



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública**

**MODELO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE LA  
ACCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA LOCALIDAD DE SANTA FE<sup>1</sup>**

**Autora**

**Rubby Flechas<sup>2</sup>**

**Tutora**

**Julia Eslava**

**21 de enero de 2019**

**Bogotá, D.C.**

---

<sup>1</sup> El presente escrito es el resultado de una investigación aplicada a través de una práctica basada en diagnóstico para la localidad de Santa Fe, Bogotá Distrito Capital en el año 2018.

<sup>2</sup> Correo electrónico: rflechas11@gmail.com

***Sin embargo, el hombre que ama la bondad  
nunca puede permitirse una vida solitaria***

- ***Hanna Arendt***

Podemos celebrar la vida, y debemos, sobre todo, celebrar la posibilidad de construir una comunidad y un país más armonioso donde la amabilidad no sea vista como un medio, sino como un fin. Donde la comunicación, la cooperación, la reciprocidad y el bienestar colectivo sea de interés particular, y no sólo sea un discurso general. Porque la vida como una experiencia colectiva, no como una carrera individual es un llamado urgente para todos.

Detrás de este esfuerzo, está un profundo anhelo por un mundo más solidario y bondadoso. Entre líneas está una invitación a que nuestras palabras sean consecuentes con nuestros actos, y nuestros actos con nuestro corazón. A que cultivemos todo lo que nos haga florecer.

Ese mundo posible es visible desde los pequeños detalles que alimentan la esperanza, y que abren la puerta a la cooperación y a la reciprocidad tal y como sucedió a través del desarrollo de este trabajo.

Por eso, agradezco desde el alma a mi directora, Julia Eslava, que, con su sonrisa constante, al igual que su sabiduría y perseverancia, fue un apoyo infinito en momentos de oscuridad y desencanto.

A mis padres, que son una luz resplandeciente en todo momento y unos compañeros de vida maravillosos; a su inefable corazón a través del cual el amor, la compasión y la bondad son inmarcesibles.

Gracias a Patricia Muñoz, Yeymy Ardila, Juan Cristóbal Restrepo y a toda la comunidad javeriana por su profesionalismo y apoyo constante.

Gracias a todas las personas que hicieron parte de este proceso, y a quienes vean en estos párrafos luces que se encienden para apostarle a trabajar juntos.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | 4  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 5  |
| 2. MARCO DE REFERENCIA .....  | 10 |
| 2.1 Nueva gestión pública .....   | 11 |
| 2.2 Gobernanza y gestión pública .....  | 12 |
| 2.3 Coordinación de la acción administrativa .....  | 14 |
| 2.4 Capacidad de coordinación territorial .....   | 17 |
| 2.5 Arreglos institucionales en el marco de la coordinación .....   | 18 |
| 2.6 Sistema local de coordinación .....   | 22 |
| 2.7 Consejo Local de Gobierno y la función de coordinación en las alcaldías locales .....   | 23 |
| 3. METODOLOGÍA .....  | 25 |
| 3.1 Tipo de investigación .....   | 25 |
| 3.2 Categorías analíticas, fuentes y técnicas .....   | 25 |
| 3.3 Matriz de Caracterización de Instancias de Coordinación y Participación a través de la cual se identifica el sistema de coordinación en la localidad. ....    | 28 |
| 3.4 Ruta y desarrollo de la práctica basada en diagnóstico .....  | 28 |
| 3.4.1 Primera fase: Caracterización del marco normativo y regulatorio .....   | 28 |
| 3.4.2 Segunda fase: Construcción de la visión, enfoque, teorías y principios del modelo a construir .....   | 29 |
| 3.4.3 Tercera fase: Análisis del marco de referencia actual .....   | 29 |
| 3.4.4 Cuarta fase: Diseño de las estrategias y procedimientos para el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional a nivel político administrativo ..... | 29 |
| 3.4.5 Quinta fase: Consolidación del modelo .....   | 30 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....   | 30 |
| 4.1 Análisis de arreglos formales .....   | 30 |
| 4.2 Capacidad endógena .....  | 33 |
| 4.3 Capacidad exógena .....   | 39 |
| 5. PROPUESTAS .....   | 51 |
| 6. CONCLUSIONES .....   | 55 |
| 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 57 |
| 8. ANEXOS .....   | 60 |

## **RESUMEN**

El presente documento da cuenta de los resultados del proceso de la investigación práctica basada en diagnóstico frente la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá D.C, Colombia, con el fin mejorar la capacidad de armonización y concertación de la acción administrativa en el territorio.

Los hallazgos de esta investigación plantean que los arreglos institucionales, la comunicación y el factor humano son las principales variables a considerar en los procesos de coordinación de la acción administrativa local. Con base en el diagnóstico y la construcción y validación de actores, se propone un modelo el cual fortalezca la capacidad de coordinación de acción administrativa, enfocado en el fortalecimiento de procesos participativos, corresponsables y transparentes, en el marco de un ejercicio de gobernanza territorial.

## **PALABRAS CLAVE**

Coordinación, acción administrativa, gobernanza, arreglos institucionales, gobierno del territorio, redes.

## **ABSTRACT**

This document contains the results of the practical research, based on diagnosis, regarding the administrative coordination of the locality of Santa Fe, Bogota DC, Colombia. The objective is to improve the harmonization and getting-to-agreements ability of the administrative action in the territory.

The findings of this research pose that the institutional agreements, the human resource and the communication are the main variables to address in the process of coordination of the local administrative action. Based on the diagnosis and the construction and validation of actors this document proposes a model that strengthens the ability of coordination of the administrative action. This model is focused on strengthening the participating, co-responsible and transparent processes in the frame of a local governance exercise.

## **KEYWORDS**

Coordination, administrative action, governance, institutional arrangements, territorial government, networks.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo responde al interés de aportar conocimientos para la construcción de gobierno y gestión pública en el territorio de la capital colombiana de manera armónica, consistente y coherente. Este documento da cuenta de los resultados y las propuestas de una investigación práctica basada en diagnóstico a través de la cual se identifican los problemas y las potencialidades alrededor de la gestión de la coordinación interinstitucional, con el fin de plantear una propuesta de mejoramiento de las capacidades institucionales de mayor eficacia. Para la realización de este ejercicio se toma como caso de estudio la localidad de Santa Fe, Bogotá - Distrito Capital (D.C.) de la Republica de Colombia.

En Bogotá D.C., el gobierno está encabezado por la Alcaldía Mayor estructurado con un esquema en el cual existen 15 sectores administrativos de coordinación denominados Secretarías, las cuales lideran cada una de las políticas públicas para la oferta de bienes y servicios a la ciudadanía. Las secretarías tienen la misión de la coordinación y articulación de las grandes áreas especializadas de la gestión Distrital. (Acuerdo Distrital 257 de 2006)

La ciudad capital está organizada en 20 zonas político-administrativas o localidades y cada una de estas cuentan con una alcaldía zonal. Las localidades desarrollan actividades referentes para “la gestión pública, la ejecución del presupuesto, hacer cumplir la normatividad del uso del suelo, aplicar los programas sociales, ampliar la cobertura de servicios públicos, y principalmente, para hacer cumplir las funciones del gobierno” (Cortés, 2012). Esta distribución se formalizó en el Estatuto Orgánico de Bogotá, el cual resalta como objetivo y propósito de las localidades la articulación gobierno-ciudadanía y “que la comunidad o comunidades que residan en ellas se organicen, expresen institucionalmente y contribuyan al mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida” (Decreto Ley 1421,1993).

Dentro de las funciones actuales de los alcaldes locales, se encuentra de manera puntual la coordinación de la acción administrativa del Distrito en cada una de las localidades. Dicha coordinación se hace necesaria por cuanto el territorio responde

a dinámicas y problemáticas multisectoriales, lo cual requiere de una intervención integral. Las alcaldías locales, son entonces, intermediarias de las instancias distritales para articular esfuerzos, en aras de responder a los problemas que afronta su territorio (Cortés, 2012). En consecuencia, uno de los roles más importantes de las alcaldías locales es ejercer la función de evidenciar y gestionar soluciones para las necesidades de su territorio y coordinar las acciones administrativas en su jurisdicción a través de procesos y procedimientos que propendan por una buena gestión pública.

Por cuanto el ejercicio de gobernanza del territorio, en lo local, se estructura desde las alcaldías sectorizadas, en este trabajo se planteará el caso de la localidad de Santa Fe, la cual cuenta con aproximadamente 108.000 habitantes. Con una extensión de 45.2 kilómetros cuadrados, se encuentra ubicada al oriente de la ciudad capital, entre la Avenida Primera y la calle 39, y la Avenida Caracas hasta los límites con el municipio de Choachí. Una de las características más atípicas de la localidad resulta ser que al interior de ésta se encuentra la localidad de La Candelaria, la cual está delimitada entre la calle 6° y la Avenida Jiménez, y la carrera 1° y la carrera 9°.

Según datos de *Bogotá Cómo Vamos* (2017), en su informe de calidad de vida, Santa Fe es la cuarta localidad con mayor población en condición de pobreza. Frente a temas de seguridad y convivencia, es la primera localidad en muertes violentas, con una tasa de 94.3 por 100.000 habitantes y en homicidios con 64.2 casos por cada 100.000 habitantes. En defensa del espacio público, la localidad fue la primera en extensión de zonas de uso común restituidas, por hechos notorios con 60.598 metros cuadrados.

Las problemáticas territoriales identificadas en un primer acercamiento con la Alcaldía Local de Santa Fe, son: la seguridad, el aprovechamiento económico del espacio público y la complejidad del territorio, por cuanto es la zona de la ciudad con mayor movimiento de personas y tener una alta densidad de universidades, sedes administrativas, tanto distritales como locales; sitios de interés cultural e

históricos y puntos de comercio mayorista, tan relevantes como San Victorino. Esto representa una población flotante diaria de alrededor de 1.5 millones de personas al año, por lo cual los temas de movilidad son prioritarios.

Con el fin de desarrollar el sistema de coordinación local, se dispuso que en la localidad de Santa Fe existan 53 instancias de participación y coordinación, dentro de las cuales, siete son exclusivas de coordinación, con participación netamente de entidades distritales. Siete instancias promueven la participación, las cuales son espacios autónomos de la comunidad y las entidades distritales hacen acompañamiento. Hay 38 instancias de carácter mixto en las que participan tanto la población como las entidades oficiales.

Así pues, tanto las entidades cuentan con sus propios espacios de coordinación para discutir las acciones en cada sector, como la población cuenta con espacios autónomos de participación en los cuales sus miembros revisan las necesidades y problemáticas, a fin de poder priorizar y solicitar a las respectivas autoridades locales o distritales que sean atendidas.

Se esperaría que la comunicación entre estos espacios, especialmente los autónomos y los de coordinación, sean fluida y sólida, a fin de que se coordinen y gestionen las acciones para afrontar las problemáticas más sentidas por la comunidad, lo cual representaría el efectivo ejercicio del rol de las Alcaldías Locales (AL), como coordinadoras de la acción administrativa en su territorio.

Sin embargo, en la primera identificación se evidenció que la materialización de dicha función ha sido un proceso con muchos obstáculos que impiden la eficacia de la coordinación intersectorial en la localidad de Santa Fe.

Por ello, se busca responder a la pregunta de investigación planteada respecto a ¿qué acciones pueden fortalecer la función de coordinación de acción administrativa? Para responder a esta pregunta se ha seleccionado como caso de estudio la localidad de Santa Fe, Bogotá D.C.

El objeto de la investigación es aportar herramientas para mejorar la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe. Esta localidad se encuentra ubicada en el corazón histórico de Bogotá y es uno de los territorios más antiguos, diversos y complejos, por cuanto en ella discurren todas las problemáticas que pueden resultar de encontrarse en el centro de la capital de Colombia.

Igualmente, alberga todos los grupos poblacionales, toda clase de comercio, centros históricos, multiplicidad de sedes de entidades distritales y nacionales; conviven diversos estratos residenciales, y una gran cantidad de problemáticas sociales, lo cual hace que sea conveniente analizar sus dinámicas territoriales a través del análisis de sus espacios o instancias de participación y coordinación local. En este sentido, la coordinación implica un cambio de paradigma respecto al nivel jerárquico en la toma de decisiones y resulta de gran relevancia la cooperación y la acción colectiva enmarcándose en una lógica de gobernanza multinivel.

El eje curricular sobre el cual se inscribe el tema de la presente propuesta de investigación es el de Gobernanza y Gestión Pública, por cuanto se propone diseñar estrategias para el fortalecimiento institucional.

El objetivo general de esta investigación es la construcción de un modelo para el fortalecimiento de la coordinación de la acción administrativa para la esfera de dicha localidad, con el fin de lograr acciones e intervenciones pertinentes y armónicas por parte del estado, frente a unos requerimientos ciudadanos que exigen cada vez más un gobierno abierto, participativo y democrático a nivel local.

Para desarrollar los objetivos presentados anteriormente, se proyectó desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- a. Caracterizar el marco normativo y regulatorio referente a la coordinación de la acción administrativa del Distrito en las localidades.
- b. Especificar visión, enfoque, teorías y principios que soportan el modelo que se pretende plantear para la coordinación de la acción administrativa.
- c. Analizar las prácticas y escenarios actuales de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe.



d. Diseñar las estrategias para fortalecer la coordinación interinstitucional a nivel político y administrativo.

e. Consolidar un modelo de coordinación de acción administrativa para la Alcaldía Local de Santa Fe con base en la información recolectada y el diagnóstico realizado para el ejercicio de coordinación en el año 2018.

Con el fin de desarrollar los objetivos planteados anteriormente, se adoptó la tipología de prácticas basadas en diagnóstico a través de la cual se pretende proveer soluciones inmediatas que ayuden a dar respuesta a problemas sociales persistentes, o a intervenir situaciones prácticas. Este documento da cuenta de los resultados y las propuestas derivadas de la investigación a través de la cual se espera identificar los problemas y potencialidades alrededor de la cuestión de la coordinación interinstitucional en la localidad de Santa Fe.

En este sentido, la coordinación implica un cambio de paradigma respecto al nivel jerárquico en la toma de decisiones y tiene gran relevancia la cooperación y la acción colectiva enmarcándose en una lógica de gobernanza multinivel. A su vez, la coordinación y cooperación reduce costos de información y mejora el desempeño de cada una de las entidades, las cuales deben prever las distorsiones generadas en razón al factor humano y a la racionalidad acotada de todos los actores involucrados en la arena de acción, tal y como plantea John R. Commons (citado por Parada, 2003).

En el marco del presente trabajo, se plantea la coordinación como una capacidad de acción conjunta entre los actores involucrados en la dinámica del ejercicio de la acción administrativa en los territorios, la cual cuenta con dos atributos complementarios. El primero, de tipo normativo desde el nivel constitucional, define la coordinación como un principio orientador de la acción administrativa, donde se considera que las entidades públicas cuentan con una necesidad operativa y una estructura organizacional, a través del cual, se armonizan las acciones de la administración pública con el fin de ejecutar los planes y proyectos de manera articulada (Sentencia C-983, 2005). En el segundo atributo, con base en el trabajo

de Elinor Ostrom (2000) y Caryl Alonso-Jimenez, (2011) considera que los individuos que se relacionan durante el proceso de coordinación cuentan con determinadas capacidades y limitaciones, que definen el efectivo ejercicio de coordinación de la acción administrativa. Igualmente, para Simon (1947, citado por Mendoza, 2007) la coordinación va más allá de un marco normativo o formal; circula por el ámbito de las percepciones individuales.

Estos dos elementos determinan la eficiente coordinación y armonización de las políticas públicas, los cuales resulta ser pieza clave para el efectivo ejercicio de la acción administrativa en el territorio; y por su parte, la gobernanza territorial, por medio de la cual se logra cumplir con los objetivos y las estrategias que las administraciones públicas esperan realizar a la hora de territorializar las políticas públicas.

El presente trabajo presenta un alcance específico para la localidad de Santa Fe y tiene la potencialidad de implementarse en otras localidades del Distrito Capital, por cuanto cada localidad es similar en su estructura organizacional y operativa.

Finalmente, es fundamental establecer las potencialidades de este ejercicio respecto a las causas que fueron priorizadas y se consideró la viabilidad técnica y jurídica del modelo y las reales capacidades de acción de los agentes que intervienen en la esfera local, con el fin de aportar una propuesta realista y aplicable al territorio.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

A lo largo de la historia se han establecido diferentes reformas y aproximaciones respecto al Estado y la administración pública. En América Latina, es posible distinguir la diferencia, especialmente antes y después de los años ochenta. Inicialmente, se estableció un rol articulador de las relaciones sociales del Estado

con el fin de estimular el desarrollo económico y social hacia el interior de cada país, el cual entró en crisis de la “década perdida” (1980). Esta situación replanteó la dinámica proteccionista y del aparato burocrático (Ramírez Brouchoud, 2009).

El desarrollo institucional y el fortalecimiento de capacidades estatales fue incluido en la agenda social y política de Latinoamérica donde fueron reorientados los esfuerzos hacia la construcción de Estados con una "estructura más ágil y aligerada, con mayor transparencia en la gestión pública, lo cual supone un estilo de administración y organización “post burocrático”, basado en la autorregulación, la creatividad y la responsabilidad de los agentes” (Ramírez Brouchoud, 2009).

## **2.1 Nueva gestión pública**

El *New Public Management* enmarca un paradigma respecto a la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad para satisfacer las necesidades y demandas sociales que el sector público debe atender. Para ello, una de las principales características es la construcción de modelos organizacionales basados en la especialización y la autonomía de las unidades que componen el Estado<sup>3</sup>.

La especialización técnica de tareas, dentro del esquema de descentralización, representa un reto para la administración pública, que debe lograr cumplir con las metas propuestas desde entidades autónomas, frente a la prestación de bienes y servicios públicos, que requieren la acción administrativa coordinada, entre dos o más entidades gubernamentales, y recientemente, de actores no gubernamentales dentro del proceso de gobernanza territorial. Así mismo, la colaboración horizontal e interorganizacional es requerida para la atención de problemas que transversalmente cruzan diversas áreas de política (Arámbula, 2009).

---

<sup>3</sup> El Estatuto Orgánico de Bogotá y la organización administrativa del Distrito Capital responde parcialmente a este modelo de administración pública. Algunos diagnósticos plantean que dicho modelo ha sido aplicado de manera isomorfa, lo cual “no soluciona los problemas de baja capacidad institucional que presentan las administraciones públicas de la región, ya que responden a entornos y problemáticas diferentes” (Simbaqueba Moreno, 2016).

Alrededor de los procesos de descentralización existe el interés del fortalecimiento local y de un efectivo ejercicio de territorialización de las políticas públicas, lo cual requiere el trabajo mancomunado de las instituciones públicas que incidan en el territorio. Esto, por cuanto las dinámicas territoriales y sus problemáticas responden a procesos sistémicos complejos y multidimensionales (Manuel Carballada, 2008) que requieren intervenciones intersectoriales; a saber, una problemática puede abarcar la órbita de dos o más entidades, y abarcar actores distintos para cada caso.

## **2.2 Gobernanza y gestión pública**

Las nuevas dinámicas sociales y los desarrollos tecnológicos han marcado un fuerte hito en la historia de las sociedades modernas. La globalización, las nuevas formas de *accountability*, los nuevos canales de comunicación y la emergencia de nuevos actores representativos de la sociedad han sido parte de un proceso de transformación de la forma en la cual se pensaba y ejercía el poder (Brunner, 2000). El Estado tiene unas atribuciones diferentes y, además, se relaciona de manera diferente con la sociedad (Cerillo, 2005).

Una eficiente y nueva manera de gobernar, donde el Estado transforma su rol de mando jerárquico y trasciende hacia un papel de liderazgo, orientador y ordenador de los poderes sociales. Ello, articulado a través del ejercicio del poder político, junto con las redes multi agente y multi nivel que se presentan actualmente y que conforman los complejos sistemas sociales, que, si bien siempre han existido, no siempre fueron actores relevantes en el modelo de gobierno.

En este sentido, la gobernanza surge a partir de la problemática de quién es responsable de las políticas públicas. Lo público es lo común a todos, es la esfera en la cual nos relacionamos. Somos seres sociales gracias al relacionamiento que logramos desarrollar en este espacio. Por tanto, la existencia de un ámbito público, además de ser inherente a la vida humana, a lo social, significa la construcción y el desarrollo de instituciones, entendidas como estructuras sociales, reglas de juego,

formas de organizarnos, de regularnos y de darle sentido al mundo social (Harendt, 1993).

Así pues, la experiencia de lo público es vivida por todos nosotros, y de la misma forma como somos parte de este mundo social, somos responsables de su existencia y su desarrollo.

Si bien los Gobiernos, como una de las tantas formas que han surgido para darle orden al mundo social, son en la modernidad quienes administran lo público, y no los responsables exclusivos de ello. Por lo cual, se ha avanzado hacia la cogestión, y co-guía de los actores relevantes y representativos de la sociedad. Lo público es la esfera de la sociedad que compete a todos, donde lo colectivo nos sitúa en una posición de corresponsabilidad (Harendt, 1993). Por ello, la gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar, los actores tanto estatales como no estatales, se integran y forman redes de interacciones. La gobernanza se ha convertido en la nueva forma de gobernar desde la capacidad de englobar de manera más integral la multiplicidad de actores que convergen en la sociedad.

Alrededor de la noción de gobernanza, se han presentado diversas vertientes que enmarcan características mucho más específicas respecto al proceso de gobierno. Sin embargo, existen unos principios generales respecto a lo que debe garantizar una buena gobernanza.

El principio de participación, en el cual todos los actores tienen la posibilidad de ser parte del proceso de gobernanza, y el principio de transparencia, a través del cual se fortalece la legitimidad y permite que los ciudadanos sean participantes activos, nos lleva al principio de rendición de cuentas o *accountability*, tanto de manera horizontal como vertical. El principio de eficacia plantea el logro de resultados que correspondan a los objetivos planteados, los cuales deben responder al principio de coherencia, a través del cual las políticas o acciones deben tener un hilo conductor y una concurrencia lógica a través de la cual las políticas son complementarias y solidarias, en vez de contradictorias y desarticuladas.

Igualmente, la gobernanza da sentido, coherencia y unicidad al proceso de políticas públicas, las cuales a la hora de ser territorializadas se encuentran débilmente sustentadas y aplicadas. De hecho, en general, el proceso de diagnóstico, identificación de las problemáticas y la forma a través de la cual se busca resolverlas, se realiza ajeno al acompañamiento activo y participativo de las comunidades que se verán directamente afectadas por las mismas.

El enfoque territorial está directamente relacionado con la cohesión y desarrollo del territorio como un espacio claramente definido y delimitado por el dominio o influencia que exista en él.

El territorio envuelve siempre, al mismo tiempo..., una dimensión simbólica, cultural, a través de una identidad territorial atribuida por los grupos sociales, como forma de 'control simbólico' sobre el espacio donde viven (siendo también por tanto una forma de apropiación), y una dimensión más concreta, de carácter político disciplinar: una apropiación y ordenación del espacio como forma de dominio y disciplinamiento de los individuos" (Haesbaert, 2004; citado por Herner, 2009).

Frente al concepto de lo local, como la construcción social permanente que según Bourdin (como se citó en Jolly, 2002) constituye el nivel de integración de las acciones y de los actores, de los grupos y de los intercambios en el cual se determina a un nivel micro la mediación entre la sociedad civil y el Estado.

### **2.3 Coordinación de la acción administrativa**

Si bien el concepto de *acción administrativa* resulta ser polisémico, o de varios significados, éste será comprendido a lo largo del presente trabajo como todos los actos, bien sea actividades o decisiones, que ejecuten los organismos de la administración dentro del territorio que administran. En el caso de Bogotá las acciones, decisiones e intervenciones que los diferentes sectores o entidades definan realizar en el marco de sus competencias y capacidades a lo largo del territorio.

