

**PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN  
TERRITORIOS SUBMUNICIPALES**  
ESTUDIO DE CASO: COMUNA 6-DOCE DE OCTUBRE DE MEDELLIN 2012-2015

**Presentado por:**

DANY YILBÁN CANO TORRES

**Asesor:**

ADOLFO ESLAVA GÓMEZ

**MAESTRIA EN GOBIERNO Y POLITICAS PÚBLICAS**  
ESCUELA DE HUMANIDADES  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MEDELLIN  
2016

# Contenido

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA .....	7
ESTUDIO DE CASO.....	15
HALLAZGOS .....	21
CONCLUSIONES .....	28
REFERENCIAS.....	30

## Lista de ilustraciones e imágenes

Ilustración 1 Participantes en Asambleas barriales del programa PL y PP de la comuna 6-Doce de Octubre .....	6
Ilustración 2: Fases de la participación en el ciclo de las políticas públicas .....	11
Ilustración 3 Esquema de categorías y relaciones establecidas entre conceptos.....	13
Ilustración 4: Inversión en participación ciudadana por comunas durante el periodo 2012-2015 .....	17
Ilustración 5: Inversión por el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo por dependencia municipal en la comuna 6-Doce de Octubre 2012-2015 .....	18
Ilustración 6: Hitos de las incidencias alcanzadas en las decisiones y políticas públicas durante el 2012-2015 por la comuna 6-Doce de Octubre.....	18
Ilustración 7: Inversiones Jornadas de Vida y Equidad Comuna 6-Doce de Octubre.....	19
Ilustración 8: Contribución de los organismos participativos en la gestión del desarrollo local en la comuna 6 Doce de Octubre 2016.....	26
Ilustración 9: Mecanismos u organismos participativos reconocidos en la comuna año 2016 .....	27
Ilustración 10: Mecanismos u organismos participativos que contribuyen positivamente en la gestión del desarrollo local en el año 2016.....	27
Imagen 1 Ruta metodológica de investigación.....	14

## Lista de tablas, mapas y cuadros

Tabla 1: Inversión de recursos municipales en participación ciudadana en las comunas 1, 2, 5, 60 y 6 de Medellín durante el periodo 2012-2015 .....	16
Mapa 1 Comuna 6-Doce de Octubre de Medellín.....	15
Cuadro 1: Clasificación de las organizaciones y escenarios participativos de la comuna 6-Doce de Octubre .....	21

# **PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN TERRITORIOS SUBMUNICIPALES**

ESTUDIO DE CASO: COMUNA 6-DOCE DE OCTUBRE DE MEDELLIN 2012-2015\*

Dany Yilbán Cano Torres\*\*

## **RESUMEN**

La participación ciudadana y la gestión del desarrollo local son dos asuntos que están enmarcados en las nuevas tendencias de la gestión pública contemporánea, por tanto atraen el interés de los gobiernos y comunidades locales por encontrar nuevas vías para fortalecer los resultados de intervención. El presente estudio además de hacer un recuento de algunos conceptos que respaldan estas posturas, hace un énfasis en el caso de la comuna 6 Doce de Octubre, permitiendo detectar, los efectos de la gestión participativa del desarrollo en las decisiones públicas de manera progresista durante el periodo 2012-2015 y como estos fueron ocasionados por nuevas tipologías y condiciones organizacionales establecidas por los actores del territorio, permitiendo una reflexión sobre rasgos de comportamiento, logros y limitaciones a la hora de intervenir el desarrollo en territorios a escala submunicipal desde una construcción social.

Palabras claves: Participación ciudadana, gestión del desarrollo local, gestión pública, Comuna 6.

## **ABSTRACT**

Citizen participation and the management of local development are two issues that are framed in the new tendencies of contemporary public management, therefore attract the interest of governments and local communities to find new ways to strengthen intervention results. The present study, in addition to a summary of some concepts that support these positions, emphasizes the case of the commune 6 Doce de Octubre, allowing to detect the effects of participatory management of development in public decisions in a progressive manner during the Period 2012-2015 and how these were caused by new typologies and organizational conditions established by the actors of the territory, allowing a reflection on behavioral traits, achievements and limitations when intervening development in territories on a sub-municipal scale from a social construction.

Key words: Citizen participation, local development management, public management, Commune 6.

---

\* El presente artículo se presenta como resultado del trabajo de grado para optar al título de Magister en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT.

\*\* Administrador de Empresas, Especialista en gerencia de proyectos, correo electrónico: danycanot@yahoo.es

## INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Medellín se estableció desde el año 2004, la política pública de Planeación Local y Presupuesto Participativo (PL y PP) que trajo consigo: nuevos mecanismos participativos, fuentes de financiación, programas y proyectos en los temas priorizados por cada territorio como problemas de desarrollo, hecho que ha favorecido condiciones para el aumento del protagonismo de los ciudadanos y de órganos colectivos conformados por los mismos en la toma de decisiones de distribución y ejecución de recursos y al mismo tiempo modificó las formas de relacionamiento del Estado municipal con las comunidades. Se ha ligado la participación a la gestión local del desarrollo, no obstante ¿qué tan beneficiosa o determinante ha sido la participación ciudadana en materia de organización de la comunidad alrededor de la gestión del desarrollo local?

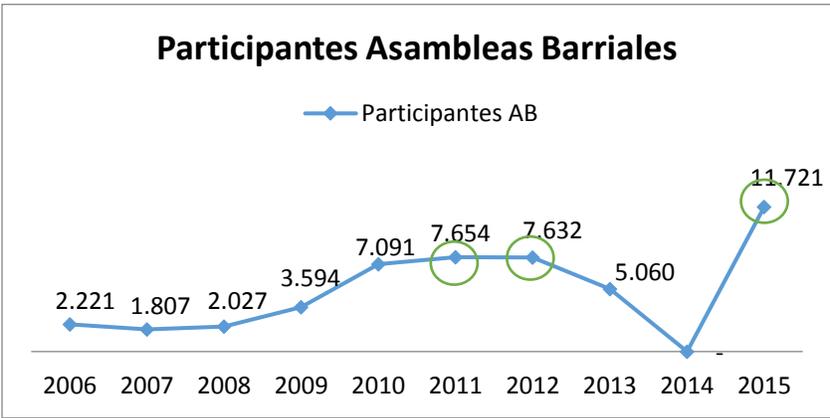
Para los analistas de gobierno y políticas públicas, es importante en el marco de la post nueva gestión pública, obtener pistas sobre la incidencia y principales efectos en el ejercicio de la profundización de la democracia: *“La participación ciudadana es un buen indicador cualitativo y cuantitativo de la “temperatura democrática” de una sociedad concreta”* (Alberich, 1999) Pero no solo desde el fortalecimiento de la democracia, sino como factor de incidencia en la gestión pública como lo dejan advertir Velásquez & González (2003) *“La participación mejora la eficiencia y la eficacia de la gestión pública en la medida en que es capaz de concitar voluntades para la construcción de consensos (...)”* (p. 77) y además mencionan su importante potencialidad en la política pública *“La participación puede enriquecer la democracia si se articula a través de mecanismos que combinan información, deliberación y capacidad de intervención de los ciudadanos en los procesos de decisión”* (p. 76).

