

**Propuesta para el mejoramiento de la implementación del presupuesto participativo en el
municipio de Chía a partir de un marco de trabajo híbrido predictivo - ágil**

Ana Isabel Castellanos Ruiz

Asesora

Carmelina Rosario Cadenas Anaya

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Agradecimientos

Mi gratitud a la doctora ingeniera Carmelina Rosario Cadenas Anaya, por compartir conmigo su conocimiento y asesorar con la maestría de quien ama su profesión y el arte de enseñar.

Dedicatoria

A mis padres Jorge y Elizabeth y a mi hermana Diana Sofía, por su amor y respaldo incondicional.

A mi hija Ania, por ser mi inspiración y orgullo día a día.

A Claudio Marcelo, por su apoyo y comprensión, siempre presente aún en la distancia.

A Miguel Ángel, quien desde el cielo sigue presente en mi historia en cada meta alcanzada.

... son parte integral de mi logro.

Resumen

El presupuesto participativo se ha consolidado como un mecanismo de participación ciudadana orientado a fortalecer la democracia local mediante la intervención de la comunidad en la definición del destino de un porcentaje de los recursos públicos. No obstante, en el municipio de Chía (Cundinamarca) se han presentado dificultades en la implementación de este mecanismo, evidenciadas en bajos niveles de ejecución de los proyectos priorizados por la ciudadanía y en debilidades en la articulación institucional y en los mecanismos de seguimiento del proceso.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un marco de trabajo híbrido orientado a contribuir al fortalecimiento de la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía, mediante la articulación de elementos provenientes de metodologías predictivas y ágiles. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y propositivo, apoyado en la revisión documental de la normatividad y de los registros institucionales del proceso entre 2016 y 2023, así como en entrevistas semiestructuradas con actores institucionales y comunitarios vinculados al mecanismo participativo.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron debilidades relacionadas con la falta de estandarización metodológica, la limitada trazabilidad del proceso y la ausencia de herramientas de seguimiento sistemático de los proyectos priorizados. A partir de estos hallazgos se diseñó un marco de trabajo híbrido estructurado en cinco fases: planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación, seguimiento a la ejecución y culminación, articuladas con el ciclo PHVA y complementadas con prácticas de gestión ágil, tales como iteraciones adaptadas, métricas de flujo, tableros de seguimiento y espacios de retroalimentación continua.

La propuesta fue validada mediante juicio de experto, cuyos resultados respaldan su pertinencia y aplicabilidad en el contexto de la gestión pública local. Se concluye que el marco diseñado constituye una alternativa metodológica con potencial para fortalecer la trazabilidad del proceso, favorecer la coordinación interinstitucional y contribuir al seguimiento de la implementación del presupuesto participativo, promoviendo principios de transparencia, rendición de cuentas y confianza ciudadana en la gestión pública.

Palabras clave: presupuesto participativo, participación ciudadana, gestión pública, metodologías ágiles, marco híbrido.

Abstract

Participatory budgeting has become an important mechanism for citizen participation aimed at strengthening local democracy through community involvement in decisions regarding the allocation of a portion of public resources. However, in the municipality of Chía (Cundinamarca, Colombia), challenges have been identified in the implementation of this mechanism, as reflected in low levels of completion of projects prioritized by citizens, as well as weaknesses in institutional coordination and process monitoring practices.

The purpose of this study was to design a hybrid framework intended to support the strengthening of participatory budgeting implementation in the municipality of Chía by integrating elements derived from predictive and agile management approaches. The research adopted a qualitative, descriptive, and proposal-based design, supported by documentary analysis of regulatory frameworks and institutional records related to the participatory budgeting process between 2016 and 2023, as well as semi-structured interviews with institutional and community stakeholders involved in the participatory mechanism.

The diagnostic phase identified weaknesses associated with the lack of methodological standardization, limited process traceability, and the absence of systematic monitoring tools for prioritized projects. Based on these findings, a hybrid framework was designed consisting of five phases: participatory planning, implementation of citizen decision-making mechanisms, verification, execution monitoring, and closure. These phases were articulated through the PDCA (Plan–Do–Check–Act) cycle and complemented with agile-inspired practices, including adapted iterations, flow metrics, monitoring boards, and continuous feedback mechanisms.

The proposed framework was validated through expert judgment, and the results support its relevance and applicability within the context of local public administration. It is concluded that the proposed framework constitutes a methodological alternative with the potential to strengthen process traceability, foster interinstitutional coordination, and support the monitoring of participatory budgeting implementation while promoting transparency, accountability, and public trust in government management.

Keywords: participatory budgeting, citizen participation, public administration, agile methodologies, hybrid framework.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Resumen.....	4
Abstract	6
Introducción	15
Descripción del Problema	17
Planteamiento del Problema	17
Sistematización del Problema.....	20
Justificación	25
Objetivos	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos	29
Marco de Referencia	30
Estado del Arte.....	30
Marco Contextual	39
Marco Conceptual.....	54
Marco Teórico.....	62
Marco Normativo.....	72
Metodología	84
Método	84
Tipo de Estudio.....	85
Población y Muestra	86

Recolección de Datos.....	87
Consideraciones Éticas	88
Procedimiento	88
Plan de Análisis	92
Relación entre Objetivos y Fases de Investigación	93
Limitaciones del Estudio	93
Cronograma	95
Ejecución de Proyectos de Presupuesto Participativo 2016 a 2023.....	98
Nivel de Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo	99
Perspectiva de los Actores Involucrados en la Implementación de Presupuestos Participativos	112
Ciclo de Vida Natural de la Gestión de la Implementación de los Presupuestos Participativos en el Municipio de Chía.....	120
Definition of Done (DoD).....	126
Métricas de Desempeño.....	129
Marco de Trabajo Híbrido para Mejorar la Implementación de los Presupuestos Participativos en Chía – Cundinamarca.....	133
Valor Diferencial del Marco Híbrido Frente a las Metodologías Previamente Implementadas	133
Consideraciones Normativas para la Aplicación de Prácticas Ágiles en la Gestión Pública.....	135
Componentes del Marco de Trabajo	135
Estructura General del Marco Híbrido.....	139
Matriz RACI.....	145

Correspondencia entre Hallazgos del Diagnóstico y Componentes del Marco Propuesto	148
Integración Predictiva–Ágil por Fase	149
Diferenciación de los Componentes Predictivos y Ágiles del Marco Híbrido	153
Simulación de Aplicación del Marco (Caso Real).....	154
Validación del Marco Híbrido Propuesto Mediante Juicio de Experto	166
Selección de Expertos	166
Metodología de Validación.....	167
Matriz de Valoración Cualitativa.....	170
Análisis de Respuestas de Juicio de Experto	171
Aportes de la Validación al Fortalecimiento del Marco Propuesto	173
Conclusiones	174
Recomendaciones	177
Referencias.....	180
Apéndices.....	185

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Aportes de los Autores Citados y su Aplicabilidad en el Caso de Chía</i>	32
Tabla 2 <i>Métodos y Herramientas de Participación Ciudadana</i>	37
Tabla 3 <i>Implementación de Presupuestos Participativos en Entidades Territoriales Colombianas</i>	40
Tabla 4 <i>Experiencias más Destacadas en la Implementación de Presupuesto Participativo</i>	52
Tabla 5 <i>Integración Conceptual</i>	59
Tabla 6 <i>Cuadro Comparativo PMBOK, PRINCE2 e ICB4</i>	64
Tabla 7 <i>Cuadro Comparativo Scrum, Kanban y PMI Ágil (PMI-ACP)</i>	67
Tabla 8 <i>Normograma Presupuestos Participativos</i>	72
Tabla 9 <i>Comparativo Normatividad Vigente de Presupuestos Participativos para Chía</i>	74
Tabla 10 <i>Criterios Normativos de Salida del Proceso de Presupuesto Participativo Alineados con el Ciclo PHVA</i>	82
Tabla 11 <i>Fases Metodológicas con Criterios de Entrada (DoR) y Salida (DoD)</i>	89
Tabla 12 <i>Recursos Requeridos por Fase Metodológica</i>	91
Tabla 13 <i>Mecanismos de Ejecución y Avance de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía</i>	100
Tabla 14 <i>Recursos y Cantidad de Proyectos de Presupuesto Participativo Ejecutados por Periodo de Gobierno en el Municipio de Chía</i>	105
Tabla 15 <i>Enfoque de Desarrollo Sugerido para el Ciclo de Vida del Proyecto</i>	121
Tabla 16 <i>Métricas de Desempeño por Fases</i>	129
Tabla 17 <i>Integración de las Fases del Modelo de Presupuestos Participativos con el Ciclo PHVA</i>	140

Tabla 18 <i>Matriz RACI</i>	146
Tabla 19 <i>Correlación entre Diagnóstico y Componentes del Marco Híbrido</i>	148
Tabla 20 <i>Combinación Predictiva–Ágil por Fase para la Implementación de Presupuesto Participativo</i>	150
Tabla 21 <i>Clasificación de los Elementos del Marco Híbrido por Tipo de Enfoque</i>	153
Tabla 22 <i>Proyección Indicador Ley 617 de 2000 - Alcaldía de Chía Cundinamarca</i>	156
Tabla 23 <i>Simulación de la Implementación de Presupuesto Participativo en el Municipio de Chía 2025 a 2027</i>	160
Tabla 24 <i>Simulación de Riesgos en la Implementación de Presupuesto Participativo en el Municipio de Chía 2025 a 2027</i>	165
Tabla 25 <i>Criterios de Valoración para la Validación del Modelo</i>	170
Tabla 26 <i>Recomendaciones Formuladas Bajo Criterio SMART para la Implementación del Marco Híbrido en el Presupuesto Participativo del Municipio de Chía</i>	178