La existencia de coherencia y coordinación es una condición esencial para el efectivo ejercicio de la acción administrativa, comprendida como el ejercicio potestativo del poder público a través del cual cumple con la función de proveer bienes y servicios públicos. Ahora bien, frente a los enfoques de gobernanza territorial, no se habla únicamente de una acción interinstitucional; este esquema plantea una arena de acción multi-agente, comprendida como la multiplicidad de actores, y multi-nivel, frente a la categoría de actores de nivel local, regional, nacional, internacional, en el cual se pueden presentar  $N$  combinaciones, las cuales estarán determinadas por la complejidad de las problemáticas y los actores involucrados en cualquiera de las etapas de la política pública: diseño, implementación y evaluación.

Las tensiones alrededor de la coherencia y la coordinación se observan en distintos momentos. En la definición y jerarquización de problemas y en el diseño de medios de respuesta se observan tensiones referidas a la coherencia de las políticas. En la ejecución (y coordinación de acciones) se manifiestan las restricciones derivadas de los diseños adoptados (Martínez Nogueira, 2010, citado por Bertranou, 2013).

Frente al concepto de coordinación planteado por Peters (1998) en el cual “Dicho término se refiere a la necesidad de asegurar que las distintas organizaciones, públicas y privadas, responsables de la formación de las políticas públicas, trabajen juntas para no producir redundancia ni brechas en la entrega de los servicios”(p.5)<sup>4</sup>, la coordinación resulta ser un instrumento que propende por la armonía, consistencia e integralidad a través de todas las etapas de las políticas públicas, con todos los actores relevantes y a través de los múltiples niveles, donde se identifican cuatro tipos de sinergias:

- (i) cognitivas, que promueven el intercambio de información y conocimiento entre las partes; (ii) de procesos y actividades, necesarias para implementar

---

<sup>4</sup> “These terms refer to the need to ensure that the various organizations — public and private — charged with delivering public policy work together and do not produce either redundancy or gaps in services” (Peters, 1998)

acciones estratégicas concertadas entre los distintos actores y sectores participantes; (iii) de recursos, para establecer articulaciones y complementariedades entre los participantes a nivel de presupuesto y de competencias en juego; y (iv) de autoridad, pues la coordinación exige decisión y fuerza política para crear convergencias y articulaciones entre los mandatos ministeriales (Licha & Gerardo Molina, 2006).

De otra parte, la coordinación es planteada por Martínez Nogueira (2010, citado por Bertranou, 2013) desde cuatro modos alternativos y complementarios: la jerarquía, el diseño de rutinas y procedimientos de actuación, la internalización de fines y valores ('doctrina') y la interacción incremental directa ('ajuste mutuo'). A estos elementos, el autor agrega que "la coordinación al interior de redes está sustentadas en liderazgos, relaciones regulares y reciprocidades, con actores que comparten concepciones sobre el sentido y las orientaciones de las contribuciones particulares" (Martínez Nogueira, 2010, citado por Bertranou, 2013).

Para Ortiz (2011) desde una perspectiva conceptual, se puede plantear que la importancia del desarrollo local reside en una planeación integral que favorezca el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, con el fin de encaminarse al desarrollo humano sostenible (Rojas, 2005 citado en DEMUCA, 2009), objetivos que se pretenden lograr con la implementación de las políticas de descentralización territorial, las cuales están sujetas a la capacidad que tenga el Estado para lograrlo.

La territorialización remite al estudio específico de las condiciones de implementación de las políticas públicas al nivel local (Parthenay, 2011) en el cual la capacidad estatal de coordinación es esencial. Es en el territorio donde se concretan los esfuerzos de las diferentes agencias estatales para materializar los programas, proyectos y acciones enmarcadas en las políticas públicas. Dicha esfera representa la real capacidad de acción de la administración pública y la solvencia de concreción y realización de los objetivos planteados para satisfacer las necesidades de la sociedad.



Es así como la capacidad de coordinación del sector público es planteada como “un activo estructural para alinear las actividades de las diferentes unidades organizacionales en el diseño e implementación de las políticas públicas” (Wegrich & Štimac, 2014) lo cual pretende evitar políticas y programas incoherentes y redundantes, especialmente en la esfera territorial y local.

## **2.4 Capacidad de coordinación territorial**

Pensar en la potencia estatal frente al desarrollo local implica generar un proceso de planificación estratégica la cual se compone tanto de un nivel estratégico: visión macro de las metas y objetivos que se busca alcanzar, y un nivel operativo el cual plantea las acciones a realizar para llevar a cabo lo planificado (Ortiz, 2011).

El desarrollo local se propone dentro de un modelo de fortalecimiento de un territorio específico. Al respecto, el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales puede facilitar la construcción de redes de colaboración entre los distintos actores sociales, lo cual resulta relevante al considerar los efectos de eficiencia en la toma de decisiones frente a la intervención de problemáticas sociales del territorio y la efectiva acción de la administración pública.

Dicha capacidad se encuentra condicionada por la facultad de coordinación intersectorial e interinstitucional, las cuales se presentan según Agranoff y McGuire (2001; citado por Mendoza, 2007) en dos modalidades: de carácter tradicional, o de lógica centralista y otra de carácter emergente caracterizado por una interdependencia. La eficiente coordinación de la acción administrativa en lo local, toma relevancia, cuando se plantea como un modo de gobernanza que limita la centralización y resguarda la soberanía e intereses individuales (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2006).

---

<sup>5</sup> La capacidad de las instituciones del sector público está relacionada con “las reglas de juego formales e informales, los procesos o prácticas que establecen los comportamientos de los actores y restringen sus actividades y expectativas, y a la gobernanza” (Huerta, 2008). Se plantea la coordinación como un tipo de capacidad respecto a la articulación entre y durante las etapas de las políticas públicas.

Los factores claves de la coordinación como proceso son; su favorecimiento al diálogo, la interacción permanente y fortalecimiento de la confianza; la capacidad de definir los propósitos y la gestión a realizar, por cuanto se identifican sinergias y convergencia de intereses; y se logran definir metas, reglas de juego y cooperación en distintos tipos, niveles, formas, alcances y procesos (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2006).

Tanto la capacidad de coordinación como la cooperación están determinadas en gran medida a la habilidad de acción de los actores, especialmente del factor humano que cuenta con restricciones, entendidas como los preconceptos, actitudes, reglas de juego e intereses propios. Estas cualidades determinan de manera sustancial la construcción, consolidación y sostenibilidad de espacios de concertación para la planificación de una agenda y un plan de acción pertinente y participativo. En el ejercicio de gobierno del territorio y coordinación interinstitucional se hace necesario entonces establecer las relaciones de poder, los conflictos o intereses de los actores y las reglas de juego.

## **2.5 Arreglos institucionales en el marco de la coordinación**

Para North (1990) el problema de la cooperación implica contar con instituciones – bien sea formales o informales fuertes -, con capacidad de retroalimentación y cambio en los cuales las variables de conducta humana y la teoría de los costos de negociación estén relativamente controlados. El nivel de cooperación debe ser tenido en cuenta y debe estar garantizado en la dinámica institucional para lograr una efectiva coordinación de la acción administrativa en el territorio.

Por otra parte, la aproximación de Elinor Ostrom (2005) a los problemas de coordinación en la producción de bienes públicos – o políticas y servicios en el territorio – se centra en la existencia de complejas cadenas de acción entre un gran número de actores y múltiples organizaciones que se encuentran en una arena de acción, cada uno con un conjunto de reglas particulares. Así pues, la producción de

bienes y servicios públicos son arreglos que permiten la competencia reglamentada entre dos o más productores potenciales de servicios y bienes públicos, en donde la comunicación y la confianza son elementos claves para la cooperación, base fundamental de la coordinación.

Para Alonso-Jiménez (2011) analizar la coordinación como herramienta implica dos elementos: comprenderla como la acción política dinamizadora de procesos en los que intervienen factores que modifican resultados, y posicionarla como una técnica aplicada que propicia acuerdos o negociaciones. Sin embargo, el autor plantea que la clave es la interconexión, priorización y reparto de responsabilidades a los actores que asumen objetivos y resultados comunes.

En el ámbito público, la coordinación resulta ser un instrumento de gestión crucial que dota al funcionamiento de procesos administrativos gubernamentales de un marco de relaciones interinstitucionales, las cuales se derivan de una multiplicidad de sistemas y modalidades de articulación. (Alonso-Jimenez, 2011)

Parthenay (2011) referencia la existencia en ciertos casos de distorsiones político-institucionales en la acción local, lo cual conlleva a una deficiencia en el ámbito de la coordinación interinstitucional y a una falta de correlación entre las políticas y el diseño institucional. El autor expone que a la hora de implementar o territorializar las políticas públicas, esta distorsión presenta dos elementos: un proceso de nominación politizada del personal de las autoridades en este caso locales, y una falta de voluntad política y un peso de la cultura política tradicional.

Los elementos que se consideran como distorsiones, tales como el factor humano y la voluntad política, existen dentro de todo sistema social humano, por lo que se considera importante contextualizar el presente estudio alrededor del trabajo de un destacado institucionalista, John R. Commons (1862-1945) quien plantea que se debe tomar en cuenta la complejidad de la relación entre institución y acción individual, ya que, aun cuando la primera invade el espacio de la segunda, también facilita que la segunda se desenvuelva en un contexto con mayor certidumbre.

Avner Greif (2006) plantea que las instituciones son el sistema de reglas, normas, creencias, valores y organizaciones que en conjunto motivan una regularidad en el comportamiento individual y social. Así mismo, estas reglas de juego generan una sensación de certidumbre en la cual se forman expectativas acerca del comportamiento de los demás individuos con los que se interactúa.

En concreto, la libertad de los individuos se ve restringida por las instituciones, pero a la vez les otorgan una cierta seguridad puesto que, al fijar reglas claras al comportamiento, se reduce el margen de discrecionalidad de las respuestas recíprocas (Alonso & Garciamartín, 2008). En este orden de ideas, se considera desde el punto de vista económico, los rasgos y funciones de las instituciones como los factores que condicionan el cambio de reglas de juego (Flechas, El manejo de los recursos de uso común. Estudio de caso del sistema pesquero en Bocas de Barbacoas, 2015).

Mancur Olson (1992), propuso a través de la lógica de la acción colectiva que, si hay un grupo de personas con un interés individual compartido, las personas actuarán en beneficio de todos. En el caso de la acción administrativa, debemos suponer que todos los agentes involucrados en el proceso de gobernanza del territorio persiguen el mismo objetivo de aprovechamiento de los recursos públicos y mejora en la calidad de vida de la población.

Esta misma tesis es manejada por Elinor Ostrom, quien dentro de su trabajo respecto a los recursos de uso común, generó un empalme entre la teoría institucionalista y la teoría de la elección racional la cual definió como Análisis y Desarrollo Institucional – IAD, donde plantea que hay una tercera vía para solucionar el problema de los comunes, el cual es el diseño -por parte de los mismos usuarios del recurso-, de instituciones cooperativas sostenibles y perdurables que se auto organicen y auto gobiernen.

El presente análisis parte de un marco referencial en el cual, de manera específica, la capacidad de coordinación de la acción administrativa es la herramienta a través de la cual se accede a los bienes y servicios públicos comunes, en el cual se

consideran tres niveles de análisis: el nivel operacional el cual explica el mundo de la acción, el nivel de la acción colectiva, el cual explica el mundo de la toma de decisiones por parte de una autoridad, y el nivel constitucional el cual explica el mecanismo del diseño de la acción colectiva (Kiser & Ostrom, 2000)

A pesar de que la acción administrativa no sea considerada un recurso común, sí nos encontramos en un juego similar, en tanto los recursos públicos deben ser maximizados a fin de conseguir el mejor resultado en su ejecución para el mejoramiento del bienestar social. Al igual que se plantea en los estudios de juegos económicos, frente al uso de recursos de uso común, la cooperación entre todos los agentes es la mejor solución posible para todos; en el caso de la toma de decisiones en lo público, el paralelo resultaría en la participación efectiva de los actores relevantes.

Para lograr un proceso participativo, se ha establecido el eje de lo denominado Gobierno abierto, con el fin de articular esfuerzos para mejorar las capacidades del Gobierno bajo los principios de la transparencia y la apertura, la participación y la colaboración (Ramirez-Alujas, 2011). El derecho a la información pública se ha generalizado ampliamente y se ha convertido en un factor determinante en las actuales democracias, las cuales han apostado por la gobernanza.

El hilo conductor entre gobernanza y arreglos institucionales implica un enfoque participativo que logre darle un papel relevante a la ciudadanía en todos los niveles de la acción administrativa. El buen Gobierno implica lograr una gobernanza efectiva donde la comunicación, cooperación, participación, control social y rendición de cuentas sean parte de la agenda pública y de gobierno.

La relevancia, pertinencia y asertividad de todo plan, programa y proyecto transita a través de la capacidad de acercamiento, inclusión y diálogo con las comunidades.

## 2.6 Sistema local de coordinación

En el marco normativo de Bogotá como Distrito Capital de Colombia, la coordinación es uno de los principios orientadores de la función administrativa, por medio del cual “la administración distrital se obliga a desempeñar sus funciones de manera armónica, conjunta y colaborativa, según las competencias de cada organismo o entidad, para hacer eficiente e integral la gestión pública distrital” (Secretaría Distrital de Planeación, 2016).

Con el fin de establecer mecanismos de interrelación entre los diversos organismos y entidades, se estableció en el Distrito un Sistema de Coordinación de la Administración del Distrito Capital.

El cuál es el conjunto de políticas, estrategias, instancias y mecanismos que permiten articular la gestión de los organismos y entidades distritales, de manera que se garantice la efectividad y materialización de los derechos humanos, individuales y colectivos, y el adecuado y oportuno suministro de los bienes y la prestación de los servicios a sus habitantes (Acuerdo Distrital 257 de 2006).

Dicho sistema se compone de siete instancias; a) el Consejo de Gobierno Distrital, b) Consejo Distrital de Seguridad, c) Consejos Consultivos Superiores de la Administración, d) Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo, e) Comisiones Intersectoriales, f) Consejos Consultivos y g) Consejos Locales de Gobierno.

Con el fin de abarcar todas las problemáticas, y en aras de una mayor articulación territorial y una efectiva territorialización de la inversión, se planteó la necesidad de contar con espacios de coordinación y participación en las cuales se traten asuntos de manera particular. Con este fin, la administración distrital ha establecido una multiplicidad de instancias para armonizar las diferentes acciones, así como para darle visibilidad a cada grupo poblacional representativo (Secretaría Distrital de Planeación, 2016) y a cada tema relevante de la agenda pública.

Para el Distrito, la territorialización es entendida como el “diseño, aprobación y aplicación de criterios de distribución territorial de los recursos y las políticas de los sectores central, descentralizado y el de las localidades, de modo que se priorice la intervención pública entre las distintas localidades”. Igualmente, la Administración entiende por coordinación, “el conjunto de acciones orientadas a garantizar la coherencia política, técnica, administrativa y financiera de las acciones de las entidades que intervienen sobre un territorio o entorno a una problemática objeto de política pública. La coordinación debe garantizar el máximo de eficiencia en la programación y aplicación de los recursos del presupuesto distrital y local”. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2016).

En el ámbito territorial, el Consejo Local de Gobierno es la principal instancia de “coordinación y articulación de las estrategias, planes y programas que se desarrollen en la localidad, así como de la acción de las entidades distritales en lo local, la territorialización de la política distrital en las localidades, y el seguimiento y control de su ejecución” (Decreto Distrital 340 de 2007) el cual está en cabeza de cada una de las alcaldías locales.

## **2.7 Consejo Local de Gobierno y la función de coordinación en las alcaldías locales**

Las veinte Alcaldías Locales (AL), órganos que nacen en respuesta a la dinámica multidimensional y a la gran extensión del distrito, fueron planteadas dentro de un esquema que propende por una concurrencia, complementariedad y coordinación institucional a nivel territorial. Estas son un ejercicio de Gobierno el cual pretende acercar la Administración Distrital al territorio, definir las problemáticas locales y establecer puentes de comunicación entre la comunidad del territorio y el nivel central, con el fin de que las acciones de las autoridades distritales sean coherentes, armónicas, pertinentes, y de optimización de los recursos con los que cuenta la ciudad.

Este espacio nació en el Gobierno de Bogotá del alcalde Antanas Mockus en 2002. A estos Consejos Locales (Decreto 098 de 2002) deben asistir los representantes de los organismos y entidades distritales que establezca el alcalde local. Dichos representantes son designados por los jefes de los organismos o entidades distritales, y deben tener pleno conocimiento de los proyectos o programas que su respectivo organismo o entidad impulsarán en cada localidad, con el fin de cumplir las metas pactadas en el Plan de Actividades definido por el respectivo Consejo Local de Gobierno.

El objeto de dicha instancia es fundamentalmente la de la “coordinación y articulación de las estrategias, planes y programas que se desarrollen en la localidad, así como de la acción de las entidades distritales en lo local, la territorialización de la política distrital en las localidades, y el seguimiento y control de su ejecución” (Decreto Distrital 340 de 2007).

Actualmente la función de coordinación está contemplada dentro del Estatuto Orgánico de Bogotá (Decreto Ley 1421,1993) donde se ordena que los alcaldes locales coordinen la acción administrativa del Distrito en la localidad. Así mismo, en la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno se ordena a los alcaldes locales cumplir la función de “coordinar la ejecución en el territorio de los planes, programas y proyectos de las entidades y organismos Distritales que intervienen en la localidad, como complemento al Plan de Desarrollo local, conforme a los lineamientos y orientaciones distritales”. (Decreto 411 de 2016)

Este esquema responde a la necesidad de gobiernos locales de contar con un fortalecimiento institucional, en los cuales se debe facilitar la construcción de redes de colaboración entre los distintos actores sociales, así como la mayor coordinación entre los diferentes niveles de la administración pública, tratando de difundir la información y buscando mayor sinergia en las actuaciones territoriales y sectoriales (Albuquerque, 2004) con el fin de optimizar recursos y garantizar a los ciudadanos una mejor calidad de vida.



### 3. METODOLOGÍA

4.

#### 3.1 Tipo de investigación

Esta investigación adopta el caso de estudio, a través de la tipología de investigación aplicada práctica basada en diagnóstico, la cual se situará en la localidad de Santa Fe, de Bogotá, Distrito Capital. La unidad de análisis son las prácticas y escenarios de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe.

Se seleccionó este tipo de investigación, toda vez que la investigación aplicada “se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar” (Vargas Cordero, 2009). Por lo anterior, se pretende identificar los problemas, potencialidades y las estrategias de mejora de coordinación de la acción administrativa local.

Se adelantó el análisis normativo y el diagnóstico de las evidencias, mediante entrevistas semi estructuradas con los actores involucrados en el problema de investigación y se establecieron las necesidades o problemáticas con el propósito de analizar las características cualitativas, con el fin de proponer un modelo con las estrategias, lineamientos y herramientas que se considera aportará para resolver problemas identificados y fortalecer las oportunidades o potencialidades existentes.

#### 3.2 Categorías analíticas, fuentes y técnicas

Con el objetivo de establecer un diagnóstico e identificar fortalezas, debilidades y posibles soluciones, ante la problemática de la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, se propuso analizar las dinámicas y atributos de los espacios de coordinación, con el fin de identificar tanto el sistema

en el cual se realiza la coordinación de las acciones administrativas, como las dinámicas con las que cuentan actualmente.

Con el fin de identificar las situaciones problemáticas y las potencialidades del ejercicio de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, se identificó la necesidad de un análisis institucional a través de un proceso diagnóstico el cual se llevó a cabo con funcionarios de la alcaldía local de Santa Fe, funcionarios enlaces de otros sectores del distrito y líderes de la comunidad.

Por cuanto el modelo pretende ser coherente con las dinámicas y normatividad vigente, se propusieron tres categorías análisis (Anexo 1). Una primera categoría de análisis normativo frente a la coordinación interinstitucional son las normas que reglamentan el ejercicio de coordinación y sus espacios, la participación comunitaria presentes en el territorio, así como las normas que lo reglamentan, partiendo de la dinámica propuesta desde el Consejo Local de Gobierno y evaluando la interacción con los demás actores involucrados en el proceso de coordinación en el territorio, tanto de la sociedad civil como de actores estatales.

La segunda categoría se define a través de las capacidades de los actores para construir y estructurar la planeación de las acciones que se llevarán a cabo a través de la coordinación interinstitucional en la localidad de Santa Fe, en cabeza del Consejo Local de Gobierno.

Como tercera categoría está la capacidad de acción colectiva, respecto a la coordinación y articulación interna y externa de los sectores, así como del relacionamiento entre todas las instancias o espacios de participación y coordinación presentes en la localidad y los sectores sociales.

La unidad de observación referida para el desarrollo de esta investigación se plantea como las Instancias o espacios de coordinación y participación, a saber;

$$N_1E_1, N_nE_u$$

Donde  $N$  se refiere a las instancias y  $E$  los participantes, y la unidad de análisis son las interacciones, relaciones y lineamientos de coordinación de los agentes.

El método de muestreo aplicado fue un procedimiento no probabilístico, por cuanto los actores están plenamente identificados y se decidió realizar un muestreo por conveniencia.

En la segunda y tercera categoría se estableció, en primera instancia, la fórmula de muestreo por conveniencia donde los criterios se definieron según la participación e incidencia de las principales problemáticas de la localidad tales como seguridad, espacio público y movilidad, teniendo en cuenta la participación en los procesos de coordinación de la acción administrativa del Distrito en la localidad.

El instrumento seleccionado para estas dos categorías fue una entrevista semi estructurada. Para la segunda categoría se validó que el funcionario tuviera seis o más meses en el cargo, así como haber asistido al menos a cuatro sesiones del Consejo Local de Gobierno y como mínimo a dos instancias de participación durante 2018. Cada atributo tuvo una puntuación binaria, donde se sumaron las respuestas positivas; los funcionarios con puntaje de cuatro o mayor fueron seleccionadas para llevar a cabo el presente diagnóstico (Anexo 2).

Para actores de la sociedad civil se definieron los criterios de ser habitantes de la localidad de Santa Fe, ser líder de la localidad, y haber asistido a dos o más espacios de participación en 2018.

Para realizar el diagnóstico y considerando la multiplicidad de actores y las limitaciones de tiempo y de acceso a la información, se definió para el primer nivel de análisis, una revisión documental de la cual se desprende el Anexo 3 donde se identifican las principales normas en términos de coordinación de la acción administrativa en las localidades. En el Anexo 4 se encuentra la caracterización de las instancias de participación y coordinación.

### **3.3 Matriz de Caracterización de Instancias de Coordinación y Participación a través de la cual se identifica el sistema de coordinación en la localidad.**

La información recolectada se sistematizó y se efectuó una síntesis analítica de cada categoría, con el cual se construyó una propuesta a través de la cual se definió un marco conceptual y se establecieron unos conceptos guías que establecen los paradigmas del presente modelo (Anexo 5).

La técnica utilizada para la construcción de la propuesta fue la construcción de una matriz de marco lógico en el cual se consignan las metas, indicadores, fuentes de verificación y supuestos del modelo.

### **3.4 Ruta y desarrollo de la práctica basada en diagnóstico**

La presente investigación se llevó a cabo a través de cinco fases, las cuales se describen a continuación.

#### **3.4.1 Primera fase: Caracterización del marco normativo y regulatorio**

En esta primera etapa se desarrolló un proceso de revisión documental del marco normativo y regulatorio del Distrito Capital, respecto a la acción y coordinación administrativa, con el fin de identificar su estado actual y caracterizarlo respecto al tipo de reglamentación o directriz, su alcance y los actores involucrados en cada una de ellas. Este ejercicio plantea el estado actual en términos normativos de la problemática identificada, con el fin de comprender el contexto de los roles, responsabilidades y demás insumos necesarios para la construcción de un modelo armónico con la realidad institucional.

### **3.4.2 Segunda fase: Construcción de la visión, enfoque, teorías y principios del modelo a construir**

Esta etapa plantea el marco conceptual del modelo que se propone. Este es resultado de una revisión bibliográfica en la cual se definen las metodologías de intervención, los marcos teóricos y conceptuales de referencia, los conceptos y el enfoque del modelo. Dicho marco de referencia se encuentra armonizado con el marco normativo y regulatorio vigente.

