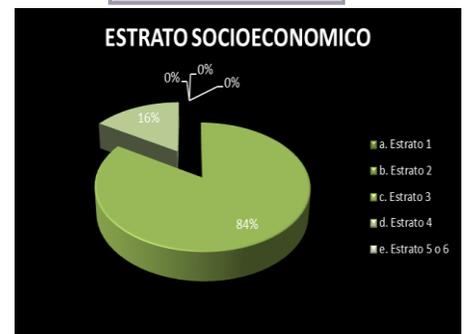
COMUNA 1



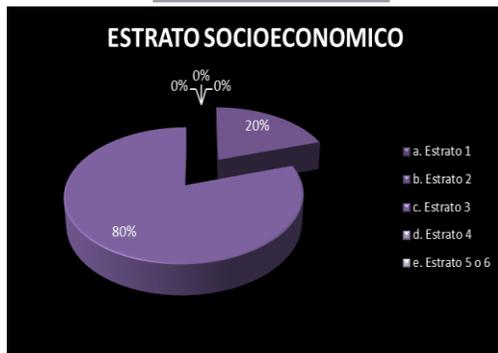
COMUNA 2



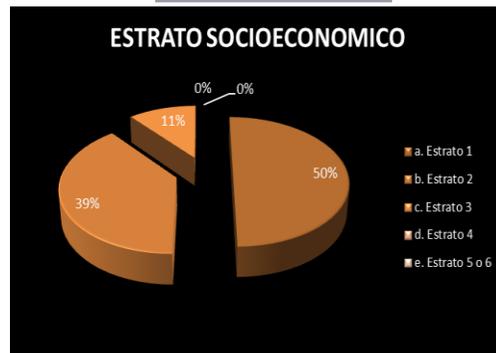
COMUNA 5



COMUNA 6

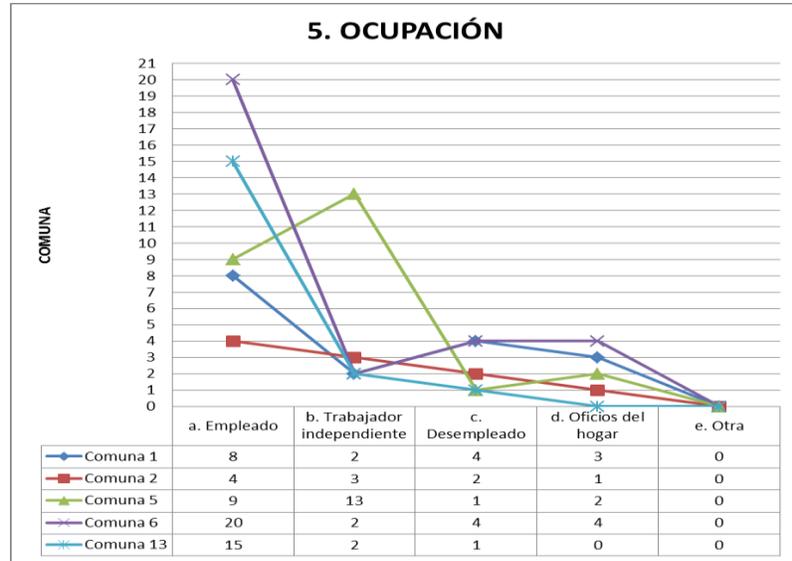


COMUNA 13

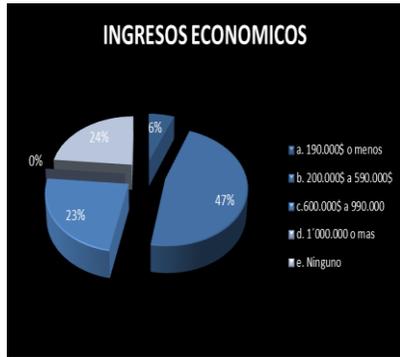




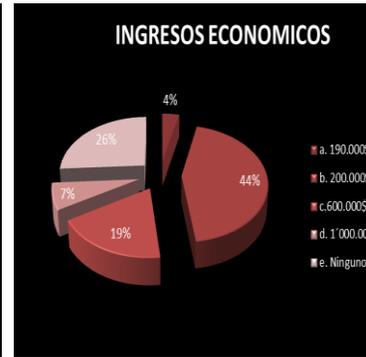
COMUNA 1



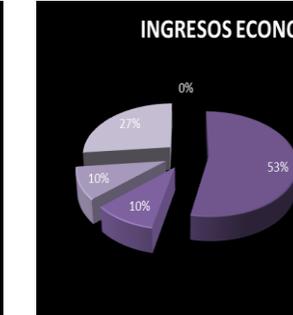
COMUNA 2



COMUNA 5



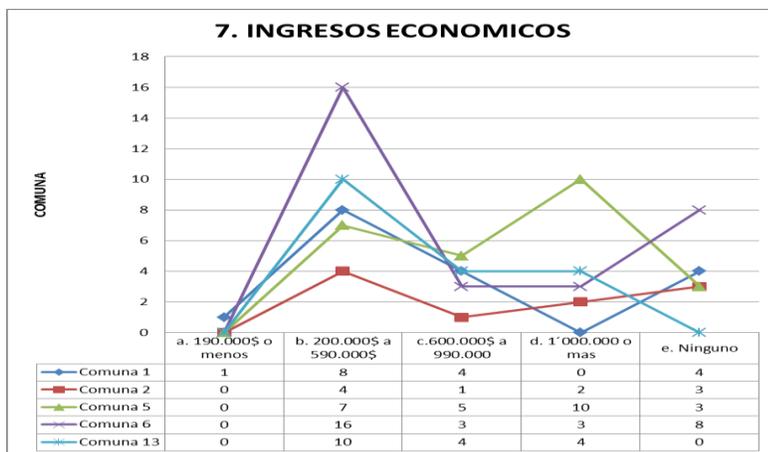
COMUNA 6



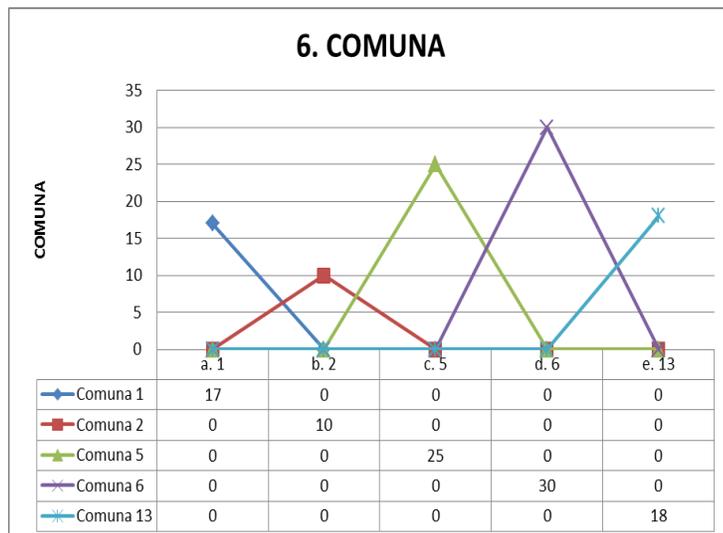
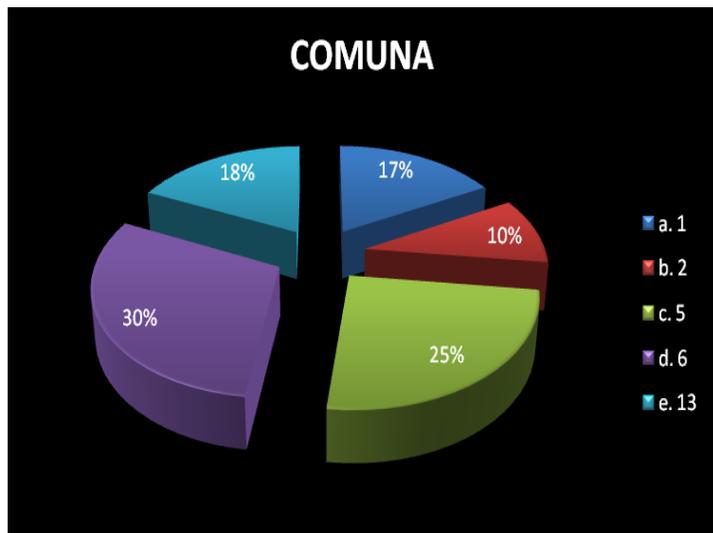
COMUNA 13

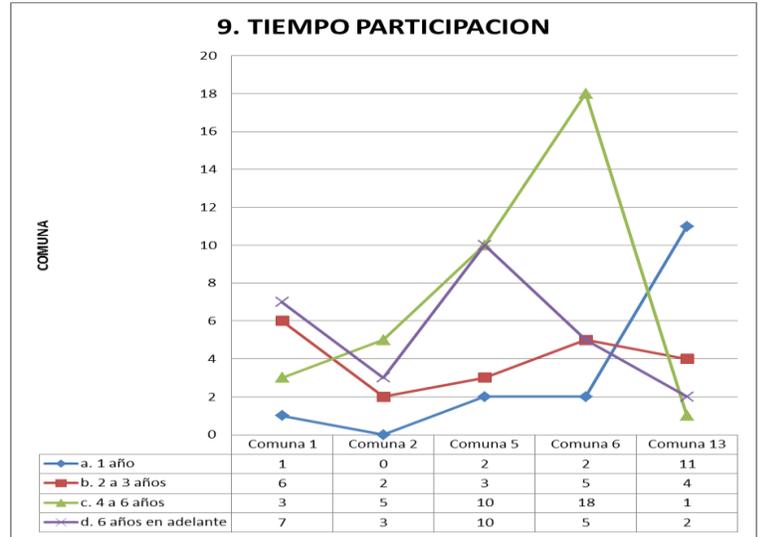


La grafica permite identificar que la mayoría de los delegados son personas que se encuentra laborando, ademas se evidencia que el nivel de ingresos es el salario minimo.

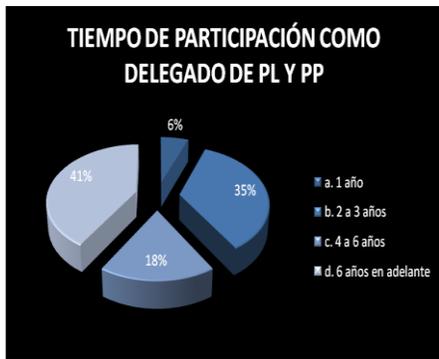


De las comunas encuestadas la que mas tiene participacion de delegados en la comision de recreacion y deportes es la comuna 6 -12 de Octubre; seguida por la comuna 5 - Castilla y de ahí en forma descendente las comunas 13- San Javier; 1- Popular y 2 - Santa Cruz.