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ruta Metodológica Implementada en los Periodos 2016-2019 y 2020-2023</i>	18
Figura 2 <i>Árbol de Problemas</i>	22
Figura 3 <i>Algoritmo de Búsqueda en Scopus</i>	30
Figura 4 <i>Etapas Fundamentales del Proceso de Presupuesto Participativo</i>	34
Figura 5 <i>Mapa Conceptual</i>	58
Figura 6 <i>Diagrama de Gantt para el Desarrollo del Trabajo de Grado</i>	97
Figura 7 <i>Mecanismo de Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía</i>	101
Figura 8 <i>Avance de la Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía</i>	102
Figura 9 <i>Avance de la Ejecución Presupuestal de los Recursos Asignados a Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía por Periodo de Gobierno</i>	106
Figura 10 <i>Avance de la Ejecución Física de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía por Periodo de Gobierno</i>	107
Figura 11 <i>Cuestionario de Entrevista Semiestructurada</i>	113
Figura 12 <i>Ciclo de Vida Híbrido para la Implementación de los Presupuestos Participativos en el Municipio de Chía</i>	124
Figura 13 <i>Integración de las Fases de Implementación del Presupuesto Participativo en Chía en el Ciclo PHVA</i>	143
Figura 14 <i>Marco Híbrido para la Implementación del Presupuesto Participativo en Chía</i>	144
Figura 15 <i>Código QR Formulario “Validación por Juicio de Expertos”</i>	169

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos por la Comunidad entre el 2016 y el 2023 en el Municipio de Chía.....</i>	185
Apéndice B <i>Vista Previa Cuestionario de Entrevista Semiestructurada.....</i>	191
Apéndice C <i>Respuestas Entrevista Semiestructurada.....</i>	200
Apéndice D <i>Validación de los Criterios de Selección de Experto.....</i>	213
Apéndice E <i>Carta de Invitación a Participar Como Experta.....</i>	214
Apéndice F <i>Respuestas de la Validación por Juicio de Experta.....</i>	217
Apéndice G <i>Articulación Metodológica entre Objetivos Específicos y Diseño del Marco Híbrido.....</i>	222
Apéndice H <i>Categorías Analíticas Derivadas del Proceso de Codificación de Entrevistas.....</i>	224

Introducción

La adopción de los presupuestos participativos en el municipio de Chía ha enfrentado, en sus tres implementaciones entre los años 2016 y 2023, la dificultad de un bajo nivel de ejecución de los proyectos priorizados por la ciudadanía. Esta situación no solo reduce el impacto del proceso en la atención de necesidades locales, sino que también debilita la confianza de la comunidad en los mecanismos de participación ciudadana, menoscaba la credibilidad de la administración municipal y, en consecuencia, disminuye el valor del presupuesto participativo como instrumento de fortalecimiento democrático. De este modo, la falta de alineación entre la priorización ciudadana y la materialización efectiva de los proyectos evidencia la necesidad de replantear los enfoques metodológicos empleados en su gestión.

En este escenario, se plantea la hipótesis de que la aplicación de un marco de trabajo híbrido, que combine metodologías ágiles, caracterizadas por la flexibilidad, la iteración y la orientación a resultados, con metodologías tradicionales, basadas en la planificación estructurada y el cumplimiento de procedimientos normativos, puede constituir una alternativa efectiva para mejorar la implementación de los presupuestos participativos en Chía.

La premisa central de esta monografía se sustenta en que, ante los bajos niveles de ejecución eficiente de los proyectos priorizados por la comunidad, la adopción de un marco híbrido permitiría no solo optimizar la ejecución de dichas iniciativas, sino también fortalecer la transparencia, estimular la participación ciudadana y adaptar el proceso a las particularidades del territorio.

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y propositivo, apoyado en la revisión documental y en entrevistas con actores clave del proceso. A partir del reconocimiento de un problema de gestión pública que afecta el cumplimiento de las

decisiones ciudadanas, se busca comprender las principales debilidades y barreras que han limitado la efectividad de los presupuestos participativos en el municipio de Chía para los periodos de gobierno comprendidos entre el 2016 a 2019 y 2020 a 2023. Con base en este análisis, se propone una articulación de enfoques metodológicos de gestión de proyectos que integre elementos predictivos y ágiles, con el fin de ofrecer un marco híbrido ajustado a las necesidades territoriales, orientado a mejorar la ejecución, la transparencia y el seguimiento de los proyectos priorizados por la comunidad.

En coherencia con lo anterior, el documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la identificación y descripción del problema, en la cual se analizan el marco normativo nacional y territorial que regula el presupuesto participativo, así como los resultados de su implementación en el municipio de Chía. Posteriormente, se expone la justificación del estudio, resaltando la relevancia del presupuesto participativo como mecanismo de participación ciudadana y la pertinencia de aplicar metodologías híbridas en su gestión. A continuación, se formulan los objetivos de la investigación y se desarrolla el marco de referencia, que comprende el estado del arte, el marco contextual, conceptual, teórico y normativo. Seguidamente, se describe la metodología empleada y se presenta el análisis del nivel de ejecución de los proyectos de presupuesto participativo en el periodo 2016–2023. Finalmente, se propone un marco de trabajo híbrido para mejorar la implementación de los presupuestos participativos en Chía, se expone su validación mediante juicio de experto y se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Descripción del Problema

Planteamiento del Problema

El presupuesto participativo se encuentra regulado en los artículos 90 y 100 de la Ley Estatutaria 1757 de 2015, la cual establece disposiciones orientadas a la promoción y garantía del derecho a la participación democrática (Congreso de Colombia, 2015). De acuerdo con esta norma, el presupuesto participativo se concibe como un mecanismo mediante el cual se busca una asignación equitativa, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, al tiempo que se fortalecen las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. Para ello, los gobiernos regionales y locales deben promover estrategias y espacios de participación ciudadana tanto en la programación presupuestal como en la vigilancia y control de la gestión de los recursos públicos.

Asimismo, esta ley establece que los entes territoriales, en el marco de su autonomía constitucional y legal, pueden desarrollar ejercicios de presupuesto participativo en los cuales la ciudadanía participe en la definición del destino de un porcentaje de los ingresos municipales. Dicho porcentaje es determinado por las autoridades competentes y debe guardar coherencia con los objetivos y metas establecidos en el respectivo Plan de Desarrollo.

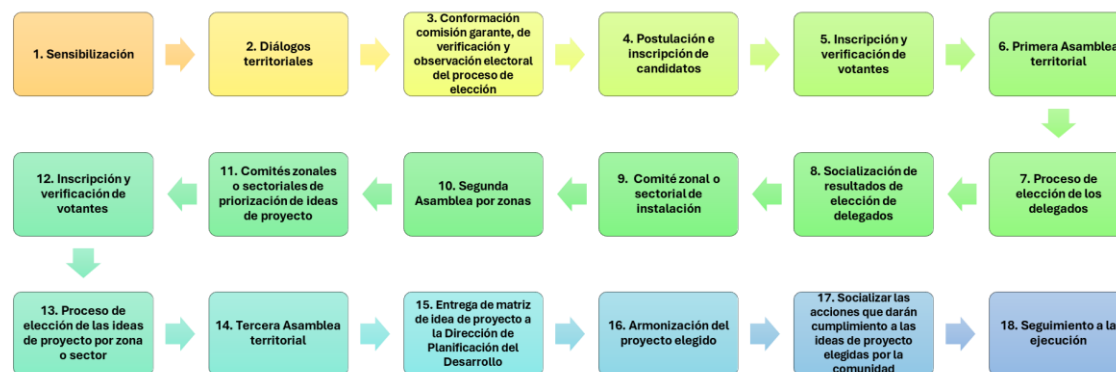
El proceso de implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía estuvo regulado, durante los periodos 2016 a 2019 y 2020 a 2023, por el Acuerdo 68 de 2014 “Por medio del cual se adopta la política pública para el diseño e implementación de la planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía” (Concejo Municipal de Chía, 2014), por el Acuerdo No. 141 de 2018 “Por medio del cual se modifica parcialmente el acuerdo No 68 de 2014 por el cual se adoptó la política pública para el diseño e implementación de la planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía” (Concejo Municipal de Chía, 2018) y por el Decreto 157 de 2021 “Por el cual se reglamenta , de conformidad con lo

establecido en el Acuerdo No. 68 de 2014 modificado por el Acuerdo 141 de 2018” (Segura Rubiano, Decreto 157 de 2021, 2021). Para la vigencia 2025, el 8 de octubre de 2025 ha sido sancionado el Acuerdo 240 “Por medio del cual se establecen los parámetros para la implementación del mecanismo de presupuesto participativo en el municipio de Chía, se derogan los acuerdos municipales No. 68 de diciembre 29 de 2014 y No. 141 de agosto 23 de 2018, y se dictan otras disposiciones” (Concejo Municipal de Chía, 2025).

Si bien, estos determinan unos actores, unas instancias de participación, entre otros aspectos, el artículo vigésimo séptimo del Decreto 157 de 2021 indicaba una “ruta metodológica” (correspondiente a las fases del proceso), como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Ruta Metodológica Implementada en los Periodos 2016-2019 y 2020-2023



Nota. La figura elaborada a partir del Decreto 157 de 2021 del municipio de Chía, ilustra la ruta metodológica para la implementación del presupuesto participativo, incluyendo las etapas definidas para el proceso de participación ciudadana y priorización de proyectos.

No obstante, la reglamentación citada, en el municipio de Chía no se ha definido un procedimiento para la implementación del presupuesto participativo, que permita convocar eficientemente a la ciudadanía a participar activamente en el proceso de asignación de los presupuestos participativos, dando respuesta a sus necesidades, proponiendo, priorizando y seleccionando las ideas de proyectos, de forma que se garantice la viabilidad de ejecución de estos y su impacto en respuesta a los intereses manifiestos.