### **3.4.3 Tercera fase: Análisis del marco de referencia actual**

Con base en el marco conceptual propuesto, se realizó una identificación, caracterización y análisis de las prácticas y escenarios de coordinación de la acción administrativa actual. Para ello, se levanta información con los actores relevantes a través de entrevistas semi estructuradas. Por cuanto el interés al analizar las prácticas y escenarios resulta de la necesidad de identificar las funcionalidades, potencialidades y retos, se realiza validación con los actores participantes del ejercicio para obtener más información sobre las alternativas o mejoras que proponen los actores.

### **3.4.4 Cuarta fase: Diseño de las estrategias y procedimientos para el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional a nivel político administrativo.**

En esta fase se diseñan las estrategias metodológicas, y de manera armónica, con los datos de las fases anteriores para el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional a nivel político administrativo.

Estas propuestas pretenden responder a las principales fallas operativas evidenciadas en el análisis del estado del arte del problema, igualmente se realiza retroalimentación con los actores relevantes durante el proceso a fin de estudiar la viabilidad de las éstas. Se realizó validación con cada actor por separado.

### **3.4.5 Quinta fase: Consolidación del modelo**

El modelo es delimitado conforme a los resultados de cada una de las fases anteriores. El resultado de la investigación resulta en un modelo para el fortalecimiento de la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, de Bogotá D.C, el cual contiene una visión general, marco conceptual de referencia, conceptos guía con validez operativa y unas metodologías de intervención.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Análisis de arreglos formales**

Para el exedil Sergio René Cortés Rincón (2012), que en cada localidad se cuente con un presupuesto limitado,

“Una administración local y unas facultades que deben orientarse a atender las necesidades puntuales que afectan su territorio y, así mismo, a contribuir con el desarrollo integral de la ciudad, son retos difíciles de asumir, debido al confuso marco legal que las regula, a la excesiva heterogeneidad que las caracteriza y a la estructura administrativa insuficiente para operar” (p.163)

Son elementos que se consideran relevantes respecto a las razones por las cuales se dificultan que el ejercicio de las AL sea el previsto por la comunidad.

Dentro del rol que cumplen los alcaldes locales, hay una percepción generalizada respecto a que “el alcalde local ejerce en su gran mayoría funciones policivas que, sumadas a las de planeación, lo convierten en un ‘todero’ de la gestión pública (Cortés, 2012). El extenso listado de funciones, las cuales ascienden a más de 150, generan, tanto confusión para la comunidad, como para los propios funcionarios del distrito, quienes en muchas ocasiones no tienen claras las competencias de las AL, lo que resulta en que se les endilguen obligaciones de todo tipo.

Esta confusión que abarca todos los niveles y tipos de problemática genera consecuencias principalmente en dos niveles: la comunidad exige a las alcaldías de su localidad la garantía, los recursos y la información frente a los programas y proyectos de nivel distrital, y por otra parte, dentro del mismo distrito no hay claridad sobre las funciones y competencias de las AL lo cual genera en muchos casos que éstas no sean incluidas en los procesos de construcción de planes y proyectos a ejecutar en el territorio, desestimándose el rol que cumplen en el ejercicio de gobernanza en el territorio.

Con base en la evidencia anterior se encuentra que las AL cuentan con poca autonomía para el manejo de sus recursos y nula injerencia en la ejecución de las políticas públicas del plan de desarrollo en su territorio (Maldonado, La descentralización territorial en Bogotá: un modelo inadecuado., 2006) por lo cual, resulta muy importante la capacidad con la que cuente el alcalde local para coordinar la acción administrativa en su territorio.

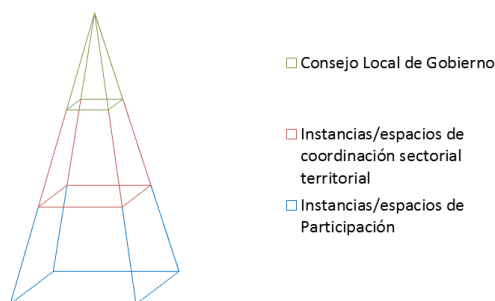
Sin embargo, las localidades no han sido tenidas en cuenta y siguen desconocidas por los órganos directivos y de planeación de la ciudad (Cortés, 2012). Esto lleva a considerar que efectivamente la ciudad no tiene un esquema de descentralización territorial completo, y las localidades tampoco responden a un diseño de desconcentración territorial, ni descentralización funcional o por servicios (Maldonado, 2006), lo cual dificulta que se logre llevar a cabo un proceso de planeación, articulación y coordinación en lo local. Según el alcalde local, Gustavo Niño (2018), se deben

“Fortalecer a través de un documento administrativo la necesidad de descentralizar la territorialización de la inversión. Un sistema integrado de información en el cual las entidades puedan evidenciar y hacer seguimiento a las acciones, planes programas o proyectos de manera desglosada, en las cuales hay participación de dos o más entidades”. (Gustavo Alonso Niño Furnieles, politólogo, Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018)

Aunque las localidades son la base organizacional del territorio, esta condición no se refleja en atención que reciben de las autoridades políticas (Cortés, 2012). La problemática en la comunicación intersectorial a la hora de coordinar la acción administrativa de las localidades puede ser causa de una ineficacia en el manejo de los recursos públicos. Conforme a la revisión realizada, se considera la existencia de una disfuncionalidad político – institucional, en la cual los actores del sistema político e institucional distrital no legitiman el rol de las alcaldías locales como coordinadores del territorio.

En consecuencia, frente a los rasgos analíticos centrales, se encuentra que la estructura interna del sistema de coordinación local, se identifican tres niveles expuestos a continuación.

### **Ilustración 1: Niveles del Sistema de Coordinación Local de Santa Fe**



Fuente: Elaboración propia.

En el primer nivel se halla el Consejo Local de Gobierno, primera instancia de coordinación de la acción administrativa en la localidad y la cual fue detallada anteriormente. El segundo nivel representa las instancias de coordinación sectorial territorial; a saber, los espacios que cada sector definió para coordinar su trabajo en el territorio. Estos ámbitos cuentan con los lineamientos que da cada sector y la alcaldía hace el respectivo acompañamiento.

Estos tres niveles cuentan con la participación de múltiples actores, quienes asisten en distintos tiempos, a espacios en los múltiples niveles locales. De esta forma, la relación de uno de los nodos está construida con una cantidad indefinida pero



limitada de vínculos. De acuerdo con la revisión documental de las actas de reunión de los escenarios de coordinación y participación suministrados por la Alcaldía Local de Santa Fe, se identificaron los roles, alcances y el tipo de espacio, se encuentran de coordinación, de participación y mixtas; según los actores que intervienen: bien sea funcionarios, sociedad civil, o ambos, respectivamente.

## **4.2 Capacidad endógena**

Frente a la función y desempeño para la coordinación para la localidad de Santa Fe se identificaron 53 instancias de coordinación y participación, de las cuales 28 se logró identificar su trabajo activo. Del total de instancias, ocho son de coordinación, siete de participación y 38 son mixtas, es decir de participación y coordinación.

Respecto a la identificación del Consejo Local de Gobierno, hay un consenso sobre el rol del espacio, el cual es reconocido como una instancia interinstitucional de coordinación a cargo de la alcaldía local. Para Renee Quimbay (2018), funcionario de la Alcaldía Local de Santa Fe y supervisor de apoyo de la oficina de Planeación

“Las alcaldías locales cuentan con un rol de coordinación en el territorio muy puntual, y para ello es que se realizan los Consejos Locales de Gobierno. Hace falta que una de las acciones de la lógica de coordinación interna sea integrarse con otras entidades para hacer mejor nuestro trabajo. El lineamiento de coordinación está establecido en el manual de funcionamiento del Consejo Local de Gobierno, el cual responde a la línea establecida en el Decreto 340 de 2007, que establece el principal espacio para coordinar las acciones del distrito en el territorio”. (Renee Quimbay, administrador público, funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018).

Se identificó que las acciones por coordinar son aquellas en las cuales uno o más actores requieren apoyo. Sin embargo, el intercambio de información y comunicación, los cuales son identificados como pieza fundamental para la efectiva

acción administrativa, no se identifican por todos los actores como un elemento relevante dentro de dicha dinámica.

“Todo debería coordinarse por cuanto somos un solo Distrito. Para la comunidad es la Alcaldía Mayor la que hace o no su trabajo (...) Lo que se coordina son las acciones que requieran un trabajo interinstitucional, pero hay acciones que si bien no es un trabajo conjunto en campo, requiere que todos coordinen la información a través del acceso a la información para evitar múltiples discursos”. (Renee Quimbay, administrador público. Funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018)

Una de las primeras percepciones es la división entre las agendas y los planes de trabajo de las entidades, aquellos que deberían ser establecidos en el territorio entre todos los agentes.

Por esto, se evidencia una falla en la construcción del ejercicio de coordinación pues actualmente se enfoca exclusivamente en las acciones e intervenciones que requieren apoyos interinstitucionales, evidenciando una ausencia de aproximación a la coordinación como un ejercicio integral de armonización y comunicación...

“Cada espacio de participación y coordinación realizan su propio plan de trabajo, los cuales pocas veces tienen relación los unos con los otros. Adicionalmente, todos quedan plasmados en actas de reunión que son engorrosas para su seguimiento, y pueden ser altamente subjetivas dado que dependen de la comprensión de quien la realiza. Entonces básicamente los planes de trabajo que se logran realizar de manera débil cuentan con problemas dado que no hay herramientas para hacer seguimiento, excepto por funcionarios como los de la Alcaldía, que hasta hace poco implementaron una forma para hacer un plan de trabajo en el cual se intenta trabajar de manera articulada, con la información que logran obtener”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Respecto de las herramientas y lineamientos para la operatividad de dicha instancia, se identifica el espacio de reunión de manera periódica, los canales de

comunicación y las reuniones que puedan surgir de la reunión del Consejo, resultan ser extensiones de éste. Igualmente, no existen herramientas para sistematizar el trabajo del consejo. Las actas quedan a la discrecionalidad del funcionario que las llena.

Frente a la construcción de una agenda local se evidenció una falla en la construcción de la agenda de coordinación de la acción administrativa en el territorio determinada por la falta de comunicación entre los sectores y el Consejo Local de Gobierno, en cabeza de la Alcaldía Local. Hay una dinámica de planeación y ejecución de acciones de manera independiente y desarticulada en los sectores que componen el Distrito. Al respecto, el Alcalde Local, Gustavo Niño (2018) considera que

“Es necesario fortalecer los canales de comunicación entre el nivel central y los niveles locales. Se podrían plantear tres puntos principales para ir en vía de la descentralización y generar mayor impacto en lo particular y lo local: un mayor número de personas con facultades decisoras dentro de los Consejos de Gobierno Local, mayor presupuesto para las alcaldías locales y finalmente, mayor personal que pueda resolver las problemáticas de la localidad de manera técnica”. (Gustavo Alonso Niño Furnieles, politólogo, Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018)

En concordancia con el Alcalde Local, Quimbay (2018) relaciona que

“Muchos de los puntos del plan de acción están sujetos a recursos que muchas veces no son responsabilidad de los funcionarios que asisten a la mesa. Importante aclararse que todas las entidades hacen planeación desde lo distrital para las localidades, sin construirlo de la mano con la Alcaldía Local, razón por la cual, las alcaldías locales debemos trabajar con lo que nos llega desde el nivel central. Y desde una esfera y capacidad de modificación bastante reducida, pero tratando de armonizar el trabajo que cada sector llega a hacer al territorio”. (Renee Quimbay, administrador público. Funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de

validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018)

Sobre la dinámica de territorialización de las políticas públicas, actualmente se cuenta con una estrategia distrital en la cual, cada localidad cuenta con un enlace local adscrito a cada entidad distrital, con el fin de coordinar en el territorio las acciones a realizar frente a las políticas públicas que ejecute el sector al que pertenece. Dicho gestor es el enlace directo de la entidad con la alcaldía local y son los delegados para asistir a los espacios de coordinación territorial, especialmente al Consejo Local de Gobierno (CLG).

Sin embargo, los funcionarios que cumplen de enlaces suelen tener baja autonomía y poder de decisión, respecto a la forma en la cual se hacen las intervenciones locales. Igualmente, se ha identificado que muchas veces las decisiones o intervenciones varían, según el funcionario o contratista que se delegue, y las capacidades y aptitudes que éste tenga, tanto para el trabajo en equipo como para la cooperación y coordinación.

“Los espacios de coordinación han sido muy poco efectivos porque los funcionarios que asisten a la mesa no tienen poder de decisión con respecto a las decisiones macro, que en algunos casos se solicitan en la alcaldía, y la capacidad de gestión muchas veces significa un trabajo extra para los enlaces, quienes deben cumplir con metas de su sector antes que coordinar acciones en territorio. (...) La alcaldía local trata de poner de acuerdo y organizar trabajo en equipo dentro de los recursos que ya están asignados a la localidad”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Frente a los canales de comunicación, la mayoría se dan en un nivel informal dado la necesidad de efectividad. Sin embargo, los canales informales no son regulados y tienden a generar decisiones a merced de la discrecionalidad de los funcionarios.

“La principal característica de los canales de comunicación es su nivel de formalismo. En muchos casos, los chats se han convertido en espacio *seudo formales* entre funcionarios que deben hablar en nombre de la entidad, lo cual

demuestra las transformaciones que se van creando alrededor de las herramientas tecnológicas, que aún no han sido protocolizadas (...) Muchas de las decisiones o apoyos solicitados a través de comunicaciones informales dependen del nivel de amistad o simpatía entre funcionarios”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

En consecuencia, se evidenció que la mensajería instantánea se convirtió en una de las herramientas más utilizadas entre los actores.

Los principales hallazgos de la revisión del sistema de coordinación actual, conforme a lo evidenciado en el sondeo con los actores, son la pertinencia y eficiencia de los espacios y la necesidad de racionalizarlos.

“Los espacios de participación y coordinación están pensados desde la lógica de darle participación a todos, pero la cantidad no determina la calidad. Muchos de estos espacios son ineficientes y engorrosos, quedando muchas veces solo en quejas y reclamos por parte de la comunidad sin que se realicen propuestas o se llegue a conclusiones”. (Renee Quimbay, administrador público. Funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018)

Otras percepciones se alinean con la imposibilidad de cubrir o cumplir con todos los compromisos planteados, por el número de reuniones programadas en el marco de las sesiones de las instancias de coordinación y participación. Al respecto, Adriana Jiménez funcionaria de la Secretaría de Movilidad, considera que:

“Son excesivos y son un desgaste para los funcionarios. Muchas veces en vez de sentarse a trabajar en un análisis, debemos estar en múltiples reuniones en las que no se define ni se enriquece a la comunidad, o en vez de ir a una reunión debemos asistir a otra. Y es difícil priorizar la asistencia en muchas oportunidades, porque nunca se sabe cuál reunión va a tocar un tema que me compete como sector”. (Adriana Jiménez, funcionaria Secretaría Distrital de Movilidad, Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018)

Respecto a la efectividad de los espacios, Andrés Restrepo (2018), funcionario del Departamento Administrativo para la Defensa del Espacio Público afirma:

“Muy pocos son efectivos. Lo son sobre todo, los de coordinación, donde las entidades son juiciosas y se lleva un plan de trabajo claro y el seguimiento es constante. Pero como no hay una línea para trabajar en estos espacios, ni se han definido las herramientas, queda en manos del funcionario lograr que el trabajo sea continuo y coherente. Mucho de esto es consecuencia de la falta de un sistema o metodología para que independientemente del funcionario que esté se haga la tarea juiciosa de construcción y seguimiento de planes de acción. La efectividad de los espacios y el impacto de las entidades queda supeditada a los funcionarios que quieran hacer su trabajo bien hecho, o solo cumplir con unas metas cuantitativas que no determinarán nunca la calidad del servicio”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Como se planteó anteriormente, respecto a la territorialización de las inversiones de los recursos públicos, éstos no son consultados ni concertados con la alcaldía local por lo cual muchos espacios están ligados a agendas construidas desde el nivel central.

Se resalta la nula comunicación entre los espacios de participación y coordinación y la falta de lineamientos o herramientas formales. Por ello, se concluyó que el ejercicio de comunicación y actualización de la información interinstitucional se presenta a través de la comunicación verbal directa y espontánea voz a voz de los funcionarios y actores.

“Lo ideal es que cada espacio, le comunique oficialmente a otra, de sus decisiones, para que haya un sistema integrado real de coordinación interinstitucional; pero esto no sucede. Nosotros nos comunicamos entre funcionarios que pueden o no ser constantes en su rol, por lo cual queda a la deriva el ejercicio.” (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

De manera paralela, el desconocimiento o vacío de lineamientos claros con respecto al ejercicio de coordinación implica que los actores deben trabajar dentro de sus capacidades y restricciones individuales. Sobre la identificación de dichos lineamientos, Fabián Palacios, enlace territorial de la Secretaría de Seguridad, expuso su desconocimiento ante los mismos.

El análisis realizado también arrojó que no hay un lineamiento claro reconocido por los actores, respecto al proceso de coordinación, a pesar de ser identificado como un elemento importante en el quehacer diario. Aunque existen normas respecto a la coordinación, éstas no son aplicadas activamente por las entidades, por lo cual hay fallas internas y externas frente a la forma de coordinar. Esto genera que la responsabilidad de realizar dicha acción recaiga en la discrecionalidad de los funcionarios.

“En muchos casos la efectividad de cualquier acción en lo público está sujeta a los intereses personales de los funcionarios. Ya sea por interés de ayudar a una población vulnerable, o por interés de cumplir con la meta que tiene impuesta, o porque considera que apoyar activamente una situación le representa visibilización. En el caso de la coordinación en la localidad, se ha logrado de manera general un cambio en la lógica personalista, y trabajar por mejorar entre todos la calidad de vida de la población. Sin embargo, creo que esto es por el tipo de liderazgo que hay en la alcaldía local, más que por una claridad en la función que debemos cumplir todos”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

### **4.3 Capacidad exógena**

Con el fin de analizar la capacidad de conectividad social y redes externas que enlazan a los actores estatales entre sí con los sectores sociales, se indagó sobre la percepción en el último año de la coordinación en la localidad, estas fueron las respuestas:

“Es un trabajo bastante complejo, sobre todo porque todas las entidades tienen ya muchas decisiones tomadas, que adicionalmente no son consultadas ni socializadas con las alcaldías locales. No se realiza un ejercicio de coordinación en terreno de manera sistematizada. Mucho queda en la esfera de la voluntad política de los actores que trabajan en terreno”. (Renee Quimbay, administrador público. Funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018)

“La coordinación intersectorial en la localidad funcionó este año por las acciones en conjunto que se realizaban con las distintas entidades, pero mi mayor inquietud es respecto a si esta funcionalidad depende de los funcionarios y sus aptitudes personales, (entonces) cuando se cambien las personas, ¿cómo queda el ejercicio? Hay que estandarizar y lograr un ejercicio más protocolizado”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Al indagar frente a los mecanismos y/o estrategias de comunicación y coordinación local efectivas, resalta lo señalado por Palacios (2018)

“No se utilizaron estrategias como tal, esto va en la disposición de trabajo de cada uno de los funcionarios. El seguimiento que realizaba cada uno de los funcionarios de las entidades de acuerdo con los compromisos y plan de acción que tenía en la localidad. De resaltar están los grupos de (mensajería) *What's App* que, aunque no son oficiales, son muy buenos para comunicarnos rápidamente”. (Fabián Palacios, funcionario Secretaría Distrital de Seguridad, Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018).

Sobre las estrategias identificadas que podrían implementarse de manera transversal para todos los espacios de coordinación y participación, se encontró que existen varias herramientas utilizadas de manera informal e independiente, las cuales podrían replicarse en los demás niveles. Quimbay (2018) plantea que

“Realmente es muy necesario que todos tengamos tanto la misma información, como que manejemos las herramientas similares para que la comunicación sea



mejor. Cada enlace debería tener su formato para sistematizar el espacio, que no sea un acta de reunión porque es poco práctico, y que de alguna manera se socialice con los demás sectores. En el caso de los espacios autónomos de participación, podrían trabajar con formatos parecidos, y ser socializados periódicamente las necesidades y las acciones del Distrito.” (Renee Quimbay, administrador público. Funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, noviembre de 2018)

Frente a fallas de comunicación y coordinación, éstas fueron identificadas principalmente por la falta de lineamientos para la operatividad de los espacios de participación y coordinación en temas de canales de comunicación, armonización de metas y sensibilización y participación frente al ejercicio de coordinación para todos los actores.

“No contamos con un ejercicio real de gobierno abierto y de claridad sobre la importancia de trabajo directo con la comunidad. Cuando una entidad tiene una actividad, solicita apoyo a otra, pero pocas veces se realiza una agenda conjunta en la cual se coordinen las acciones. Las causas están a nivel de voluntad política y reglas de juego claras”. (Funcionario Secretaría de Gobierno, Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, noviembre de 2018).

“Muchas veces las acciones están desligadas de las dinámicas propias del territorio. No se hace una aproximación y sensibilización a la comunidad para que esta identifique la labor que se realiza por parte del Distrito, por tanto, es difícil que la intervención y la labor de las entidades implique un cambio ya sea favorable o no a la calidad de vida de la comunidad (...) Muchas veces algunas acciones que creemos son las indicadas, resultan no ser tan buenas ni tan relevantes para el buen vivir de los vecinos. Creo que se debe fortalecer la comunicación con la población. La labor pública debe ser un ejercicio de ensayo y error, y que los errores sean identificados y corregidos a tiempo es fundamental para que los recursos realmente se ejecuten debidamente. Todo lo demás es prácticamente detrimento patrimonial”. (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de

Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Al final del ejercicio diagnóstico, se indagó respecto de las acciones que podrían mejorar la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, donde se sintetiza que es necesario construir, socializar y oficializar un sistema claro de comunicación y coordinación, el cual sea flexible a las particularidades de cada instancia y responda a las necesidades de cada una. Las acciones de mejora deben ir encaminadas a temas de comunicación asertiva y formalización de herramientas estándar para todas las instancias y espacios de participación.

“Unificar criterios con las entidades y realizar solo una agenda para Santa Fe, hacer el plan de acción de la localidad en conjunto con alcaldía local y las otras entidades. Hacer un ejercicio participativo y colaborativo integral; la comunidad debe ser parte de todo el ejercicio, desde la planeación, hasta la sensibilización sobre las acciones que se realizarán y lo más importante, un seguimiento de las intervenciones (...) Difícil que se logren identificar si hacemos las cosas bien o mal, si la comunidad valora o no, si están bien destinados los recursos, si no se hace pedagogía y capacitación a los funcionarios sobre su labor y la forma de trabajo comunitario, y a la comunidad sobre su rol y los objetivos y metas de lo que hacemos nosotros como Distrito y se miden esas interacciones, se establecen evaluaciones y se analizan las intervenciones.” (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

Uno de los vacíos encontrados fue la debilidad de las sanciones o incentivos, para lo cual, el Alcalde Local plantea que

“Si se logra consolidar un sistema de información y control para las gestiones y acciones conjuntas entre las diversas entidades, las sanciones tanto administrativas como el control, por parte de las cabezas de los sectores, sería más sencillo”. (Gustavo Alonso Niño Furnieles, politólogo, Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018)

Frente al diagnóstico realizado a través del diálogo con los agentes, y de acuerdo con las entrevistas realizadas, respecto a las subcategorías planteadas en la Ficha Técnica, se hicieron los hallazgos identificados en Síntesis Analítica – Actores Distritales en Anexo 6.

“Por cuanto la coordinación no es una función natural de la acción social y colectiva, más bien se trata de un constructo organizacional e institucional que debe ser diseñado expresamente tanto en el plano de lo formal como en el plano de los referentes individuales y de los sistemas de regulación social. Si esta es impuesta, el costo de implantarla será más alto y será más débil su funcionamiento. Si es parte de un proceso con los participantes será más sólida como elemento regulador de la acción organizada y menos costosa”. (Mendoza, 2007)

En el proceso de diagnóstico con la sociedad civil, se identificaron dos factores clave; la relación entre entidades y comunidad en el marco de la percepción de distancia entre las entidades y la comunidad, quienes no se consideran parte del ejercicio de gobernanza del territorio, aun cuando existen espacios de participación reglamentados. Para una de las lideresas de adulto mayor,

“Las entidades trabajan por su lado y nosotros tratamos de resolver por el nuestro. Excepto que estemos todo el día en el despacho del alcalde, es difícil poder resolver inquietudes y ser parte de las actividades que se van a realizar.