Es necesario convenir que los territorios submunicipales, comunas y corregimientos, de Medellín carecen de evidencias empíricas que den pistas sobre los efectos positivos y/o negativos que han dejado la relación participación ciudadana y gestión del desarrollo local, si estos son directamente proporcionales, si solo se han ampliado los niveles de consulta o si por el contrario son ciertos factores los que permiten determinar que más allá de la

profundización de la democracia, un territorio submunicipal puede encontrar la vía del desarrollo mediante ciertos comportamientos, niveles y connotaciones de la participación.

Para este análisis se toma como estudio de caso referente, la comuna 6-Doce de Octubre de Medellín, su preponderancia para el presente estudio se basa en: 1. Su priorización de recursos financieros para los procesos participativos, según datos de la Corporación Región, en esta comuna se invirtieron entre el año 2006 al año 2015, \$14.207.158.543 expresados en 187 proyectos del programa de planeación local y presupuesto participativo solo en la dimensión organización social para el desarrollo (Alcaldía de Medellín-Corporación Región, 2015). Entre el 2012 y 2015 el ítem de organización y movilización ciudadana para la gestión del plan estratégico fue al que se le asignó más recursos del programa Planeación Local y Presupuesto Participativo (PL y PP) por encima de otras problemáticas locales, este ítem ascendió a \$5.867. 630.285 millones de pesos en el periodo; 2. La vinculación creciente y ejemplar de las personas y organizaciones alrededor de la gestión del desarrollo en la comuna son considerables, con un salto para el año 2015 donde participaron 11.721 ciudadanos en las asambleas barriales para definir proyectos en sus territorios y elegir delegados representantes en el Consejo Comunal.

Ilustración 1 Participantes en Asambleas barriales del programa PL y PP de la comuna 6-Doce de Octubre



Fuente: Construcción propia con datos del programa PL y PP\*

\* El año 2014 presenta una caída del indicador debido a que en ese año el programa de PL y PP no realizó Asambleas barriales.

Estos datos ayudan a ratificar la importancia que este territorio ha prestado a la participación ciudadana como estrategia y proyecto para su desarrollo, por tanto, es un caso relevante para el análisis propuesto, para el que se propone como indagación principal del estudio de caso: ¿Qué efecto organizacional ha producido la participación ciudadana para el proceso de gestión del desarrollo local, en la comuna 6-Doce de Octubre de la ciudad de Medellín durante el periodo 2012-2015? Ante este cuestionamiento se presenta como hipótesis central, que dados los altos niveles de inversión en recursos sociales, técnicos y económicos realizados por los actores locales en la comuna durante el periodo 2012-2015, conducentes al fortalecimiento de la participación ciudadana, se ha producido un efecto positivo en la organización social, sustentado en nuevas tipologías, mejores condiciones e influencias en la administración pública, que redundan en un factor de éxito para gestionar el desarrollo del territorio.

El presente trabajo estructura a partir de una exposición de conceptos que sirven como marco teórico, para luego plantear el estudio de caso y sus principales hallazgos que permitan terminar con unas conclusiones que dejan advertir la relevancia del fortalecimiento de las formas de organización participativa para las comunidades locales y su incidencia en los resultados de la gestión pública territorializada en las comunas y/o corregimientos.

## MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

Los asuntos relacionados con el desarrollo desde una concepción más socio-céntrica han sido del interés de las nuevas teorías de gobierno, la post Nueva Gestión Pública o también denominado gobernanza o gobierno abierto (*Open Government Partnership*), conducen a pensar el diseño e implementación de las políticas públicas en contexto de las sociedades locales, no concibiéndolas como objeto de desarrollo único del Estado, sino como sujeto protagónico de la construcción de lo público y por ende de su desarrollo:

La gobernanza se plantea como una nueva forma de gobernar, caracterizada por relaciones horizontales y por la búsqueda de equilibrio entre poder público y sociedad

civil, implicando una pluralización en la formación de las decisiones públicas (...) (Ramirez, 2011)

Son elementos fundamentales en la gobernanza, la descentralización que reivindica la territorialidad y la incidencia de la sociedad civil organizada, es decir la participación; haciendo una transición del modelo burocrático (Estado-Céntrico) y la Nueva Gestión Pública (Mercado-Céntrico) a un modelo donde se trata de establecer el principio de cooperación y colaboración entre actores e instituciones, incluidas aquellas en las que la ciudadanía participa y poniéndola en el centro de las relaciones (Oslak, 2013)

(...) Parece vislumbrarse ahora un nuevo enfoque que pone el acento en las posibilidades de una comunicación, diálogo y colaboración de doble vía entre ciudadanía y gobierno (...) crean potencialmente nuevas perspectivas para que la sociedad civil participe, frente al estado, en el triple rol de co-decisor de políticas, coproductor de bienes y servicios y contralor de la gestión pública (p. 7)

Dado el marco de relación entre el campo del gobierno y las políticas públicas con el asunto de la participación de la sociedad, es necesario precisar que dicha acción no se hace en el vacío, requiere de un referente contextual, ese es el territorio, demarcado en este caso en lo local, como el espacio donde interactúan los actores y los intereses por el asunto del desarrollo.

Con el término desarrollo local, necesariamente se está denominando una tipología de los conceptos de desarrollo existentes, en sí la palabra “desarrollo” que inicialmente estaba delimitada a un ejercicio del campo de la economía, hoy tiene suficientes apellidos que amplían y al mismo tiempo complejizan su definición llevándolo a un campo multidisciplinar; cuando se habla de desarrollo local, la palabra “local” está haciendo referencia a una circunscripción territorial en el contexto de otra mayor, una espacialidad geográfica y a una comunidad con arraigo que la habita, lo que le da la connotación de sociedad territorial (Muller, 1990)

El papel del territorio en la concepción del desarrollo local no es un asunto menor, según Dematteis y Governa (2005) este puede ser comprendido desde varias perspectivas, por ejemplo: “*desde lo administrativo como el “espacio de las competencias” o el territorio como “construcción social” que contribuye a la identidad local en relación con la acción colectiva de los agentes (el territorio como proyecto)*” (p. 39) la primera se puede acercar más a la visión del funcionario público mientras que la última definición propone ver el territorio entonces en un marco más amplio, desde la óptica de los agentes que lo habitan y no desde la lógica de quien lo interviene, dándole un carácter de producto social.

Atendiendo esta lógica de la gestión del desarrollo local como construcción social, se acoge la perspectiva del desarrollo endógeno, que suscribe el término a un carácter propio e interno de los actores que integran un territorio, aun cuando este concepto no descarta la importancia de los factores exógenos en lo local, si reviste de protagonismo a la capacidad organizacional de la sociedad local:

[Desarrollo local] Un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales o agrupamientos humanos, capaz de promover o dinamizar la economía y la mejoría de la calidad de vida de la población. A pesar de constituir un fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja con la que interactúa y recibe influencias o presiones positivas o negativas (Buarque, 1999)

La requisición de actores, comunidades, grupos organizados locales para la gestión, es una condición *sine qua non* para que en la agenda de desarrollo local incorpore otros asuntos adicionales de interés de la sociedad civil ante los tomadores de decisión, entendiendo dicha agenda como aquella capacidad de poner en común la negociación y debate de intereses públicos y privados, que se estructuran técnicamente y de manera participativa en la planificación (Arocena, 2001)

El Banco Mundial (2010), hace un hincapié en la capacidad asociativa que debe denotar el proceso de desarrollo local, explicándolo como un fenómeno “*relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable, que traiga*

*beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todos en la comunidad.*” Si bien este concepto está más ligado a una visión economicista, coincide con Muller, Buarque y Arocena; en que su logro radica en las capacidades de los colectivos humanos que establecen comunidad frente a un objetivo de bienestar teniendo el territorio como referente, lo que hace relevante el análisis de la relación participación y organización ciudadana en clave de este concepto.