COMUNA 1



COMUNA 2



COMUNA 5



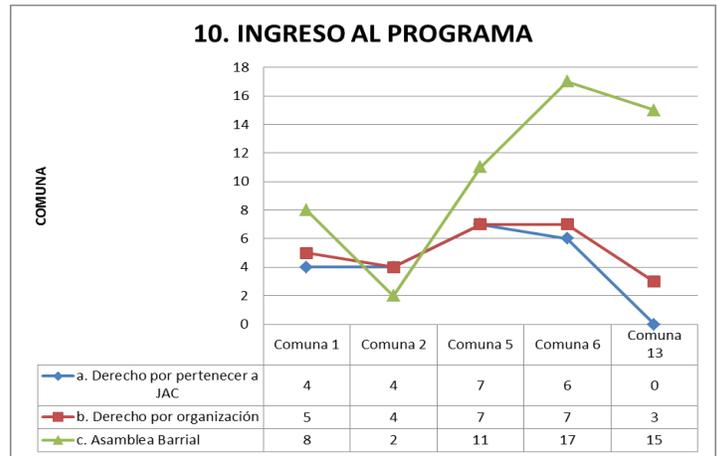
COMUNA 6



COMUNA 13



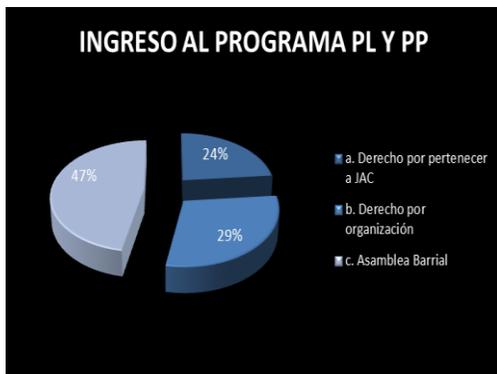
En esta grafica es importante anotar que hay una continuidad en el tiempo de los delegados que hacen parte del programa Planeacion Local y Presupuesto Participativo, puesto que la mayoría estan en el proceso por mas de 4 años.



COMUNA 1

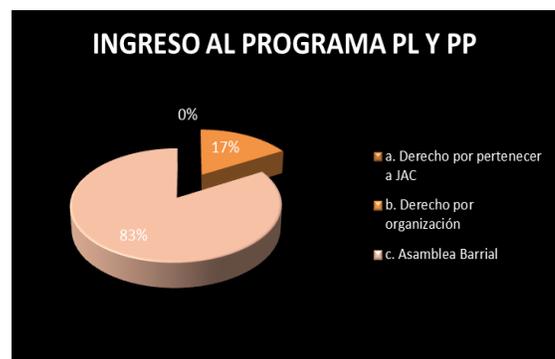
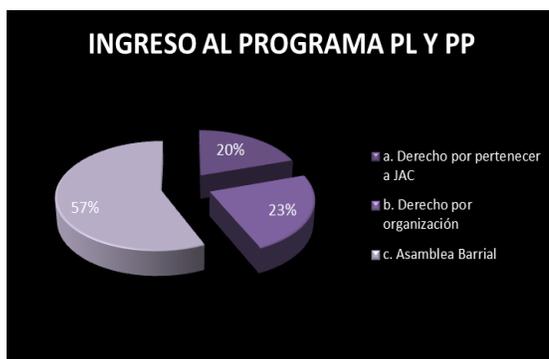
COMUNA 2

COMUNA 5

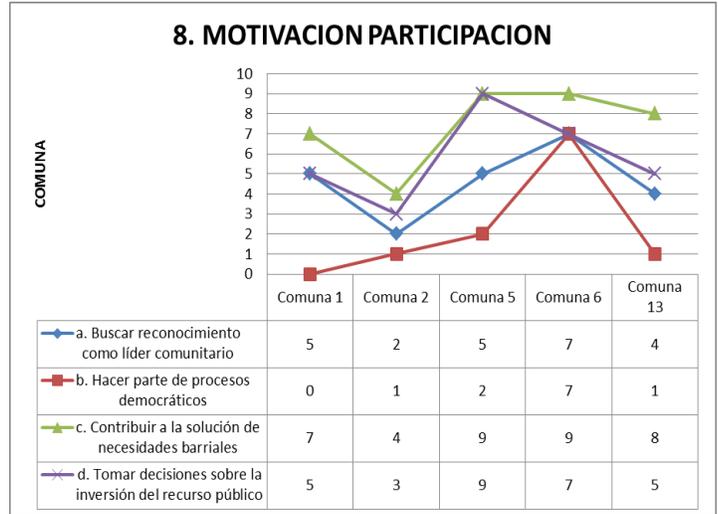
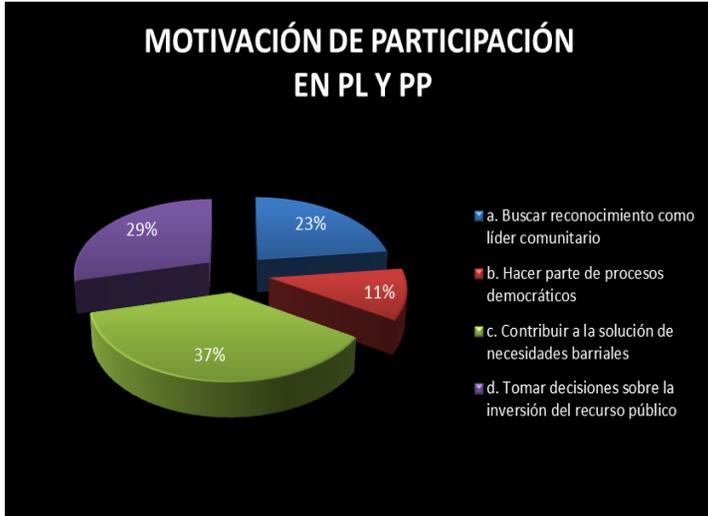


COMUNA 6

COMUNA 13



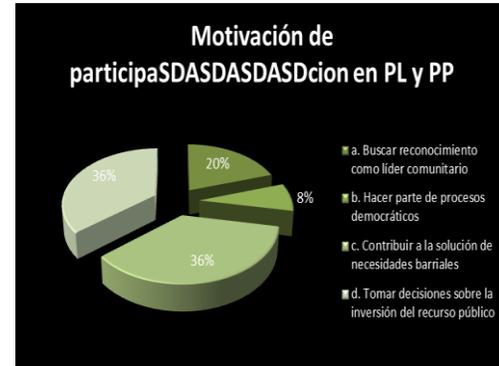
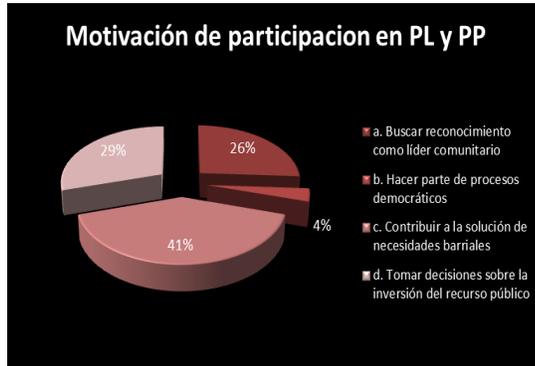
Aunque existen tres formas para hacer parte del programa, en la grafica se muetsra que la mayoría de los delegados ingresan a través del ejercicio democrático que el programa permite, evidenciandose esta forma de eleccion en todas las comunas estudiadas



COMUNA 1

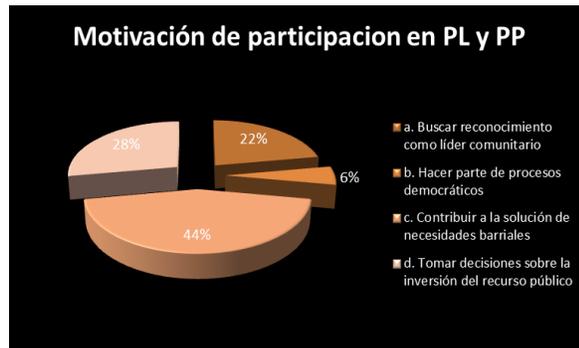
COMUNA 2

COMUNA 5

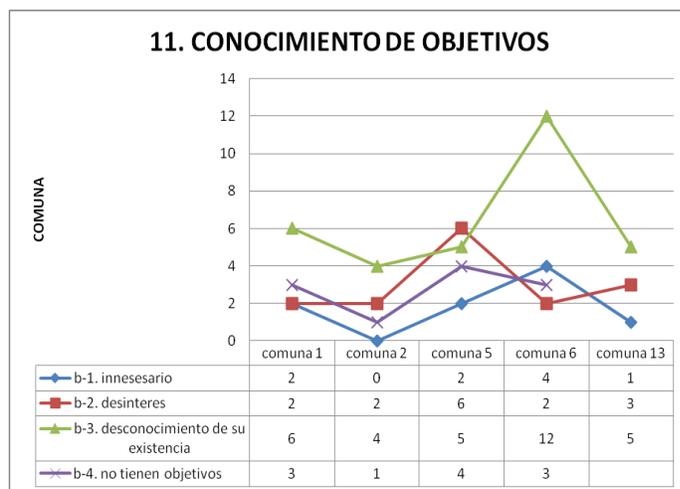
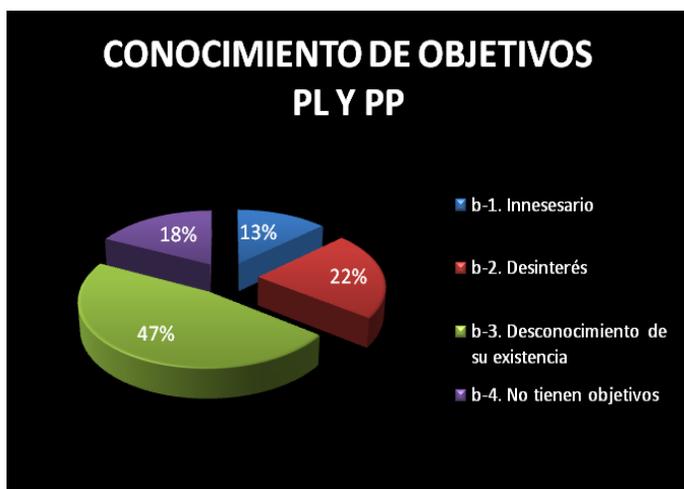
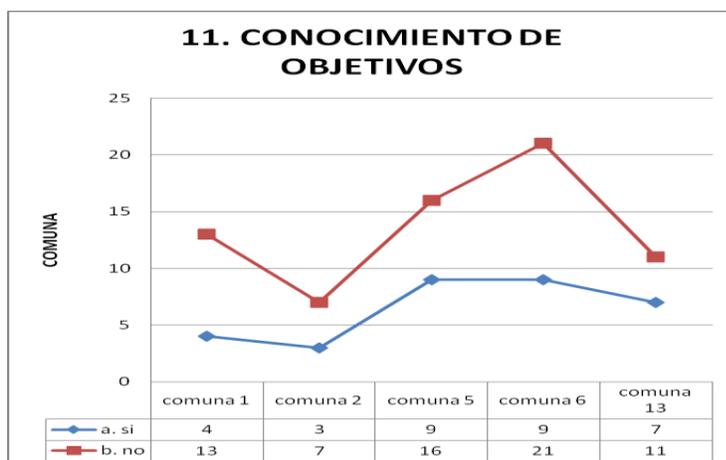