A nosotros si nos convocan a reuniones y nos citan cada mes, pero eso nunca termina en nada porque todos vamos buscando que nos resuelvan nuestros problemas, porque es lo que más nos afecta. Las políticas públicas son una cosa muy grande, para que en vez de trabajar por resolver el día a día, pensemos en cosas que no entendemos porque no tenemos educación.

Nadie nos explica, ni nos orienta, entonces llegamos a reuniones a exigir nuestros derechos y a tratar de lograr algo”. (Lider anónima de adulto mayor, 2018, Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad, diciembre de 2018)

Dicha distancia tiene como elemento clave, tanto los mecanismos de comunicación, como las herramientas de fortalecimiento de las instancias de participación las cuales se encuentran desligadas en el sistema de coordinación. Esta relación se

conecta con un segundo factor fundamental, el cual trasciende a la esfera de las percepciones personales y es el capital humano.

Si bien existen canales de comunicación y espacios como herramientas, éstas se entrelazan fuertemente condicionadas con las capacidades de los agentes para relacionarse entre sí. Al respecto, Alberto Jiménez (2018) líder de los artistas y caricaturistas de la localidad, considera que:

“Cada alcaldía debería tener funcionarios que realmente les guste su trabajo; porque se debe hacer lo que a uno le gusta, tener arte para hacer lo que a uno le gusta. La educación que puede dar un funcionario que en teoría tiene los conocimientos sobre cómo hacer las cosas, es fundamental. Al haber educación, tolerancia, acompañamiento; hay un principio de acercamiento donde existen los primeros pasos para hacer un llamado interesante a la participación de la ciudadanía que es apática porque se siente frustrada y engañada.

Falta una forma de hacer comunidad entre todos, y en eso solo cuenta el factor humano, de lo contrario no hay empatía y el ciudadano no para bolas. La calidad de los funcionarios hace que se visibilice el trabajo, se logre efectivamente convocar a la gente y crean en las instituciones; que pongan cuidado y respeten”. (Alberto Jiménez, líder de artistas y caricaturistas de la localidad de Santa Fe, Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad, diciembre de 2018)

Sobre las acciones o elementos que se encontraron en la voz de los líderes respecto a las oportunidades de fortalecer el ejercicio de gobernanza, se encontró que la acción colectiva representa un elemento clave para el efectivo ejercicio de participación.

“Es fundamental hacer un proceso con los líderes, llamar a las personas que tienen incidencia en un grupo poblacional para que comuniquen, para que se construyan puentes de comunicación. Se debe sensibilizar a la comunidad, y hacerlo parte. Se debe planear y hacer acompañamiento siempre. Cuando cada ciudadano se siente participe y con derechos, empieza a cuidar a la institución, y a cuidar los procesos. Terminamos todos metidos en el baile, y ayudando a educar al vecino”. (Alberto

Jiménez, líder de artistas y caricaturistas, Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad, diciembre de 2018)

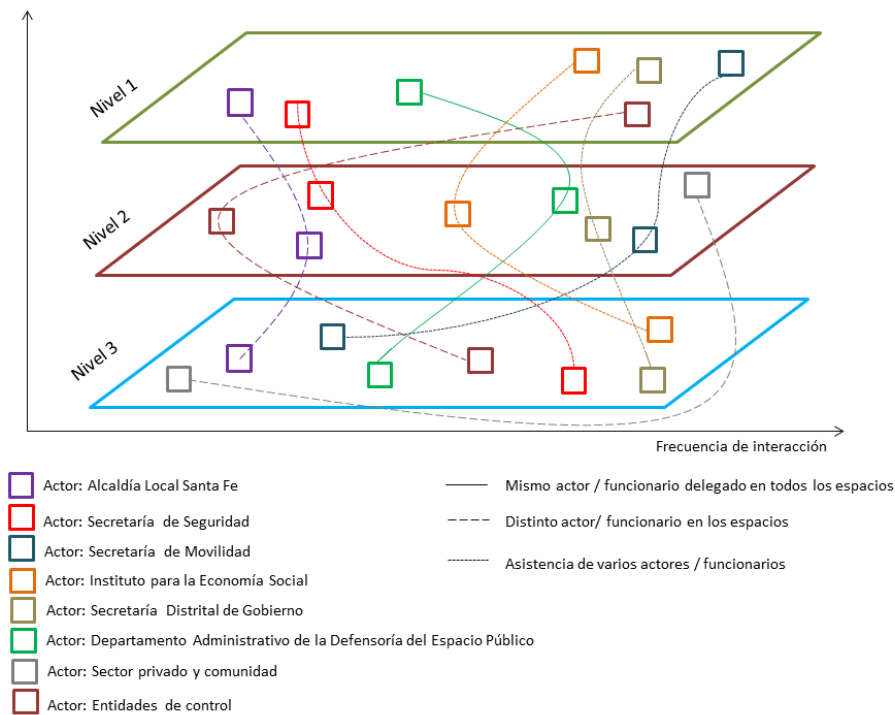
El ejercicio sugiere y establece un marco de gobernanza, la cual cuenta con varios enfoques dentro de los cuales se propone la gobernanza territorial, la cual consiste en que las políticas públicas se adapten al territorio, y no a la inversa.

Este tipo de gobernanza contribuye a una mayor coherencia de las políticas, tanto desde el punto de vista vertical (multinivel) como el horizontal (intersectorial) (Farinós Dasí, 2008) a través del cual se pretende consolidar el desarrollo local y territorial.

Un segundo enfoque plantea la existencia de complejas redes de interacción alrededor de una arena de acción, la cual cuenta con dos atributos básicos: múltiples agentes con características, intereses restricciones e intenciones heterogéneas, quienes se mueven a través de múltiples niveles de acción tales como nivel local, nacional, etc. La gobernanza en red plantea un sistema de relaciones profundamente intrincadas y altamente dinámicas, las cuales deben ser tenidas en cuenta en cualquier proceso de análisis contextual y toma de decisiones, del cual se hará una breve aproximación.

Los agentes que se encuentran en cada uno de los niveles se relacionan entre sí; a la vez, dichos actores se mueven a través de los niveles. Sin embargo, se identifica que la frecuencia de cada uno es diferente, y que en la mayoría de los casos los funcionarios que representan una entidad no participan de manera transversal en los tres niveles del sistema.

## Ilustración 2: Estructura red de interacción entre actores del Sistema de Coordinación local de Santa Fe



Fuente: Elaboración propia.

Los principales hallazgos respecto a la frecuencia son en primera instancia, que el sector privado y la comunidad es el actor con mayor presencia en el tercer nivel que corresponde a las instancias o espacios de participación; pese a ello, es el único actor que no interviene en el primer nivel, el cual define las acciones y articulaciones para la acción administrativa en el territorio. Por otra parte, las entidades de control se encuentran en la mayoría como instancias mixtas de coordinación y participación, pero es baja su frecuencia en los demás espacios.

Respecto a la estructura externa de la arena de acción; a saber, las restricciones que enmarcan la acción de los agentes en el contexto o sistema de acción, se identificó que éstas se encuentran relacionadas principalmente por dos factores: los agentes – en este caso sectores del Distrito -, intervienen en el territorio a través de funcionarios que reciben un plan de acción desde su sector, el cual contiene metas

y recursos previamente definidos. Así mismo, estos actores cuentan con poca capacidad de decisión frente a las acciones que se proponen en el territorio.

Una de las causas por las cuales la información y comunicación entre las AL y las entidades distritales es baja, es precisamente lo expuesto en capítulos respecto a la claridad de las funciones de estos entes territoriales. En el caso de esta investigación, y de acuerdo con la información recolectada, se considera que existe una baja operatividad de la función de coordinación de la acción administrativa, lo cual resulta en que se desestime el rol de los alcaldes locales para tal fin.

La existencia de múltiples superiores jerárquicos del alcalde local diluye su rol como autoridad territorial, generando una dinámica de baja legitimidad dentro de las instituciones. La estructura poli centrista identificada en el diagnóstico significa un gran reto frente a la capacidad de coordinación de la administración que debe empalmar los múltiples nodos de poder, con la operatividad en terreno.

Por cuanto existen más de 30 entidades distritales que funcionan de manera simultánea en la localidad prestando cada una sus propios servicios, son pocos los casos donde existe coordinación interinstitucional o se tiene en cuenta la opinión de los alcaldes (Contraloría de Bogotá, 2006). Una importante consecuencia de esta situación resulta ser que no hay unicidad frente a la forma en la cual se abordan las problemáticas y necesidades de la población. La baja legitimidad repercute en que la comunicación entre los alcaldes y las entidades no sea horizontal, especialmente a la hora de tomar decisiones sobre la mejor manera de abordar e intervenir el territorio.

Este nivel de legitimidad es una causa por la cual la información, tanto estadística como de planeación de cada sector distrital, no sea correctamente socializada a las alcaldías locales, dada la presunción de ser innecesaria su divulgación, situación que genera grandes desventajas a los alcaldes locales, quienes frente a la comunidad son autoridades territoriales y a quienes le exigen información de su territorio, y gestión para la resolución de sus problemáticas.

Frente a los espacios de participación presentados anteriormente, se encontró que la comunicación entre ellos es escasa. Así mismo, no existe un modelo o protocolo establecido entre las instancias de participación de la localidad para que de manera regular se tramiten las problemáticas identificadas por la comunidad ante el Consejo Local de Gobierno.

En la situación problemática planteada se evidencian los siguientes factores clave: al no tener los alcaldes locales autoridad en lo organizacional, frente a los enlaces locales, la capacidad de gestión se convierte en la capacidad de convencimiento y voluntad política con la que se cuenta, elemento que evidencia una debilidad en la gobernabilidad del territorio.

Al existir una debilidad en la comunicación entre los espacios de participación y la AL, principalmente por la falta de protocolos y de sistematizar la información, necesidades, o resultados ante los CLG, la agenda pública se ve limitada a las necesidades que perciban las autoridades locales y distritales. Como consecuencia, en muchos casos la comunidad no acude a los espacios de participación dentro de la AL para solicitar la solución a sus problemáticas, sino que, se dirige directamente a las entidades centrales (Contraloría de Bogotá, 2006) lo cual rompe nuevamente el flujo esperado de gobernanza en lo local.

Lo anterior conlleva a que las acciones administrativas en el territorio estén desarticuladas, de manera general. Por consiguiente, se presume que los recursos distritales no son optimizados, presentándose un incumplimiento de los principios constitucionales y del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, tales como los principios de coordinación, de celeridad, de eficacia y de economía.

El estudio del caso identifica que la falta de una reglamentación clara y de mecanismos de regulación administrativos, que permitan en la práctica materializar las disposiciones frente al rol de coordinación de las AL, genera un vacío respecto a canales óptimos de articulación y coordinación entre los sectores distritales, las instancias de participación local y las alcaldías locales. De esta manera, se identifica



una distorsión frente a la efectividad, eficacia y eficiencia en la territorialización de las políticas públicas en la localidad de Santa Fe.

Por otra parte, los elementos evidenciados en Síntesis Analítica Actores Sociedad Civil, Anexo 6, respecto a los espacios de participación, se encontró que la percepción de la comunidad se inclina a considerar que no cuenta con un efectivo ejercicio de gobernanza del territorio. Según la información recolectada, muchos de sus espacios logran gestionar recursos para acciones específicas, pero no están inscritas dentro de una agenda clara y un proyecto con objetivos definidos, medibles y alcanzables. Adicional a esto, la comunicación de los líderes con las entidades es parcial, y no se considera de doble vía por cuanto la dinámica de los enlaces territoriales resulta en el cumplimiento de sus metas y

“Llenar las planillas de asistencia, antes que definir los compromisos, los acuerdos y la forma en la que se piensa resolver un problema. Todos los funcionarios van cambiando con el tiempo y creen tener la verdad, pero la verdad la tenemos nosotros que hemos estado luchando, viviendo y trabajando por nuestra comunidad”. (Alberto Jiménez, líder de artistas y caricaturistas, Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad, diciembre de 2018)

La sociedad civil no tiene conocimiento sobre un *Sistema de Coordinación* del cual hacen parte los espacios e instancias de participación a la cual asisten, adicionalmente, perciben un distanciamiento y apatía frente al trabajo del sector público, no sólo por la falta de comunicación efectiva, sino por la poca representación y voz que consideran pueden llegar a tener, además de no contar con apoyo ni recursos para poder operativizar los espacios de participación autónoma existentes.

El paradigma de *Gobierno 2.0*, el cual se asienta en el trabajo colaborativo, la transparencia y el libre acceso, donde existe la posibilidad de que sean los mismos ciudadanos quienes se organicen al margen de los partidos u otras instituciones o que colaboren abiertamente con las organizaciones públicas (Ramirez-Alujas, 2011)

a través de herramientas estilizadas tales como las nuevas tecnologías de la información.

Con base en la información recolectada se evidenciaron que los siguientes problemas que afectan sustancialmente el ejercicio de la acción administrativa local: ausencia de la construcción de una agenda y un plan de trabajo participativo e interinstitucional; fallas en la comunicación entre los agentes, ya sean públicos o privados; ausencia de lineamientos y herramientas de sistematización de los espacios de coordinación y participación; falta de un sistema de seguimiento y monitoreo; necesidad de un sistema integral de acceso a la información entre los actores; necesidad de un trabajo participativo efectivo con los actores relevantes del territorio.

Las problemáticas de meta gobierno identificadas, se insertan en un esquema de gobernanza en red en el cual contamos con unos agentes con racionalidad acotada, además de identificar unas instituciones relativamente débiles frente a la capacidad de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe.

Luego del diagnóstico de la coordinación de la acción administrativa en la localidad estudiada, a través de la aplicación de entrevistas, se procedió a construir la estructura del modelo que se ha desarrollado durante este documento. Este modelo fue sometido a una validación tanto con los líderes de la sociedad civil, como con los funcionarios de las entidades distritales.

Surtido este proceso, a través del cual se construyó el marco conceptual y los paradigmas, se procedió a sondear las herramientas a través de las cuales se operativiza el ejercicio. Al respecto, cabe resaltar la opinión de Gustavo Niño (2018), alcalde local de Santa Fe quien enfatizó en la necesidad de

“Consolidar un sistema de información y control para las gestiones y acciones conjuntas entre las diversas entidades, las sanciones tanto administrativas como el control, por parte de las cabezas de los sectores, sería más sencillo”. (Gustavo Alonso Niño Furnieles, politólogo, Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. Proceso

de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018)

## 5. PROPUESTAS

En la matriz de marco lógico presentada en el Anexo 7 se plasma el proyecto del Modelo de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, donde la meta es mejorar la calidad en la ejecución del Plan de Desarrollo Distrital y Local en la localidad de Santa Fe. Se propone verificar este objetivo a través de la revisión de indicadores de calidad de vida, y el seguimiento a la línea base que se propone realizar antes de la ejecución del proyecto, así como de la verificación del manejo de los recursos territorializados antes y después de la aplicación del modelo.

El caso de estudio evidencia fallas que se pretenden subsanar a través de los objetivos intermedios, donde por medio de un sistema integral de coordinación para que, en la acción administrativa local, se optimice el manejo de los recursos públicos, y una mejor respuesta de manera articulada y armonizada por parte de las entidades frente a las necesidades de la población de la localidad de Santa Fe y a la entrega de bienes y servicios públicos.

Dada la importancia de contar con personal calificado, y considerando la responsabilidad que acarrea tomar decisiones de manejo de recursos públicos, se considera como primera medida la consolidación y fortalecimiento de la capacidad de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe, mediante la aplicación del modelo, la construcción de una guía de información y lineamientos de la coordinación interinstitucional que sirva de insumo para la mejora en la capacidad de los actores en los procesos de coordinación interinstitucional frente a

la necesidad de una formación y asistencia técnica en capacidad de coordinación interinstitucional, cooperación, comunicación, gobernanza y gestión pública.

Es importante considerar la diferencia entre el tipo de relación que puede suceder entre dos individuos que se encuentran en un mismo nivel, en este caso, como representantes de una entidad, a una relación entre un funcionario distrital y un ciudadano.

“No sabremos si estamos haciendo o no las cosas bien, si no volvemos al territorio y verificamos que las acciones hayan representado un cambio sustancial en las comunidades; la capacidad de asertividad de una acción está condicionada con una relación dialéctica, en el caso del Distrito, nosotros hablamos solos, y la comunidad y el sector privado andan por su lado indiferentes cada uno con la dinámica y la comunicación entre todos.” (Andrés Restrepo, funcionario DADEP. Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe, Bogotá, diciembre de 2018).

De este proceso se deriva el acompañamiento en la gestión de coordinación y construcción de agenda y plan de acción interinstitucional, a través de procesos participativos con la comunidad en los cuales se plantean acciones paralelas al Sistema de seguimiento, Monitoreo e Incentivos y Sanciones; y al proceso de Pedagogía Social y percepción comunitaria la cual se especifica en la siguiente tabla (Anexo 8).

Respecto a las técnicas requeridas, (Anexo 9) y frente a la necesidad de ser mucho más claros con el seguimiento de las mesas de coordinación interinstitucional, en pro de consolidar un conducto que las unifique para que no se diluyan los esfuerzos de los agentes, se establecieron las siguientes herramientas, las cuales fueron debidamente consultadas con los actores encuestados en una primera instancia, y quienes realizaron las respectivas observaciones, dentro de las que resalta una reflexión que vale la pena señalar

“Si son muy interesantes y funcionales y todo lo que *su merced* quiera, pero lo importante es el fondo, hay que dejar de confundir los fines con los medios: yo veo

muchos funcionarios preocupados por cumplir con papeleo, y se olvidan que su función es pública, que lo importante es el cómo hacer el trabajo, no tanto el documento que lo sustente; ese también es importante, porque con ese le pagan, pero detrás estamos nosotros, y está también él. Lo que pasa es que se nos olvida que también somos ciudadanos cuando estamos con una chaqueta”. (Alberto Jiménez, líder de artistas y caricaturistas, Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad, diciembre de 2018)

Las herramientas planteadas responden a la necesidad de establecer un sistema de verificación, organización y seguimiento de las acciones que se definan en la localidad. Se evidenció que el principal problema respecto a las herramientas es su dificultad para la sistematización.

Se logró recibir retroalimentación de la mayoría de los participantes, quedando un pequeño margen sin respuesta. Pese a ello, se tuvo especial cuidado en que la propuesta tuviera toda la capacidad de ser realizable por parte de los actores locales, por cuanto la intención es la aplicabilidad y viabilidad del modelo.

Es muy común que una práctica, independientemente de sus resultados, sea modificada con un nuevo alcalde, lo cual hace aún más compleja la continuidad de dinámicas establecidas durante varios años y se vean afectados los niveles de cooperación y coordinación a los que se pudiesen haber llegado. Por este motivo, es crucial que todo desarrollo e implementación se oficialice.

A modo de discusión, se hace énfasis en la importancia de replantear la estructura administrativa del Distrito, por cuanto muchas de las causas del débil ejercicio de coordinación, se derivan de un ordenamiento territorial híbrido y confuso.

Aun cuando la estructura general del Distrito se asimile a un modelo de descentralización, ésta no forma parte de la agenda operativa e institucional, ante lo cual la coordinación es desestimada en las prácticas y escenarios actuales. Los costos sociales y políticos de la problemática de la coordinación para la territorialización de las políticas públicas se elevarán a la par de que se eleven las problemáticas locales, por lo cual es fundamental construir propuestas para la

resolución de la problemática. Por otra parte, la desarticulación a la hora de territorializar las políticas públicas del Distrito, en lo local, tendrá como consecuencia un resultado subóptimo en el impacto de las políticas públicas.

En los últimos años se han presentado diversas discusiones e intentos de reforma respecto a la organización administrativa del Distrito. Algunas a destacar son: en 2006 se presentó la exposición de motivos del Proyecto de Acuerdo 135 en el cual se proponía dar mayor autonomía a las localidades en materia de reconocimiento de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y presupuestal. Igualmente, la reforma precisó funciones adicionales de los alcaldes locales para acentuar su papel como coordinador y ejecutor de acciones de desarrollo en su localidad.

Pese a estos esfuerzos, hasta el momento no se ha logrado una reforma al Estatuto Orgánico de Bogotá, por lo cual se siguen manteniendo las problemáticas derivadas de los vacíos en la misma, las cuales van más allá de una falla interna administrativa, y que en forma práctica afecta los resultados finales respecto al bienestar de la comunidad en general.

El carácter policéntrico debe armonizarse con el nivel central del Distrito, lo que implica un reto para la capacidad estatal tendiente al logro de sus objetivos de manera armónica.

Siendo este un ejercicio de análisis cualitativo, las limitaciones están dadas en consideración a las restricciones de acceso a la información y de subjetividad de los participantes.

La principal recomendación para los líderes y los funcionarios gira en torno a la apropiación consciente de sus funciones y el objetivo de su labor. La administración de lo público, lo que es de todos, representa una gran responsabilidad por cuanto las decisiones individuales afectan a comunidades enteras. Estamos en una era donde los medios de comunicación, los derechos individuales y colectivos, y los avances tecnológicos establecen una nueva forma de ejercer el gobierno de los bienes y recursos públicos.

Tal y como lo define Hans Jonas, existe la posibilidad de la acción creativa como la capacidad psicológico social que tiene todo actor para responder de forma innovadora a los problemas o retos que confronta en una situación determinada y que lo llevan a una revisión de las rutinas y hábitos bajo los que cotidianamente ha actuado. Así pues, serán los actores quienes deban construir las posibilidades de acción (Farfán, 1999).

## 6. CONCLUSIONES

Partimos desde la óptica en la cual la mezcla entre reglas de juego generadas mancomunadamente, y la efectividad del círculo virtuoso de Ostrom donde se conjugan reputación, reciprocidad y confianza, además de comunicación, que conllevará a una legitimación de las reglas de juego que se pacten y a una censura en caso de desacato de éstos. Se pretende que a largo plazo se institucionalice el círculo virtuoso y que puedan perdurar más allá de las dinámicas y realidades políticas de la administración estatal, confiando en que las entidades se transformen alrededor de prácticas efectivas y beneficiosas.

Esta investigación permitió identificar la existencia de tres factores fundamentales: las reglas de juego y su viabilidad, las cuales estarán mediadas por la capacidad que tengan las entidades y sus funcionarios para responder a los cambios y circunstancias que se presenten en el ejercicio de construcción colectiva del territorio. También, que se fortalezcan los canales de comunicación y la capacidad de cooperación que está fuertemente determinada por el factor humano. Enfocar los esfuerzos en fortalecer estos tres elementos, aportarán a la mejora de la coordinación de la acción administrativa.

De manera general y conforme a lo evidenciado en el estudio, este modelo es fácilmente aplicable en las diferentes localidades del Distrito por cuanto las dinámicas territoriales en materia del sistema de coordinación son similares. Cabe resaltar que con cada gobierno se hacen modificaciones a las dinámicas de las instancias de participación.

Esto nos conduce a la verificación de los riesgos y las mitigaciones identificadas para la aplicación del modelo. En primera instancia, la alta movilidad de funcionarios, principalmente aquellos que cuentan con una orden de prestación de servicios, los cambios de gobierno y las voluntades políticas significan un riesgo a la hora de mantener en el tiempo iniciativas en la gestión pública, para lo cual, la oficialización de las metodologías y protocolos logran que éstas trasciendan en el tiempo.

Luego de la validación del modelo con el alcalde local de Santa Fe, se espera realizar un piloto en el presente año, 2019, el cual presenta una oportunidad para futuras investigaciones.

Queda en el tintero el gran desafío que debe abordar Bogotá y sus dirigentes frente al modelo administrativo, el cual se identificó como un problema estructural para la efectiva coordinación de la acción administrativa en el territorio.

La intención con esta investigación, más allá de presentar una propuesta, es aportar un marco de acción aplicable a cualquier situación que se presente, en el cual se dote de herramientas a los funcionarios para que de manera creativa y propositiva logren llegar a buen término la toma de decisiones y resoluciones de conflictos alrededor de la articulación y coordinación territorial, en cualquier etapa del proceso.