En cuanto a la participación ciudadana, en palabras de Alicia Ziccardi “*refiere específicamente a que los habitantes de las ciudades intervengan en las actividades públicas representando intereses particulares (no individuales)*” (Ziccardi, 1998). En una línea similar, Nuria Cunill aporta que “*la participación ciudadana se refiere a la intervención de particulares en actividades públicas, en tanto son portadores de determinados intereses sociales*” (Cunill, citado en Ferrero & Hoehn, 2014, p.15) en este sentido las autoras delimitan claramente las connotaciones que diferencian la participación ciudadana, del acceso de los ciudadanos mediante mecanismos constitucionales o legales para obtener la defensa de sus derechos o incluso, de la participación política referida a la militancia partidista o procesos electorales y también establecen diferencias con la participación social de los gremios, asociaciones o movimientos de reivindicación. La participación ciudadana está más asociada a la relación comunidad- Estado, no desde la defensa de un interés privado, ni del interés de reemplazar o rivalizar con el poder político, sino de incidir en la toma de decisiones de lo político y de las políticas públicas (Espinosa, 2009, p. 75)

Thomas Alberich (1999) plantea que la relación comunidad-estado no es plana y mucho menos unidireccional, esta se puede presentar por lo menos en tres niveles, que también dicen de la calidad de la democracia participativa instalada en la sociedad en clave de reales posibilidades de incidencia en el gobierno:

- La participación como información, este primer nivel es en el que la ciudadanía obtiene conocimiento acerca de las actuaciones de la gestión pública en su localidad, pero no interviene más allá de ello.

- La participación como consulta, en este sentido la administración pública dialoga con las comunidades para conocer sus percepciones, ideas y planteamientos con el fin de construir consensos para la actuación.
- La participación como gestión compartida o cogestión, en la que las comunidades toman decisiones conjuntamente con la administración pública, establecen responsabilidades compartidas, hay asignación de tareas a las comunidades con niveles de autogestión. (p. 167)

Al respecto Cunill (2014) aporta que no solo los niveles de participación evidencian la relación comunidad-estado, sino que definen cómo y de qué forma se incorporan en el ciclo de la política pública en un gobierno abierto, así: la participación consultiva o asesora ubicada generalmente en los momentos de diagnóstico, planeación o formulación de alternativas, es decir, antes de la implementación de las políticas públicas; la participación resolutoria, donde se hace parte de las decisiones, la participación fiscalizadora, cuya vinculación a la gestión se hace a través del control y la vigilancia; finalmente la participación en la ejecución que permite la realización de bienes o servicios públicos desde los mismos actores. (p. 16)

Ilustración 2: Fases de la participación en el ciclo de las políticas públicas



Fuente: Elaboración propia con conceptos sobre fases de participación de Cunill (2014) y ciclo de las políticas públicas de gobierno abierto de Osimo (2011)

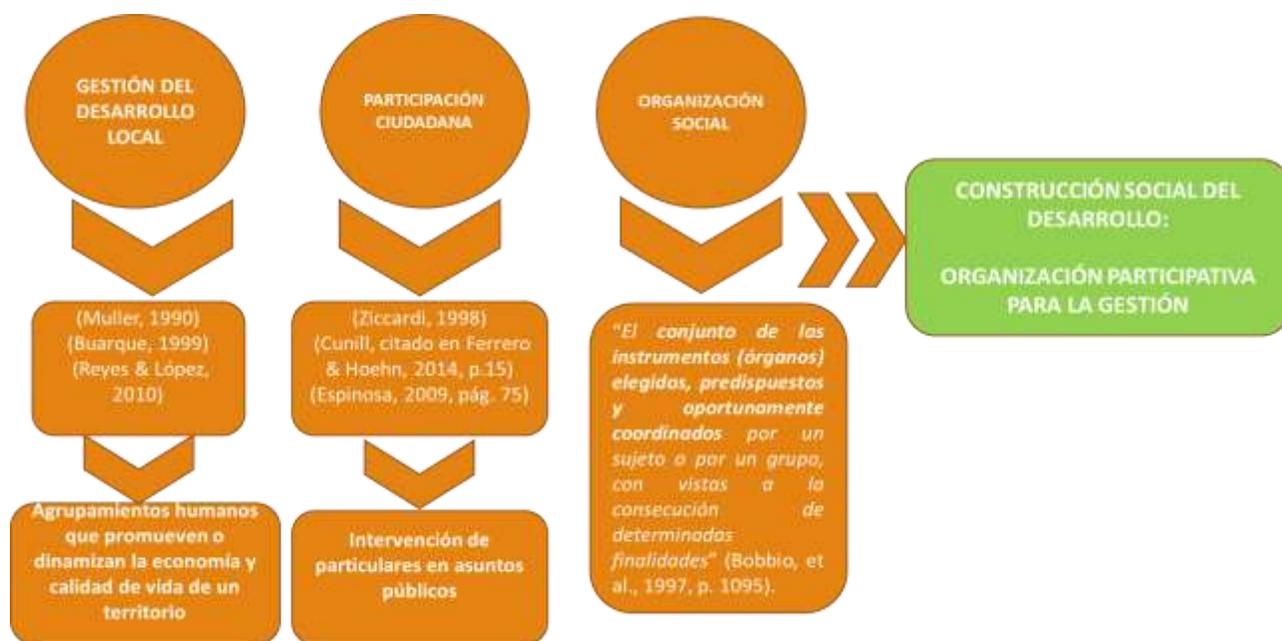
Para lograr consolidar los procesos participativos en la materialización de ideas, la organización de los ciudadanos es un aspecto preponderante, a esto se denomina organización social, que desde el punto de vista sociológico, se conciben como: *“unidades sociales construidas para conseguir objetivos específicos, se caracterizan por la división del trabajo, la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y dirigen hacia los fines”* (Etzioni, 1975), o *“formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y configuradas racionalmente”* (Mayntz, 1980)

Al respecto, las ciencias políticas también aportan a la definición de la organización social, planteando es *“El conjunto de los instrumentos (órganos) elegidos, predispuestos y oportunamente coordinados por un sujeto o por un grupo, con vistas a la consecución de determinadas finalidades”* (Bobbio, Mateucci, & Pasquino, 1997, p. 1097). Bajo esta concepción se aporta al término, la posibilidad de ligarlo a un producto de la participación activa de grupos sociales sin que ello necesariamente caiga en la rigidez de la organización corporativa, entendiendo entonces que los efectos organizacionales a los que se hará referencia en este estudio, también se ocuparán de escenarios colectivos y mecanismos donde se presenten las características ya planteadas.