COMUNA 6

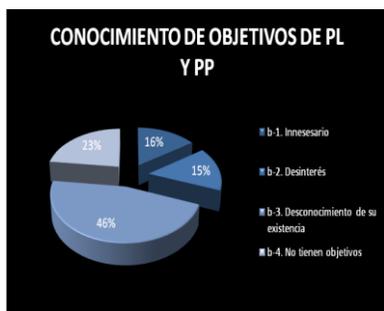
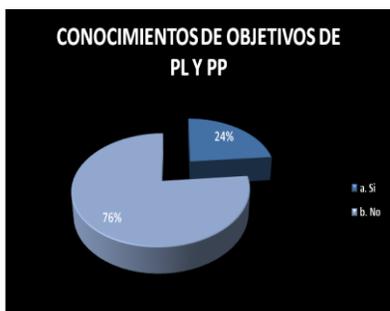
COMUNA 13



En esta grafica se evidencia que los delegados poseen un deseo de contribuir a la solucion de necesidades barriales a través de las iniciativas priorizadas en el programa Planeacion Local y Presupuesto Praticativo, sin embargo en la comuna 6 se puede evidenciar una equivalencia en las respuestas de cada una de los items encuestados sobre su motivos para participar en el programa



COMUNA 1



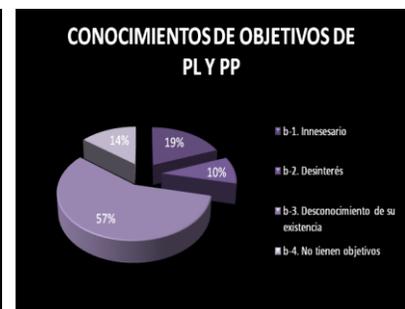
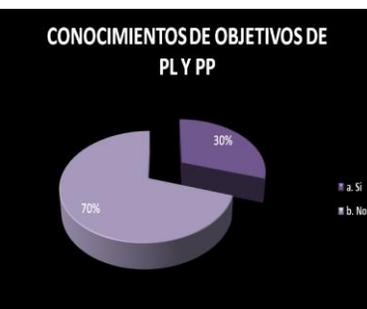
COMUNA 2



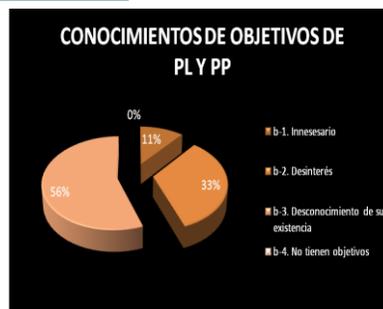
COMUNA 5



COMUNA 6

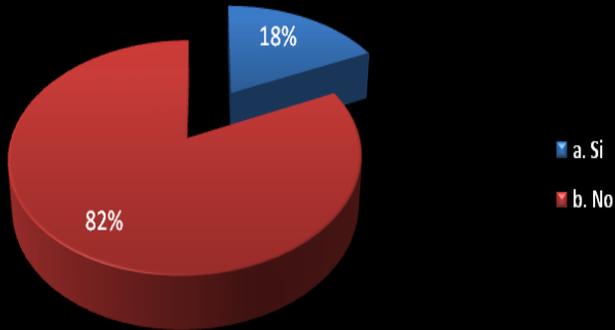


COMUNA 13

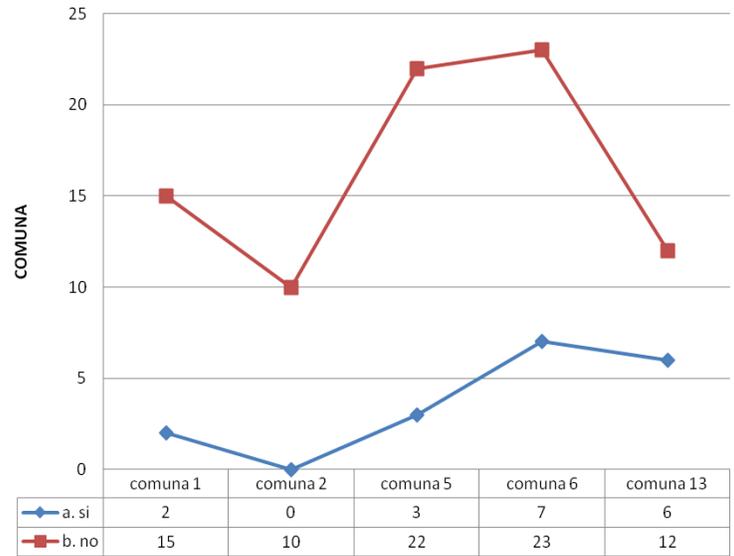


En la pregunta del conocimiento de los objetivos fue necesario incluir una pregunta para el caso en que la respuesta fuese (No) para lograr los posibles motivos por los cuales no se conocen. Para este caso hubo una variación significativa comuna a comuna, donde predomina el desconocimiento y el desinterés por tener claridad sobre los objetivos del programa

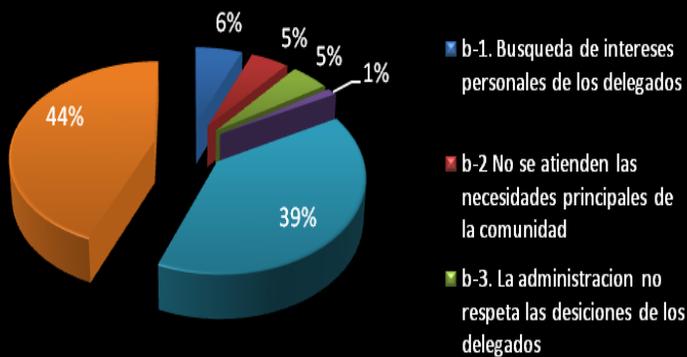
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PL Y PP



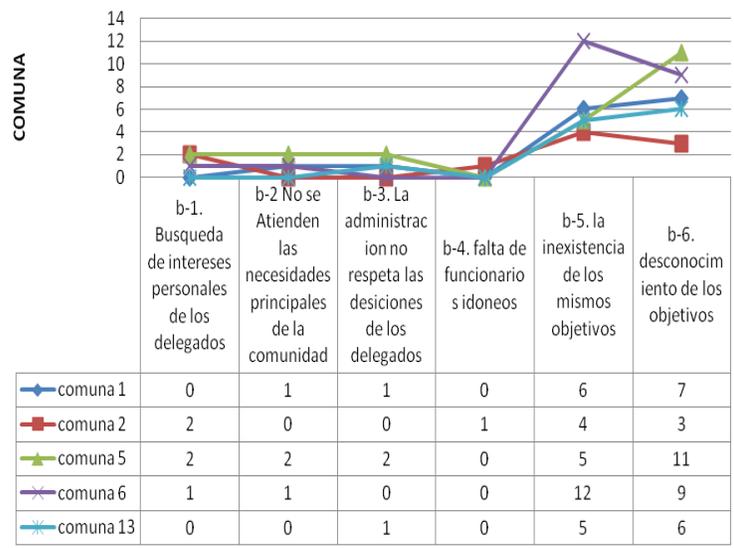
12. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

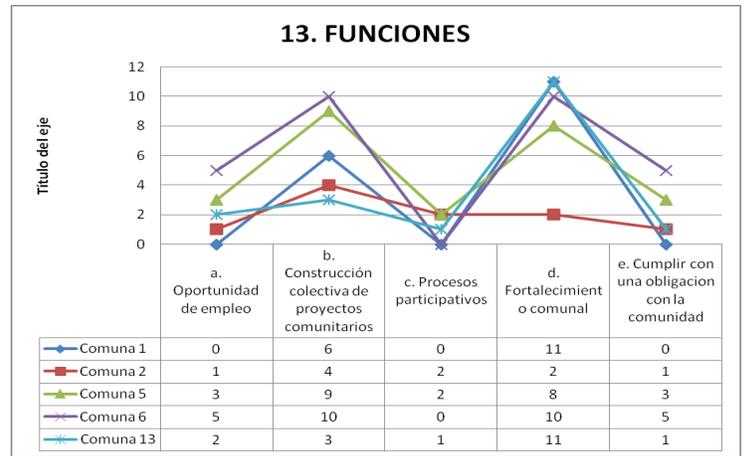


CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PL Y PP



12. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS





COMUNA 1



COMUNA 2



COMUNA 5



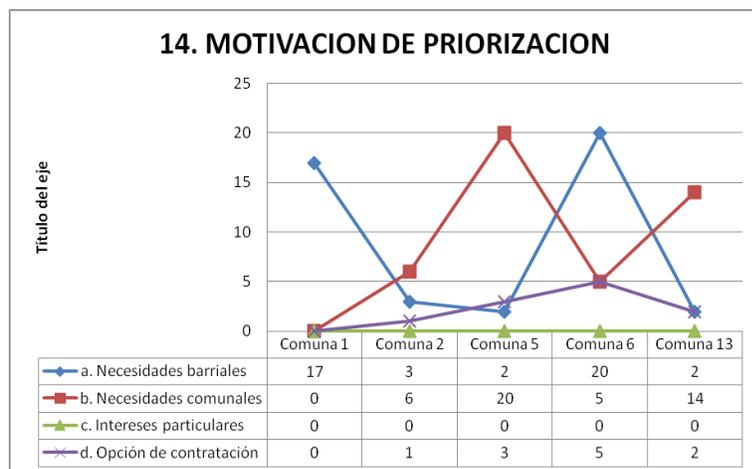
COMUNA 6



COMUNA 13



La grafica permite visualizar que las principales funciones de los delegados son el fortalecimiento comunal y la construccion colectiva de proyectos, siendo estas una falencia que se muestra en los ejercicios de priorizacion debido a que estos temas no son abordados en la capacitación.