Este aporte también pretende el empoderamiento de las comunidades y fortalecimiento de sus competencias ciudadanas, tanto del actor de la sociedad civil como del funcionario público, en cuanto a su dignidad y poder de transformación positiva de la sociedad.

En resumen, la principal apuesta debe ser por el fortalecimiento, educación y *conatus*<sup>6</sup> de cada individuo a través del cual todos estos esfuerzos sean posibles y realizables de la mejor manera, y por las razones indicadas.

---

<sup>6</sup> “El esfuerzo por la preservación del sí mismo se manifiesta en y de alguna manera dirige las vidas de los seres humanos desde un ámbito psicológico, pero éste no es el conatus en tanto principio universal de la Naturaleza, sino una idea del mismo surgida a partir de la conciencia biológica de la importancia de este cuidado para cada ser vivo” (Álvarez, 2017)



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Farinós Dasí, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: Estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles No. 46*, 11-32.
- Acuerdo Distrital 257 de 2006 (Concejo de Bogotá).
- Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Albuquerque, F. (2004). La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En CEPAL, : *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América* (págs. 157-171). Madrid.
- Alonso, J. A., & Garciamartín, C. (2008). *Acción colectiva y desarrollo. El papel de las instituciones*. Madrid: Editorial Complutense.
- Alonso-Jimenez, C. (2011). La coordinación como instrumento de políticas en las dinámicas de gobierno y en el marco de la gestión pública. En DEMUCA, *Territorialización de Políticas Públicas: Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana* (págs. 105-118). San José: Demuca.
- Álvarez, D. (2017). Metafísica de la naturaleza en la filosofía de Spinoza: Una interpretación del conatus como primera determinación ontológica de la natura naturata. *Agora Vol. 36, No. 1*, 203-221.
- Arámbula, H. (2009). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Obtenido de Gestión y política pública, 18(1), 184-192:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792009000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792009000100007&lng=es&nrm=iso)
- Bertranou, J. (2013). Creación de agencias especializadas, capacidad estatal y coordinación interinstitucional. Análisis del caso de la Agencia Nacional de Seguridad Vial de Argentina. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 2 N° 4*, 11-39.
- Bogotá Cómo Vamos. (2017). *Informe de Calidad de Vida de Bogotá en 2016*. Bogotá: El Tiempo.
- Brunner, J. J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias. *Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe*, 1-35.
- Cerillo, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. En A. Cerillo, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (págs. 11-36). Madrid: Estudios Goberna.
- Congreso de la República. (1991). *Decreto Ley 1421(Título V "Descentralización Territorial", Capítulo I "Localidades", numeral 4)*. Bogotá, Colombia.
- Contraloría de Bogotá. (2006). Seguimiento a la política de descentralización en el Distrito Capital. En *Colección de estudios 2006* (págs. 41-74). Bogotá.
- Cortés, S. (2012). La crisis institucional de las localidades en Bogotá. *Finanzas y Política Económica Vol. 4, No. 1*, 159-176.
- Decreto 098 de 2002 (Secretaría de Gobierno).
- Decreto 411 de 2016 (Secretaría Distrital de Gobierno).

- Decreto Distrital 101, 2010 .
- Decreto Distrital 340 de 2007 (Secretario de Gobierno ).
- Decreto Ley 1421,1993 (Secretaria Distrital de Gobierno).
- Farfán, R. (1999). Ni acción ni sistema: el tercer modelo de acción de Hans Joas. *Sociológica*, 14 (40), 35-63.
- Flechas, R. (2015). *El manejo de los recursos de uso común. Estudio de caso del sistema pesquero en Bocas de Barbacoas*. Bucaramanga: Informe trabajo de grado. Facultad Economía, UNAB.
- Flechas, R. (2015). *El manejo de los recursos de uso común. Estudio de caso del sistema pesquero en Bocas de Barbacoas*. Bucaramanga: Informe Trabajo de Grado-Pasantía, Facultad Economía UNAB.
- Funcionario Instituto para la Economía Social. (5 de Diciembre de 2018). Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad. (R. Flechas, Entrevistador)
- Funcionario Secretaría de Gobierno. (13 de Diciembre de 2018). Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad. (R. Flechas, Entrevistador)
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Obtenido de Stanford University :  
[https://web.stanford.edu/~avner/Greif\\_Institutions/0%201%20Chapter%201%20Introduction.pdf](https://web.stanford.edu/~avner/Greif_Institutions/0%201%20Chapter%201%20Introduction.pdf)
- Harendt, H. (1993). *La condición humana*. Argentina: Paidós.
- Herner, M. T. (2009). Territorio, desterritorialización y reterritorialización: un abordaje teórico desde la perspectiva de Deleuze y Guattari. *Huellas No. 13*, 158-171.
- Huerta, A. R. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2006). *La coordinación de las políticas públicas*. Obtenido de CEPAL:  
[http://dds.cepal.org/eventos/presentaciones/2006/1016/ppt\\_JuanCarloRamirez.pdf](http://dds.cepal.org/eventos/presentaciones/2006/1016/ppt_JuanCarloRamirez.pdf)
- Jimenez C, A. (12 de Diciembre de 2018). líder de artistas y caricaturistas de la localidad de Santa Fe. *Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad*. (R. Flechas, Entrevistador)
- Jimenez, A. (18 de Diciembre de 2018). funcionaria Secretaría Distrital de Movilidad. *Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad*. (R. Flechas, Entrevistador)
- Jolly, J.-F. (2002). *Lo público y lo local: gobernancia y políticas públicas*. Bogotá.
- Kiser, L., & Ostrom, E. (2000). The three worlds of action: a metatheoretical synthesis of institutional approaches. En M. D. McGinnis, *Polycentric Games and Institutions: Readings from the Workshop in Political Theory and Policy Analysis* (págs. 56-108). The University of Michigan Press.
- Licha, I., & Gerardo Molina, C. (2006). *Coordinación de la Política Social: Criterios para avanzar*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo:  
[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1180/Coordinaci%C3%B3n%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20Social%20criterios%20para%20avanzar%20\(I-58\).pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1180/Coordinaci%C3%B3n%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20Social%20criterios%20para%20avanzar%20(I-58).pdf?sequence=1)
- Lider anónima de adulto mayor. (19 de Diciembre de 2018). Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad. (R. Flechas, Entrevistador)

- Maldonado, A. (2006). La descentralización territorial en Bogotá: un modelo inadecuado. En U. Externado, *Gobierno de ciudades y política social en Colombia* (págs. 59-82). Bogotá: Legis S.A.
- Maldonado, A. (3 de julio de 2011). El engendro de la “descentralización” en Bogotá: se necesitan cambios de fondo. *Razón Pública*. Obtenido de <https://www.razonpublica.com/index.php/regiones-temas-31/2180-el-engendro-de-la-descentralizacion-en-bogota-se-necesitan-cambios-de-fondo.html>
- Manuel Carballada, A. J. (2008). Problemáticas sociales complejas y políticas públicas. *CS, (1)*, 261-272.
- Mendoza, E. C. (2007). *De la descentralización como aspiración a la descentralización como problema. El reto de la coordinación intergubernamental en las políticas sociales*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública.
- Montecinos, E. (2005). Los estudios de descentralización en América Latina: una revisión sobre el estado actual de la temática. *Revista eure Vol. XXXI, N° 939*, 73-88.
- Muñoz, M. d., Lozano, D. F., & Moreno, M. (2016). Índice de Desempeño Integral ajustado a las localidades de Bogotá D.C. *Revista de Administração Pública*, 611-634.
- Niño, G. (20 de Agosto de 2018). Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. *Entrevista sobre percepción del ejercicio local*. (R. Flechas, Entrevistador)
- Niño, G. (18 de Diciembre de 2018). Alcalde Local de Santa Fe 2016-2019. *Proceso de validación del Modelo de Coordinación de la Acción Administrativa en la localidad de Santa Fe*. (R. Flechas, Entrevistador)
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva*. Barcelona: Ariel.
- Ortiz, L. (2011). La planificación participativa y estratégica: en búsqueda del desarrollo local sostenible. En DEMUCA, *Territorialización de Políticas Públicas : Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana* (págs. 73-86). San José: DEMUCA.
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press.
- Palacios, F. (23 de Noviembre de 2018). Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad. (R. Flechas, Entrevistador)
- Parada, J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de Economía Institucional*, 92-116.
- Parthenay, K. (2011). Implementación de las políticas públicas: El déficit de coordinación en el proceso de territorialización. En DEMUCA, *Territorialización de Políticas Públicas : Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana* (págs. 87-104). San José: DEMUCA.
- Peters, G. (1998). *Managing horizontal government. The politics of coordination*. Obtenido de Canadian Centre for Management Development: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-61-21-1998E.pdf>
- Poteete, A., Janseen, M., & Ostrom, E. (2010). *Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

- Quimbay, R. (8 de Noviembre de 2018). Administrador público, funcionario Alcaldía Local de Santa Fe. *Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad*. (R. Flechas, Entrevistador)
- Ramírez Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 115-141.
- Ramirez-Alujas, Á. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques*, 99-125.
- Restrepo, A. (12 de Diciembre de 2018). Funcionario del Departamento Administrativo para la Defensa del Espacio Público. *Entrevista sobre coordinación de la acción administrativa en la localidad*. (R. Flechas, Entrevistador)
- Secretaría Distrital de Gobierno. (septiembre de 2016). *Registro de Activos de Información*. Obtenido de [http://www.gobiernobogota.gov.co/tabla\\_archivos/102-registro-activos-informacion](http://www.gobiernobogota.gov.co/tabla_archivos/102-registro-activos-informacion)
- Secretaría Distrital de Planeación. (2016). *Estudio sobre instancias de coordinación sectorial e intersectorial del Distrito*. Obtenido de [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe\\_ejecutivo\\_instancias\\_de\\_coordinacion\\_sg\\_2016\\_0.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/informe_ejecutivo_instancias_de_coordinacion_sg_2016_0.pdf)
- Sentencia C-983 (2005).
- Simbaqueba Moreno, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá . *Administración y Desarrollo*, 46(2), 200-2018.
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1), 155-165.
- Wegrich, K., & Štimac, V. (2014). Coordination Capacity. En *The Problem-solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford: Oxford University Press.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. *Matriz categorías y variables*

| MATRIZ CATEGORIAS Y VARIABLES  |  |   |   |                              |                           |
|--|--|---|---|------------------------------|---------------------------|
| CATEGORIA  | SUBCATEGORIA   | VARIABLE  | ATRIBUTOS   | TÉCNICA                      | INSTRUMENTO               |
| Arreglos formales  | Normatividad   | Tipo<br>Alcance<br>Clase<br>Objeto<br>Actores<br>Sector que lidera<br>Nombre del espacio<br>Actores   | Ley, decreto, acuerdo, resolucion<br>Distrital, local<br>Coordinacion, participacion, mixta<br>Nombre<br>Estatal / Sociedad civil<br>Nombre<br>Nombre<br>Estatal / Sociedad civil | Revisión documental          | Matriz de caracterización |
|  | Instancias de coordinación y participación   | Sector que lidera<br>Funciones del espacio<br>Norma<br>Frecuencia   | Nombre<br>Participación, diagnóstico, ejecución, coordinación.<br>Ley, decreto, acuerdo, resolucion<br>Temporalidad   |                              |                           |
| Capacidad endógena   | Funcionalidad y desempeño para la coordinación   | Actores<br>Canales de comunicación<br>Frecuencia<br>Mecanismos de formalización (manual, protocolo, formato)<br>Mecanismos específicos para seguimiento y monitoreo<br>Mecanismos para incentivar o sancionar acciones frente a los acuerdos  | Nivel<br>Formal/Informal<br>Temporalidad<br>Formal/Informal<br>Tipo<br>Formal/Informal  | Entrevista semi estructurada | Guía de entrevista        |
|  |  | Actores<br>Canales de comunicación<br>Alcance<br>Frecuencia<br>Mecanismos de formalización (manual, protocolo, formato)<br>Mecanismos específicos para seguimiento y monitoreo<br>Mecanismos para incentivar o sancionar acciones frente a los acuerdos<br>Mecanismos seguimiento y monitoreo | Nivel<br>Formal/Informal<br>Distrital/local<br>Temporalidad<br>Formal/Informal<br>Tipo<br>Formal/Informal   |                              |                           |
| Capacidad exógena<br>(Capacidad de conectividad social; redes externas que enlazan a los actores estatales entre sí con los sectores sociales) | Arreglos de coordinación entre sectores del Distrito y entre sectores y sociedad civil | Actores<br>Canales de comunicación<br>Alcance<br>Frecuencia<br>Mecanismos de formalización (manual, protocolo, formato)<br>Mecanismos específicos para seguimiento y monitoreo<br>Mecanismos para incentivar o sancionar acciones frente a los acuerdos<br>Mecanismos seguimiento y monitoreo | Nivel<br>Formal/Informal<br>Distrital/local<br>Temporalidad<br>Formal/Informal<br>Tipo<br>Formal/Informal   | Entrevista semi estructurada | Guía de entrevista        |

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Ficha Metodológica

### METODOLOGÍA:

Práctica basada en diagnóstico.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Diseño de un modelo para el fortalecimiento de la coordinación de la acción administrativa en la Alcaldía Local de Santa Fe, Bogotá, D.C. - Colombia

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Caracterizar el marco normativo y regulatorio referente a la coordinación de la acción administrativa del Distrito en las localidades.
- Especificar visión, enfoque, teorías y principios que soportan el modelo que se pretende plantear para la coordinación de la acción administrativa.
- Analizar las prácticas y escenarios actuales de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe.
- Diseñar las estrategias para fortalecer la coordinación interinstitucional a nivel político y administrativo.
- Consolidar un modelo de coordinación de acción administrativa para la Alcaldía Local de Santa Fe.

## **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:**

Instancias/espacios de coordinación y participación.

$$N_1E_1, N_nE_u$$

Siendo N la instancia y E los participantes.

## **UNIDAD DE ANÁLISIS:**

Interacción de coordinación y participación.

## **POBLACIÓN:**

| Sectores               |   | Actores  |                           |   |
|------------------------|---|--|---------------------------|---|
| Sector Central         | Secretaría cabeza del Sector                    | Secretaría General   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Gobierno   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Hacienda   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Planeación   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Desarrollo Económico   |                           |   |
|                        |   | Secretaría De Educación del Distrito   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Salud  |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Integración Social   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte  |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Ambiente   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Movilidad  |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Hábitat  |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de la Mujer   |                           |   |
|                        |   | Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia  |                           |   |
| Sector Central         | Soporte Técnico                                 | Secretaría Jurídica Distrital  |                           |   |
|                        |   | Departamento Administrativo del Servicio Distrital   |                           |   |
| Sector Descentralizado | Adscritas                                       | Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público   |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal   |                           |   |
|                        |   | Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones  |                           |   |
|                        |   | Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital  |                           |   |
|                        |   | Instituto para la Economía Social  |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de Turismo   |                           |   |
|                        |   | Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico   |                           |   |
|                        |   | Fondo Financiero Distrital de Salud  |                           |   |
|                        |   | Subredes Integradas de Salud   |                           |   |
|                        |   | Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud   |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de Recreación y Deporte  |                           |   |
|                        |   | Fundación Gilberto Alzate  |                           |   |
|                        |   | Orquesta Filarmónica de Bogotá   |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de Patrimonio Cultural   |                           |   |
|                        |   | Jardín Botánico  |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático  |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal   |                           |   |
|                        |   | Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial  |                           |   |
|                        |   | Instituto de Desarrollo Urbano   |                           |   |
|                        |   | Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos   |                           |   |
|                        |   | Instituto Distrital de las Artes   |                           |   |
|                        |   | Caja de Vivienda Popular   |                           |   |
|                        |   | Sector Descentralizado   | Vinculadas                | Lotería de Bogotá   |
|                        |   |  |                           | Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región |
|                        |   |  |                           | Universidad Distrital Francisco José de Caldas                  |
|                        |   |  |                           | Capital Salud EPS-S   |
|                        | Canal Capital                                   |  |                           |   |
|                        | Transmilenio S.A                                |  |                           |   |
|                        | Terminal de Transportes S.A                     |  |                           |   |
|                        | Empresa de Renovación Urbana                    |  |                           |   |
|                        | Metrovivienda                                   |  |                           |   |
|                        | Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá |  |                           |   |
|                        | Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá         |  |                           |   |
|                        | Empresa de Energía de Bogotá                    |  |                           |   |
|                        | Empresa Metro                                   |  |                           |   |
|                        | Sector Gobierno                                 | Alcaldías Locales<br>(20 alcaldías locales, sólo se analizan aquellas con límites territoriales compartidos) | Chapinero                 |   |
|                        |   |  | Teusaquillo               |   |
|                        |   |  | La Candelaria             |   |
|                        |   |  | San Cristobal             |   |
|                        |   |  | Los Mártires              |   |
|                        | Sector Privado y Comunidad                      |  | Sector Educativo          |   |
|                        |   |  | Sector Empresarial        |   |
|                        |   |  | Organizaciones/colectivos |   |
|                        |   |  | Comunidad                 |   |
|                        | Organismos de Control                           |  | Contraloría               |   |
|                        |   |  | Personería                |   |
|                        |   | Procuraduría   |                           |   |
|                        |   | Veeduría   |                           |   |
|                        |   | Defensoría del Pueblo  |                           |   |

Fuente: Elaboración propia con base en organigrama de la página de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

## **ELEMENTOS RELEVANTES ANALIZADOS RESPECTO A LA COORDINACIÓN DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA LOCALIDAD DE SANTA FE – ACTORES DISTRITALES**

1. Identificación del sistema de coordinación y del principal espacio de Coordinación – Consejo Local de Gobierno
2. Protocolos o lineamientos frente a la coordinación
3. Canales de comunicación en el sistema de coordinación
4. Herramientas o estrategias definidas para la coordinación
5. Construcción de agenda para la acción administrativa en la localidad
6. Construcción de plan de trabajo para la acción administrativa en la localidad
7. Protocolos para armonizar agendas/planes de acción entre los espacios/instancias de coordinación y participación
8. Mecanismos de seguimiento y monitoreo
9. Participación de comunidad y sector privado en la construcción de la agenda, plan de trabajo, seguimiento y monitoreo de la acción administrativa en la localidad.

## **CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LA MUESTRA NIVEL I – ACTORES DISTRITALES**

1. Participar en los procesos de coordinación de la acción administrativa del Distrito en la localidad
2. Sector/entidad relacionado con problemática de Seguridad
3. Sector/entidad relacionado con problemática de Espacio Público
4. Sector/entidad relacionado con problemática de Movilidad
5. Funcionario con más de seis meses en el cargo
6. Ha asistido al menos a 4 sesiones del Consejo Local de Gobierno y al menos a dos instancias de participación en 2018



## TIPO DE MUESTRA

Muestreo por conveniencia

## GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA – ACTORES DISTRITALES

**Objetivo de la unidad de análisis:** El objetivo de analizar los espacios seleccionados es lograr identificar tanto el sistema en el cual se realiza la coordinación de las acciones administrativas, como las dinámicas con las que cuentan actualmente con el fin de identificar fortalezas, debilidades y posibles soluciones ante la problemática seleccionada.

1. Caracterización del entrevistado:
  - a. Nombre
  - b. Entidad
  - c. Cargo
  
2. Identificación del espacio de coordinación- Consejo Local de Gobierno
  - a. ¿Qué alcance y rol cumple el espacio?
    - i. ¿Cuál es el objetivo del espacio?
    - ii. ¿Cuáles son las funciones del espacio?
    - iii. ¿Qué características tiene el espacio?
      1. Actores
        - a. Entidades
        - b. Tipo
        - c. Características - roles.
      2. Canales de comunicación.
        - a. ¿Qué canales de comunicación existen y cuál es su grado de formalidad?
          - i. Formales
          - ii. Informales

- b. Características
  - 3. Frecuencia de reunión del espacio.
  - 4. ¿Existen herramientas de protocolo que usted maneje en el espacio? (manual, matriz, formato)
    - a. Formales
      - i. Tipo (norma: reglamento, decreto)
    - b. Informales
      - i. Tipo
- 3. Caracterización del espacio- Consejo Local de Gobierno
  - a. ¿Cuáles son las reglas de funcionamiento? ¿Se han dado su propio reglamento o cómo definieron los acuerdos de funcionamiento?
    - i. Formales
    - ii. Informales
  - b. ¿Qué acciones se coordinan?
  - c. ¿Cuentan con mecanismos de seguimiento y monitoreo?
    - i. ¿Cuáles son esos mecanismos, cómo operan? ¿Quiénes son los responsables? ¿a quién le reportan?
    - ii. ¿Hay sanciones o incentivos para los casos de cumplimiento o incumplimiento de los acuerdos? ¿De qué tipo? ¿Quién sanciona?
  - d. ¿Qué tan efectivo ha sido el espacio para coordinar las acciones del distrito en el territorio?
- 4. Capacidad de coordinación:
  - a. ¿Qué lineamiento de coordinación tiene el sector al que pertenece?
  - b. ¿Cómo se define en terreno el ejercicio de intervención y coordinación en el territorio dentro del sector?

- c. ¿Cómo es el ejercicio de construcción de la agenda de coordinación de la acción administrativa en el territorio?
  - d. ¿Existe un plan de trabajo de coordinación de la acción administrativa en el territorio general para todos los espacios de participación y coordinación a los que participa?
  - e. ¿Son efectivos estos espacios para responder a las necesidades de la población?
  - f. ¿Son suficientes, insuficientes o excesivos los espacios de participación a los que su entidad o sector asiste?
  - g. ¿Hay comunicación y articulación entre los espacios de participación y coordinación en los que participa su entidad o sector?
  - h. ¿De qué manera se ha establecido la dinámica de coordinación con el sector privado, comunidad, etc.?
  - i. ¿Cómo se construyen los acuerdos?
    - i. ¿Qué acciones se coordinan?
5. ¿Cuál es su percepción respecto a la coordinación local intersectorial en el último año?
- a. ¿Evidenció mecanismos o estrategias de comunicación y coordinación local interinstitucional efectivas?
  - i. ¿Estas estrategias podrían implementarse de manera transversal para todos los espacios de coordinación y participación? ¿Cómo?
  - b. ¿Evidenció fallas en la comunicación y coordinación local interinstitucional? ¿Cuáles considera que son las causas de estas fallas?
6. ¿Qué acciones podrían mejorar la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe?

## **CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LA MUESTRA NIVEL II – SOCIEDAD CIVIL**

1. Habitantes de la localidad de Santa Fe
2. Líder de la localidad
3. Asistieron a dos o más espacios de participación el 2018

## **TIPO DE MUESTRA**

Muestreo por conveniencia

## **GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA – SOCIEDAD CIVIL**

Objetivo de la unidad de análisis: El objetivo de analizar los espacios seleccionados es lograr identificar las dinámicas y procesos participativos con las que cuentan actualmente con el fin de identificar fortalezas, debilidades y posibles soluciones ante la problemática seleccionada.

1. Caracterización del entrevistado:
  - a. Nombre
  - b. Instancia(s) a la(s) que asiste
2. Canales de comunicación con las entidades distritales
  - a. Formales
  - b. Informales
3. ¿Considera que los canales de comunicación son los adecuados?
  - a. ¿Cumplen su objetivo?
  - b. ¿Son de doble vía?
4. Herramientas o estrategias para establecer acciones coordinadas con las entidades distritales.
  - a. Formales
  - b. Informales
5. Establecimiento de compromisos y acuerdos con las entidades distritales
  - a. Procedimiento

6. Seguimiento a los compromisos y acuerdos con las entidades distritales
7. Cumplimiento de los compromisos y acuerdos con las entidades distritales
8. Acceso a la información sobre los compromisos y acuerdos con las entidades distritales
9. Retroalimentación sobre los compromisos y acuerdos con las entidades distritales
10. Capacidad de coordinación:
  - a. ¿Qué lineamiento de coordinación tiene el sector al que pertenece?
  - b. ¿Cómo se define en terreno el ejercicio de intervención y coordinación? ¿en el territorio dentro del sector?
  - c. ¿Cómo es el ejercicio de construcción de la agenda de coordinación de la acción administrativa en el territorio?
  - d. ¿Existe un plan de trabajo de coordinación de la acción administrativa en el territorio general para todos los espacios de participación y coordinación a los que participa?
  - e. ¿Son efectivos estos espacios para responder a las necesidades de la población?
  - f. ¿Son suficientes, insuficientes o excesivos los espacios de participación a los que su entidad o sector asiste?
  - g. ¿Hay comunicación y articulación entre los espacios de participación y coordinación en los que participa su entidad o sector?
  - h. ¿De qué manera se ha establecido la dinámica de coordinación con el sector privado, comunidad, etc.?
  - i. ¿Cómo se construyen los acuerdos?
  - i. ¿Qué acciones se coordinan?
11. ¿Cuál es su percepción respecto a la coordinación local intersectorial en el último año?