En síntesis, para ligar la relación participación ciudadana y gestión del desarrollo local como fórmula para producir organización social con capacidad de incidencia positiva en la gestión pública en una localidad, es necesario definirlo como una construcción social, al respecto Sergio Boisier resume muy bien esta relación de términos, dotando de sentidos y condiciones lo que podría considerarse una construcción social del desarrollo:

Construir socialmente [participativamente] una región [localidad] significa potenciar su capacidad de auto-organización [organización participativa para la gestión], transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identidad territorial y en definitiva pasiva, en otra, organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos, es decir, capaz de transformarse en sujeto de su propio desarrollo (Boisier, citado en Zilochi, 1994, p. 125)

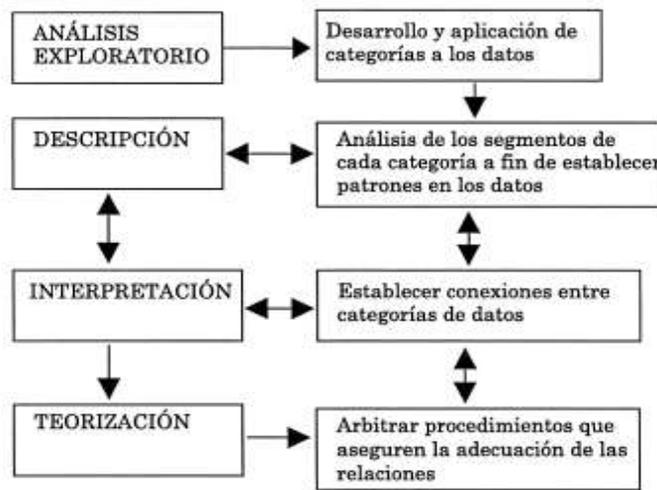
Ilustración 3 Esquema de categorías y relaciones establecidas entre conceptos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la orientación metodológica, el trabajo de investigación e interpretación realizado se suscribe en el macromolde empírico analítico, debido a que su escuela investigativa concibe el objeto de estudio dentro de un contexto que le da sentido, pero a su vez busca la desagregación del mismo para entenderlo desde las partes (Losada & Casas, 2008, p. 58). Para dicho análisis se propone un diseño de investigación mixta, de tal forma que permita combinar datos cuantitativos con ejercicios de profundidad cualitativa con los actores involucrados, para ello recurrir a fuentes primarias y secundarias en el estudio de caso propuesto, indagando mediante una adaptación de la ruta metodológica que nos propone Gutiérrez, Pozo, & Fernández (2002, p. 543).

Imagen 1 Ruta metodológica de investigación



Fuente: Gutiérrez, Pozo, & Fernández, 2002

Para realizar en análisis exploratorio, se parte de desagregar la pregunta orientadora en tres categorías que permitan explicar el fenómeno: en primera medida la identificación de tipologías organizacionales presentes en el territorio desde la participación para la gestión del desarrollo, en segunda medida, la indagación sobre las condiciones de acuerdo a los referentes teóricos establecidos de la construcción social del desarrollo local planteados por Boisier (1994) y finalmente la exploración de las incidencias de la participación para la gestión del desarrollo local en las decisiones de gobierno y políticas públicas ligadas a estos asuntos.

La descripción de los datos tiene como fuentes primarias: datos de encuesta de percepción ciudadana en la comuna 6 sobre asuntos ligados a la participación y organización social para el desarrollo, entrevistas semiestructuradas a actores de la comuna desde la perspectiva comunitaria, académica, gubernamental y operacional. Como fuentes secundarias se recurre a la información estadística de inversiones municipales, informes de gestión de convenios desarrollados para el fomento de la participación ciudadana, informes oficiales del estado como rendiciones de cuentas e indicadores de calidad de vida.

La interpretación establece entonces las conexiones entre categorías y datos de análisis para corroborar, ampliar, contextualizar y descartar información conducente a discurrir los

verdaderos hechos causales de los efectos positivos o negativos de la premisa establecida entre participación, organización y desarrollo local; que al mismo tiempo permitan avizorar elementos de discusión teóricos con el caso y con la ciudad.

## ESTUDIO DE CASO

La comuna 6-Doce de Octubre es una de las 16 localidades urbanas existentes en la ciudad de Medellín, ubicada en la zona noroccidental, linda por el norte con el municipio de Bello, en el occidente con el corregimiento de San Cristóbal, al sur con la comuna 7-Robledo y en el oriente con la comuna 5-Castilla; según la encuesta de calidad de vida 2015, su estrato socio-económico predominante de la vivienda es el nivel 2 (bajo) con el 56% de las habitantes ubicados allí, posee una extensión geográfica de 383.65 hectáreas y una población de 193.657 habitantes, siendo la segunda comuna más poblada de la ciudad después de la comuna 16-Belén, quien posee 883 hectáreas, es decir, más del doble de espacio. (Departamento Administrativo de Planeación, 2015)

Mapa: Comuna 6-Doce de Octubre de Medellín



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación, 2014

La comuna tiene una historia de organización social y participación en clave de la construcción de su territorio, durante los años 90 se iniciaron procesos de planeación del desarrollo en la zona noroccidental, teniendo como epicentro la comuna 6, lo que dio fuerza

a las organizaciones sociales con asiento allí, pues el territorio se convirtió en su eje de trabajo social y la motivación para la inversión de recursos nacionales, ONG's y Centros de pensamiento ligados a la universidad pública. Para la década del 2000, más precisamente en el 2004 la comuna es pionera junto con la comuna 1 y 13 en la elaboración de los primeros planes participativos de desarrollo local con aportes económicos del Municipio de Medellín y a partir de allí su búsqueda ha estado centrada en la construcción de vías para la gestión del PDL.

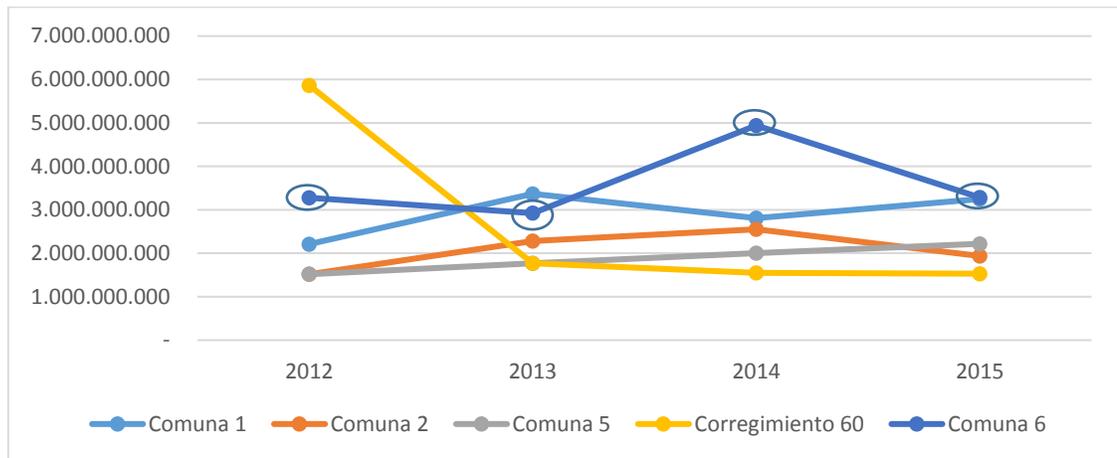
En el periodo 2012 al 2015, la comuna fue el territorio submunicipal con inversiones más significativas en materia de participación ciudadana de manera constante, en una comparación con otros territorios que presentan condiciones similares en cuanto a calidad de vida o con cercanía territorial se puede apreciar las diferencias.