Como efecto de tal ausencia, durante los 10 años anteriores en los cuales se ha desarrollado la implementación del proceso, la gestión del directivo y/o funcionario de turno, ha llevado a la ejecución parcial de algunos proyectos elegidos por la comunidad, de forma que su culminación y entrega a satisfacción se prolonga en el tiempo con alta incertidumbre. Es así como, para la vigencia 2024, el 53,13% de los proyectos priorizados y elegidos se encontraban aún “en ejecución” y el 6,25% no fueron ejecutados. Este resultado se sustenta en la información consolidada en la Tabla 14. “Recursos y cantidad de proyectos de presupuesto participativo ejecutados por periodo de gobierno en el municipio de Chía” (página 105), construida a partir de la revisión de actas de priorización, registros contractuales y reportes oficiales disponibles en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP). El cálculo del porcentaje se realizó considerando el número total de proyectos priorizados frente al número de proyectos que presentaron retrasos significativos en su ejecución o procesos de liquidación extendidos durante el periodo analizado. Ver apartado “Ejecución de proyectos de presupuesto participativo 2016 a 2023”.

Sistematización del Problema

Descripción del Problema

La administración del municipio de Chía – Cundinamarca, no ha establecido un método para implementar los presupuestos participativos desde su adopción en el año 2014.

Contextualización del Problema

La implementación del proceso de los presupuestos participativos ha estado supeditada a la regulación dispuesta por los funcionarios de elección popular de turno, de tal suerte que, durante los últimos diez años se han sancionado y publicado cinco decretos, todos han sido derogados (enunciados a continuación) y se encuentra uno más en formulación, para reglamentar el acuerdo aprobado en octubre de 2025.

Decreto N° 20 de 2015, “Por el cual se reglamenta el Acuerdo Municipal N° 68 de diciembre 29 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía” (Prieto González, 2015), derogado.

Decreto Número 26 de 2016, “Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 18 de Decreto N° 20 de 2015 que reglamentó el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía” (Donoso Ruiz, Decreto 26 de 2016, 2016), derogado.

Decreto Número 11 de 2017, “Por el cual se deroga el decreto 20 de 2015, se reglamenta el Acuerdo Municipal N° 68 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía” (Donoso Ruiz, Decreto 11 de 2017, 2017), derogado.

Decreto Número 078 de 2021, “Por medio del cual se deroga el Decreto Municipal 11 del 27 de febrero de 2017, se reglamentan los Acuerdos Municipales N° 68 de 2014 y 141 de 2018, y se dictan otras disposiciones” (Segura Rubiano, Decreto 78 de 2021, 2021), derogado.

Decreto Número 157 de 2021, “Por el cual se reglamenta el proceso de implementación de la política pública de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo N° 68 de 2014 modificado por el Acuerdo N° 141 de 2018” (Segura Rubiano, Decreto 157 de 2021, 2021), vigente.

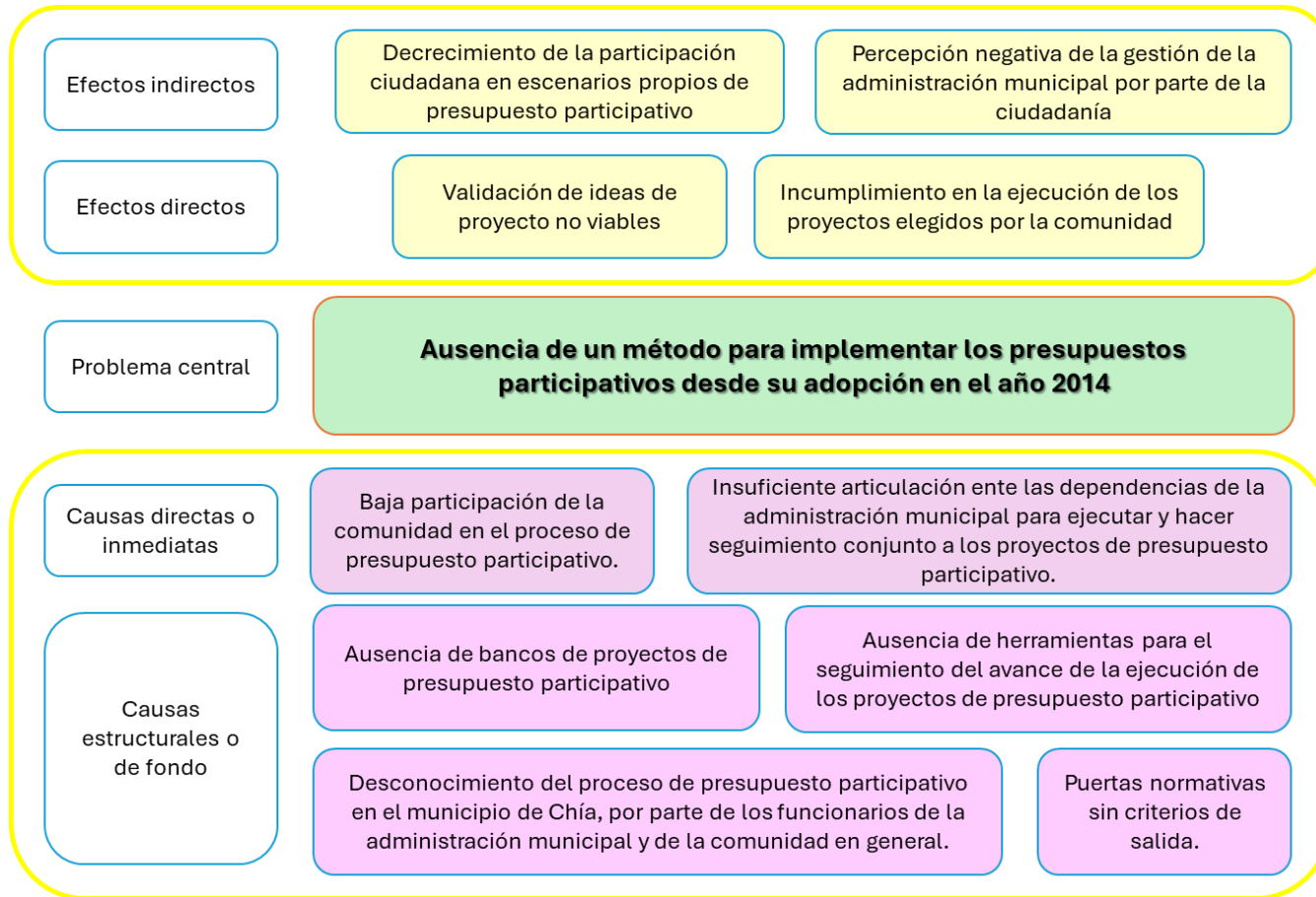
Así las cosas, se han generado dificultades en el cumplimiento de los acuerdos que adoptaron el presupuesto participativo en el municipio de Chía y una percepción negativa por parte de la ciudadanía de la estabilidad política municipal.

Árbol de Problemas

La Figura 2 representa el árbol de problemas para la implementación del presupuesto participativo y visualiza las causas, como los factores que generan el problema, y los efectos o las consecuencias que este produce. Este esquema facilita el análisis de la situación de manera estructurada, de forma que, se evidencia un desconocimiento generalizado del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía, tanto por parte de los funcionarios de la administración municipal como de la comunidad en general. Situación que refleja una falta de claridad respecto a los objetivos, etapas, mecanismos de participación y criterios de asignación de recursos que estructuran dicho proceso. La ausencia de una comprensión compartida limita la eficacia de la herramienta participativa, reduce los niveles de involucramiento ciudadano y dificulta la articulación institucional necesaria para garantizar una gestión pública transparente, incluyente y orientada al fortalecimiento del control social.

Figura 2

Árbol de Problemas



Nota. Se identifican las causas y efectos asociados a las dificultades en la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Causas del Problema

A partir del análisis del árbol de problemas presentado, se identifican cuatro causas operativas principales que inciden directamente en las dificultades de implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía:

- Limitada participación ciudadana, asociada al desconocimiento del proceso y a la ausencia de estrategias sistemáticas de información y capacitación.
- Débil articulación interinstitucional, que dificulta la coordinación entre las dependencias responsables de la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos.
- Ausencia de herramientas metodológicas y tecnológicas, que limita la trazabilidad, el monitoreo y la evaluación oportuna del avance de los proyectos.
- Inexistencia de un banco de proyectos estructurado, que impide contar con iniciativas técnicamente viables y listas para su ejecución conforme a criterios técnicos y financieros.

Efectos del Problema

Efectos directos:

- Validación de ideas de proyecto no viables, que no cumplen con los requisitos técnicos, financieros, ambientales y/o institucionales para ser ejecutados. Se aceptan y eligen proyectos sin verificar adecuadamente.
- Incumplimiento en la ejecución de los proyectos elegidos democráticamente por la comunidad, bien sea por falta de ejecución o porque quedan inconclusos, posiblemente por la falta de evaluación técnica rigurosa antes de aprobarlos.

Efectos indirectos:

- Percepción negativa de la gestión de la administración municipal por parte de la ciudadanía. Se pierde la confianza ciudadana, generando además desconfianza y frustración.
- Decrecimiento de la participación ciudadana en escenarios propios de presupuesto participativo y en consecuencia pérdida de legitimidad del proceso.

Objetivo de la Sistematización del Problema

Mejorar la efectividad de la elección de las ideas de proyecto de presupuesto participativo, con el fin de garantizar su viabilidad y optimizar los porcentajes de ejecución de los proyectos.

Formulación del Problema

A partir de las dificultades identificadas en la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía, relacionadas con los bajos niveles de ejecución de los proyectos priorizados, los retrasos en su culminación y las debilidades en los mecanismos de seguimiento y control, surgen los siguientes interrogantes orientadores:

¿Por qué el proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía ha tenido dificultad para llevar la totalidad de los proyectos a buen término?

¿Qué factores influyen en la elección de las ideas de proyecto?

Estos interrogantes permiten profundizar en el análisis de las causas operativas y contextuales que afectan el desempeño del proceso y sirven como insumo para la delimitación del problema de investigación. En este sentido, el estudio se orienta a responder la siguiente pregunta problema: ¿Cómo mejorar la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía, a partir del análisis del nivel de ejecución de los proyectos y del ciclo de vida del proceso, mediante el diseño de un marco de trabajo híbrido?