COMUNA 1



COMUNA 2



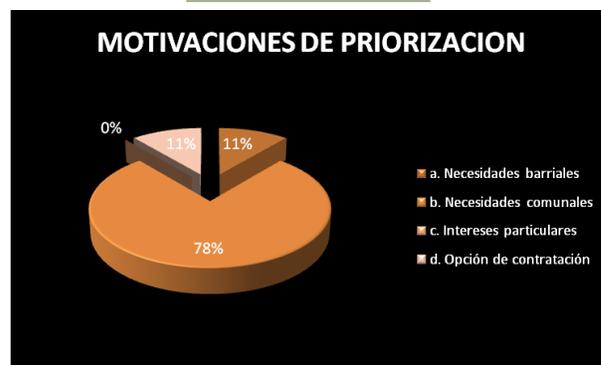
COMUNA 5



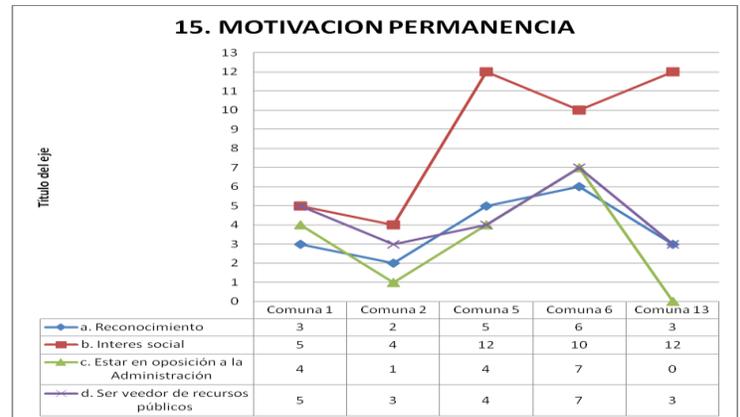
COMUNA 6



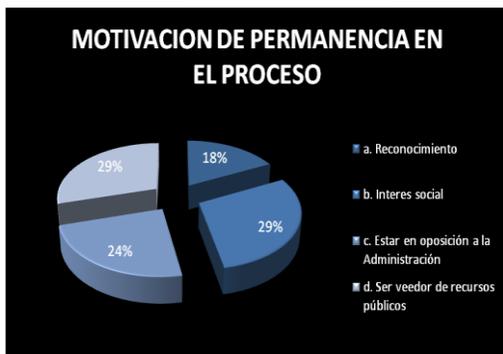
COMUNA 13



Los delegados argumentan que su motivación para priorizar en darle cumplimiento a unas necesidades comunales que hay que satisfacer. Sin embargo la comuna 1 se diferencia de las otras ya que la motivación de priorización la vinculan con la posibilidad de satisfacer necesidades desde el ámbito barrial ya que el ejercicio de priorización se hace por barrios.



COMUNA 1



COMUNA 2



COMUNA 5



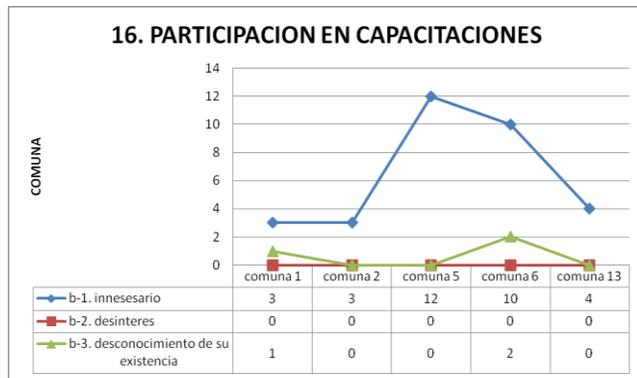
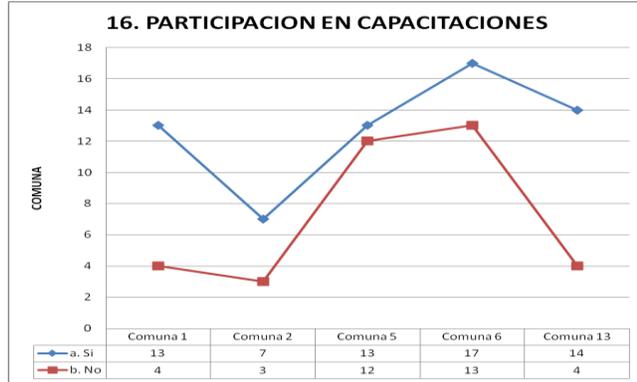
COMUNA 6



COMUNA 13

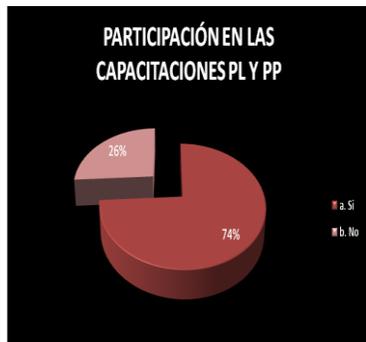
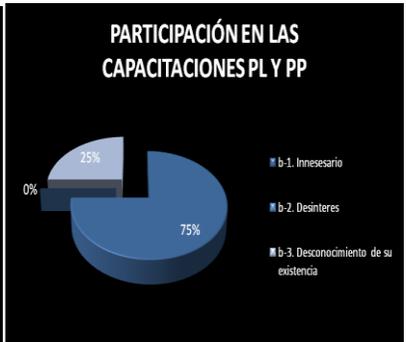
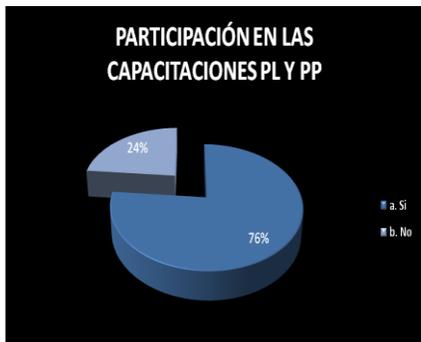


La respuesta a nivel general de las comunas encuestadas es una motivación por el interes o trabajo social del cual hacen parte en cada una de las comunas es de rescatar que todas coinciden en el mismo ideal, asi que esto ayuda a favorecer la vinculacion con el programa y al cumplimiento de sus objetivos.



COMUNA 1

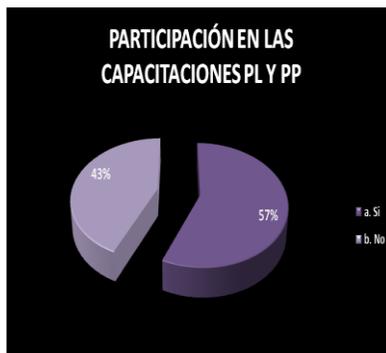
COMUNA 2



COMUNA 5



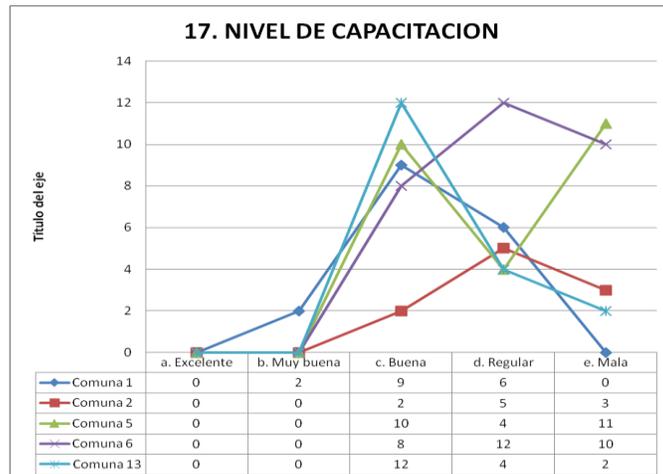
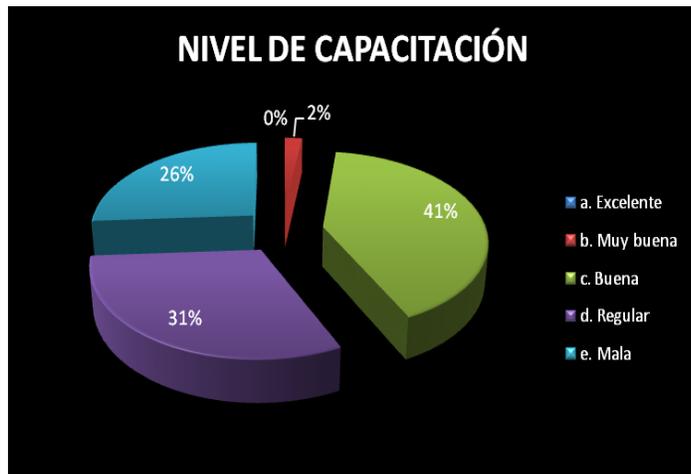
COMUNA 6



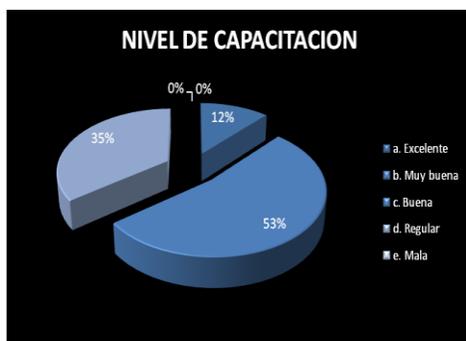
COMUNA 13



Cuando se obtuvo un (NO) como respuesta fue necesario ubicar los posibles por qué con un grupo de posibles razones. Para este caso un 64% de los delegados encuestados han participado en la capacitacion y el 36 % que dijo que no, argumento que no se participa de las capacitaciones ya que la mayoría lo considera innecesario. Siendo esta respuesta constante en todas las comunas.