- a. ¿Evidenció mecanismos o estrategias de comunicación y coordinación local interinstitucional efectivas?
  - i. ¿Estas estrategias podrían implementarse de manera transversal para todos los espacios de coordinación y participación? ¿Cómo?
  - b. ¿Evidenció fallas en la comunicación y coordinación local interinstitucional? ¿Cuáles considera que son las causas de estas fallas?
- 12. ¿Qué acciones podrían mejorar la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe?

| Sectores  | Actores  | Participa en los procesos de coordinación de la acción administrativa del distrito en la localidad | Se relaciona con problemática de Seguridad | Se relaciona con problemática de Espacio Público | Se relaciona con problemática de Movilidad | Mas de 6 meses en el cargo | Ha asistido al menos a 4 sesiones del Consejo Local de Gobierno y al menos a dos instancias de participación en 2018 | Puntaje |
|---|--|--|--|--|--|----------------------------|--|---------|
| Sector Central  | Secretaría General   | NO   | SI   | SI   | SI   | NO                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Gobierno                                     | SI   | SI   | SI   | NO   | SI                         | NO   | 4       |
|   | Secretaría Distrital de Hacienda                                     | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 2       |
|   | Secretaría Distrital de Planeación                                   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 2       |
|   | Secretaría Distrital de Desarrollo Económico                         | SI   | NO   | SI   | NO   | NO                         | SI   | 3       |
|   | Secretaría De Educación del Distrito                                 | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | SI   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Salud  | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Integración Social                           | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | SI   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte                | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Ambiente                                     | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Movilidad                                    | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Hábitat                                      | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 4       |
|   | Secretaría Distrital de la Mujer                                     | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 3       |
|   | Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia            | SI   | NO   | NO   | NO   | SI                         | NO   | 4       |
|   | Secretaría Jurídica Distrital  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
|   | Departamento Administrativo del Servicio Distrital                   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
|   | Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público     | SI   | NO   | SI   | NO   | NO                         | SI   | 4       |
|   | Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal             | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
|   | Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones              | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
|   | Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital                    | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
|   | Instituto para la Economía Social                                    | SI   | NO   | SI   | NO   | NO                         | SI   | 4       |
|   | Instituto Distrital de Turismo                                       | SI   | NO   | SI   | NO   | NO                         | SI   | 3       |
|   | Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | NO   | 0       |
| Fondo Financiero Distrital de Salud                                   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Subredes Integradas de Salud  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud                | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Instituto Distrital de Recreación y Deporte                           | SI   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | 3  |         |
| Fundación Gilberto Alzate   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Orquesta Filarmónica de Bogotá  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Instituto Distrital de Patrimonio Cultural                            | SI   | NO   | SI   | NO   | NO   | NO                         | 3  |         |
| Jardín Botánico   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Instituto Distrital de Gestión de Riesgo y Cambio Climático           | SI   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | 3  |         |
| Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal                  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial | SI   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | 3  |         |
| Instituto de Desarrollo Urbano  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos                  | SI   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | 3  |         |
| Instituto Distrital de las Artes                                      | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Caja de Vivienda Popular  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Lotería de Bogotá   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región       | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Universidad Distrital Francisco José de Caldas                        | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Capital Salud EPS-S   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Canal Capital   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Transmilenio S.A  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Terminal de Transportes S.A   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Empresa de Renovación Urbana  | SI   | NO   | NO   | NO   | NO   | SI                         | 1  |         |
| Metrovivienda   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá                       | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá                               | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Empresa de Energía de Bogotá  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Empresawire   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Chapinero   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Teusaquillo   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| La Candelaria   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| San Cristóbal   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |
| Los Mártires  | NO   | NO   | NO   | NO   | NO   | NO                         | 0  |         |

### Anexo 3. Matriz de Caracterización de Normatividad

|                   |               |              |   |                     |                     |                      |              |
|-------------------|---------------|--------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Constitución      | -             | 1991         | Constitución Política de Colombia   | Nacional            |                     |                      | X            |
| Acuerdo Distrital | 637           | 2016         | Por el cual se crean el Sector Administrativo de Seguridad, Convivencia y Justicia, la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, se modifica parcialmente el Acuerdo Distrital 257 de 2006 y se dictan otras disposiciones*                            | Distrital           | X                   |                      |              |
| Decreto           | 340           | 2007         | Por medio del cual se reglamentan los Consejos Locales de Gobierno, y se dictan otras disposiciones   | Local               | X                   |                      |              |
| Decreto           | 411           | 2016         | Por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno  | Distrital           | X                   |                      |              |
| Decreto           | 460           | 2008         | Por el cual se actualiza el Consejo Distrital de Política Social, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1098 de 2006 y en el Acuerdo Distrital 257 de 2006  | Distrital           | X                   |                      |              |
| Decreto           | 527           | 2014         | Por medio del cual se crean las instancias de coordinación del Sector Administrativo Mujeres, se determina la participación de la Secretaría Distrital de la Mujer en las instancias de coordinación existentes en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones | Distrital           |                     |                      |              |
| Decreto           | 79            | 2018         | Por el cual se modifica parcialmente el Decreto Distrital 657 de 2011, en lo atinente con la reglamentación del Consejo Distrital de Seguridad y Convivencia y se dictan otras disposiciones  | Distrital           | x                   |                      |              |
| Decreto           | 172           | 2014         | Por el cual se reglamenta el Acuerdo 546 de 2013, se organizan las instancias de coordinación y orientación del Sistema Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático SDGR-CC y se definen lineamientos para su funcionamiento                                     | Distrital           | x                   |                      |              |
| Decreto           | 627           | 2007         | Por el cual se reforma el Sistema Distrital de Cultura y se establece el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio  | Distrital           | X                   |                      |              |
| Decreto           | 152           | 2005         | Por el cual se modifica el Acuerdo 12 de 1998 y se adoptan medidas para la atención integral a víctimas de violencia intrafamiliar y violencia y explotación sexual   | Distrital           | X                   |                      |              |
| Acuerdo Distrital | 33            | 2001         | Por medio del cual se establece el Consejo Distrital de Juventud, los Consejos Locales de Juventud y se dictan otras disposiciones  | Distrital y/o Local |                     | X                    |              |
| <b>TIPO</b>       | <b>NUMERO</b> | <b>FECHA</b> | <b>OBJETO</b>   | <b>ALCANCE</b>      | <b>COORDINACIÓN</b> | <b>PARTICIPACIÓN</b> | <b>MIXTO</b> |
| Decreto           | 687           | 2011         | Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 33 de 2001, se derogan los Decretos 115 de 2005 y 352 de 2005 y se dictan otras disposiciones   | Distrital           |                     | X                    |              |



| TIPO              | NOMBRE DEL ESPACIO  | ACTORES  | SECTOR QUE LIDERA        |
|-------------------|---|--|--------------------------|
| Decreto           | Comité local de seguridad alimentaria y nutricional   | Secretaría General de la Alcaldía Mayor y la Secretaría Distrital de Planeación  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité de participación comunitaria, de salud COPACOS   | Articulación sectorial a través del Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo de Salud. Articulación Local y Distrital, a través del Consejo Distrital de Seguridad Social en Salud, la Comisión Intersectorial de Participación, y los Comités de Participación Comunitaria (COPACOS). Articulación regional, nacional e internacional: articular con las expresiones de carácter regional, nacional e internacional, que promuevan decididamente la participación ciudadana para el reconocimiento y garantía de la salud como derecho humano.   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité operativo local de familia   | Secretaría Distrital de Integración Social, de la Secretaría Distrital de Planeación y de los demás sectores de la administración, quienes de manera concertada con la sociedad civil y las entidades de orden nacional e internacional, velarán por la ejecución, seguimiento, cumplimiento y continuidad de la política, sus estrategias y disposiciones.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité técnico de etnias y desplazamiento   | Comunidades indígenas, los pueblos y comunidades indígenas y sus integrantes individualmente considerados y el Estado colombiano.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité tecnico de etnias y desplazamiento   | Vicepresidencia de la Republica, Unidad nacional de proteccion, Ministerio de defensa Nacional, Ministerio de Agricultura y desarrollo Nacional, Departamento administrativo para la prosperidad social, Fiscalía general de la nacion, Consejo Superior de la Judicatura, Instituto nacional de Medicina legal y Ciencias forenses, Comisión Nacional de busqueda de personas desaparecidas y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Acuerdo Distrital | Consejo local para la atención integral a víctimas de la violencia intrafamiliar y violencia y explotación sexual | El Alcalde Mayor o su delegado quien lo presidirá. El Comandante de la Policía Metropolitana o su delegado. El Comandante de la Policía de Menores. El Director del Departamento Administrativo de Bienestar Social o su delegado. El Secretario de Educación o su delegado. El Secretario de Gobierno o su delegado. El Secretario de Salud o su delegado. El Director de IDIPRON o su delegado. El Personero Delegado para los Derechos Humanos o su delegado. El Delegado de la Defensoría del Pueblo. El Delegado de los Consejeros Tutelares para la Defensa y Promoción de Derechos de Niños y Niñas. Representante de las organizaciones religiosas o su delegado, con sede en Bogotá. Un Representante de las organizaciones no gubernamentales que trabajen con la población víctima de violencia intrafamiliar y/o sexual en Bogotá. Un Representante de la población víctima de violencia intrafamiliar y/o sexual en Bogotá. Un Representante de las instituciones prestadoras de servicios de salud, un Representante de las administradoras del régimen subsidiado y un Representante de las empresas sociales del Estado, con sede en Bogotá. Un representante de la Oficina de Mujer y Género de la Alcaldía Mayor de Bogotá.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comisión Ambiental Local  | 1. El/la Alcalde/sa Local o su delegado/a, quien la presidirá 2. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Ambiente –SDA. 3. Un/a (1) Edil de la respectiva Junta Administradora Local JAL. 4. Un/a (1) representante del Consejo de Planeación Local –CPL, designado por su Presidente, para el tema ambiental y/o rural para las localidades con zonas rurales según el POT. 5. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Planeación –SDP. 6. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital del Hábitat –SDHt. 7. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Salud –SDS. 8. Un/a (1) representante de la Dirección Local de Educación –DILE (SED). 9. Un/a (1) representante de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –EAAB. 10. Un/a (1) representante del Jardín Botánico José Celestino Mutis –JBB. 11. Un/a (1) representante de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos –UAESP. 12. Un/a (1) representante de las universidades (públicas o privadas) con presencia en la localidad (o institutos técnicos o tecnológicos, para las localidades que no cuenten con universidades en su jurisdicción). 13. Un/a (1) estudiante de un colegio (público o privado) de la respectiva localidad. 14. Un/a (1) representante de la Asociación de Juntas de Acción Comunal –ASOJUNTAS, que sea miembro del comité, comisión, o mesa encargada de tratar los temas ambientales. 15. Modificado por el art. 12, Decreto Distrital 81 de 2014. Cinco (5) representantes de organizaciones ambientales reconocidas por la Secretaría Distrital de Ambiente, domiciliadas y con intervenciones en temas ambientales, en la respectiva localidad. | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Lev Estatutaria   | Plataforma de juventud  | Consejo Nacional de Juventud, consejos departamentales de juventud consejos distritales,   | Alcaldía Mayor de Bogotá |

| TIPO              | NUMERO | FECHA | OBJETO   | ALCANCE             | COORDINACIÓN | PARTICIPACIÓN | MIXTO |
|-------------------|--------|-------|--|---------------------|--------------|---------------|-------|
| Decreto           | 687    | 2011  | Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 33 de 2001, se derogan los Decretos 115 de 2005 y 352 de 2005 y se dictan otras disposiciones  | Distrital           |              | X             |       |
| Acuerdo Distrital | 608    | 2015  | Por el cual se deroga el Acuerdo 284 de 2007 y se dictan normas para crear el Consejo Distrital y los Consejos Locales de Sabios y Sabias en Bogotá, D.C   | Local               |              | X             |       |
| Decreto           | 150    | 2008  | Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Comunicación Comunitaria   | Distrital           |              | x             |       |
| Acuerdo Distrital | 524    | 2013  | Por medio del cual se definen los lineamientos para la creación del Consejo Distrital y Consejos Locales de  | Distrital           | X            |               |       |
| Decreto           | 121    | 2012  | Por medio del cual se crea el Consejo Consultivo Distrital de niños, niñas y adolescentes y los Consejos Locales de niños, niñas y adolescentes  | Distrital y/o Local | X            |               |       |
| Acuerdo Distrital | 13     | 2000  | Por el cual se reglamenta la participación ciudadana en la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo Económico y Social para las diferentes localidades que conforman el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones | Local               |              | X             |       |
| Acuerdo Distrital | 175    | 2005  | Por medio del cual se establecen los lineamientos de la Política Pública para la Población Afrodescendiente residente en Bogotá y se dictan otras disposiciones  | Distrital           |              | x             |       |
| Decreto           | 530    | 2010  | Por el cual se adopta la Política Pública de Participación Social y Servicio a la Ciudadanía en Salud para Bogotá, Distrito Capital  | Distrital y/o Local |              | X             |       |
| Decreto           | 546    | 2007  | Por medio del cual se reglamentan las comisiones intersectoriales del distrito capital   | Distrito            | X            |               |       |
| Decreto           | 121    | 2012  | Por medio del cual se crea el concejo consultivo distrital de niños, niñas y adolescentes y consejos locales de niños, niñas y adolescentes  | Distrito            |              | X             |       |
| Decreto           | 544    | 2011  | Por el cual se adopta la Política Pública de y para la Aduldez en el Distrito Capital  | Distrito            | X            |               |       |

| TIPO              | NOMBRE DEL ESPACIO   | ACTORES   | SECTOR QUE LIDERA                      |
|-------------------|--|---|--|
| Decreto           | Concejo local de juventud  | Conformado por un delegado de cada Consejo Local de Juventud.   | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Acuerdo Distrital | Concejo local de sabios y sabias   | Un delegado principal y su suplente, y organizaciones de personas mayores   | Concejo de Bogotá                      |
| Decreto           | Concejo de medios de comunicación alternativos                               | La comunicación comunitaria fortalecerá la organización de los sectores de la sociedad civil y de los colectivos y redes comunitarias de comunicación con sede en Bogotá, para conformar redes que interlocuten entre sí y con la Administración Distrita   | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Acuerdo Distrital | concejo de proteccion y bienestar animal                                     | Los Consejos Locales de Protección y Bienestar Animal, serán creados y presididos por los Alcaldes(as) Locales, o en quien éste delegue, bajo los   | Concejo de Bogotá                      |
| Decreto           | Concejo local de niños niñas y adolescentes                                  | El alcalde mayor delegado, un alcalde representando a las alcaldías locales y los secretarios distritales o sus delegados.  | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Acuerdo Distrital | Concejo de planeacion local  | Alcalde local y la junta administradora local. Asociación de Juntas de Acción Comunal. Asociaciones de Padres de Familia. Organizaciones Juveniles. Rectores de Establecimientos educativos. Organizaciones de Comerciantes. Organizaciones de industriales. Gerentes de establecimientos de salud pública local. Organizaciones no gubernamentales. Organizaciones ambientales. Organizaciones de adulto/a mayor y/o de pensionados. | Concejo de Bogotá                      |
| Acuerdo Distrital | Concejo local de comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras | Poblacion afrodescendiente , secretaria de gobierno   | Presidente de La República de Colombia |
| Decreto           | Concejo local de discapacidad  | Red publica y privada y los ciudadanos.   | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Decreto           | Comision local intersectorial de participacion                               | El Despacho del Alcalde o Alcaldesa Mayor; Los Consejos Superiores de la Administración Distrital; Las Secretarías de Despacho, Los Departamentos Administrativos y Las Unidades Administrativas Especiales sin personería jurídica   | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Decreto           | Comité local de infancia y adolescencia                                      | El alcalde mayor delegado, un alcalde representando a las alcaldías locales y los secretarios distritales o sus delegados.  | Alcaldía Mayor de Bogotá               |
| Decreto           | Comité para la adultez   | Alcaldías Locales   | Alcaldía Mayor de Bogotá               |

| TIPO              | NUMERO | FECHA | OBJETO   | ALCANCE         | COORDINACIÓN | PARTICIPACIÓN | MIXTO |
|-------------------|--------|-------|--|-----------------|--------------|---------------|-------|
| Decreto           | 345    | 2010  | Por medio del cual se adopta la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital   | Distrito        |              | X             |       |
| Decreto           | 166    | 2010  | Por el cual se adopta la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones  | Distrito        |              |               | X     |
| Decreto           | 608    | 2007  | Por medio del cual se establecen los lineamientos de la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales y transgeneristas - LGBT - y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones | Distrito        |              |               | X     |
| Decreto           | 98     | 2004  | Por el cual se dictan disposiciones en relación con la preservación del espacio público y su armonización con los derechos de los vendedores informales que lo ocupan  | Distrital       |              | x             |       |
| Acuerdo Distrital | 698    | 2018  | Por el cual se establecen los objetivos y principios del Sistema Distrital de Derechos Humanos y se deroga el Acuerdo Distrital 4 de 1995  | Distrital       | x            |               |       |
| Decreto           | 547    | 2016  | Por medio del cual se fusionan y reorganizan las Instancias de Coordinación con fundamento en las facultades extraordinarias otorgadas al Alcalde Mayor de Bogotá por el artículo 118 del Acuerdo 645 de 2016, y se dictan otras disposiciones   | Distrito/Local  | x            |               |       |
| Decreto           | 530    | 2010  | Por el cual se adopta la Política Pública de Participación Social en Salud y Servicio al Ciudadano en Salud  | Distrito        |              | x             |       |
| Decreto           | 545    | 2011  | Por medio del cual se adopta la Política Pública para las Familias de Bogotá, D. C   | Distrital/Local | x            |               |       |
| Decreto           | 4633   | 2011  | Por medio del cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas   | Nacional        |              |               | x     |
| Decreto           | 4800   | 2011  | Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones  | Nacional        |              |               | X     |

| TIPO              | NOMBRE DEL ESPACIO   | ACTORES  | SECTOR QUE LIDERA        |
|-------------------|--|--|--------------------------|
| Decreto           | Comité para el envejecimiento y la vejez                               | Transversal a todos los sectores y sociedad civil. Lidera Secretaría de Integración Social   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité operativo local de mujer y genero                               | De su implementación son responsables las entidades de los Sectores Central, Descentralizado, y de las Localidades, que conforman la Administración Distrital y sociedad civil.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité LGBT  | Cooperación internacional y sociedad civil   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité de vendedores   | Vendedores inforales, estacionarios, vendedores inforales semi estacionarios, vendedores informales ambulantes, vendedores informales permanentes, vendedores informales periodicos, vendedores ocasionales o de temporada   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Acuerdo Distrital | Comité local de defensa proteccion y promocion de los derechos humanos | Las autoridades, instancias y organizaciones.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité local de seguridad alimentaria y nutricional                    | Secretaría General de la Alcaldía Mayor y la Secretaría Distrital de Planeación  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité de participacion comunitaria , de salud COPACOS                 | Articulación sectorial a través del Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo de Salud. Articulación Local y Distrital, a través del Consejo Distrital de Seguridad Social en Salud, la Comisión Intersectorial de Participación, y los Comités de Participación Comunitaria (COPACOS). Articulación regional, nacional e internacional: articular con las expresiones de carácter regional, nacional e internacional, que promuevan decididamente la participación ciudadana para el reconocimiento y garantía de la salud como derecho humano. | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité operativo local de familia                                      | Secretaría Distrital de Integración Social, de la Secretaría Distrital de Planeación y de los demás sectores de la administración, quienes de manera concertada con la sociedad civil y las entidades de orden nacional e internacional, velarán por la ejecución, seguimiento, cumplimiento y continuidad de la política, sus estrategias y disposiciones.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité tecnico de etnias y desplazamiento                              | Comunidades indígenas, los pueblos y comunidades indígenas y sus integrantes individualmente considerados y el Estado colombiano.  | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comité tecnico de etnias y desplazamiento                              | Vicepresidencia de la Republica, Unidad nacional de proteccion, Ministerio de defensa Nacional, Ministerio de Agricultura y desarrollo Nacional, Departamento administrativo para la prosperidad social, Fiscalia general de la nacion, concejo superior de la Judicatura, Instituto nacional de Medicina legal y Ciencias forenses, Comision Nacional de busqueda de personas desaparecidas y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar   | Alcaldía Mayor de Bogotá |

| TIPO              | NUMERO | FECHA | OBJETO  | ALCANCE   | COORDINACIÓN | PARTICIPACIÓN | MIXTO |
|-------------------|--------|-------|---|-----------|--------------|---------------|-------|
| Acuerdo Distrital | 152    | 2005  | Por el cual se modifica el Acuerdo 12 de 1998 y se adoptan medidas para la atención integral a víctimas de violencia intrafamiliar y violencia y explotación sexual   | Distrital | X            |               |       |
| Decreto           | 575    | 2011  | Por medio del cual se reglamenta la organización y conformación de las Comisiones Ambientales Locales   | Local     |              |               | X     |
| Ley Estatutaria   | 1885   | 2018  | Por la cual se modifica la Ley Estatutaria 1622 de 2013 y se dictan otras disposiciones   | Nacional  |              | x             |       |
| Decreto           | 1416   | 2018  | Con el fin de lograr una gestión eficiente y efectiva de la Política, se creó la Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia - CIPI, a través del Decreto 4875 de 2011, posteriormente modificado por el Decreto 1416 de 2018. | Nacional  | x            |               |       |

| TIPO              | NOMBRE DEL ESPACIO  | ACTORES   | SECTOR QUE LIDERA        |
|-------------------|---|---|--------------------------|
| Acuerdo Distrital | Concejo local para la atención integral a víctimas de la violencia intrafamiliar y violencia y explotación sexual | El Alcalde Mayor o su delegado quien lo presidirá. El Comandante de la Policía Metropolitana o su delegado. El Comandante de la Policía de Menores. El Director del Departamento Administrativo de Bienestar Social o su delegado. El Secretario de Educación o su delegado. El Secretario de Gobierno o su delegado. El Secretario de Salud o su delegado. El Director de IDIPRON o su delegado. El Personero Delegado para los Derechos Humanos o su delegado. El Delegado de la Defensoría del Pueblo. El Delegado de los Consejeros Tutelares para la Defensa y Promoción de Derechos de Niños y Niñas. Representante de las organizaciones religiosas o su delegado, con sede en Bogotá. Un Representante de las organizaciones no gubernamentales que trabajen con la población víctima de violencia intrafamiliar y/o sexual en Bogotá. Un Representante de la población víctima de violencia intrafamiliar y/o sexual en Bogotá. Un Representante de las instituciones prestadoras de servicios de salud, un Representante de las administradoras del régimen subsidiado y un Representante de las empresas sociales del Estado, con sede en Bogotá. Un representante de la Oficina de Mujer y Género de la Alcaldía Mayor de Bogotá.   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Comisión ambiental local  | 1. El/la Alcalde/sa Local o su delegado/a, quien la presidirá 2. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Ambiente –SDA. 3. Un/a (1) Edil de la respectiva Junta Administradora Local JAL. 4. Un/a (1) representante del Consejo de Planeación Local –CPL, designado por su Presidente, para el tema ambiental y/o rural para las localidades con zonas rurales según el POT. 5. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Planeación –SDP. 6. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital del Hábitat –SDHT. 7. Un/a (1) representante de la Secretaría Distrital de Salud –SDS. 8. Un/a (1) representante de la Dirección Local de Educación –DILE (SED). 9. Un/a (1) representante de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá –EAAB. 10. Un/a (1) representante del Jardín Botánico José Celestino Mutis – JBB. 11. Un/a (1) representante de la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos –UAESP. 12. Un/a (1) representante de las universidades (públicas o privadas) con presencia en la localidad (o institutos técnicos o tecnológicos, para las localidades que no cuenten con universidades en su jurisdicción). 13. Un/a (1) estudiante de un colegio (público o privado) de la respectiva localidad. 14. Un/a (1) representante de la Asociación de Juntas de Acción Comunal –ASOJUNTAS, que sea miembro del comité, comisión, o mesa encargada de tratar los temas ambientales. 15. Modificado por el art. 12, Decreto Distrital 81 de 2014. Cinco (5) representantes de organizaciones ambientales reconocidas por la Secretaría Distrital de Ambiente, domiciliadas y con intervenciones en temas ambientales, en la respectiva localidad. | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Ley Estatutaria   | Plataforma de juventud  | Consejo Nacional de Juventud, concejos departamentales de juventud concejos distritales, locales y municipales de juventud.   | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto           | Plataforma de juventud  | 1. Un delegado del Presidente de la República, que deberá ser la Consejería Presidencial para la Primera Infancia o quien haga sus veces. 2. El Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo. 3. El Ministro de Salud y Protección Social o su delegado, quien deberá ser un Viceministro. 4. El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien deberá ser un Viceministro. 5. El Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio o su delegado, quien deberá ser el Viceministro de Agua y Saneamiento. 6. El Ministro de Cultura o su delegado, quien será el Viceministro. 7. El Director General del Departamento Nacional de Planeación o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo de la entidad. 8. El Director del Departamento Administrativo de la Prosperidad Social o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo. 9. El Director del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo. 10. El Director de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo. 11. El Director del Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes) o su delegado, quien deberá pertenecer al nivel directivo. 12. El representante de la entidad que ejerza la rectoría de la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN).   | Alcaldía Mayor de Bogotá |