Justificación

El presupuesto participativo se ha consolidado como una innovación en los mecanismos mediante los cuales la ciudadanía interviene en asuntos vinculados con la gestión pública, al permitir su incidencia en las decisiones relacionadas con la asignación e inversión de los recursos estatales. No obstante, su implementación y efectividad pueden verse limitadas por diversos factores, entre ellos como indica Sintomer et al. (2008), la baja ejecución de los proyectos priorizados, la débil articulación entre la ciudadanía y las autoridades gubernamentales, la insuficiencia de procesos de seguimiento y la existencia de estructuras administrativas rígidas que dificultan responder de manera flexible a los cambios y a las necesidades del contexto local.

A partir del análisis de tres proyectos enfocados en la mejora del espacio público, en Lisboa, Valencia y Varsovia, producto de procesos de presupuestos, realizado en 2024, se evidencia la necesidad concebir los métodos que, de forma singular, aporten al mejoramiento de las problemáticas particulares que se presentan al implementar los presupuestos participativos en un territorio. Un elemento fundamental para lograr procesos exitosos de participación ciudadana y la generación de espacios de interacción es la estructuración adecuada de fases estratégicas y de procesos de trabajo articulados entre sí. Asimismo, resulta relevante emplear distintas modalidades de participación social que respondan a las necesidades y expectativas actuales de la comunidad, favorezcan interacciones positivas entre las personas y su entorno, y aporten al logro de los objetivos del proyecto. Aunque los resultados de la financiación de una iniciativa dependen de diversos factores contextuales y locales, el análisis de los tres casos permite identificar algunas conclusiones generales: todos incorporan múltiples formas de participación, que van desde la provisión de información hasta procesos de codiseño, y se apoyan en estrategias de comunicación amplias y creativas para su difusión. (Smaniotto Costa et al., 2024)

En este punto, surge la oportunidad de proponer el uso de metodologías híbridas empleadas en la gestión de proyectos en la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía-Cundinamarca, que permitan flexibilizar el proceso y ejecutar las actividades de forma iterativa, incremental y con retroalimentación, en procura de un mejoramiento continuo del proceso participativo encaminado a resultados de alto impacto social como fin principal de la función pública, orientado desde un enfoque cualitativo, que permite comprender percepciones y dinámicas institucionales y ciudadanas, integrando las experiencias y expectativas de los actores implicados en el proceso de presupuestos participativos en el municipio de Chía.

Este tipo de enfoque resulta adecuado porque el objeto del estudio no se restringe a determinar indicadores numéricos sobre participación, sino que considera las dinámicas sociales, políticas y culturales que condicionan la forma en que se lleva a cabo el proceso en su complejidad. No obstante, para comprender ciertas situaciones, como las dificultades en la implementación de los presupuestos participativos, es necesario hacer uso de mediciones de resultados y de la estadística, reconociendo el valor complementario de la información cuantitativa para contextualizar y fortalecer el análisis. Sin negar la importancia de los datos, se reconoce que la comprensión integral requiere el apoyo de esta información, especialmente aquella relacionada con la medición de resultados, la evaluación del cumplimiento de metas y los indicadores de gestión, que sirven como insumo complementario para reforzar el análisis cualitativo, aportando evidencia objetiva sobre los avances y limitaciones del mecanismo participativo.

En este sentido, el enfoque cualitativo se considera el más pertinente para interpretar los procesos y significados subyacentes en la gestión de los presupuestos participativos, mientras que el uso de datos estadísticos contribuye a contextualizar y sustentar los hallazgos con base empírica, sin desvirtuar el carácter interpretativo de la investigación.

Se espera que la propuesta contribuya a proponer mejoras concretas en la implementación de este mecanismo de participación ciudadana, aportando a otras dimensiones en los próximos ciclos de adopción de los presupuestos participativos, como el fortalecimiento de la transparencia institucional, la optimización de tiempos y recursos en la ejecución de proyectos y la minimización de riesgos antijurídicos, entre otros. Asimismo, se prevé que la aplicación de las estrategias planteadas favorezca una mayor trazabilidad en todas las etapas del proceso, permitiendo el seguimiento detallado de las decisiones y los recursos; un fortalecimiento del control social por parte de la ciudadanía, garantizando una vigilancia más efectiva sobre la gestión pública; la reducción de la validación de proyectos no viables, mediante criterios técnicos más claros y mecanismos de evaluación integrados; y el acortamiento de los tiempos de ciclo desde la formulación hasta la ejecución, gracias a procesos más ágiles, coordinados y transparentes.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se justifica en la medida en que adopta un enfoque cualitativo que permite comprender las dinámicas institucionales, normativas y sociales que inciden en la implementación del presupuesto participativo. Este enfoque resulta pertinente para analizar procesos complejos de gestión pública y participación ciudadana, en los cuales intervienen múltiples actores, intereses y contextos, y donde el análisis interpretativo aporta elementos que no pueden ser captados únicamente mediante métodos cuantitativos.

En términos de impacto, se espera que la propuesta derivada de este estudio contribuya al fortalecimiento de la trazabilidad de los proyectos de presupuesto participativo, facilitando el seguimiento de cada fase del proceso desde la formulación hasta el cierre. Adicionalmente, se prevé un fortalecimiento del control social, al promover mayor disponibilidad y claridad de la información para la ciudadanía. De igual forma, la aplicación de criterios técnicos y metodológicos busca reducir la priorización de proyectos no viables, y

contribuir al acortamiento del ciclo de ejecución, mitigando los retrasos recurrentes identificados en ejercicios anteriores.

Los impactos esperados se encuentran alineados con aprendizajes derivados de experiencias internacionales de presupuesto participativo, en las cuales la incorporación de metodologías claras, herramientas de seguimiento y mecanismos de rendición de cuentas ha permitido mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos y fortalecer la confianza ciudadana. En este sentido, el presente estudio busca adaptar dichas lecciones al contexto institucional del municipio de Chía.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un marco de trabajo híbrido para mejorar la implementación del presupuesto participativo en Chía, articulando componentes predictivos y ágiles, a partir del diagnóstico 2016–2023.

Objetivos Específicos

Analizar el nivel de ejecución de los proyectos de presupuesto participativo en Chía (2016–2023).

Comparar experiencias nacionales e internacionales con el caso de Chía, con el fin de identificar buenas prácticas aplicables al contexto local.

Caracterizar el ciclo de vida del proceso de implementación de presupuesto participativo en el municipio de Chía, identificando sus principales fases y actores involucrados.

Diseñar un marco híbrido que contribuya a mejorar la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Validar el marco de trabajo híbrido propuesto mediante el juicio de experto.

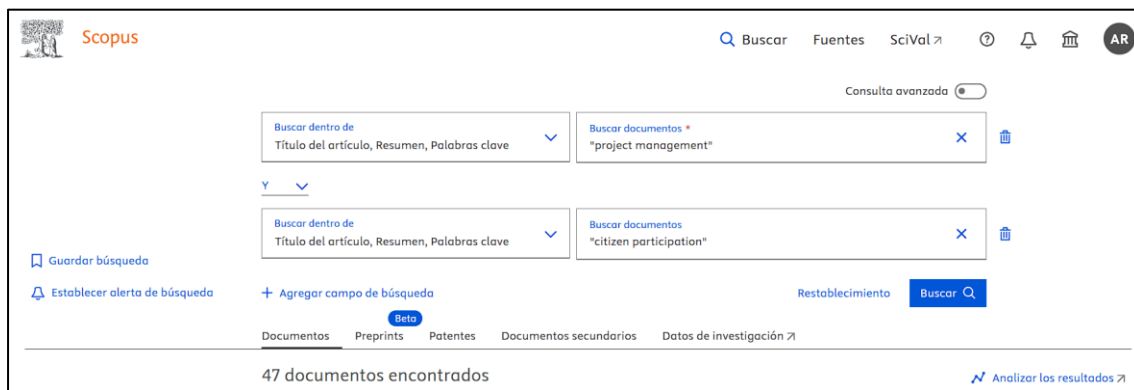
Marco de Referencia

Estado del Arte

Para llevar a cabo la consulta de publicaciones referentes al tema, se usó el algoritmo de búsqueda que se aprecia en la Figura 3 en la base de datos Scopus y se aplicó filtro para las publicaciones de los últimos cinco años. No obstante, la revisión de los artículos hallados condujo a la consulta de la base de datos Elsevier, donde el algoritmo utilizado enlazó con publicaciones menos recientes, pero no menos oportunas.

Figura 3

Algoritmo de Búsqueda en Scopus



Nota. La figura presenta el algoritmo de búsqueda utilizado en la base de datos Scopus para la identificación y selección de literatura científica relacionada con gestión de proyectos y participación ciudadana, incluyendo filtrado y depuración de resultados.

El problema planteado para la consulta fue: ¿Cuáles son las publicaciones científicas relacionadas con la gestión de proyectos, la participación ciudadana y los presupuestos participativos que pueden ser analizadas para el caso de interés?

El resultado de 47 documentos fue revisado uno a uno, descartando aquellos que no tenían acceso libre, a partir de los cuales se consideraron los que referían directrices para fomentar la participación ciudadana en el marco de la gestión de proyectos y a su vez los documentos citados en estos que presentaran relación con el problema propuesto. Una

síntesis de los aportes por citas más relevantes y su aplicabilidad en el caso de Chía, se muestra en la Tabla 1.