Tabla 1: Inversión de recursos municipales en participación ciudadana en las comunas 1, 2, 5, 60 y 6 de Medellín durante el periodo 2012-2015

<b>Años/Comuna</b>	<b>Comuna 1</b>	<b>Comuna 2</b>	<b>Comuna 5</b>	<b>Corregimiento 60</b>	<b>Comuna 6</b>
2012	2.210.390.298	1.516.265.886	1.517.314.734	5.866.044.074	3.276.054.644
2013	3.368.634.321	2.278.028.646	1.767.769.421	1.765.220.616	2.922.539.870
2014	2.809.605.228	2.552.124.674	2.004.399.685	1.548.355.227	4.943.116.643
2015	3.251.639.418	1.933.632.023	2.217.834.253	1.529.696.942	3.287.343.982
<b>Total</b>	<b>11.640.269.265</b>	<b>8.280.051.229</b>	<b>7.507.318.093</b>	<b>10.709.316.859</b>	<b>14.429.055.139</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación,

Ilustración 4: Inversión en participación ciudadana por comunas durante el periodo 2012-2015



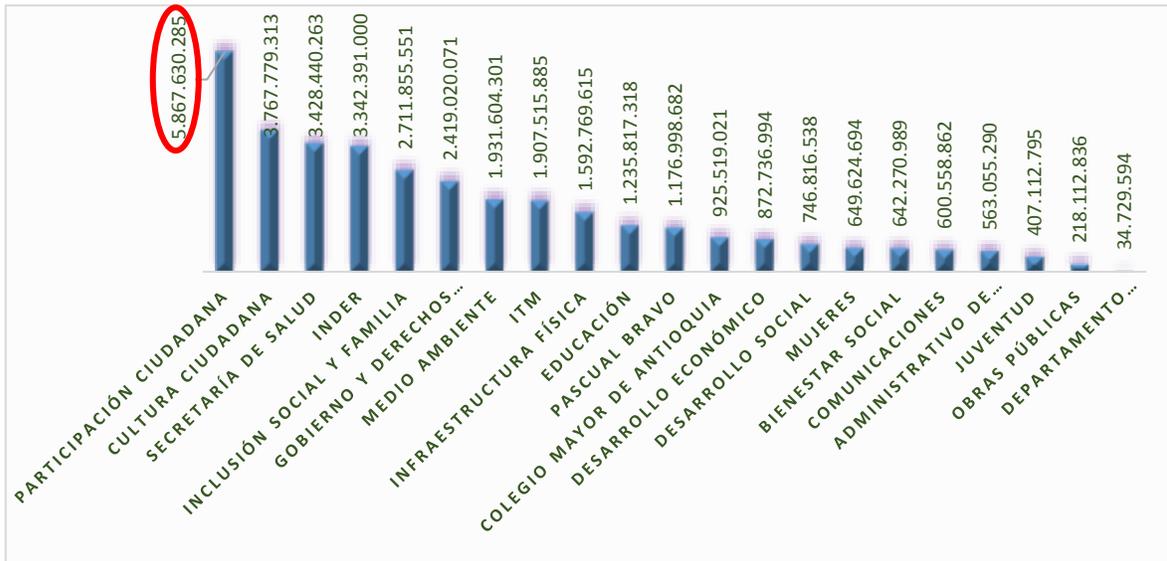
Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación, 2016

El programa de Planeación Local y Presupuesto Participativo ha sido la principal fuente de recursos para la inversión en este plano, de hecho fue el rubro que más recursos invirtió la comuna en el cuatrienio\*:

---

\* Aunque también es de advertir que durante este periodo (2012-2015) la Alcaldía dispuso de recursos de inversión adicionales mediante el programa denominado Jornadas de Vida y Equidad (JVE) en el que también bajo la lógica de la concertación con las comunidades se pactaron proyectos por \$1.462 millones que se destinaron a fortalecer los ejercicios de participación y organización social en el territorio, esto hablando solo de recursos estatales que son la mayor fuente de financiación pero que no son los únicos, puesto que no está calculado la inversión privada, ONG's y del sector comunitario.

Ilustración 5: Inversión por el programa Planeación Local y Presupuesto Participativo por dependencia municipal en la comuna 6-Doce de Octubre 2012-2015



Fuente: Elaboración propia con datos del Departamento Administrativo de Planeación Medellín, 2016

Ante esta apuesta decidida sobre la participación ciudadana como medio para gestionar el desarrollo local, se logra identificar unos hechos en cuanto a decisiones y políticas públicas en el cuatrienio, que se le indilgan a la capacidad organizacional local de esta comunidad:

Ilustración 6: Hitos de las incidencias alcanzadas en las decisiones y políticas públicas durante el 2012-2015 por la comuna 6-Doce de Octubre



Fuente: Elaboración propia

En el año 2012, la alcaldía de Medellín lanza su programa Jornadas de Vida y Equidad, la comuna 6 es el segundo territorio donde el Alcalde asiste para pactar inversiones con las comunidades, allí un actor clave fue el equipo de gestión\* del Plan de Desarrollo Local quien orientó tanto a las comunidades como al mandatario a hacer una apuesta desde el plan de desarrollo de la localidad y articular las inversiones en esas líneas de desarrollo: Educación, desarrollo económico, movilización ciudadana para la gestión, convivencia y derechos humanos y desarrollo físico espacial-ambiental. Esto es lo que expresa Aníbal Gaviria del ejercicio realizado:

(...) En el caso particular de la Comuna 6 Doce de Octubre, donde ya se realizó la Jornada de Vida y Equidad, desde el mes de julio del año anterior [2012], con una asistencia de 2.357 personas, vale la pena destacar proyectos que permitirán el acceso directo de los jóvenes a la educación superior y acceso laboral, la creación y fortalecimiento de las unidades productivas, fortalecimiento de las estrategias de recreación, participación y convivencia, la continuidad e implementación de nuevos proyectos del Plan Urbano Integral, entre los que se destacan el Parque Biblioteca del Doce de Octubre, que ya entregamos al servicio de la comunidad, el Bulevar del Abuelo y el Paseo del Borde Cerro El Picacho, así como el desarrollo del Plan Ambiental Local, con recursos por \$15.235 millones. (Alcaldía de Medellín, 2013)

Ilustración 7: Inversiones Jornadas de Vida y Equidad Comuna 6-Doce de Octubre



Fuente: Elaboración propia con datos Alcaldía de Medellín, 2013

\* El Equipo de Gestión posteriormente se denominaría Consejo de Planeación y Gestión Local

En el año 2013, una coalición de actores locales representados en el Consejo de Planeación y Gestión Local (CPGL) logran establecer con la Secretaría de Participación ciudadana una alianza colaborativa Público-Comunitaria-Privada, denominada “Me Muevo por la Seis” en la que lograron articular proyectos ejecutados por Corporación para el desarrollo Picacho con Futuro, Corporación Región, Fundación universitaria Esumer, Fundación universitaria Luis Amigó, Instituto Popular de Capacitación (IPC) con el único objetivo de realizar sinergias y actos de corresponsabilidad con el territorio, esta alianza motivó la coordinación colaborativa entre instituciones y comunidad, como la complementariedad de acciones, siendo la única comuna donde se aplicó este modelo.

Me muevo por la seis, fue una iniciativa desde el CPGL para proponer a la alcaldía una alianza, que viera a la comuna en términos de sociedad, como lo expresa el plan estratégico de la comuna, así ser más efectivos con los recursos, evitar duplicidades de acciones (convocatorias, socializaciones, diagnósticos, etc.) y que los operadores, no fueran simples operadores sino que aportaran un poco más a la planeación local, en términos de sociedades “ganar-ganar” dejar acumulados en el territorio (Piedrahita, 2016)

En el año 2014, el Departamento Administrativo de Planeación de Medellín (DAPM), emprende una política de actualización de los 21 planes de desarrollo local de ciudad, estableciendo la necesidad de fortalecer los diagnósticos y lineamientos base de gestión de las comunidades, no obstante, el CPGL en discusiones con la administración municipal y argumentando la definición de recursos importantes para promover la participación ciudadana en torno a la actualización, propone actualizar en una ruta de dos años el plan de desarrollo local, esta apuesta fue acogida por las demás colectividades territoriales y es así como la comuna 6, el DAPM opta por escuchar los razonamientos de este organismo colectivo y se establece una ruta diferente y autónoma con respecto a las 20 comunas restantes en la construcción de procesos de planeación territorial.