## Anexo 4. Matriz de Caracterización de Instancias de Coordinación y Participación

| INSTANCIA  | TIPO COORDINACIÓN | TIPO PARTICIPACIÓN | TIPO MIXTA | ACTO ADMINISTRATIVO DE CREACIÓN  | MIEMBROS  |
|--|-------------------|--------------------|------------|--|---|
| PLATAFORMA DE JUVENTUD                             |                   | X                  |            | Ley 1622 de 2013<br>Decreto 482 de 2008  | Actualmente conformada por 5 organizaciones   |
| MESA INTERSECTORIAL DE INFANCIA                    |                   |                    | X          | CONVENIO 0001 DE 2013  | El Alcalde o la Alcaldesa Local, Secretaría Distrital de Integración Social, El Gerente del DEL, Comisaría de Familia, Unidad de Mediación y Conciliación, El Comandante de la Estación de Policía, Gerente Hospital Pablo VI, Instituto Distrital de Cultura y Turismo -IDCT-, Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte -IDRD-, Instituto para la Gestión del Riesgo, Instituto para la Participación y Acción Comunal, Caja de Vivienda Popular, Secretaría Distrital de Ambiente, Unidad Administrativa Especial Servicios Públicos, Secretaría Distrital de Planeación, Jardín Botánico José Celestino Mutis, Secretaría de la Mujer, Centro Zonal del ICBF. |
| COMISIÓN AMBIENTAL DE DESARROLLO                   | X                 |                    |            | No se encontró información   | Indefinido  |
| MESA LOCAL DE PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE VÍCTIMAS   |                   |                    | X          | LEY 1448 DE 2011<br>VER: DECRETOS NACIONALES 4155, 4633, 4634 Y 4635 DE 2011<br>Decreto 038 de 2013, decreto 035 de 2015 | ORGANIZACIONES.<br>SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL<br>ALCALDÍA LOCAL.  |
| MESA DE PRODUCTIVIDAD                              |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, Centro de productividad, SDDE, HCO, SDIS, Casa de igualdad, IPES  |
| MESA INTERLOCAL DE ÉTNIAS SANTA FE - LA CANDELARIA |                   |                    | X          | No se encontró información   | SDIS, Centros zonales, casa de igualdad, HCO, ICBF, PUJ (Reexistiendo, dto antropología), SDDE, SDS, Asomujer y trabajo   |
| MESA INTERLOCAL DE AFROS SANTA FE - LA CANDELARIA  |                   |                    | X          | No se encontró información   | SDIS, Centros zonales, casa de igualdad, HCO, ICBF, PUJ (Reexistiendo, dto antropología), SDDE, SDS, Asomujer y trabajo   |
| MESA DE JUVENTUD                                   |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, HCO, DILE, Organizaciones Sociales   |
| MESA DE PREVENCIÓN DE TRABAJO INFANTIL             |                   | X                  |            | No se encontró información   | Instituciones locales   |
| MESA LACHES  |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DEL PARQUE INDEPENDENCIA                      |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DEL PARQUE SANTANDER                          |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA CIUDAD SALUD                                  |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA ASAMBLEA Y MANDATO CENTRO                     | X                 |                    |            | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |



|  |   |    |                              |
|--|---|----|------------------------------|
| Líderes de la Mesa                         | Alta Consejería para las víctimas, la paz y la reconciliación | NO | En proceso de implementación |
| Secretaría de Desarrollo Económico         | Secretaría de Desarrollo Económico                            | NO | Indefinida                   |
| Hospital Centro Oriente                    | Secretaría de desarrollo Económico                            | NO | Indefinida                   |
| Hospital Centro Oriente                    | Hospital Centro Oriente                                       | SI | Indefinida                   |
| Secretaria Distrital de Integración Social | Hospital Centro Oriente                                       | SI | Mensual                      |
| Alcaldía Local de Santa Fe                 | Subdirección Local de Integración Social                      | No | Mensual                      |
| Secretaría de Gobierno                     | Secretaría de Gobierno  | No | Mediante Citación            |
| IDU  | Secretaría de Gobierno  | SI | Mediante Citación            |
| Alcaldía Local de Santa Fe                 | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | SI | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | No | Indefinida                   |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | SI | Mediante Citación            |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | SI | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | No | Semanal                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | SI | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | SI | Mensual                      |

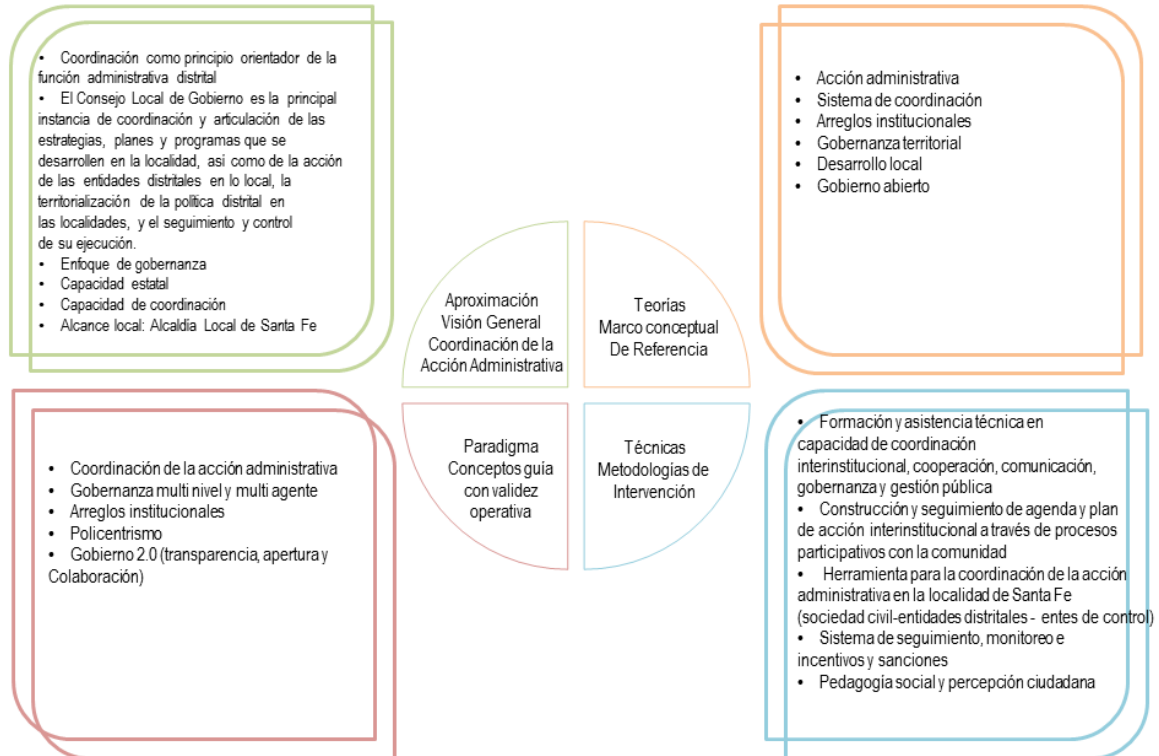
| INSTANCIA   | TIPO COORDINACIÓN | TIPO PARTICIPACIÓN | TIPO MIXTA | ACTO ADMINISTRATIVO DE CREACIÓN   | MIEMBROS  |
|---|-------------------|--------------------|------------|---|---|
| CONSEJO LOCAL DE COMUNIDADES NEGRAS, AFROCOLOMBIANAS, RAIZALES Y PALENQUERAS                                      |                   |                    | X          | Decreto 248 de 2015 Capítulo III<br>Acuerdo 175 de 2005<br>Decreto Ley 1421 de 1993 Acuerdo 257 de 2006<br>Acuerdo distrital 175 de 2005<br>Decreto 151 de 2008 Decreto 192 de 20010      | a). El Alcalde o Alcaldesa Local, quien lo presidirá.<br>b). Gerente del Hospital de la Localidad o su delegado (a).<br>c). Subdirector (a) Local de Integración Social o su delegado (a).<br>d). Director (a) de la Oficina de Asuntos Locales del IDRD o su delegado (a).<br>e). Director (a) Local de Educación DILE o su delegado (a).<br>f). El Representante del Sector Cultural en la Localidad,<br>g). Los consejeros (as) escogidos en asambleas de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales o palenqueras.   |
| COMISIÓN LOCAL INTERSECTORIAL DE PARTICIPACIÓN  | X                 |                    |            | DECRETO DISTRITAL 448 DE 2007<br>Decreto 546 de 2007<br>Ley 134 de 1994<br>Decreto 1757 de 2015   | Todas las entidades territoriales   |
| UNIDAD DE APOYO TÉCNICO   | X                 |                    |            | DECRETO 093/04<br>DECRETO 023/05<br>RESOLUCIÓN 069 Y 088/04<br>Decreto 460 de 2008  | Todas las entidades territoriales   |
| COMITÉ DE JUSTICIA TRANSICIONAL   |                   |                    | X          | DECRETO 421 DE 2015   | Alta Consejería para las Víctimas<br>Personería, Alcaldía Local, Sociedad Civil   |
| COMITÉ LOCAL DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA   |                   |                    | X          | Ley 1098 de 2008<br>Resolución 1648<br>Acuerdo 4 de 1995<br>Decreto 64 de 2004<br>Decreto 520 de 2011<br>Decreto 121 de 2012<br>Ley 1295 de 2009  | Alcaldía Local, SDIS, IDRD, ICBF, IDIPRON, HCO, Red del buen trato, DILE, policía de infancia y adolescencia, representante de los consejos tutelares, ONG's, personería y SDA, red materno infantil.   |
| COMITÉ DE ADULTEZ   |                   |                    | X          | Decreto Distrital 544 de 2011   | Alcaldía Local, HCO, SDIS, Personería, SDDE, Policía, IDRD y ONG's.   |
| COMITÉ LOCAL DE ENVEJECIMIENTO Y VEJEZ  |                   |                    | X          | Decreto 345 de 2010.<br>Resolución 511 de 2013  | Alcaldía Local, SDIS, IDRD, HCO, personería, SDDE   |
| COMITÉ OPERATIVO LOCAL DE MUJER Y GÉNERO  |                   |                    | X          | Decreto 001 de 2007   | Alcaldía Local, DILE, SDDE, SDIS, HCO, SDCRD, IDRD, IPES, JAL, Policía Comunitaria, Personería Local, Referente de la Secretaría de la Mujer  |
| COMITÉ LGBTI  |                   |                    | X          | No formal.<br>Decreto 166 de 2010<br>Acuerdo 371 de 2009  | Alcaldía local, SDIS, HCO, personería, policía, IDPAC, SDCT, DILE   |
| COMITÉ DE VENDEDORES  |                   | X                  |            | No se encontró información  | Alcaldía local, IPES, SDDE, policía   |
| COMITÉ LOCAL DE DEFENSA, PROTECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS   |                   |                    | X          | Acuerdo 004 de 1995<br>Resolución 33 de 2013 - Personería de Bogotá   | Alcaldía Local, Casa Matriz, ICBF, DILE, HCO, SDIS, comunidad   |
| COMITÉ LOCAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL   |                   |                    | X          | Resolución 086/2004- A.Mayor  | Alcaldía Local, DILE, SDDE, SDIS, HCO, IDRD, IDIPRON, ICBF, Personería, Acueducto, Universidades, ONG's, Jardín Botánico.   |
| COMITÉ DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA DE SALUD-COPACOS  |                   |                    | X          | Decreto 1757 de 1994  | Alcaldía Local, HCO, representantes de diferentes organizaciones de la Localidad, organizaciones sociales y comunitarias, DILE, rep. JAC, JAL, Iglesia.   |
| COMITÉ OPERATIVO LOCAL DE FAMILIA   |                   |                    | X          | No se encontró información  | No se encontró información  |
| COMITÉ TÉCNICO DE ÉTNIAS Y DESPLAZAMIENTO   | X                 |                    |            | No se encontró información  | No se encontró información  |
| CONSEJO LOCAL PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR Y VIOLENCIA Y EXPLOTACIÓN SEXUAL |                   |                    | X          | ACUERDO 152 DE 2005 "POR EL CUAL SE MODIFICA EL ACUERDO 12 DE 1998 Y SE ADOPTAN MEDIDAS PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL A VÍCTIMAS DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR Y VIOLENCIA Y EXPLOTACIÓN SEXUAL" | Alcalde Local o su delegado<br>Centro de Desarrollo Comunitario de Lourdes (CDC).<br>La comisaría de familia.<br>Dirección Local de Educación (DILE)<br>Hospitales públicos, empresas sociales del Estado y entidades prestadoras de salud.<br>Asojuntas.<br>Estación de policía local.<br>Personería local.<br>La Junta Administrativa Local.<br>Organizaciones no gubernamentales que trabajan las problemáticas.<br>Consejo Tutelar Local para la Defensa y Promoción de Derechos de Niños y Niñas.<br>Organizaciones religiosas.<br>La comunidad.<br>La casa de justicia o centro de convivencia.<br>IDIPRON. |
| COMISION AMBIENTAL LOCAL  | X                 |                    |            | No se encontró información  | Alcaldía Local, Secretaría de Ambiente, Junta Administradora Local, Consejo de Planeación Local, Secretaría de Planeación, Secretaría de Hábitat, Hospital Centro Oriente-HCO, Dirección Local de Educación, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá-EAAB, Jardín Botánico de Bogotá-JBB, Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos -UAESP, ASOJUNTAS, Representante de Organizaciones ambientales, Representante de estudiantes de la Localidad, Representante de Universidades e invitados especiales según el tema a tratar.  |

| PRESIDENTE   | SECRETARÍA TÉCNICA  | ACTIVA | TEMPORALIDAD                   |
|--|---|--------|--------------------------------|
| Alcaldía Local de Santa Fe   | gerencia de etnias - IDPAC  | Si     | Trimestral                     |
| Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal IDPAC             | gerencia de etnias - IDPAC  | Si     | Mensual<br>2do Martes          |
| Secretaria Distrital de Integración Social                                 | Subdirección Local de Integración Social<br>proyecto viviendo el territorio | Si     | Mensual<br>2do Martes          |
| Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) | Alta Consejería para las Víctimas, la Paz y la Reconciliación.              | Si     | En proceso de implementación   |
| Nodo coordinador   | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal                       | Si     | Mensual                        |
| Secretaria Distrital de Integración Social                                 | Secretaria Distrital de integración Social                                  | NO     | En proceso de implementación   |
| Secretaria Distrital de Integración Social                                 | Secretaria Distrital de integración Social                                  | Si     | Mensual                        |
| Secretaria Distrital de Integración Social                                 | Secretaria Distrital de integración Social                                  | Si     | Mensual<br>1er Jueves          |
| Alcaldía Local de Santa Fe   | Secretaria Distrital de integración Social                                  | Si     | Mensual<br>3er o 4to Miércoles |
| Alcaldía Local de Santa Fe   | IPES  | Si     | Inactiva                       |
| Personería Local de Santa Fe   | Personería Local de Santa Fe  | Si     | Mensual<br>Último Martes       |
| Hospital Centro Oriente  | Personería Local de Santa Fe  | Si     | Mensual                        |
| Hospital Centro Oriente  | Hospital Centro Oriente   | Si     | Mensual                        |
| Alcaldía Local   | Dirección Poblacional   | Si     | Mensual<br>Penúltimo Martes    |
| Centro Memoria   | Dirección de DDHH. Del Ministerio de Inter                                  | NO     | No se encontró información     |
| Alcaldía Local de Santa Fe   | Departamento Administrativo de Bienestar Social                             | Si     | Mensual                        |
| Alcaldía Local de Santa Fe   | Hospital Centro Oriente   | Si     | Mensual<br>3er Jueves          |

| INSTANCIA  | TIPO COORDINACIÓN | TIPO PARTICIPACIÓN | TIPO_MIXTA | ACTO ADMINISTRATIVO DE CREACIÓN  | MIEMBROS  |
|--|-------------------|--------------------|------------|--|---|
| MESA INTERSECTORIAL DE INFANCIA                    |                   |                    | X          | CONVENIO 0001 DE 2013  | El Alcalde o la Alcaldesa Local, Secretaría Distrital de Integración Social, El Gerente del DEL, Comisaría de Familia, Unidad de Mediación y Conciliación, El Comandante de la Estación de Policía, Gerente Hospital Pablo VI, Instituto Distrital de Cultura y Turismo - IDCT-, Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte -IDRD-, Instituto para la Gestión del Riesgo, Injstituto para la Participación y Acción Comunal, Caja de Vivienda Popular, Secretaría Distrital de Ambiente, Unidad Administrativa Especial Servicios Públicos, Secretaría Distrital de Planeación, Jardín Botánico José Celestino Mutis, Secretaría de la Mujer, Centro Zonal del ICBF. |
| COMISIÓN AMBIENTAL DE DESARROLLO                   | X                 |                    |            | No se encontró información   | Indefinido  |
| MESA LOCAL DE PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE VÍCTIMAS   |                   |                    | X          | LEY 1448 DE 2011<br>VER. DECRETOS NACIONALES 4155, 4633, 4634 Y 4635 DE 2011<br>Decreto 038 de 2013, decreto 035 de 2015 | ORGANIZACIONES.<br>SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL<br>ALCALDÍA LOCAL   |
| MESA DE PRODUCTIVIDAD                              |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, Centro de productividad,SDDE, HCO, SDIS, Casa de igualdad, IPES   |
| MESA INTERLOCAL DE ÉTNIAS SANTA FE - LA CANDELARIA |                   |                    | X          | No se encontró información   | SDIS, Centros zonales, casa de igualdad, HCO, ICBF, PUJ (Reexistiendo, oto antropología), SDDE, SDS, Asomujer y trabajo   |
| MESA INTERLOCAL DE AFROS SANTA FE - LA CANDELARIA  |                   |                    | X          | No se encontró información   | SDIS, Centros zonales, casa de igualdad, HCO, ICBF, PUJ (Reexistiendo, oto antropología), SDDE, SDS, Asomujer y trabajo   |
| MESA DE JUVENTUD                                   |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, HCO, DILE, Organizaciones Sociales   |
| MESA DE PREVENCIÓN DE TRABAJO INFANTIL             |                   | X                  |            | No se encontró información   | Instituciones locales   |
| MESA LACHES  |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DEL PARQUE INDEPENDENCIA                      |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DEL PARQUE SANTANDER                          |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA CIUDAD SALUD                                  |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA ASAMBLEA Y MANDATO CENTRO                     | X                 |                    |            | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA CERROS  |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DE BARRAS FUTBOLERAS                          |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Indefinido  |
| MESA SAN VICTORINO                                 |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Indefinido  |
| MESA ASOSANDIEGO                                   |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Indefinido  |
| MESA DE SEXUALIDAD                                 |                   |                    | X          | No se encontró información   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| MESA DE CONCERTACIÓN UBP - CRUCES LOURDES          |                   |                    | X          | Acuerdo verbal   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| RED LOCAL DE MOVILIDAD                             |                   |                    | X          | Acuerdo verbal y lineamiento sin soporte jurídico de Secretaría de Movilidad   | Alcaldía Local, SDIS, IDPAC, SDS, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Planeación, HCO, DILE, comunidad  |
| CABILDOS CIUDADANOS O PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS  |                   |                    | X          | Decreto Ley 1421 de 1993 Decreto Distrital 425 de 1995<br>Decreto 739 de 1998  | Sociedad civil en general   |

| PRESIDENTE                                 | SECRETARÍA TÉCNICA  | ACTIVA | TEMPORALIDAD                 |
|--|---|--------|------------------------------|
| Ministerio de educación Nacional           | Consejería Presidencial para la primera infancia              | Si     | Mensual                      |
| Secretaría Distrital de Ambiente           | Secretaría Distrital de Ambiente                              | Si     | Indefinida                   |
| Líderes de la Mesa                         | Alta Consejería para las víctimas, la paz y la reconciliación | NO     | En proceso de implementación |
| Secretaría de Desarrollo Económico         | Secretaría de Desarrollo Económico                            | NO     | Indefinida                   |
| Hospital Centro Oriente                    | Secretaría de desarrollo Económico                            | NO     | Indefinida                   |
| Hospital Centro Oriente                    | Hospital Centro Oriente                                       | Si     | Indefinida                   |
| Secretaría Distrital de Integración Social | Hospital Centro Oriente                                       | Si     | Mensual                      |
| Alcaldía Local de Santa Fe                 | Subdirección Local de Integración Social                      | No     | Mensual                      |
| Secretaría de Gobierno                     | Secretaría de Gobierno  | No     | Mediante Citación            |
| IDU  | Secretaría de Gobierno  | Si     | Mediante Citación            |
| Alcaldía Local de Santa Fe                 | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | Si     | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | No     | Indefinida                   |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | Si     | Mediante Citación            |
| Comunidad                                  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | Si     | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | No     | Semanal                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | Si     | Mensual                      |
| Comunidad                                  | Alcaldía Local de Santa Fe                                    | Si     | Mensual                      |
| Hospital Centro Oriente                    | Personería Local de Santa Fe                                  | No     | Indefinida                   |
| Comunidad                                  | Hospital Centro Oriente                                       | Si     | Indefinida                   |
| SDM  | Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal         | Si     | Mensual                      |
| No existe                                  | IDPAC   | NO     | Cada cuatro años             |

## **Anexo 5. Estructura Modelo para el fortalecimiento de la coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe.**