De manera general, el proceso de presupuesto participativo se reconoce como un mecanismo orientado a fortalecer la democracia. En este sentido, Valverde Viesca et al. (2013), en su artículo “Presupuesto público sin participación ciudadana. La necesidad de un cambio institucional en México para la consolidación democrática”, destacan que durante las últimas décadas en América Latina han surgido diversas prácticas innovadoras de participación democrática; entre ellas sobresale el presupuesto participativo, considerado una experiencia de renovación tanto de la gestión pública como de los procesos democráticos, cuyo origen se remonta a 1989 en la ciudad de Porto Alegre, Brasil. Los resultados positivos obtenidos en términos de participación ciudadana, incremento en la recaudación fiscal y mejoras en las condiciones de vida de la población generaron un amplio reconocimiento internacional, lo que llevó a que esta experiencia fuera distinguida por ONU-Hábitat a mediados de la década de 1990.

A partir de ese antecedente, diferentes países han adoptado y adaptado prácticas de presupuesto participativo en distintos niveles de gobierno, particularmente en el ámbito local. Estos mecanismos buscan ampliar el ejercicio de los derechos ciudadanos, especialmente para sectores históricamente excluidos, y fortalecer la legitimidad de los procesos de toma de decisiones públicas.

Tabla 1*Aportes de los Autores Citados y su Aplicabilidad en el Caso de Chía*

Autor	Año	País	Tema	Hallazgos clave	Aplicabilidad al caso de Chía
Valverde Viesca et al.	2013	México	Presupuesto público sin participación ciudadana. La necesidad de un cambio institucional en México para la consolidación democrática	Los presupuestos participativos se han convertido en una práctica democrática innovadora que promueve la participación ciudadana, mejora la gestión pública y busca incluir a sectores históricamente excluidos, fortaleciendo así la legitimidad de la toma de decisiones en los gobiernos locales.	Respalda la necesidad de que Chía consolide un modelo más participativo, equitativo y efectivo en la gestión de los recursos públicos.
Luque Vega et al.	2020	México	Metodología de planificación y evaluación de proyectos orientada a ciudades inteligentes impulsada por la percepción ciudadana: caso de movilidad inteligente de IoT.	La metodología SCOPPE propone integrar la participación ciudadana con la creación de un Producto Mínimo Viable (PMV) mediante una gestión adaptativa de proyectos.	SCOPPE puede aplicarse en Chía integrando la participación ciudadana activa con enfoques de gestión adaptativa y desarrollo iterativo. Cada proyecto seleccionado por la comunidad podría desarrollarse inicialmente como un Producto Mínimo Viable (PMV), es decir, una versión inicial que permita validar su pertinencia, factibilidad y aceptación social antes de realizar inversiones mayores. Al incorporar ciclos iterativos de revisión, mejora continua y adaptación, se optimizan los recursos públicos y se fortalece la corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía.

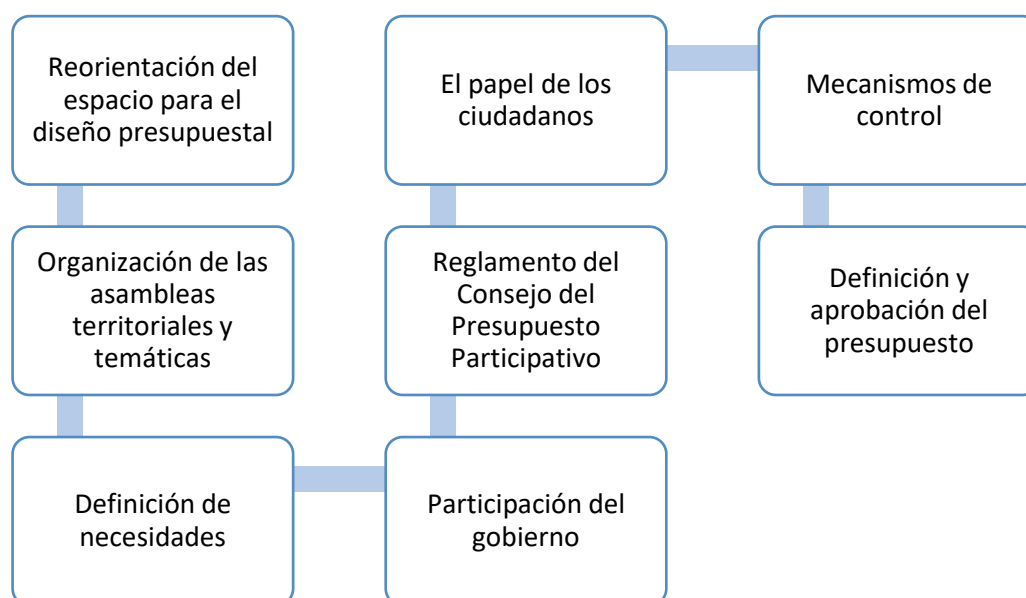
Autor	Año	País	Tema	Hallazgos clave	Aplicabilidad al caso de Chía
Simonofski et al.	2019	Bélgica	Participación ciudadana en el diseño de ciudades inteligentes: Métodos y marco de gestión	El marco CitiVoice ofrece una estructura de gobernanza participativa adaptativa, que integra la voz del ciudadano en todas las fases del ciclo del presupuesto participativo, planeación, decisión, ejecución y evaluación, fortaleciendo la confianza, la corresponsabilidad y el valor de lo público.	Ciudadano visto desde tres roles: <ul style="list-style-type: none"> • Rol democrático, implementando votaciones electrónicas o híbridas, capacitaciones técnicas y espacios deliberativos digitales, fortaleciendo la transparencia y la inclusión. • Rol propositivo, diseño de propuestas de proyectos viables, utilizando enfoques ágiles e iterativos (como prototipos o productos mínimos viables) con apoyo de expertos y funcionarios. • Rol de usuario, participando en la evaluación y monitoreo de los proyectos elegidos mediante plataformas de datos abiertos, tableros de seguimiento tipo Kanban o aplicaciones móviles de reporte ciudadano, actualizados en tiempo real.
Adamczyk et al.	2024	Polonia	Factores determinantes del éxito de los presupuestos participativos	El éxito de los presupuestos participativos no depende únicamente de los recursos financieros, sino también de la calidad de la comunicación entre el gobierno local y la ciudadanía y del nivel de satisfacción ciudadana con el proceso.	Fortalecer los canales de comunicación bidireccional entre la administración municipal de Chía y la comunidad, garantizando que la información sobre las fases del presupuesto participativo, desde la convocatoria hasta la ejecución, sea clara, oportuna y accesible. La aplicación de encuestas periódicas de satisfacción y espacios de retroalimentación podrían fortalecer una percepción positiva del proceso.

Nota. La tabla presenta los aportes conceptuales y metodológicos identificados en la literatura consultada y su aplicabilidad al contexto del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

La Figura 4, esquematiza el modelo de las etapas del proceso de presupuesto participativo propuestas por Valverde Viesca et al. (2013). Este estudio se convierte en referente teórico y práctico para fortalecer los procesos de participación ciudadana en el municipio de Chía. Tal cual, en Porto Alegre, el objetivo es democratizar la gestión pública, involucrando activamente a la comunidad en la toma de decisiones sobre la inversión de recursos públicos, especialmente ampliando la inclusión ciudadana a grupos que tradicionalmente no participan.

Figura 4

Etapas Fundamentales del Proceso de Presupuesto Participativo



Nota. La figura elaborada a partir de Valverde Viesca et al. (2013), sintetiza las etapas fundamentales identificadas en la literatura sobre presupuesto participativo.

Son varios los documentos que reconocen la necesidad de enriquecer la escasa literatura científica que versa sobre métodos de participación ciudadana. Sin embargo, con el auge de las ciudades inteligentes toma fuerza el concepto de “gobernanza participativa”, donde los presupuestos participativos consideran al ciudadano como el actor central de la implementación del proceso decisorio de los proyectos de la Smart City.

Al respecto, el artículo “Metodología de planificación y evaluación de proyectos orientada a ciudades inteligentes impulsada por la percepción ciudadana: caso de movilidad inteligente de IoT” (Luque et al., 2020), llama la atención sobre la importancia de involucrar adecuadamente a los ciudadanos potenciando la participación ciudadana en el caso específico del proyecto de Smart City, presentando una metodología SCOPPE, que combina la participación ciudadana y la creación de Producto Mínimo Viable a través de la gestión adaptativa de proyectos. En este, definen la ciudad inteligente en seis áreas temáticas, entre ellas el Gobierno Inteligente, como la gobernanza que vincula a la comunidad pública, privada y civil. Sugieren aquí la participación en tres niveles: no participación, consulta limitada a la recopilación de ideas sin impactar la toma de decisiones, y codesición como la toma de decisiones compartida entre funcionarios y ciudadanos. Lo que finalmente conlleva a mayor cooperación y menor resistencia en la ejecución del proyecto discutido.

Desde una perspectiva crítica, el proceso así contemplado permitiría ventajas en la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía tales como: i) involucrar a los ciudadanos activamente desde la formulación hasta la evaluación del proyecto, ii) filtrar ideas, recibir retroalimentación y ajustar los proyectos a partir de la construcción de una versión básica funcional (producto mínimo viable) y, iii) mantener una retroalimentación constante, a partir de una flexibilidad con iteraciones que procuran mejoramiento continuo.

Por su parte el artículo “Participación ciudadana en el diseño de ciudades inteligentes: Métodos y marco de gestión” de Simonofski et al. (2019), propone encontrar los métodos para fomentar la participación ciudadana en el diseño de la ciudad inteligente y proporcionar un modelo que ayude en la gestión de esta participación mediante los diferentes usos del Marco CitiVoice aplicado en los casos de tres Ciudades Inteligentes belgas (Mons, Namur y

Bruselas). Para efecto presenta tres métodos, considerando al ciudadano como actor en tres escenarios.

Este estudio resulta relevante para el caso de Chía, donde la tesis planteada requiere comprender al ciudadano como un actor multifacético. El marco de gestión CitiVoice plantea un modelo que permite estructurar la participación ciudadana desde tres dimensiones: el ciudadano como actor democrático que toma de decisiones informadas a partir de formación y mecanismos de votación bien definidos e implementados, como actor propositivo de soluciones que participa en la generación de ideas, diseño, laboratorios de innovación y cocreación; y como usuario de los beneficios y servicios. Un enfoque integral de la participación ciudadana para generar una gobernanza más colaborativa y legítima de las decisiones públicas del municipio. La Tabla 2 describe los métodos y las herramientas que fomentan la participación ciudadana en cada uno de los escenarios mencionados.