Finalmente, La comuna 6 influye en el plan de desarrollo del municipio de Medellín 2016-2019 “Medellín cuenta con vos” exportando una experiencia particular del territorio

denominado sistema cuadrado, en un proyecto denominado “la cuadra y la vereda cuenta con vos” ubicado en el reto Cultura Medellín, el programa Medellín cuenta con todos, incidiendo así como referente en nuevas formas de fomento participativo para el desarrollo, que lo ubican como un referente en capacidad de organización y movilización ciudadana.

## HALLAZGOS

Los hechos plantean unos alcances logrados por un territorio submunicipal en materia de organización ciudadana, para identificar los elementos explicativos de estas capacidades de incidencia y tratar de entender si verdaderamente se está trazando desde este territorio unos referentes de ciudad, es necesario auscultar la realidad alrededor de los planteamientos teóricos y metodológicos escudriñados.

Desde el análisis de las tipologías organizacionales participativas que surgen para la gestión del desarrollo, se puede observar que particularmente la comuna se ocupó básicamente de la estructuración de un sistema de participación local, es decir, establecer ámbitos y roles de la participación ciudadana, lo mismo que por la generación de espacios de articulación e interacción, lo que es una connotación más politológica de la organización social como lo plantea Bobbio, et al. (1997), ello indica que la manifestación de actos o efectos de la gestión participativa, no se le indilgan a una organización en particular, sino a acciones colectivas, lo que implica mayor capacidad de concertación entre actores.

Cuadro 1: Clasificación de las organizaciones y escenarios participativos de la comuna 6-Doce de Octubre

<b>Ámbito</b>	<b>Tipo de organización participativa</b>	<b>Lógicas de funcionamiento/participación</b>
Colegiados- Institucionales	Junta Administradora Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación de la agenda pública social comunal con el Estado</li> </ul>
	Consejo de Planeación y Gestión Local- Comité estratégico*	
	Mesas temáticas y poblacionales	
	Asocomunal	

\* Tipologías organizacionales insertadas en el territorio en el cuatrienio 2012-2015

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccionamiento estratégico</li> </ul>
Organizacional- Cívica y Corporativa	Juntas de Acción Comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción social/Ejecución</li> </ul>
	Nodos territoriales*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación organizacional en un área de influencia/Consultiva</li> </ul>
	Corporaciones, fundaciones, asociaciones civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de Proyectos/Ejecución</li> </ul>
Ciudadanía vecinal	Sistema cuadrado*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información pública para la ciudadanía y la gestión local/Informativa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de informes convenios de Alcaldía de Medellín-Esumer, 2015

Las tipologías organizacionales existentes en la comuna 6 tienen varias connotaciones como niveles de participación, pasando desde nuevas formas de suministrar información sobre lo público, la deliberación y la cogestión con el Estado. Dentro de las nuevas tipologías surgidas en el territorio durante el cuatrienio 2012-2015 se resaltan:

El Sistema cuadrado, que lleva lógicas de participación ciudadana a las cuadradas, mediante el empoderamiento de un líder de cuadra al cuál se le asigna dos manzanas urbanas circundantes a su vivienda para recoger información sobre las problemáticas de los vecinos e informar y acercar la oferta pública municipal a la cotidianidad familiar, con el único fin de buscar maneras de empoderar a las vecindades de construir soluciones colectivas.

El sistema cuadrado, es un tejido comunitario construido de manera consciente, colectiva, participativa y transformadora, en comunicación abierta con el desarrollo comunal, que trabaja por el bienestar, la convivencia, la inclusión y la equidad de las familias, a través del conocimiento de sus problemas, apalancados en valores de vecindad solidaria y respeto por la diferencia. (Alcaldía de Medellín-Esumer, 2014)

Los Nodos que son espacios participativos de las Juntas de Acción Comunal por agrupación de barrios y sectores; estos buscan ser núcleos de encuentro para planear proyectos de impacto en radios de acción intermedios entre el barrio y la comuna, son más de carácter consultivo, actualmente existen 5 nodos en la comuna.

Y el Consejo de Planeación y Gestión Local, que es una variación del equipo de gestión establecido en el acuerdo 043 de 2007, con mayores atribuciones en materia de incidencia en proyectos, este escenario aprovecha la normatividad vigente y extiende sus funciones a establecerse como un espacio de discusión sobre asuntos del desarrollo local y no solamente sobre asuntos de Presupuesto Participativo, tal como reza en su reglamento interno:

Es el escenario deliberativo, encargado de coordinar el proceso de planeación, organización, dirección, evaluación, control y gestión participativa del desarrollo de la comuna mediante la articulación de los instrumentos de planeación de carácter local y municipal y de los escenarios derivados de estos, siempre en subordinación de las decisiones adoptadas en las instancias comunales establecidas en el territorio en el marco de la alianza pública comunitaria y privada y en los Acuerdos Municipales vigentes. (Consejo de Planeación y Gestión Local Comuna 6-Doce de Octubre 2014)

En cuanto al análisis de las condiciones organizacionales de la participación ciudadana para la gestión del desarrollo local, desde lo que plantea Boisier: identidad territorial, cohesión social y movilización (Boisier, citado en Zilochi, 1994) se tienen al menos tres consideraciones importantes: en primer lugar, la identidad territorial, todos los actores entrevistados desde ópticas comunitarias, función pública y académica coinciden en que la comuna ha construido un símbolo, una especie de “caballo de batalla” discursivo para gestionar ante el actor público y privado, el plan de desarrollo local más que un instrumento, es una plataforma política local. *“Hoy todos los líderes locales reconocen la marca plan, tenemos diferencias pero creo que hemos avanzado en poner el territorio por encima de ellas”* (Piedrahita, Presidente Junta Administradora Local comuna 6, 2016) esto no solo desde una mirada local, externamente también analistas plantean que *“Se viene consolidando una apuesta comunal a través de los planes de desarrollo local, que es evidente en la 6*

[comuna]” (Tejada, 2016) hay un consenso sobre el avance en la gestión desde la instalación de los presupuestos participativos como política pública y como la planeación local ha transformado el imaginario y las maneras de relacionamiento con el Estado, como también que esta situación no es coyuntural u obedece a un periodo de gobierno, tiene que ver con la historicidad del territorio y la necesidad de construirlo y defenderlo desde la organización social.

En segundo lugar, hay divergencias en cuanto a la existencia de una cohesión social en el territorio, pero coincidencias en que los actores locales han tenido la capacidad de realizar coaliciones frente a determinados momentos de actuación y agenda pública, que encuentra lugar en el CPGL como principal actor y forma de organización participativa en la negociación con el actor público durante el cuatrienio, más que una condición de cohesión social, ya que para algunos persiste la concentración del poder *“Hay concentración de la participación en grupos de personas y organizaciones, el sistema cuadrado ha ayudado y los nodos, pero esto sigue presentándose”* (Veeduría, 2016) y también carencias en el proceso cohesionador durante todo el ciclo de la política pública, este se limita al momento de la negociación y planeación, fragmentándose en la implementación y en la evaluación.