COMUNA 1



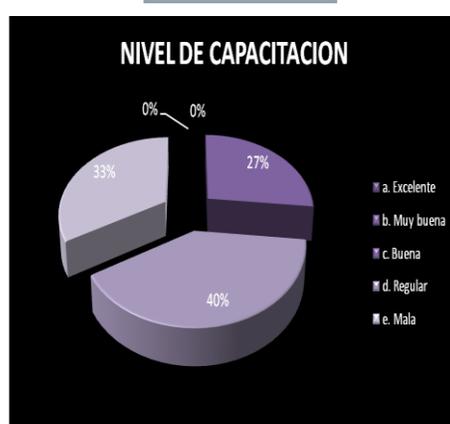
COMUNA 2



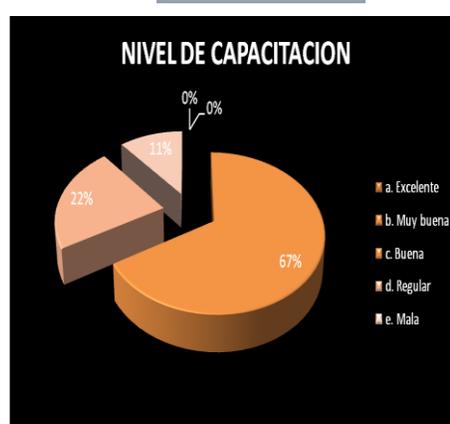
COMUNA 5



COMUNA 6

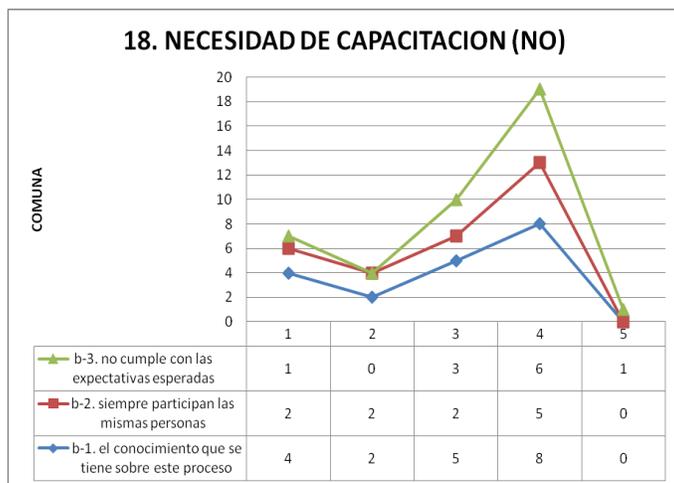
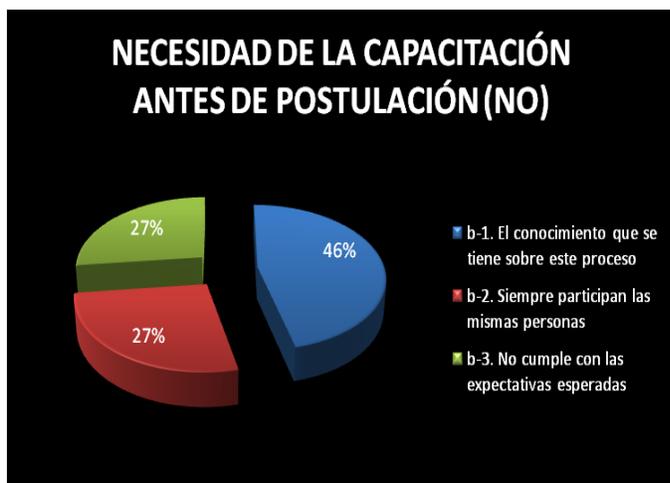
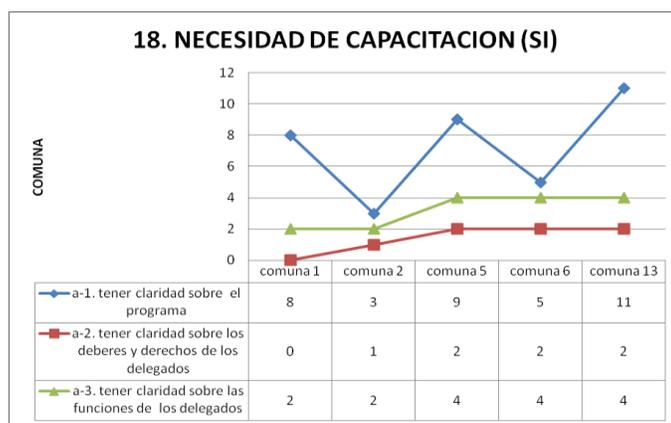
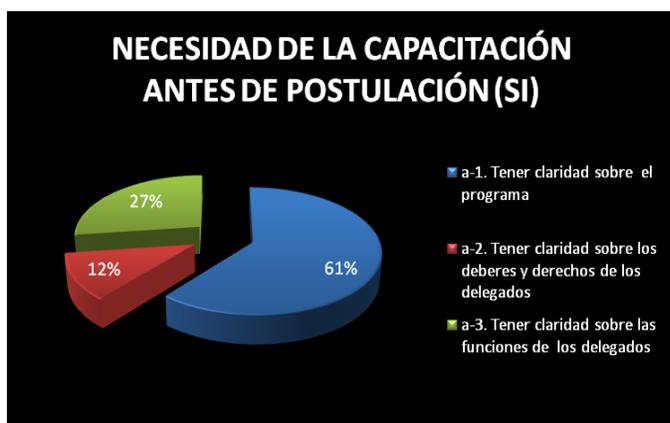
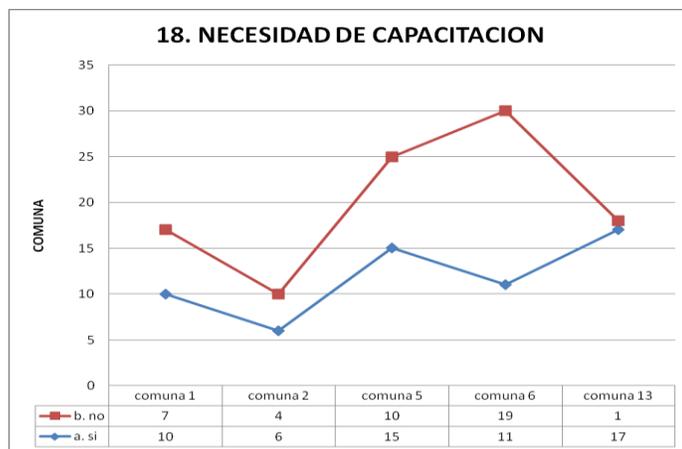


COMUNA 13



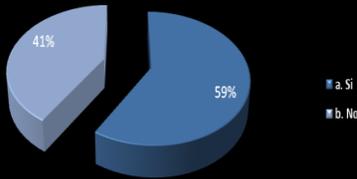
El nivel de calificación que le han otorgado los delegados a las capacitaciones que brinda la secretaria de Participación Ciudadana es regular. Obteniendo puntajes no muy diferenciadores entre buena, regular y mala. Pero si lo analizamos por cada una de las comunas obtendremos que

para la comuna 1 y 6 el mayor porcentaje esta enmarcado como regular, para la comuna 2 hay un empate entre regular y mala, para la comuna 5 es una capacitacion que se califica como mala en su mayor porcentaje contrario a lo que pasa con la comuna 13, esto debido a que los temas abordados en estas año tras año siempre son los mismos y no cumplen con las expectativas de los delegados.



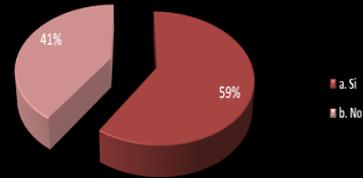
COMUNA

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION

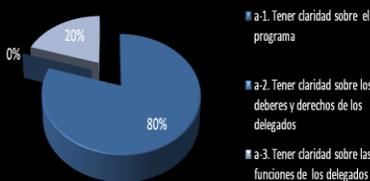


COMUNA 2

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION

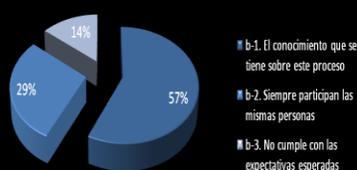


NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (SI)



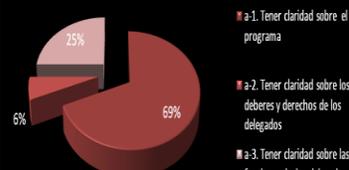
- a-1. Tener claridad sobre el programa
- a-2. Tener claridad sobre los deberes y derechos de los delegados
- a-3. Tener claridad sobre las funciones de los delegados

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (NO)



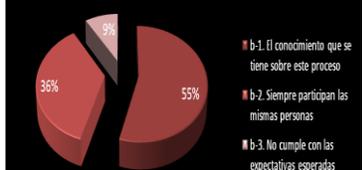
- b-1. El conocimiento que se tiene sobre este proceso
- b-2. Siempre participan las mismas personas
- b-3. No cumple con las expectativas esperadas

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (SI)



- a-1. Tener claridad sobre el programa
- a-2. Tener claridad sobre los deberes y derechos de los delegados
- a-3. Tener claridad sobre las funciones de los delegados

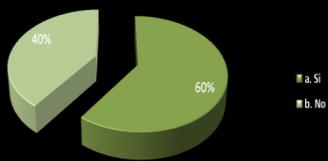
NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (NO)



- b-1. El conocimiento que se tiene sobre este proceso
- b-2. Siempre participan las mismas personas
- b-3. No cumple con las expectativas esperadas

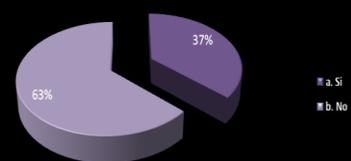
COMUNA

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION

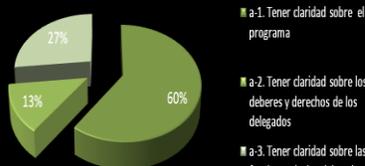


COMUNA

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION

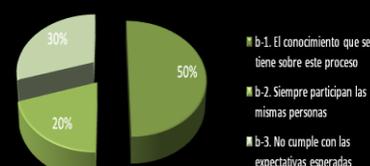


NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (SI)



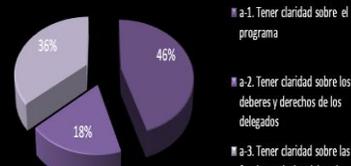
- a-1. Tener claridad sobre el programa
- a-2. Tener claridad sobre los deberes y derechos de los delegados
- a-3. Tener claridad sobre las funciones de los delegados

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (NO)



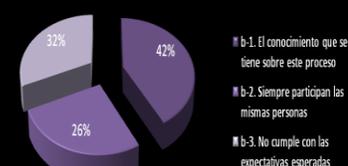
- b-1. El conocimiento que se tiene sobre este proceso
- b-2. Siempre participan las mismas personas
- b-3. No cumple con las expectativas esperadas

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (SI)