En el estudio titulado “Factores determinantes del éxito de los presupuestos participativos en Polonia” (Adamczyk et al., 2024), los autores señalan que el éxito de estos procesos no depende únicamente del componente financiero, sino también de aspectos como la comunicación entre los gobiernos locales y la ciudadanía, así como del nivel de satisfacción de los habitantes. En este sentido, proponen dos estrategias de análisis: por un lado, recoger la percepción de las autoridades locales sobre los resultados, éxito o fracaso de los presupuestos participativos en sus ciudades y, por otro, evaluar la opinión de la ciudadanía frente a estos procesos.

Tabla 2*Métodos y Herramientas de Participación Ciudadana*

Escenario	Método de participación	Herramientas
Ciudadano como actor democrático en el proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en problemas técnicos complejos que permita convertirse en expertos en asuntos de relevancia pública. • Voto presencial y electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Learning Management System. • Plataformas centralizadas.
Ciudadano como actor propositivo de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focales o entrevistas con expertos o usuarios. • Reuniones públicas. • Evaluación de la usabilidad, la funcionalidad y la accesibilidad. • Estrategias de comentarios y sugerencias en tiempo real. • Ingeniería de requisitos para los servicios de gobierno electrónico, que refleja con mayor exactitud los objetivos, necesidades y expectativas de los usuarios. • Aplicación del paradigma ágil y del paradigma crowdsourcing al método tradicional de ingeniería de requisitos. • Laboratorios de investigación, desarrollo e innovación, donde el ciudadano participa analizando las necesidades y generando ideas sobre soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Video conferencias on line. • Plataformas centralizadas. • Redes sociales. • Plataformas de crowdsourcing. • Sistemas híbridos donde se incluye una interfaz de redes sociales.
Ciudadano como usuario de los beneficios de los proyectos de la ciudad inteligente que facilitan su participación	<ul style="list-style-type: none"> • Uso proactivo de la infraestructura. • Usuario de datos abiertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas y estrategias de Datos Abiertos.

Nota. La tabla elaborada a partir de la información de Simonofski et al. (2019), sintetiza los métodos y herramientas de participación ciudadana reportados en la literatura especializada.

Para el caso del municipio de Chía, estos hallazgos evidencian la importancia de fortalecer mecanismos de comunicación bidireccional entre la administración municipal y la

comunidad. Dichos canales deben caracterizarse por ser permanentes, claros, transparentes, oportunos y accesibles, con el propósito de consolidar la confianza ciudadana en el desarrollo del proceso de presupuesto participativo.

Esta literatura presenta una serie de alternativas y oportunidad de profundizar, no solo mediante análisis sino también de aplicación práctica en el caso de los presupuestos participativos en Chía, que permite identificar estrategias y métodos más efectivos en el fortalecimiento de la democracia participativa, sacando partido de las herramientas digitales en un marco de evolución de la soberanía popular mediante este mecanismo.

En síntesis, el estado del arte evidencia avances significativos en la comprensión del presupuesto participativo como mecanismo de participación democrática y asignación de recursos; no obstante, persisten vacíos relacionados con la operacionalización del proceso, la definición de criterios de cierre por fase, la trazabilidad de los proyectos y la integración de enfoques metodológicos que articulen el control normativo con la capacidad de adaptación a contextos cambiantes. Estos vacíos son particularmente relevantes para el caso del municipio de Chía y constituyen el punto de partida para la propuesta de un marco de trabajo híbrido que permita mejorar la implementación del presupuesto participativo.

Marco Contextual

Los presupuestos participativos se han adoptado en diferentes lugares para fomentar la intervención de la ciudadanía en las decisiones de la inversión de los recursos públicos, a partir de la exitosa experiencia en Porto Alegre Brasil en 1989. Sin embargo, dificultades como la baja participación, un deficiente monitoreo y vigilancia de la ejecución de los proyectos aprobados y en ocasiones, la influencia de intereses políticos, se presentan como los obstáculos más recurrentes en su implementación.

Si bien esta práctica es una innovación surgida en Latinoamérica, ha sido llevada a cabo también en otros lugares del mundo, en especial en Europa con experiencias exitosas que vale la pena tener en cuenta.

En Colombia, conforme a los artículos 90, 91, 92 y 93 de Ley 1757 de 2015, el presupuesto participativo es de obligatoria ejecución para las entidades territoriales, es decir, para alcaldías y gobernaciones.

Sin embargo, en virtud de los principios de descentralización y autonomía administrativa, la reglamentación de este proceso es potestad del ente territorial y por ende su promoción, adopción y resultados difieren ampliamente entre los entes territoriales.

La Tabla 3 muestra la comparación de las asignaciones presupuestales y las metodologías aplicadas en diez ciudades y municipios de Colombia dónde se han llevado a cabo ejercicios relevantes de presupuestos participativos. La misma consulta se realizó para otras entidades territoriales en especial para las ciudades capitales encontrando que en muchas de ellas hoy no cuentan con estructura alguna para gestionar los presupuestos participativos, posible consecuencia del desconocimiento técnico en el tema por parte de funcionarios, autoridades y de la comunidad. En consecuencia, por lo general, la ciudadanía desconfía del proceso, máxime cuando percibe su politización.

Tabla 3*Implementación de Presupuestos Participativos en Entidades Territoriales Colombianas*

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Chía	6,5% durante la segunda y tercera vigencia de cada periodo de gobierno	<p>Por zonas geográficas. La ruta de implementación consta de 18 fases agrupadas en cinco etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización y formación. Encuentros comunitarios para capacitación en identificación de necesidades y formulación de proyectos. • Identificación de necesidades. Los ciudadanos agrupados en zonas identifican las necesidades prioritarias y proponen proyectos que respondan a estas. • Formulación y evaluación de proyectos. Con el apoyo técnico de la administración municipal. • Votación ciudadana. • Ejecución y seguimiento. Los proyectos seleccionados son incluidos en el presupuesto de inversión del municipio y ejecutados por las dependencias correspondientes, con seguimiento y control por parte de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de formación, comunicación y acompañamiento ciudadano para incrementar la capacidad de confianza y apropiación comunitaria en la gestión pública local, promoviendo un mayor empoderamiento y corresponsabilidad en los presupuestos participativos y en consecuencia recuperar el valor de lo público. • Transitar hacia un modelo más ágil y colaborativo que reduzca la centralización y fomente la corresponsabilidad ciudadana. • Integrar prácticas y herramientas como el uso de bancos de proyectos y de herramientas digitales. 	Alcaldía de Chía.	<u>Acuerdo 240 de Planeación y Presupuesto Participativo.</u> <u>2025</u>

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Bogotá	50% del presupuesto de inversión asignado a los Fondos de Desarrollo Local - FDL, de conformidad con la Circular CONFIS 04 de 2024.	<p>Por localidades bajo la dirección del IDPAC- Instituto de Participación y Acción Comunal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogotá distribuye lo local. La ciudadanía determina los montos presupuestales a los conceptos de gasto establecidos en los Planes de Desarrollo Local. • Proyecta lo local. Elección de las propuestas ciudadanas que con mayor apoyo serán ejecutadas el siguiente año. 	<p>Bogotá cuenta con un modelo descentralizado y tecnológicamente fortalecido, mientras que Chía requiere un fortalecimiento técnico e inclusión digital, para lograr un proceso más participativo, transparente y sostenible.</p>	<p>Presupuestos participativos</p> <p>Decide cómo invertir los recursos públicos de tu localidad</p>	<p>Circular 022 de 2024</p>
Pasto	Se determina en la primera fase del proceso "Alistamiento institucional" o de planeación metodológica.	<p>Bajo la figura de Cabildo desde 1996:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precabildos. Se establecen las reglas del proceso. • Cabildos. Se califican y priorizan los proyectos presentados por la comunidad. • Asamblea de voceros ciudadanos. Se adopta el Proyecto de Presupuesto de Inversión basado en las decisiones tomadas en los cabildos. • Adopción por el Concejo Municipal mediante la incorporación y aprobación del Presupuesto General del Municipio de Pasto. 	<p>Pasto ha adoptado un modelo inclusivo y deliberativo, que promueve una participación ciudadana, mientras que Chía enfrenta el reto de fortalecer la interacción permanente entre ciudadanía y gobierno municipal.</p>	<p>Alcaldía de Pasto.</p> <p>Planeación y presupuesto participativo</p>	<p>Propuesta ruta metodológica (no cuenta con normatividad específica, cada administración ha ejecutado el proceso de forma diferente)</p>

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Floridablanca	En la primera etapa, el equipo de gobierno define el monto de los recursos que oscila entre el 2 y el 15% del presupuesto ejecutado.	Cuenta con una guía metodológica de presupuesto participativo dividida en nueve etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Aprestamiento • Información, sensibilización y divulgación. • Diagnóstico de necesidades • Elaboración de propuestas • Aplicación de criterios técnicos, financieros y legales • Priorización de proyectos • Incorporación de los acuerdos participativos al presupuesto • Ejecución • Seguimiento, rendición de cuentas y evaluación 	Floridablanca aplica un modelo más flexible, simplificado y en consecuencia eficiente. Chía necesita optimizar su metodología, para reducir su complejidad y fortalecer la participación efectiva.	<u>Alcaldía de Floridablanca en la planeación y/o presupuesto participativo</u>	<u>Guía metodológica de presupuesto participativo</u>
Ibagué	2.000 SMMLV del superávit del cierre fiscal de cada vigencia.	Cuenta con un sistema municipal de planeación y presupuesto participativo que incluye la Escuela de Formación para la Planeación Participativa, el Centro de Información para la Planeación Participativa del Desarrollo y un Banco Municipal de Proyectos de Presupuesto Participativo.	Ibagué prioriza la capacitación y la gestión técnica de proyectos mediante herramientas de información y seguimiento. En tanto, Chía requiere fortalecer la formación ciudadana y adoptar instrumentos de gestión como un banco de proyectos de presupuesto participativo.	<u>Alcaldía de Ibagué Planeación y Presupuesto Participativo</u>	<u>Acuerdo 003 de 2014</u>