## Anexo 6. Síntesis analíticas

### Síntesis Analítica – Actores Distritales

| CATEGORÍA          | SUBCATEGORÍA  | HALLAZGO   |
|--------------------|---|--|
| Arreglos formales  | Identificación del sistema de coordinación y del principal espacio de Coordinación – Consejo Local de Gobierno  | El Sistema de Coordinación Local no es reconocido por los agentes. Los agentes estatales identifican el rol del Consejo Local de Gobierno, en cabeza de la Alcaldía Local de Santa Fe, como un escenario para comunicar, concertar y ejecutar las acciones que adelantan los diversos sectores distritales en la localidad.  |
| Capacidad endógena | Protocolos, herramientas o lineamientos frente a la coordinación  | En cada documento se deja libertad a la secretaría técnica de la instancia para darse su propio reglamento. No existen herramientas para sistematizar el trabajo del consejo. Las actas de reunión son el principal soporte y herramienta de los espacios. Estas actas quedan a la discrecionalidad del actor que las llena y no representan un ejercicio de sistematización. Los lineamientos son dados de manera general en los actos administrativos que reglamentan los espacios de coordinación y participación. No hay un lineamiento claro reconocido por los actores respecto al proceso de coordinación a pesar de ser identificado como un elemento importante en el quehacer diario. Aunque existen normas respecto a la coordinación, estas no aplicadas activamente por las entidades, por lo cual hay fallas internas y externas frente a la forma de coordinar. Esto genera que la responsabilidad de realizar dicha acción recaiga en la discrecionalidad de los funcionarios. |
|                    | Efectividad, eficiencia y pertinencia de las instancias y espacios de participación y coordinación  | Hay una gran cantidad de espacios los cuales son excesivos y altamente desgastantes respecto al impacto y la relevancia que significan para la operatividad del distrito. Los espacios se identifican como engorrosos y poco efectivos por cuanto depende de la voluntad política de los actores para resolver necesidades de la población. Hay fallas en la metodología y sistematización de los espacios   |
|                    | Canales de comunicación en el sistema de coordinación   | Los canales de comunicación no están estandarizados, y son utilizados según la necesidad de formalismo y de rapidez de la misma. No hay canales de comunicación entre los espacios de coordinación y las instancias de participación que formalice y articule los diferentes espacios, lo cual genera que la comunicación quede en manos de los actores y que no haya trazabilidad   |
|                    | Construcción de agenda para la acción administrativa en la localidad  | Se evidencia una falla en la construcción de la agenda de coordinación de la acción administrativa en el territorio determinada por la falta de comunicación entre los sectores y el Consejo Local de Gobierno en cabeza de la alcaldía local. Hay una dinámica de planeación y ejecución de acciones de manera independiente y desarticulada en los sectores que componen el distrito.  |
|                    | Construcción de plan de trabajo para la acción administrativa en la localidad   | El plan de trabajo territorial está a cargo de la alcaldía local en el Consejo Local de Gobierno, sin embargo no hay una construcción armónica entre los diferentes actores y la multiplicidad de espacios. Las demás instancias de participación trabajan de manera independiente sus planes de trabajo.  |
|                    | Ejercicio de intervención y coordinación en el territorio   | El ejercicio de intervención se define en múltiples niveles donde la alcaldía local sirve de puente para armonizar las agendas de las entidades. No hay claridad frente a la forma en la cual se realiza el ejercicio de intervención y coordinación. Se evidencia una característica de policentrismo en el ejercicio de la administración distrital  |
|                    | Protocolos para armonizar agendas/planes de acción entre los espacios/instancias de coordinación y participación  | No se cuenta con protocolos para armonizar agendas/planes de acción entre los espacios/instancias de coordinación y participación. La presencia de un sistema policéntrico dificulta el ejercicio de armonización y coordinación tanto de la operatividad de espacios como de coordinación de acciones administrativas   |
|                    | Mecanismos de seguimiento y monitoreo   | Existe un ejercicio de seguimiento desde todas las entidades, sin embargo no es claro ni preciso. Hay fallas en la información y comunicación, lo cual genera fallas en los ejercicios de seguimiento y monitoreo. No hay un sistema integral de seguimiento y monitoreo. No hay un sistema de sanciones o incentivos eficientes y eficaces frente al cumplimiento o incumplimiento de los acuerdos pactados en el espacio de coordinación.  |
| Capacidad exógena  | Participación de comunidad y sector privado en la construcción de la agenda, plan de trabajo, seguimiento y monitoreo de la acción administrativa en la localidad   | No se ha establecido una dinámica de comunicación y coordinación con la comunidad y el sector privado. Al no existir una directriz respecto al trabajo con dichos actores, cada sector realiza de manera independiente estos ejercicios y en ocasiones la comunicación y coordinación se realiza de manera personalista. Los acuerdos entre el sector distrital y los demás actores del territorio se realizan de manera autónoma por cada entidad, principalmente en las instancias de participación. No hay información sobre la metodología de construcción de los acuerdos con la comunidad y el sector privado, sin embargo, estos quedan consignados en actas de reunión. Las acciones a coordinar se enmarcan dentro del Plan de Desarrollo Local y Distrital y que requieran apoyo y trabajo interinstitucional. Se identifica un sistema policéntrico en el cual muchas cabezas solicitan la ejecución de acciones como de trabajo con comunidad.                                     |
| Acciones de mejora | Existen fallas en la comunicación y coordinación principalmente por la falta de lineamientos para la operatividad de los espacios de participación y coordinación en temas de canales de comunicación, armonización de metas y sensibilización y participación frente al ejercicio de coordinación para todos los actores, por ello es necesario plantear un sistema que integre todas las instancias o espacios, y que permita la participación y el efectivo ejercicio de un gobierno abierto.<br>- El uso de matrices y herramientas de sistematización pueden ser utilizadas en los diferentes espacios de participación y coordinación, y sus hallazgos o contenido deben ser socializados con los demás actores con el fin de fortalecer la comunicación interinstitucional en el territorio.<br>- Es necesario socializar y oficializar un sistema claro de comunicación y coordinación el cual sea flexible a las particularidades de cada instancia y responda a las necesidades de cada una.<br>- Las acciones de mejora deben ir encaminadas a temas de comunicación y formalización de herramientas estándar para todas las instancias y espacios de participación.<br>- Se evidenció que las matrices y canales de comunicación actuales son eficientes pero no suficientes. |  |

Fuente: Elaboración propia.

## Síntesis Analítica – Actores Sociedad Civil

| CATEGORÍA         | SUBCATEGORÍA   | HALLAZGO  |
|-------------------|--|---|
| Arreglos formales | Canales de comunicación con las entidades distritales                                  | Se identificó que los canales de comunicación de las instancias de participación son débiles: presencia de las entidades en las sesiones que realizan, correos electrónicos y llamadas telefónicas.   |
|                   | Establecimiento de compromisos y acuerdos con las entidades distritales                | Compromisos y acuerdos se realizan a través de solicitudes formales, y presiones políticas. Las instancias de participación no cuentan con formatos para llevar registro de los compromisos y acuerdos. La comunidad identifica falencias frente al conocimiento de los procesos y procedimientos de las entidades. |
|                   | Seguimiento a los compromisos y acuerdos con las entidades distritales                 | Existe un ejercicio de veeduría, sin embargo no abarca de forma integral todos los acuerdos y compromisos en razón a la ausencia de formatos de sistematización. Adicionalmente hay pocos incentivos para la participación ciudadana, razón por la cual se reduce la capacidad de acción de la misma.               |
| Capacidad exógena | Cumplimiento de los compromisos y acuerdos con las entidades distritales               | La percepción se inclina a un constante incumplimiento por parte de las entidades de los acuerdos y compromisos adquiridos. Las herramientas tales como derechos de petición o solicitudes directas no son eficaces.  |
|                   | Acceso a la información sobre los compromisos y acuerdos con las entidades distritales | No hay un sistema de fácil acceso a los acuerdos y compromisos de las entidades. Las socializaciones de acciones y rendición de cuentas son ejercicios débiles, burocráticos y poco participativos  |
|                   | Retroalimentación sobre los compromisos y acuerdos con las entidades distritales       | Pocas veces se abren espacios de diálogo y retroalimentación. La baja participación influye en la frecuencia de estos espacios. Así mismo, hay una baja participación de la comunidad.  |

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 7. Matriz Marco Lógico

**Tabla 2. Matriz Marco Lógico Coordinación localidad Santa Fe**

| <b>Objetivo Final</b>          |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Metas</b>                   | Mejorar la calidad en la ejecución del Plan de Desarrollo Distrital y Local en la localidad de Santa Fe  |
| <b>Indicadores</b>             | 1. Maximización de los recursos ejecutados en la localidad de Santa Fe<br>2. Mejora en las condiciones de vida de los habitantes en la localidad de Santa Fe   |
| <b>Fuentes de Verificación</b> | 1.1 Verificación del manejo de los recursos territorializados antes y después de la aplicación del modelo<br>2.1 Aplicación de encuestas y entrevistas semi estructuradas a una muestra de la población de la localidad de Santa Fe<br>2.2 Revisión de indicadores de calidad de vida y satisfacción de los ciudadanos de la localidad de Santa Fe |
| <b>Supuestos</b>               | La calidad y pertinencia de los bienes y servicios públicos ofertados en la localidad de Santa Fe son favorables y la capacidad institucional para responder a las necesidades de la población es óptimo.  |

| <b>Objetivos Intermedios</b>   |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Metas</b>                   | Por medio de un sistema integral de coordinación para la acción administrativa local se optimiza el manejo de los recursos públicos, y una mejor respuesta de manera articulada y armonizada por parte de las entidades frente a las necesidades de la población de la localidad de Santa Fe y a la entrega de bienes y servicios públicos.  |
| <b>Indicadores</b>             | O1. Consolidación y fortalecimiento de la capacidad de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe mediante la aplicación del modelo.<br>O2. Mejoras en la acción administrativa del distrito en la localidad de Santa Fe.<br>O3. Eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y en la entrega de bienes y servicios públicos a la comunidad  |
| <b>Fuentes de Verificación</b> | O1.a Protocolos y herramientas de coordinación para la acción administrativa en la localidad de Santa Fe<br>O1.b Manejo de los protocolos y herramientas establecidas en el modelo<br><br>O2.a Aplicación de encuestas y entrevistas semi estructuradas a una muestra de la población de la localidad de Santa Fe<br><br>O3.b Monitoreo del manejo de los recursos y entrega de bienes y servicios públicos a la localidad de Santa Fe |
| <b>Supuestos</b>               | Efectiva capacidad de coordinación interinstitucional mediante un sistema integral, coherente, legítimo y eficiente frente a la acción administrativa en el territorio el cual se surte de un enfoque bottom up  |

| <b>Productos (Herramientas del modelo)</b> |   |
|--|---|
| <b>Metas</b>                               | <p>A. Formación y asistencia técnica en capacidad de coordinación interinstitucional, cooperación, comunicación, gobernanza y gestión pública</p> <p>B. Acompañamiento en el proceso de coordinación y construcción de agenda y plan de acción interinstitucional a través de procesos participativos con la comunidad</p> <p>C. Herramienta de coordinación de la acción administrativa en la localidad de Santa Fe (sociedad civil-entidades distritales-entes de control)</p> <p>D. Sistema de seguimiento, monitoreo e incentivos y sanciones</p> <p>E. Pedagogía Social y percepción comunitaria</p> |

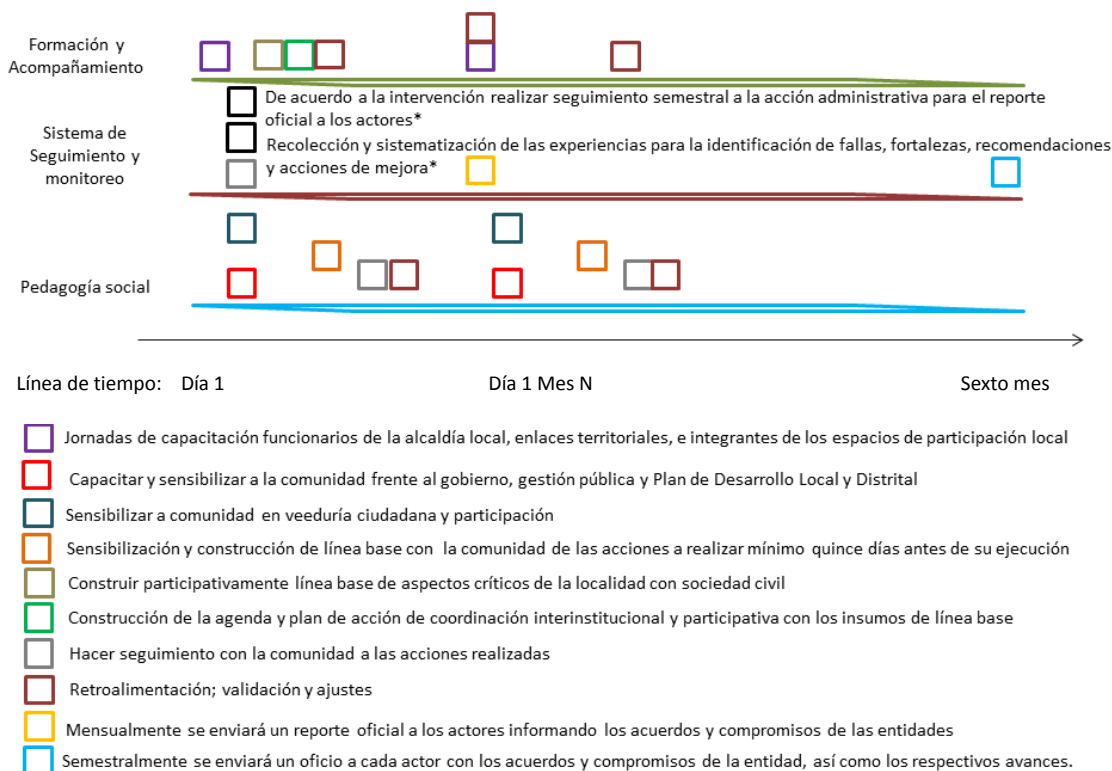
| <b>Productos (Herramientas del modelo)</b> |  |
|--|--|
| <b>Fuentes de Verificación</b>             | <p>A.1 Actas de entrega</p> <p>A.2 Actas de asistencia y encuestas control de conceptos trabajados</p> <p>B1. Actas y soportes de los apoyos prestados</p> <p>B2. Actas y soportes de los apoyos prestados</p> <p>B3. Agenda de Coordinación</p> <p>B4. Plan de Acción</p> <p>C.1 Matrices</p> <p>C.2 Verificación de la existencia y uso de las herramientas planteadas</p> <p>C.3 Actas, registro fotográfico</p> <p>D1. Verificación del cumplimiento de las acciones con una tabla control o control de cambios</p> <p>D.2 Acuse de recibo de las comunicaciones (correos electrónicos y/u oficios)</p> <p>D.3 Tabla de control de cambios para herramientas y estrategias de mejora</p> <p>E.1 Mesa de trabajo con actores. Actas, registro fotográfico de mesas de socialización/ socialización en terreno</p> |
| <b>Supuestos</b>                           | <p>Modelo para el fortalecimiento de la capacidad de coordinación de la acción administrativa para la localidad de Santa Fe que vincule las instancias de participación ciudadana y coordinación interinstitucional para la comunicación, coordinación, seguimiento y monitoreo de las entidades en el territorio mediante un enfoque de gobernanza territorial.</p>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de proceso participativo con actores del territorio

| <b>Productos (Herramientas del modelo)</b> |   |
|--|---|
| <b>Indicadores</b>                         | <p>A1. Guía de información y lineamientos de la coordinación interinstitucional</p> <p>A2. Mejora en la capacidad de los actores en los procesos de coordinación interinstitucional<br/> A2.a Jornadas de capacitación con un grupo interdisciplinar de profesionales a los funcionarios de la alcaldía local, enlaces territoriales, e integrantes de los espacios de participación local<br/> A2.b Refuerzo y sensibilización de los conocimientos adquiridos por medio de estudios de experiencias de los actores participantes</p> <p>B1. Espacios y canales de comunicación para la asesoría en los procesos de coordinación de la acción administrativa en la localidad</p> <p>B2. Construir participativamente una línea base de necesidades y aspectos críticos de la localidad con líderes de la comunidad y secretarios técnicos de las instancias de participación. Socializar Jornada</p> <p>B3. Construcción de la agenda de coordinación interinstitucional y participativa con todos los actores relevantes</p> <p>B4. Construcción del plan de acción interinstitucional con los insumos del numeral B2. Socializar Plan</p> <p>C.1 Matrices para sistematización de la información<br/> C1.a Matriz de Metas y Acciones Sectorial donde se evidencien los planes de acción y la territorialización de las entidades en la localidad. Diligenciada por cada enlace territorial (exclusiva para el Consejo Local de Gobierno)<br/> C1.b Matriz del Plan de Acción de la Localidad en la cual deben estar los responsables y los avances en su ejecución, esta matriz es desarrollada de manera colectiva con los enlaces territoriales y deben coincidir con el plan de desarrollo local, metas y acciones sectoriales, y los requerimientos ciudadanos (Exclusiva del Consejo Local de Gobierno)<br/> C1.c Matriz de requerimientos ciudadanos y acuerdos con la comunidad (Herramienta para todos los espacios de participación y coordinación)<br/> C1.c Matriz de Control y Seguimiento de compromisos y gestión en la que se evidencien tiempos de ejecución, recursos y responsables, así como los requerimientos ciudadanos y de acuerdos con la comunidad. (Herramienta para todos los espacios de participación y coordinación que deben ser sistematizadas y presentadas trimestralmente en el Consejo Local de Gobierno)</p> <p>C.2 Sistema Integral de Información y Comunicación<br/> C2.a Base de datos de enlaces de las diferentes entidades y contactos relevantes y de interés general<br/> C2.b Grupo de mensajería instantánea de los enlaces para la socialización de la Matriz de Control y Seguimiento<br/> C2.c Carpeta en la nube con matrices, soportes, actas y documentos actualizados que se desarrollen en los espacios de coordinación y participación<br/> C2.d Informe bimestral de las acciones administrativas en la localidad para ser socializado en los espacios de coordinación y participación donde se solicite retroalimentación con observaciones, fallas y mejoras</p> <p>C.3 Consejos locales de gobierno participativos donde se identifiquen temas críticos, se socialicen avances en intervenciones distritales, se generen acuerdos y se construyan y fortalezcan relaciones de gobernanza participativa, en red, abierta y corresponsal.</p> <p>D.1 Sistema de seguimiento y monitoreo<br/> D1.a Un delegado responsable de cada Matriz para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los acuerdos<br/> D1.b Recolección y sistematización de las experiencias para la identificación de fallas, fortalezas, recomendaciones y acciones de mejora<br/> D1.c De acuerdo a la intervención realizar seguimiento semestral a la acción administrativa para el reporte del numeral D.2</p> <p>D.2 Sistema de incentivos y sanciones<br/> D2.a Mensualmente se enviará un reporte oficial a los supervisores de los enlaces territoriales informando los acuerdos y compromisos de las entidades, así como los respectivos avances<br/> D2.b Semestralmente se enviará un oficio a cada entidad informando sobre los acuerdos y compromisos de la entidad, así como los respectivos avances.<br/> D2.c Anualmente se enviará un oficio a cada entidad y espacio de participación informando sobre el resultado consolidado de las acciones de la entidad del territorio</p> <p>D.3 Proceso de análisis de Mejora y de evaluación de las acciones realizadas que mida su idoneidad<br/> D3.a Todas las herramientas y los planes de acción deben ser flexibles y modificables según los resultados del numeral D1.b y demás recomendaciones y solicitudes o dinámicas del ejercicio.</p> |

## Anexo 8. Identificación dinámica actores

### Ilustración 3. Procesos y procedimientos – modelo coordinación de la acción administrativa



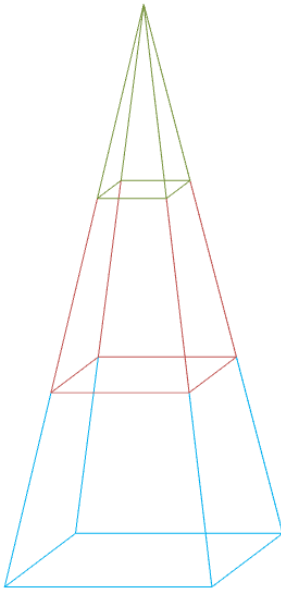
\*Acciones constantes y transversales

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del proceso de construcción y desarrollo de las actividades en la línea de tiempo, se identifican los procesos y los tiempos en los que se propone, sean realizados. De esta forma, la primera acción a realizar resulta ser una jornada de capacitación. Se espera que mensualmente se realicen las acciones de manera sistemática, y que en el sexto mes se haga el cierre del semestre. El proceso de seguimiento y monitoreo es transversal a todos los procesos y procedimientos y se deben realizar constantemente.

## Anexo 9. Herramientas del modelo

### Ilustración 4: Herramientas del Modelo



- Matriz de Metas y Acciones Sectorial donde se evidencien los planes de acción y la territorialización de las entidades en la localidad. Diligenciada por cada enlace territorial

- Matriz del Plan de Acción de la Localidad en la cual deben estar los responsables y los avances en su ejecución, esta matriz es desarrollada de manera colectiva con los enlaces territoriales y deben coincidir con el plan de desarrollo local, metas y acciones sectoriales, y los requerimientos ciudadanos

- Base de datos de enlaces de las diferentes entidades y contactos relevantes y de interés general

---

- Matriz de requerimientos ciudadanos y acuerdos con la comunidad

- Matriz de Control y Seguimiento de compromisos y gestión en la que se evidencien tiempos de ejecución, recursos y responsables, así como los requerimientos ciudadanos y de acuerdos con la comunidad.

- Base de datos de enlaces de las diferentes entidades y contactos relevantes y de interés general

---

-- Matriz de requerimientos ciudadanos y acuerdos con la comunidad

-Matriz de Control y Seguimiento de compromisos y gestión en la que se evidencien tiempos de ejecución, recursos y responsables, así como los requerimientos ciudadanos y de acuerdos con la comunidad.

- Base de datos de enlaces de las diferentes entidades y contactos relevantes y de interés general

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10. Consentimiento Informado Entrevista



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Andrés Restrepo identificado(a) con el documento 39790367, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 27 días del mes de diciembre del año 2018.

Firma del participante



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Andrés Peláez identificado(a) con el documento 79790767, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 12 días del mes de diciembre del año 2018.

  
Firma del participante



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De  
La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo ERIBERTO JIMENEZ P identificado(a) con el documento 19.889.406, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 27 días del mes de diciembre del año 2018.

Firma del participante







Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Alberto Martínez identificado(a) con el documento 19489406, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 12 días del mes de diciembre del año 2018.

  
\_\_\_\_\_  
Firma del participante





Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De  
La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Adriana Jiménez identificado(a) con el documento 5307758274 he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 27 días del mes de diciembre del año 2018.

Adriana Jiménez  
Firma del participante



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De  
La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Andrés Felipe identificado(a) con el documento 5507250246, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 18 días del mes de diciembre del año 2018.

Andrés Felipe  
Firma del participante



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De  
La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Rosco M. Quimbay identificado(a) con el documento 79.836.655, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 28 días del mes de diciembre del año 2018.

Firma del participante



**Pontificia Universidad Javeriana**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**  
**Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública**  
**Consentimiento Informado Entrevista**  
**Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De**  
**La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe**

Yo PERE M. Quiroz identificado(a) con el documento 79'876.151, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 08 días del mes de NOVIEMBRE del año 2018.

  
Firma del participante



Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Consentimiento Informado Entrevista  
Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De  
La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe

Yo Castro Alonso Nino Kandi identificado(a) con el documento 1098669457, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 10 días del mes de Agosto del año 2018.

  
Firma del participante





**Pontificia Universidad Javeriana**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales**  
**Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública**  
**Consentimiento Informado Entrevista**  
**Proyecto de grado: Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe**

Yo Gustavo Alonso Niño Jiménez identificado(a) con el documento 1098669457, he sido informado (a) por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES del objetivo y alcances de la investigación en el marco del proyecto de grado denominado "Modelo Para El Fortalecimiento De La Coordinación De La Acción Administrativa En La Localidad De Santa Fe" para aspirar al título de Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública.

Estoy de acuerdo y dejo constancia de mi disposición por voluntad propia de aceptar que:

1. Manifiesto que recibí una explicación clara y completa del objeto de la presente entrevista y el propósito de su realización.
2. La información consignada será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo integral de la presente investigación y no será utilizada para otra finalidad distinta.
3. La entrevista sea grabada y transcrita y que los apartados textuales utilizados en el trabajo final sean ligados de manera explícita a mi nombre previa verificación.
4. Fui informado (a) de la posibilidad de retirarse de la investigación en cualquier momento y de tener el derecho de conocer el resultado final de la investigación.

Así las cosas, doy mi consentimiento para que los resultados sean conocidos por parte de la estudiante RUBBY FLECHAS MORALES y la Pontificia Universidad Javeriana.

Hago constar que he leído y entendido en su totalidad este documento, por lo que en constancia firmo y acepto su contenido a los 18 días del mes de Diciembre del año 2018.

  
Firma del participante