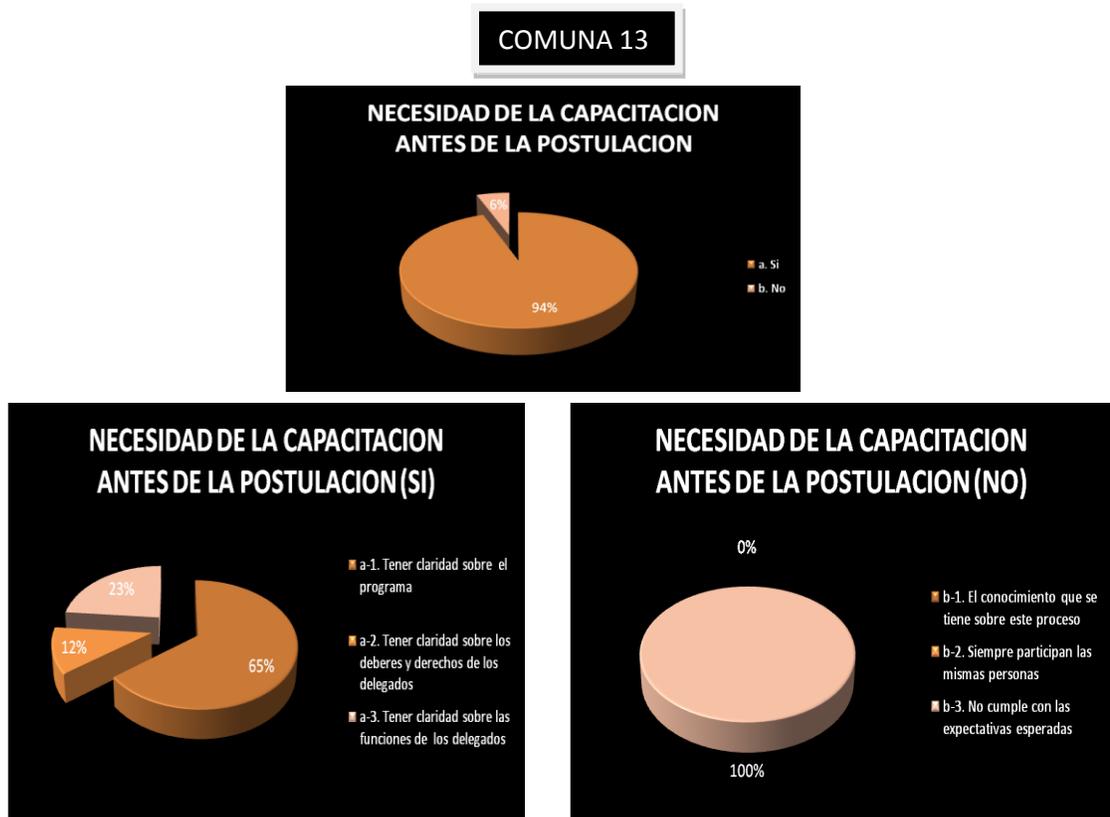


- a-1. Tener claridad sobre el programa
- a-2. Tener claridad sobre los deberes y derechos de los delegados
- a-3. Tener claridad sobre las funciones de los delegados

NECESIDAD DE LA CAPACITACION ANTES DE LA POSTULACION (NO)

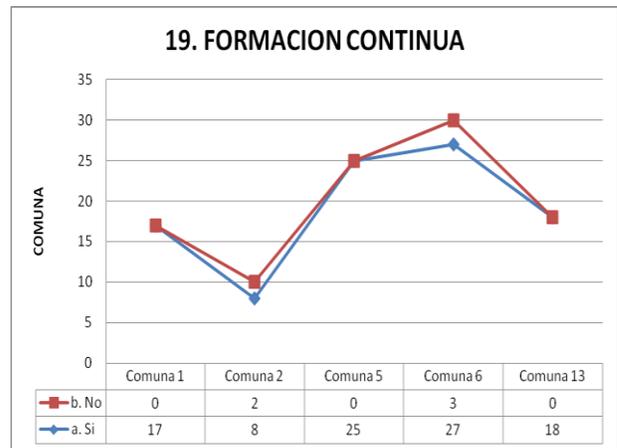
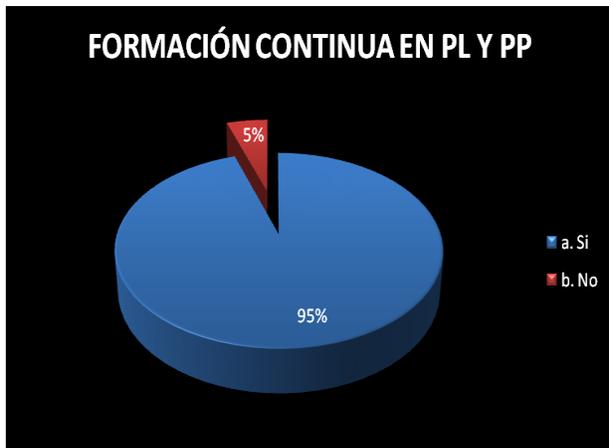


- b-1. El conocimiento que se tiene sobre este proceso
- b-2. Siempre participan las mismas personas
- b-3. No cumple con las expectativas esperadas



Es pertinente hacer la claridad que respecto a este items hubo muchas preguntas acerca de la diferencia que este tendria con lo que viene realizando la secretaria de Participación Ciudadana para lo cual se hizo la diferencia partiendo de que esta se inicia desde la no vinculacion con el programa sino del interes de los lideres y que ademas gran parte de la diferencia radicaria en la metodologia y tematicas. La gráfica muestra que un 59% de la poblacion está de acuerdo y un 41% no. Este items conlleva a realizar la pregunta de por que si y porque no estar de acuerdo. El 61% de las personas que dieron un si como respuesta lo argumentan en una posibilidad de tener claridad sobre el programa antes de hacer parte de el, seguido claridades sobre funciones como delegados y derechos y deberes de los delegados respectivamente. El 41% de las personas que dijeron que no lo argumentaron en que no conocen bien el proceso entonces no le ven la

importancia 46%, y el resto de porcentaje se divide en un empate donde se expresa que siempre participan las mismas personas y que no se cumplen las expectativas.



COMUNA 1

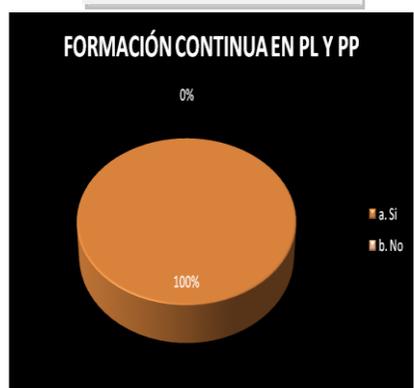
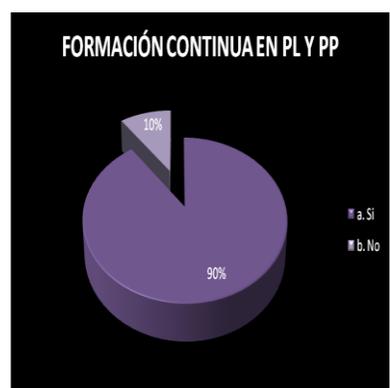
COMUNA 2

COMUNA 5

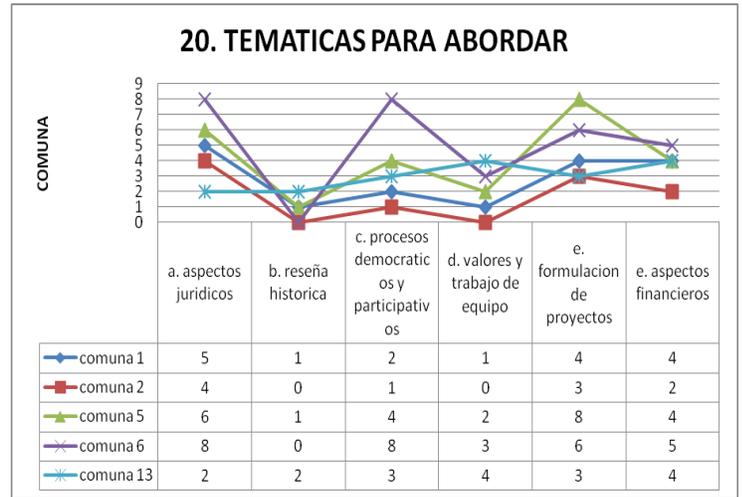


COMUNA 6

COMUNA 13



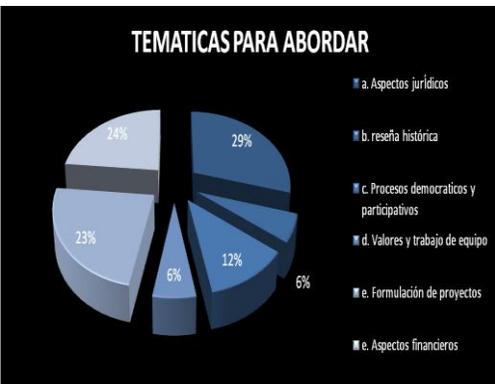
La mayoría de los delegados están en total acuerdo con un proceso de formación continua que se lleve a cabo en el año en que se desarrolla el Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, para lo cual la siguiente pregunta formulada tuvo que ver con las temáticas de interés de cada uno de los delegados.



COMUNA 1

COMUNA 2

COMUNA 5



COMUNA 6

COMUNA 13



En cuanto a las temáticas a abordar en el proceso de formación continua se agrupan varios aspectos para los cuales la encuesta arroja resultados que giran en torno a una mejora respecto a temas de todo tipo en los cuales están inmersos por pertenecer a este programa. A nivel general el principal interés es capacitarse en asuntos jurídicos y en formulación de proyectos, seguido por aspectos de orden financiero, luego aspectos relacionados con procesos democráticos y participativos, trabajo en equipo y finalizando con el tema de la historia del programa. Sin embargo analizando las gráficas de comuna a comuna se encuentra que dependiendo de la comuna priman unos temas sobre otros para el caso de la comuna 1 y 2 priman los aspectos jurídicos, para la comuna 5 el tema seleccionado es la formulación de proyectos, para la comuna 6 la mayor importancia de formación según los datos encontrados son los procesos participativos y democráticos, y en la comuna 13 hay un empate entre dos temáticas que tienen que ver con el trabajo en equipo y asuntos financieros, pero para las cinco comunas el tema de la historia queda en último lugar de la escala.

7 Plan de formación continua para delegados del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo

7.1 Objetivo general

Capacitar a través de procesos de formación continua en cultura política para la participación y la organización en la gestión del desarrollo local y presupuesto participativo, vigencia 2013, en 5 comunas de la ciudad de Medellín a los delegados de las comisiones de recreación y deportes que hacen parte de estas dinámicas.

7.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar procesos de formación sociopolítica, a través de estrategias como las escuelas de formación socio política, diplomados cursos, observatorios y veedurías ciudadanas en 5 comunas de la ciudad, realizando amplios procesos de convocatoria, partiendo del establecimiento de una línea de base, de las especificidades de los diferentes territorios y del diseño del modelo pedagógico, realizando evaluación y seguimiento.
2. Implementar una estrategia comunicacional que promueva el ejercicio de una ciudadanía activa en la construcción de un proyecto colectivo democrático de ciudad.
3. Adelantar un proceso de inducción con aspirantes a delegados del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo con el fin de dar claridades sobre aspectos generales, los procesos de participación y organización comunitaria de las comunas y corregimientos de la ciudad.
4. Acompañar durante todo el proceso de capacitación de formación ciudadana a partir del conocimiento académico y la experiencia de campo para la buena ejecución del proyecto.

7.3 Introducción

Uno de los aspectos que plantea el Plan de Desarrollo Municipal es la necesidad de fortalecer la formación en Cultura Política de lo Público a los ciudadanos interesados en el ejercicio del Buen Gobierno para la consecución de la Vida y la Equidad.

La innovación de la institucionalidad pasa por afrontar los retos de una renovada cultura organizacional que reivindica como valor o impronta esencial del servicio a la sociedad la ética pública, garante de equidad y justicia en beneficio del interés general, reconociendo los derechos y promoviendo deberes; las personas interesadas en este ejercicio político de Planeación Local y Presupuesto Participativo tienen la misión continúa de comprender, concretar y hacer visible al Estado Social de Derecho, en su expresión Municipal. Esta es una apuesta pedagógica que acerca la Administración al ciudadano, consolida y ratifica la importancia y el sentido de esta cohesión para disminuir las desconfianzas que hoy suscita la institucionalidad y se encuentre el punto en el cual se trabaje articuladamente en respuesta a un beneficio de la comunidad.