Existe la capacidad de tejer, dialogar y deliberar sobre la agenda pública de desarrollo para la comuna, pero cuando estamos ejecutando los contratos no se manifiesta tanto la cohesión, cuando los líderes participan en los contratos nos volvemos *“egoístas”* con el territorio” (Polanco, 2016)

Se reconoce y valora la capacidad de gestión que ha ganado la comuna, es claro que en ella persisten intereses de las organizaciones locales y sus liderazgos, *“la participación aún gira mucho alrededor de los intereses de las organizaciones y líderes, se está avanzando, pero aún falta más desarrollo del capital social hacia una visión compartida”* (Tejada, 2016) lo que significa que hay un camino por recorrer en el proceso de cohesión social, desde una perspectiva de la administración municipal, es claro que el asunto de la gestión participativa del desarrollo es una negociación de intereses, pero reconocen que en el caso de la comuna cada vez se aleja un poco más de ser el interés particular de un individuo u organización:

Sobre algunos temas en particular como la planeación participativa, juegan mucho los intereses de los actores locales, la participación no es gratuita, pero también entran a jugar otros factores, es innegable que ahora [desde la administración municipal] se escuchan más a los líderes y hay más liderazgos en la comuna con quienes interactuar el asunto del desarrollo (Betancur, 2016).

Otros actores aportan que es necesario revisar los procesos participativos, ya que el agente movilizador son los recursos de PL y PP (Veeduría, 2016) asunto que puede distorsionar los verdaderos intereses participativos y direccionar estos recursos a las conveniencias individuales o sectoriales, por lo que se plantea una permanente tensión entre el interés organizacional individual y el interés del desarrollo territorial.

En tercer lugar, las nuevas formas de masificar o movilizar la participación, la administración municipal destaca que hay innovaciones importantes en este aspecto en la comuna 6:

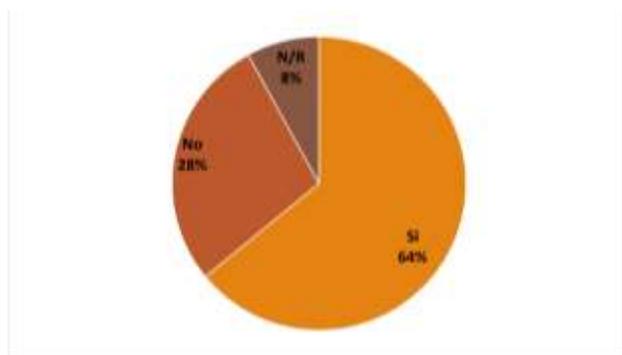
La comuna 6 es un referente en participación ciudadana y también en planeación local, hacen cosas diferentes, como por ejemplo el sistema cuadrado es una muestra de lo que se denomina poder popular (...) el esquema de gobernanza que tienen que si lo consolidan marcan la historia de la ciudad (...) por lo tanto hacen que la administración en estos asuntos tenga que mirarla de manera diferente” (Betancur, 2016)

Esta capacidad movilizadora potencia de manera indirecta la capacidad de incidencia política de los liderazgos locales, que no son ajenos a la capitalización política, de ahí la consolidación de líderes sociales y su participación en cargos públicos y políticos, como una manifestación del aprovechamiento individual, pero a su vez la capacidad de movilización es un capital que es usado para atraer al territorio actores políticos e inversión pública cuando estos detentan el poder; otros beneficios percibidos de alguna manera por los liderazgos

locales son: la legitimidad ante las comunidades de influencia y las posibilidades de participación en la ejecución de la contratación estatal.

Lo cierto es que cuando se consulta la percepción de la ciudadanía local frente a la aprobación de los mecanismos, instrumentos u organismos participativos que actualmente gestionan el desarrollo local, hay un favorecimiento a dicha labor. El 64% de los habitantes consultados avala la gestión de los organismos participativos en términos del desarrollo, el 28% desaprueba la gestión de los mismos, mientras que un 8% no sabe o no responde al cuestionamiento, tal como se puede observar en la ilustración 8:

Ilustración 8: Contribución de los organismos participativos en la gestión del desarrollo local en la comuna 6 Doce de Octubre 2016



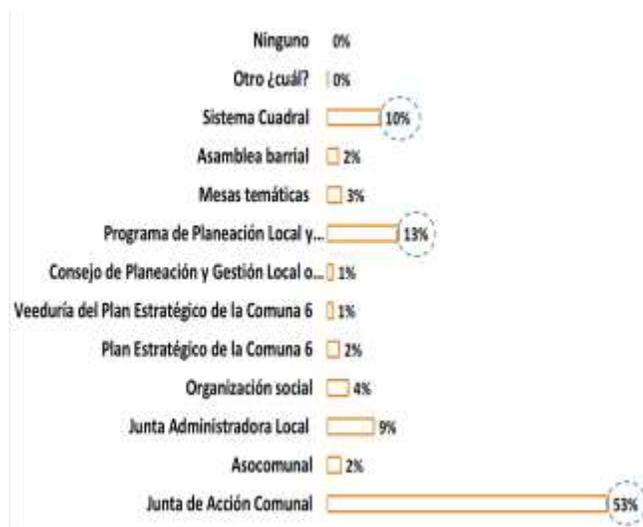
Fuente: Elaboración propia basado en datos arrojados por encuesta de percepción ciudadana en el marco del plan estratégico comuna 6, 2016

Como se puede observar en las ilustraciones 9 y 10, las Juntas de acción comunal son la organización y a su vez el escenario de participación más reconocido y más avalado por las comunidades en cuanto a gestión local del desarrollo, sin embargo llama la atención que con tan poco tiempo el sistema cuadrado marque un 13% de reconocimiento y a su vez que un 10% de los habitantes lo avale como una tipología organizacional que gestiona eficazmente el desarrollo y es el programa de planeación local y presupuesto participativo el instrumento de gestión más visible para los habitantes aun cuando su reconocimiento sea solo del 11% y su aval sea en el 13% de los pobladores.

Ilustración 9: Mecanismos u organismos participativos reconocidos en la comuna año 2016



Ilustración 10: Mecanismos u organismos participativos que contribuyen positivamente en la gestión del desarrollo local en el año 2016



Fuente: Elaboración propia basado en datos arrojados por encuesta de percepción ciudadana en el marco del plan estratégico comuna 6, 2016

Esta percepción ciudadana se corrobora con el hecho de que la comuna 6 presentó índices de mejoramiento de condiciones de vida pasando de 39,68 en el índice para el 2012 a 40,12 en el 2015; mientras que las dos comunas vecinas (5 y 7) de la zona cayeron en su indicador para el mismo año (Departamento Administrativo de Planeación, 2015), indilgar estos indicadores únicamente a la incidencia de la participación ciudadana y su modelo de organización en la comuna sería bastante osado, pero desconocerlo también sería omitir un factor clave de desarrollo.

Fue el nivel de organización de la comuna en la conversación con el Alcalde [Aníbal Gaviria] que logró convencerlo que el plan de desarrollo local era la vía, para poder ser una de las comunas en las que primero se hizo Jornadas de vida y equidad, por eso se pudieron ejecutar las obras como la terminación del Proyecto Urbano Integral (PUI) y se mejoró la calidad de vida de la gente, eso es un éxito de la gestión participativa (Polanco, 2016)

Efectivamente, la comuna 6 fue el territorio con mayor cantidad de proyectos (15) en ejecución tanto de obra física como social en la alcaldía a través de Jornadas de Vida y Equidad y la localidad urbana con más inversión en estos acuerdos \$15.245 millones durante el periodo en estudio, a su vez la que logró ver culminados la mayor parte de ellos en la ciudad como se puede observar en el informe de gestión final de periodo de la alcaldía (Alcaldía de Medellín, 2014), hecho que explica el avance en sus indicadores de desarrollo, sin negar que es un territorio con muchos desafíos en cuanto condiciones de vida.