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Popayán	Mínimo el 4% de los ingresos corrientes de libre destinación. Una asignación superior es posible a iniciativa del alcalde municipal previa aprobación del Consejo de Gobierno.	Por comunas y corregimientos determinando un mínimo de cinco ejes temáticos: infraestructura, educación, saneamiento básico, emprendimiento y competitividad.	Popayán procura la integración con la planeación territorial y fortalecer los mecanismos de control ciudadano, mientras que Chía requiere fortalecer la articulación institucional y consolidar estructuras de participación que permitan un ejercicio más transparente.	<u>Alcaldía Municipal de Popayán, Cauca</u> <u>Planeación y Presupuesto Participativo</u>	<u>Acuerdo 015 de 2015</u>
Bucaramanga	5% de los ingresos corrientes de libre destinación distribuidos así: • 4% al Ejercicio de Acuerdos de Comuna o Corregimiento. • 1% al Ejercicio de Acuerdos Escolares.	Cuenta con una estrategia que incluye dos ejercicios: • Ejercicio de Acuerdos de Comuna o Corregimiento. • Ejercicio de Acuerdos Escolares.	Bucaramanga destaca por su enfoque digital y una gestión participativa que incluye más actores sociales de forma proactiva. Chía enfrenta el reto de fortalecer la participación ciudadana y aplicar estrategias y herramientas con modelos más tecnológicos y adaptativos.	<u>Estrategia general de presupuestos participativos</u>	<u>Decreto 0159 de 2021</u>

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Armenia	Mínimo el 5% de los recursos propios dedicados a inversión el Plan de Desarrollo Municipal, distribuidos para cada una de las áreas de intervención de planificación comunitaria por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y el CODELPA - Comité de Desarrollo Local Participativo.	El CODELPA define los criterios de inversión y los perfiles de posibles proyectos, fungiendo como dinamizador del proceso en dos áreas de intervención, área de planificación comunitaria urbana y áreas de planificación comunitaria rural. Los representantes de las áreas de intervención, con el acompañamiento técnico de la administración municipal formulan los proyectos y los radican en el Banco de Proyectos de Inversión del Municipio, para su validación técnica, financiera y jurídica. Estos representantes pueden hacer control social a la ejecución de los proyectos.	En Armenia la ciudadanía participa activamente en todas las fases del ciclo del presupuesto participativo, con mayor corresponsabilidad y el uso de herramientas tecnológicas que fortalecen la transparencia y el control social. En Chía se podría fortalecer la gestión híbrida que combine enfoques ágiles con la planificación tradicional para fomentar la retroalimentación ciudadana y generar mayor legitimidad social.	<u>Departamento Administrativo de Planeación Presupuestado Participativo</u>	<u>Guía de implementación del presupuesto participativo</u>

Entidad territorial	Porcentaje del presupuesto de inversión	Metodología de implementación de presupuesto participativo	Lecciones transferibles y oportunidades para Chía	Enlace entidad territorial	Enlace reglamentación vigente
Cali	Para el 2021 se determinó un valor destinado a presupuesto participativo de \$41.705.372.079, incrementándose cada año fiscal en el valor de la inflación proyectada por el Banco de la República más 2 puntos porcentuales. De este monto el 10% se destina al área rural y el 90% al área urbana.	Se realiza en las 22 comunas y 15 corregimientos de la ciudad, en coordinación con las Juntas Administradoras Locales y los Comités de Planificación.	Cali implementa un modelo descentralizado a través del Consejo Consultivo conformado por representantes de organizaciones comunitarias favoreciendo la participación y el control ciudadano. Chía presenta un proceso centralizado y extenso, con menor articulación comunitaria y menos mecanismos de empoderamiento ciudadano.	<u>Alcaldía de Santiago de Cali</u>	<u>Resolución 053 de 2024</u> <u>Participación Ciudadana</u>

Nota. La tabla sintetiza experiencias de presupuesto participativo desarrolladas en entidades territoriales colombianas, identificando prácticas, mecanismos y resultados relevantes que aportan elementos de referencia para la formulación del marco de trabajo híbrido propuesto para el municipio de Chía.

Para efectos de comparación entre las experiencias de presupuesto participativo analizadas, se adoptan criterios homogéneos, tales como: grado de institucionalización del proceso, existencia de metodologías formales, mecanismos de seguimiento y control, uso de herramientas tecnológicas, y niveles de participación ciudadana. Estos criterios orientan el análisis comparativo y facilitan la identificación de aprendizajes relevantes para el contexto del municipio de Chía.

Resulta interesante observar la metodología utilizada para la puesta en marcha de los presupuestos participativos en los municipios de la Tabla 3 y cotejar con la implementación que se ha realizado en Chía. Del análisis comparativo con otras experiencias a nivel nacional se derivan desafíos y aprendizajes clave que orientan la mejora del proceso en Chía. Entre los desafíos, destacan la limitada articulación institucional y la baja participación ciudadana. Entre los aprendizajes, se identifican estrategias efectivas de formación, simplificación metodológica y uso de herramientas tecnológicas que pueden fortalecer la confianza y la eficiencia en la gestión del presupuesto participativo.

Se encuentra que, el proceso en Medellín se asimila en gran medida a la ruta de acción reglamentada para Chía mediante el Acuerdo 68 de 2014 y el Acuerdo 141 de 2018, bajo los cuales se llevó a cabo el ejercicio entre el 2017 y el 2023. Aunque en este último no se realiza división por comunas y corregimientos, sino por zonas donde se agrupan veredas y barrios, también se hace identificación de necesidades, formulación, socialización y validación de las propuestas; en el periodo de gobierno 2020-2023 se llevaron a cabo votaciones presenciales y virtuales, y se realiza seguimiento de los proyectos elegidos. La diferencia radica en: i) el nivel de institucionalización, ii) la estructura metodológica para la implementación; Medellín cuenta con instancias de planeación, formulación, votación (presencial y virtual), ejecución y seguimiento y, iii) en los mecanismos de participación empleados por cada municipio; Medellín ha logrado altos niveles de participación

comunitaria y el uso de herramientas digitales que facilitan la transparencia y el control ciudadano. En contraste, en Chía, aunque al 2023 existía una ruta metodológica reglamentada, el proceso era más fragmentado y extenso, con 18 fases que generaron dilaciones y demoras, disminuyendo la eficiencia del proceso. La participación ciudadana ha sido más limitada, y no se evidencia una estructura institucional que garantice seguimiento continuo ni el uso sistemático de herramientas tecnológicas o bancos de proyectos. Adicionalmente, la falta de formación ciudadana y la escasa comunicación entre comunidad y administración afectan la confianza y la apropiación del proceso.

En contraste, el modelo de Bogotá difiere del que se implementa en Chía. Es ejecutado por el IDPAC-Instituto de Participación y Acción Comunal, entidad descentralizada con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, con estrategias de empoderamiento comunitario, para impulsar la solución de problemas y necesidades de cada localidad mediante la elección y ejecución de proyectos financiados con un porcentaje del presupuesto asignado a los Fondos de Desarrollo Local. La participación ciudadana se gestiona de manera técnica, planificada y continua, con énfasis en el empoderamiento comunitario, la formación ciudadana y la implementación de proyectos locales. Bogotá utiliza plataformas digitales, herramientas de seguimiento y estrategias de comunicación masiva que facilitan la inclusión, la transparencia y la participación de un mayor número de ciudadanos. En Chía el proceso depende directamente de la Secretaría de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria, se ha evidenciado una limitada articulación con la planeación del desarrollo municipal, así como escasa capacitación a la comunidad para formular y hacer seguimiento a los proyectos.

En la ciudad de Pasto se desarrolló una metodología combinando dos mecanismos de participación ciudadana, el de presupuesto participativo con el de cabildo abierto, propiciando así la participación de todos los ciudadanos que deseen presentar sus propuestas,

de forma que permite una vinculación activa de la comunidad en todas las fases del proceso. Como resultado ha logrado un alto nivel de inclusión, transparencia y corresponsabilidad comunitaria, fortaleciendo la democracia local y el sentido de pertenencia de la ciudadanía en la gestión pública. En contraposición, en Chía la ciudadanía tiene menos espacios de deliberación y decisión directa, y no se combina con otros mecanismos participativos que fomenten la discusión pública o el consenso.

El municipio de Floridablanca no limita la asignación presupuestal a un valor determinado, sino que este es asignado entre el 2 y el 15%, con flexibilidad presupuestal, permitiendo un margen más amplio de inversión con una guía metodológica más concreta que consta de nueve etapas, mientras que en Chía se desarrolla en 18 fases, el doble de etapas, lo que no solamente representa más tiempo sino una menor eficiencia del proceso. Adicionalmente, la asignación presupuestal ha sido y sigue siendo limitada a un porcentaje inmovible de los recursos propios, el 6,5% para el segundo y tercer año del periodo de gobierno.

Ibagué se centra en la formación ciudadana, en la disponibilidad de información pública y en el registro de las propuestas viables que respondan a la solución de sus problemas y necesidades a través de un banco de proyectos, fortaleciendo la calidad de las iniciativas y garantizando su trazabilidad y seguimiento. A diferencia de la práctica en Chía, donde no se observa ninguno de estos componentes, la falta de espacios de aprendizaje limita la participación y dificulta la sostenibilidad del proceso, y la ausencia de un sistema de gestión de las ideas de proyecto genera incertidumbre y desconfianza en la comunidad.