7.4 Justificación

Se pretende con esta propuesta que los delegados afiancen sus capacidades y habilidades para mejorar el proceso en las comunidades, a través de herramientas y técnicas básicas para el trabajo en grupos, para la realización de reuniones eficientes, con capacidades para la concertación, el diálogo, el manejo del conflicto, entre otros, también busca que los delegados cuenten con el conocimiento básico de los procesos que se desarrollan para el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunales, de las juntas administradoras locales, del acompañamiento de los espacios en el programa de Planeación Local y Presupuesto

Participativo, escenarios de participación, en el contexto de los sentidos y objetivos de la participación, buscando con ello generar análisis y reflexión en práctica social y la proyección más efectiva de las acciones institucionales.

7.5 Participantes

100 personas:

- Comuna 1: 17 personas
- Comuna 2: 10 personas
- Comuna 5: 25 personas
- Comuna 6: 30 personas
- Comuna 13: 18 personas

7.6 Unidades de trabajo

- Sesión 1: Diagnostico participativo.
- Sesión 2: Reseña Histórica del programa - Procesos participativos y democráticos
- Sesión 3: Técnicas de trabajo en grupo - Liderazgo - Ética y moral - Valores sociales
- Sesión 4: Aspectos jurídicos - Aspectos financieros
- Sesión 5: Planeación, formulación y evaluación de Proyectos

7.7 Evaluación del proceso de capacitación

SESIONES	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	METODOLOGIA	RECURSOS
Sesión 1	Diagnostico	<p>En primer momento, se habilitará un espacio para que los participantes puedan reflexionar sobre su dinámica interna, sus barreras y criterios de éxito.</p> <p>En un segundo momento el facilitador brindará teoría relámpago sobre la retroalimentación, su importancia y algunas técnicas para dar y recibir con el fin de que en subgrupos se puedan aplicar algunas técnicas de retroalimentación que permitan develar en el grupo aquellos malestares, potencialidades, diferencias que se viven en la cotidianidad y que inciden en el rendimiento y en el clima organizacional.</p>	<p>Cada sesión cuenta con 120 minutos, que inician con una temática específica de forma magistral (didáctica) a cargo de un facilitador experto. Luego de cada temática desarrollada se realiza un taller práctico relacionado con el tema abordado, al</p>	<ul style="list-style-type: none"> Humanos: facilitadores, delegados, coordinadores zonales del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo y Dinamizadores de la Secretaría de Participación Ciudadana.

		<p>Lo anterior permitirá conocer el estado actual del grupo e identificar tensiones o cuellos de botella que se generan en la dinámica operativa del trabajo, todo ello orientado hacia la generación de acuerdos de trabajo.</p>	<p>final de la sesión se abre espacio para un foro que permita la retroalimentación de la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos: espacios locativos en cada comuna. • Tiempo: 1 mes
Sesión 2	<p>Reseña Histórica del programa Procesos participativos y democráticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del programa • Fundamentos y pilares del programa. • La importancia de la participación para la democracia • Valores y principios de la participación • Logros de la participación 		

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es importante que la ciudadanía participe? • Función pública y participación ciudadana. • Política y escenarios para la participación ciudadana en Medellín 		
Sesión 3	<p>Técnicas de trabajo en grupo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Ética y moral</p> <p>Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de trabajo en grupo • Relación Individuo, Grupo, Organización (Visiones sistémica y dinámica) • Definición de grupo • Características de un grupo 		

	<p>sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de grupos • Fases del desarrollo grupal • Liderazgo social y organizaciones comunitarias • La comunicación • Técnicas de seguimiento de los procesos grupales • La moderación de reuniones <ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones • Tipos de reuniones • Fases para llevar a cabo las reuniones • Roles y responsabilidades en las reuniones • Formatos necesarios e 		
--	-----------------	---	--	--

		<p style="text-align: center;">importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética, moral y valores sociales • ¿Qué es la Ética? • ¿Qué es la Moral? • ¿Qué son los principios? • ¿Qué son los valores? • Diferencias y convergencias • Aplicabilidad en el trabajo grupal. • Gestión ética • Ética, Buen Gobierno y Código Único Disciplinario • Códigos de ética y buen Gobierno • Ética de la función Pública 		
--	--	--	--	--

Sesión 4	Aspectos jurídicos Aspectos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Principios constitucionales, legales y financieros de la función pública. • Fundamentos jurídicos de la función pública • Fundamentos financieros de la función pública 		
Sesión 5	Planeación, formulación y evaluación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Programación • Identificación • Diseño y Formulación • Ejecución y seguimiento • Evaluación 		

Tabla 2. Unidades temáticas.

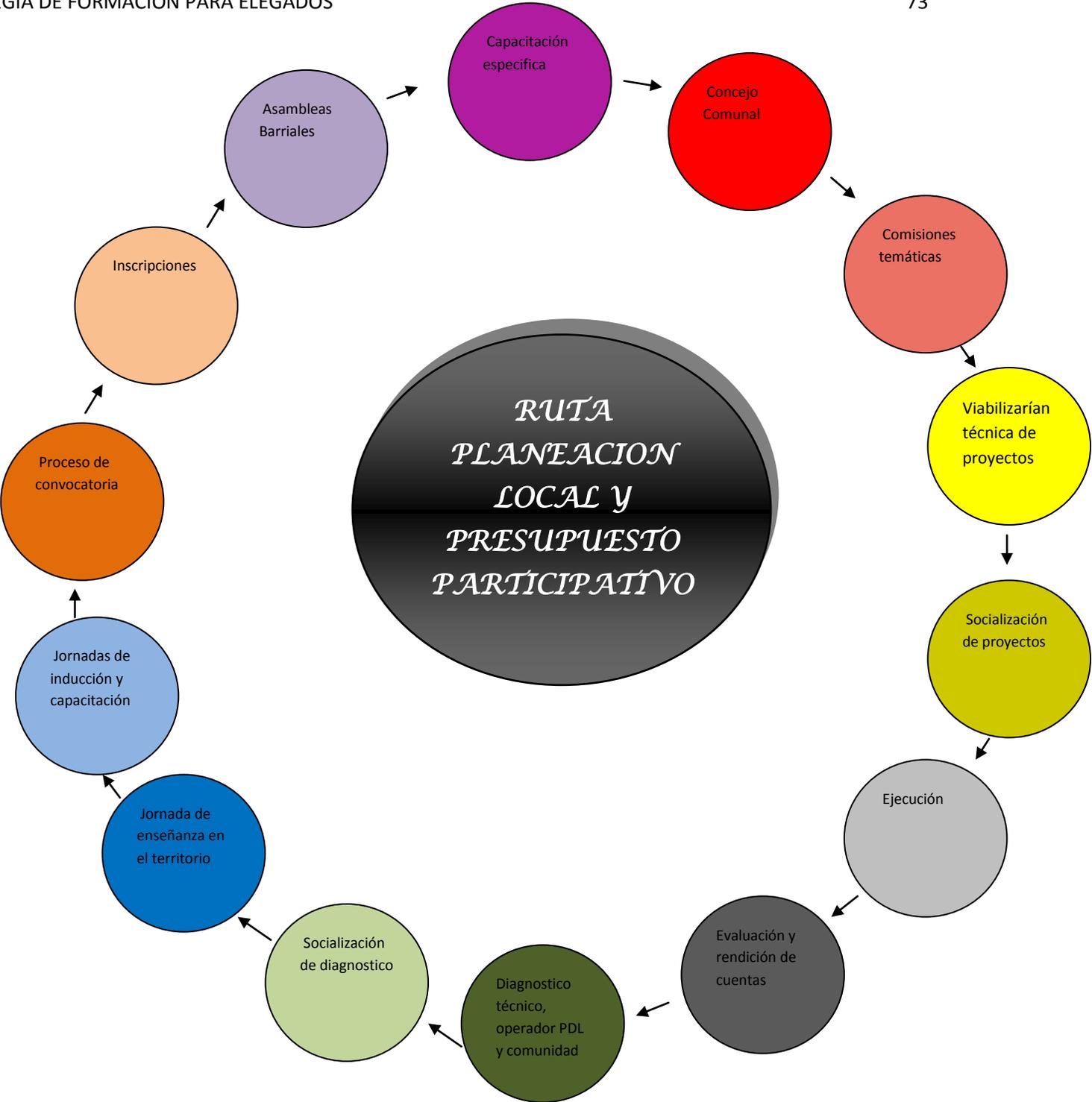
7.8 Recurso financiero

NOMBRE DE LA PROPUESTA : FORMACION CONTINUA PARA DELEGADOS PERTENECIENTES A LA COMISION DE RECREACION Y DEPORTES DE LAS COMUNAS 1,2,5,6 Y 13				
COMPONENTE Y SUS ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSO HUMANO				
Coordinador	Mes	1	1.650.000	1.650.000
Persona especialista en la temática relacionada con el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, con habilidades pedagógicas, didácticas y experiencia en la realización de cursos, clases o talleres relacionados con la temática. CURSO SERA TEÓRICO PRÁCTICO.	Hora	10	55.000	550.000
Persona especialista en la temática relacionada con el trabajo en equipo, la ética y los valores y el liderazgo , con habilidades pedagógicas, didácticas y experiencia en la realización de cursos, clases o talleres relacionados con la temática. CURSO SERA TEÓRICO PRÁCTICO.	Hora	10	55.000	550.000
Persona especialista en la temática relacionada con aspectos jurídicos respecto al programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, con habilidades pedagógicas, didácticas y experiencia en la realización de cursos, clases o talleres relacionados con la temática. CURSO SERA TEÓRICO PRÁCTICO.	Hora	5	55.000	275.000