## CONCLUSIONES

La post Nueva Gestión Pública o gobernanza propone mirar la relación comunidad-estado como una fórmula para transformar positivamente las posturas asimétricas clientelares fomentadas en los modelos burocráticos y gerencialistas, en este sentido el incremento de la participación ciudadana teóricamente proporciona el desarrollo local en la medida que fortalece las democracias posibilitando mayores niveles de información, consulta y co-gestión. La comuna 6 frente a este planteamiento aporta que el incremento de la participación desde una política pública por sí solo no es muestra de la salud democrática, ni de la capacidad de gestión participativa, es necesario una participación activa constructora de nuevos modelos y tipologías organizativas autónomas que permiten concitar los intereses entre el actor gubernamental y la sociedad civil.

La metodología implementada permitió constatar que el incremento de recursos sociales, técnicos y económicos si ha propiciado efectos organizacionales positivos,

expresados **nuevas tipologías y mejores condiciones de organización ciudadana**; básicamente porque han girado alrededor de un tema común que es el plan de desarrollo local, un discurso y plataforma que se ha mantenido en el tiempo y que ha permitido la aproximación a un sistema local de participación tanto para la incidencia en la agenda pública, ampliar los niveles de articulación y consulta, como de los intentos por masificar la información pública para la acción social, expresados en el CPGL, nodos y sistema cuadril respectivamente, dan cuenta de un acercamiento a un modelo funcional de relación Comunidad-Estado; que aún advierte fallas en la institucionalidad local, como las mezclas de estas formas modernas de gestión participativa con viejas usanzas representativas, jerárquicas y clientelares.

La gestión del desarrollo local es el principal incentivo de la participación ciudadana en la comuna 6, lo que ha incorporado un discurso social en el territorio y principal punto de encuentro para la discusión entre los liderazgos locales y las organizaciones del territorio, en ello se ha detectado como hechos positivos el fortalecimiento de la identidad territorial, la capacidad de coalición y movilización mientras que se presenta como falencias, que dichas cualidades se activan solo en la negociación y diseño de programas y proyectos para la localidad, disminuyéndose su efecto sobre asuntos relacionados con la implementación y la evaluación.

Finalmente, si bien los territorios submunicipales aún no puede hablar de una construcción social (participativa) del desarrollo local en toda su dimensión, pues aún existen grandes limitantes en materia de política pública local en la ciudad, estructuras participativas en proceso de consolidación y grandes temas de ciudad que afectan las comunas y corregimientos sin grandes niveles de interlocución en las comunidades locales; la comuna 6 si logra avanzar en la **incidencia sobre decisiones públicas** que rodean los asuntos de la planeación participativa, logrando establecer nuevos mecanismos progresistas propios de la post NGP en relación con la administración municipal tales como alianzas colaborativas y el impulso de proyectos en el plan de gobierno para la ciudad desde la localidad, donde la comuna se establece como referente desde la gestión local y el establecimiento de formas de participación en los territorios. La apuesta decidida de los actores de la comuna 6, para el

fortalecimiento de las formas de organización participativas, son también una expresión de la historia y los intereses de los liderazgos locales, que ven en ello la posibilidad de fortalecer sus organizaciones sociales y consolidar capitales sociales y políticos propios, no obstante es la potencialidad de la administración pública canalizar dichos intereses en el entendimiento del bien colectivo como fin último y no pretender ver la participación únicamente como acto altruista de los participantes o un trámite de formalización de las decisiones gubernamentales.

## REFERENCIAS

- Alberich, T. (1999). Gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local. *Política y Sociedad*, 163-174.
- Alcaldía de Medellín. (septiembre de 2013). Las Cuentas Claras. *Cuentas Claras Comuna 6 Doce de Octubre*, págs. 1-8.
- Alcaldía de Medellín. (Marzo de 2014). Cuentas Claras en la comuna 6 Doce de Octubre. *Cuentas Claras*, págs. 1-8.
- Alcaldía de Medellín. (2016). *Inversiones PL y PP*. Medellín.
- Alcaldía de Medellín-Corporación Región. (2015). *Balace de inversión en la dimensión organización social para el desarrollo*. Medellín.
- Alcaldía de Medellín-Esumer. (2014). *Sistematización del sistema cuadrado comuna 6, convenio 4600053268*. Medellín.
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. En U. C. Montevideo, *Desarrollo local: un desafío contemporáneo* (pp. 201-229). Montevideo: Santillana.
- Betancur, F. (11 de Junio de 2016). Secretaría de Participación Medellín. (D. C. Torres, Entrevistador)
- Bobbio, N., Mateucci, N., & Pasquino, G. (1997). *Diccionario de Política*. Madrid: Siglo veintiuno editores.
- Buarque, S. (1999). *Metodología del planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentavel*. Recife: IICA.
- Consejo de Planeación y Gestión Local Comuna 6-Doce de Octubre. (2014). *Reglamento Interno*. Medellín.
- Dematteis, G. & Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local, la contribución del model SloT. *Boletín de la AGE*, pp. 31-58.
- Departamento Administrativo de Planeación. (2015). *Encuesta de Calidad de Vida*. Medellín.
- Espinosa, M. (2009). La participación ciudadana como relación socio-estatal acotada por la concepción de democracia y ciudadanía. *Andamios*, pp. 71-109.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Buenos Aires: Uthea.
- Losada, R., & Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Mayntz, R. (1980). *Sociología de las organizaciones*. España: Alianza Universidad.
- Muller, P. (1990). *Les Politiques Publiques*. Presses Universitaires de France.
- Osimo, D. (1 de Agosto de 2011). *policy making 2.0*. Obtenido de <<http://egov20.wordpress.com/2011/07/14/policy-making-2-0-a-refined-model/>> (link is external)>
- Oslak, O. (2013). La gestión pública post NGP en América Latina. Balance y desafíos pendientes. *Jornada Inaugural de la IX conferencia de la INPAE*, pp. 1-11. Santiago.
- Piedrahita, L. C. (18 de Octubre de 2016). Presidente Junta Administradora Local comuna 6. (D. C. Torres, Entrevistador)
- Polanco, J. P. (2 de Noviembre de 2016). Ex-edil y contratista de la administración municipal 2012-2015. (D. C. Torres, Entrevistador)
- Ramirez, M. F. (2011). Gobernanza y legitimidad democrática. *Reflexión política*, pp. 124-135.
- Reyes, A. G., & Lopez, L. F. (2010). *PNUD*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2744/1/tm4592.pdf>
- Tejada, G. (18 de Octubre de 2016). Académico. (D. C. Torres, Entrevistador)
- Veeduría. (27 de Octubre de 2016). (D. C. Torres, Entrevistador)
- Velasquez, F., & Gonzalez, E. (2003). *¿Que ha pasado con la participación en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona.
- Ziccardi, A. (1998). *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*. México: IISUNAM/Miguel Angel Porria.
- Zilochi, G. (1994). La dimensión micro-regional: entre "lo global" y "lo local". *Administración pública y sociedad*, 125.