Persona especialista en la temática relacionada con aspectos financieros respecto al programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, con habilidades pedagógicas, didácticas y experiencia en la realización de cursos, clases o talleres relacionados con la temática. CURSO SERA TEÓRICO PRÁCTICO.	Hora	5	55.000	275.000
Persona especialista en la temática de formulación de proyectos en relación al programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, con habilidades pedagógicas, didácticas y experiencia en la realización de cursos, clases o talleres relacionados con la temática. CURSO SERA TEÓRICO PRÁCTICO.	Hora	10	55.000	550.000
MATERIALES				
Fotocopias	Unidad	300	57	17.100
MARCADOR PERMANENTE Marcador: caja x 10 unidades de colores surtidos	CAJA	2	10.071	20.142
MARCADOR BORRABLE Marcador borrable, punta fina, no tóxico en colores surtidos.	Unidad	8	1.135	9.080
PAPEL PERIÓDICO Resma de pliegos papel periódico 70*100, resma por 100	RESMA	3	9.053	27.159
Cuadernos grande eventos, con lapicero: Carátula: propalcote de 160, Tintas: 4x0, Trabajo: 80 hojas interiores, Tamaño: 21 x 27, Tintas 1x1, Papel bond 90, Tamaño: 20.8 x 26.8, Tamaño 20.8 x 26.8, tintas 4x1. Papel propalcote 115, Separador: Trabajo: 2 guardas, en brístol de 90 grs fondeadas a 1 tinta, Terminación: carátula laminada mate un lado sandwichadas en cartón ind de 1.5mm, 2 guardas, 1 separador, 80 hojas interiores, armado y pegado y anillo doble o de 27 cm. Lapicero verde de tinta negra, con marcación de logotipo a una sola tinta con logos Inder y planeación local y presupuesto participativo según diseños oficina de comunicaciones.	Unidad	100	18.000	1.800.000

CERTIFICADOS: Certificados para los asistentes a las capacitaciones que cumplan por lo menos con el 80% de asistencia, tamaño 28 x 21.5, tintas 4 x 0, material opalina 180 grms.	Unidad	100	1.800	180.000
LOGÍSTICA				
REFRIGERIO 1 Está compuesto por un sólido: croissant de jamón y queso, pasteles de: queso, pollo, jamón y queso, carne con verduras, arequipe con queso o guayaba con queso, guayaba, arequipe (cualquiera de esta opciones) mínimo de 125 grm y un jugo de fruta natural de 250 mililitros en botella plástica de marca reconocida, los cuales deberán ser concertados con el personal asignado por la supervisión del Inder Medellín, este será elaborado siguiendo los principios básicos de manipulación de alimentos. Presentación: el sólido empacado de forma individual con servilleta	Unidad	106	3.900	413.400
Salón adecuado para dictar clases mínimo 7 mts de ancho por 5 de largo, con ventilación natural, WIFI, con silletería, escritorios, mesas y tablero borrable.	Unidad	25	4.000	100.000
TOTAL CAPACITACIONES				6.416.881

Tabla 3. Cuadro Financiero





Acciones que se realizaran en un trabajo conjunto entre la administración, operadores del PDL y líderes comunitarios por medio de talleres participativos que permitan: *Identificación de necesidades
*Pronostico de la situación *Determinación de prioridades *Identificación de factores causales *Identificación de recursos y medio de acción



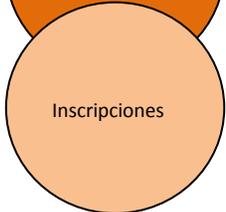
Presentar a la comunidad participante los resultados de diagnóstico, a través de diferentes herramientas de comunicación (foros y charlas informativas)



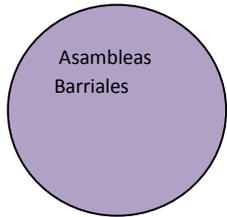
Masificar la información por medio de diferentes medios de comunicación, realizando encuentros de información utilizando diferentes estrategias de diversificación del programa, enfocando las temáticas sobre (que es?, para qué?, para quién?, con qué?, con quién?, cómo?, por qué?)



Actividades orientadas a profundizar sobre aspectos detallados del programa (procesos de elección, tipos de delegados, existencia de equipo de gestión, de comisiones temáticas, concejo comunal, funciones y deberes de cada una de estas instancias, labor de la administración), por medio procesos didácticos (juegos de roles, concursos, talleres teórico-prácticos, etc.)



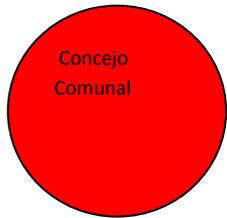
Informar los tiempos, lugares y requisitos para inscripción de los delegados y difusión de las fechas en las que se realizaran las asambleas barriales.



Proceso de votación por delegados y propuestas de inversión.



Proceso de capacitación dirigida a los delegados elegidos en temáticas sobre: formulación de proyectos, liderazgo, trabajo en equipo, gestión administrativa, planeación estratégica, legislación y aspectos jurídicos, aspectos financieros, procesos democráticos y participativos, reseña histórica.



Información por parte de la administración frente al recurso total asignado a la comuna basado en los ítems establecidos para ello (total de votos, número de habitantes por comuna y el Índice de Calidad de Vida).
Distribución de techos presupuestales por comisión temática (, basado en la cantidad de votos por propuesta de inversión e inscripción en comisiones temáticas.



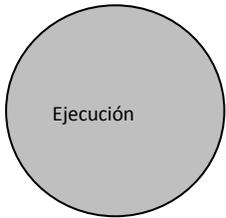
Establecer estrategias de acción que contribuyan a minimizar las necesidades visualizadas en el diagnóstico.
Proceso de formulación de proyectos (identificación de problema, alternativas de solución, actividades asociadas y asignación de recurso por actividad)



Evaluación y viabilizarían técnica de cada uno de los proyectos por parte de cada secretaría o ente descentralizado que hacen parte de la administración Municipal.



Extender la información por medio de diferentes medios de comunicación, realizando encuentros de información utilizando diferentes estrategias de diversificación de los proyectos, enfocando en los componentes y actividades de los proyectos (tipo de actividades, objetivo, a quien va dirigido, recurso total de inversión, etc)



Desarrollo de cada una de las actividades del proyecto, supervisión por parte de la administración y la veeduría ciudadana.



Socialización de los resultados alcanzados en el desarrollo de los proyectos, por parte de la administración, contratistas y delegados a la comunidad en general.

8. Conclusiones

- Los delegados que hacen parte de la comisión de recreación y deportes de las comunas 1, 2, 5, 6 y 13 tienen claridad sobre algunos asuntos del proceso en general en el cual están inmersos, sin embargo hay otra cantidad de temas que les respectan de los cuales tienen total desconocimiento y esta razón se le atribuye a una falta de acompañamiento en el proceso antes, durante y después del mismo.
- No es suficiente el proceso de capacitación que se les brinda a los delegados pertenecientes al Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo, esta se queda corta a fin de todo lo que habría que incluir allí.
- Es necesario tomar acciones correctivas frente a la forma de abordar el programa en relación a los delegados como parte primordial en el proceso, de lo contrario se desvirtúa la idea para la cual fue incorporado en la ciudad este ejercicio de participación democrática.
- El Programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo sigue conservando como eje fundamental la participación y reconoce en ello su real fortaleza, donde son las comunidades las que deciden acerca de su futuro, pero también contempla cambios que lo lleven no solo a adaptarse a las nuevas dinámicas que la sociedad exige y que están planteadas en la nueva ley de participación, sino también, a corregir algunas dificultades reconocidas por los diferentes actores del programa.

9. Recomendaciones

- Fortalecer los procesos que hoy se articulan, teniendo en cuenta la situación actual de cada uno y cómo la administración y los ciudadanos hacen parte de los mismos, de su construcción y desarrollo.
- Un desarrollo que es permanente como los procesos mismos de planeación que dan cuenta de territorios dinámicos, en los que hay que ir incorporando en el camino alternativas para dar respuesta a las diversas necesidades de las comunidades. Hoy la apuesta es por la articulación, reconociendo que ésta requiere del compromiso de todos los actores para lograr estructurar un sistema de planeación que no duplique esfuerzos, sino que permita avanzar hacia la ciudad que soñamos y por la que trabajamos.
- Realizar acompañamiento constante a cada una de las personas participantes del programa para estar en línea horizontal entre administración y comunidad.
- Evaluación permanente con todos los actores relacionados con el programa que permitan realizar continuas correcciones y cambios a favor del programa y la comunidad participante.
- Dar la importancia que sugiere esta propuesta de intervención que permita el mejoramiento del programa a través de un proceso de formación continua durante toda la fase del proceso con el fin de garantizar un mayor cumplimiento de los objetivos del mismo

- Tener en cuenta una nivelación de conocimientos acerca de la función como delegados con todos aquellos que hacen parte del proceso y dar capacitación a aquellos que deseen incluirse allí, teniendo como finalidad que estos se apropien de sus funciones antes de estar inmersos y se haga un trabajo consciente y responsable.

10. Referencias

Alcaldía de Medellín. (1996). Acuerdo municipal número 043. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2005). Cartilla de conceptos y herramientas del Programa de Planeación y Presupuesto Participativo. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2006). Cartilla complementaria: Elementos para la propuesta de ajuste al Plan de Ordenamiento Territorial “Medellín, ciudad a campo Abierto”. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2006). Medellín, ciudad a Campo abierto. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2007). Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011: Medellín es solidaria y Competitiva. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (Diciembre de 2007). Sistematización del impacto del programa: Planeación y Presupuesto Participativo de las organizaciones sociales y comunitarias del municipio de Medellín. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2011). ABC de Planeación Local y Presupuesto Participativo. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (2012). Plan de Desarrollo 2012-2015. *Medellín, un hogar para la vida*. Medellín, Antioquia, Colombia: litografía Dinámica.

Aristizábal, M. (Agosto de 2005).

docencia.udea.edu.co/vicedoce/calidad/Guia_plan_de_mejoras.doc. Obtenido de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdocencia.udea.edu.co%2Fvicedoce%2Fcalidad%2FGuia_plan_de_mejoras.doc&ei=ALc0UoXZDof09gTu5oDgAw&usg=AFQjCNHdx_kgd4UHeJaKBo5MZv0REKpXvA&bvm=bv.52164340

Goldfrank, B. (2006). Presupuesto participativo en américa latina: éxito, fracaso y cambio.

revista de ciencia política, 3-28.

Martínez, M. (1998). Las ilusiones participativas de la planificación estratégica: los dilemas

históricos y metropolitanos de Medellín ante la transmodernidad. *Revista*

Interamericana de Planeación. , 117-118.

Montecinos, E. (2009). El Presupuesto Participativo en América Latina. Complemento o

subordinación a la democracia representativa. *Revista del CLAD*, 145-174.

Posada, J. (2007). Programa Planeación Local y Presupuesto Participativo en Medellín. Un

ejercicio democrático de construcción de ciudad y formación ciudadana. *Desde la*

Región, 35-46.

Robbins, S. y. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Ruiz, J. (2009). *Propuesta para mejorar el Proceso administrativo de las ligas deportivas*

del departamento de Antioquia. Medellín: Libro Arte Ltda.

Sousa, B. (1990). *Estado, derecho y luchas sociales*. Bogotá: Ilsa.

Velásquez, M. N. (2003). *El Estado Social de Derecho como decisión Política. para optar por el título de Magister en Ciencia Política*. Medellín, Antioquia, Colombia.

Velázquez, F. G. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?*
Bogotá: Fundación Corona.

Widdis, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: MC Graw Hill.

Zapata, G. (2005). *Comunicación Estratégica en Instituciones Deportivas*. Medellín:
Libroarte Ltda.