La ciudad de Popayán tiene establecido un mínimo del 4% de los ingresos corrientes de libre destinación para la inversión en presupuesto participativo, pero permite una destinación superior con la aprobación del consejo municipal, flexibilizando así en algún grado la asignación presupuestal. Adicionalmente, de manera articulada con el Sistema

Municipal de Planeación limita la inversión con destinación a las cinco áreas que considera más críticas, sesgando las ideas de proyecto a los sectores que la administración ha identificado como urgentes de intervención para generar un mayor impacto social. Popayán ha fortalecido instancias de seguimiento y control social, permitiendo a los ciudadanos verificar la ejecución de los proyectos elegidos. En Chía, el proceso de presupuestos participativos no cuenta con la misma articulación institucional y se evidencia una insuficiente apropiación ciudadana y escaso sentido de corresponsabilidad.

La ciudad de Bucaramanga divide la inversión haciendo uso de la figura de "acuerdos" que aseguran la solución de necesidades a través de proyectos, por una parte, para las comunas o corregimientos y por otra a nivel escolar. Fomentando con estos últimos la formación y la instrucción práctica en participación ciudadana desde las aulas. Este municipio también ha implementado mecanismos digitales para la votación ciudadana y el seguimiento de los proyectos. Por el contrario, Chía presenta una limitada integración de herramientas tecnológicas que dificulta la comunicación continua y el seguimiento transparente de los proyectos.

La ciudad de Armenia dinamiza todo el proceso de presupuesto participativo a través del Comité de Desarrollo Local Participativo, como parte de la política pública de participación ciudadana, interviniendo tanto en la zona urbana como en la zona rural y haciendo uso de la figura de banco de proyectos asegurando la viabilidad de estos, haciendo el seguimiento y control respectivo de la ejecución. Destaca por una alta adaptabilidad por incorporación progresiva de innovación social y metodologías ágiles. En contraposición, Chía presenta una limitada capacidad adaptativa por la implementación centralizada y dependiente de la administración municipal.

En la Ciudad de Cali tiene un papel protagónico el Consejo Consultivo conformado por representantes de las juntas administradoras locales, de las juntas de acción comunal y de

los grupos sociales y comunitarios con y sin personería jurídica, a través del cual implementa un modelo colaborativo, descentralizado e incluyente, que favorece el control social. Aunque Chía cuenta con el Consejo Municipal de Participación Ciudadana, reglamentado por los decretos 54 de 2015, 262 de 2022 y 218 de 2023, en el cual tienen representación diferentes organizaciones comunitarias y grupos poblacionales presentes en el territorio y una comisión de planeación participativa, su misión se encuentra limitada debido a que no se cuenta con una política pública de participación ciudadana ni un sistema municipal de participación ciudadana,

De la anterior comparación con las metodologías y experiencias en otros entes territoriales se derivan aprendizajes significativos que pueden aportar y fortalecer el presupuesto participativo en el municipio de Chía. Medellín muestra la importancia de mantener un proceso estructurado y estratégico de identificación, formulación y seguimiento de propuestas, con alternativas de votación presenciales y virtuales que facilitan la participación. Bogotá evidencia cómo una entidad especializada y con autonomía puede empoderar a la comunidad y garantizar una gestión más organizada. Pasto resalta la integración de distintos mecanismos de participación, como el cabildo abierto, que amplían la inclusión ciudadana. Floridablanca e Ibagué aportan eficiencia al reducir fases e implementar bancos de proyectos que aseguran la viabilidad de las iniciativas, mientras Popayán y Bucaramanga destacan por asignaciones presupuestales claras, criterios de priorización y la inclusión temprana de la ciudadanía, incluso en espacios escolares. Armenia y Cali, por su parte, subrayan el rol de comités y consejos consultivos en el seguimiento, control y empoderamiento comunitario.

Los corolarios anteriores sugieren que en Chía se puede fortalecer el proceso con estructuras de apoyo institucional, simplificación metodológica, mecanismos de inclusión más amplios y estrategias de empoderamiento ciudadano. La adopción de un marco híbrido en la implementación de los presupuestos participativos en Chía puede contribuir significativamente a superar las limitaciones observadas en la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos priorizados por la ciudadanía. Al integrar los enfoques tradicionales, que aseguran la trazabilidad normativa y la planificación estructurada, con metodologías ágiles, que promueven la flexibilidad, la transparencia y la retroalimentación continua, el municipio puede fortalecer la capacidad de respuesta ante los cambios contextuales y mejorar la comunicación entre la administración y la comunidad.

Los presupuestos participativos se han llevado a cabo también en diferentes partes del mundo, especialmente en América Latina y en Europa. La Tabla 4 presenta de manera sucinta las experiencias más destacadas que han impactado en la gobernanza y han logrado una distribución de los recursos públicos conforme a sus necesidades. En todos los casos de éxito ha persistido la voluntad política, los procesos de capacitación y formación ciudadana, la transparencia por parte de la administración estatal y la facilidad de acceso a la información y al sistema de implementación del presupuesto participativo.

Tabla 4*Experiencias más Destacadas en la Implementación de Presupuesto Participativo*

Lugar	Año de inicio	Inversión	Impacto
Porto Alegre, Brasil	1989	20% del presupuesto municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras significativas en infraestructura, saneamiento y acceso a servicios públicos. • Mayor transparencia. • Reducción de la corrupción. • Institucionalización del proceso. • Alta y real participación ciudadana en la gestión pública.
Perú	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización del proceso. • Planificación participativa. • Inversión con enfoque territorial. • Alta y real participación ciudadana en la gestión pública.
Medellín, Colombia	2004		<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de juntas de acción comunal y otras organizaciones sociales. • Recuperación de la confianza en la gestión pública.
París, Francia	2014	5% del presupuesto de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en jardines urbanos, espacios públicos y en instalaciones para discapacitados. • Vinculación de actores desde los 7 años. • Participación masiva.
Madrid, España	2016	más de 100 millones anuales de euros	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de m-cognocracia. • Uso de plataformas digitales. • Construcción de zonas verdes, deportivas y mejoramientos de colegios públicos.

Nota. La tabla sintetiza las experiencias más destacadas de presupuesto participativo identificadas en la literatura y en casos de referencia, resaltando el impacto en la gestión pública.

La experiencia del Presupuesto Participativo en Chía se inserta dentro de una tendencia global en la que este mecanismo ha demostrado su capacidad para fortalecer la

gobernanza, mejorar la asignación de recursos y ampliar la incidencia ciudadana en las decisiones públicas. Tal como lo muestran las experiencias internacionales recopiladas en la tabla precedente, los casos más exitosos comparten elementos estructurales como la voluntad política sostenida, procesos continuos de formación ciudadana, altos estándares de transparencia y sistemas de información accesibles. En Chía, aunque se han adelantado ejercicios significativos de participación desde 2016, estos factores han tenido niveles variables de consolidación, lo que explica en parte la irregularidad en la ejecución de proyectos y la constante necesidad de ajustar la normatividad y los procedimientos. Para avanzar hacia un sistema más sólido y comparable globalmente, Chía requiere fortalecer la estabilidad normativa, invertir en capacidades comunitarias y administrativas, y consolidar un modelo metodológico transparente, accesible y adaptable, que garantice continuidad, calidad y sostenibilidad en el tiempo.

Del análisis de las experiencias revisadas se desprenden diversas lecciones transferibles al contexto local, entre las que se destacan: la importancia de contar con procesos institucionalizados que trasciendan los periodos administrativos; la existencia de un banco de proyectos técnicamente estructurado; la simplificación de las fases del proceso para reducir tiempos de ejecución; y el uso de plataformas públicas que fortalezcan la transparencia y el control ciudadano.

En contraste con las experiencias analizadas, locales y globales, el municipio de Chía presenta brechas relacionadas con la limitada estandarización del proceso, la ausencia de criterios claros de cierre por fase, debilidades en la trazabilidad de los proyectos y una limitada articulación entre actores institucionales. Estas brechas evidencian la necesidad de un enfoque metodológico que permita estructurar el proceso sin perder capacidad de adaptación, aspecto que se aborda mediante el marco de trabajo híbrido propuesto en este estudio.

Marco Conceptual

Los siguientes conceptos y definiciones facilitan la comprensión del presente estudio y enmarcan el análisis que se realiza. Para efectos, se recurrió a diversas fuentes en garantía de la coherencia de las definiciones y la aplicación de las acepciones.

Presupuesto Participativo

La Ley 1757 de 2015 indica que el presupuesto participativo constituye un instrumento mediante el cual se distribuyen los recursos públicos de manera justa, racional, eficiente, eficaz y transparente, contribuyendo al fortalecimiento de la relación entre el Estado y la sociedad civil. En este marco, los gobiernos regionales y locales impulsan mecanismos y estrategias que permiten la participación ciudadana tanto en la planeación y programación de sus presupuestos como en el seguimiento y control de la gestión de los recursos públicos (Congreso de Colombia, 2015).

La publicación “Sociedad civil y nuevas instituciones en el Brasil democrático” (Wampler & Avritzer, 2004), señala al presupuesto participativo como un mecanismo de gestión pública que permite a los ciudadanos intervenir en la discusión y priorización del uso de recursos públicos, fortaleciendo la participación democrática y la corresponsabilidad en la toma de decisiones sobre el desarrollo territorial.

Gestión Pública Adaptativa

Mergel (2016) sugiere un enfoque de gestión pública caracterizado por su capacidad de adaptarse a las transformaciones sociales, tecnológicas y políticas, integrando de forma permanente la retroalimentación de la ciudadanía en los procesos de administración.

Política Pública

Las políticas son los principales instrumentos de los gobiernos para orientar la acción, y por lo general se expresan en leyes, reglamentos, declaraciones o directrices oficiales de políticas e instituciones que luego dan lugar a programas e iniciativas específicas financiadas y o

conducidas por organizaciones gubernamentales para hacer frente a estos desafíos. (OCDE, 2012, p.6) (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, s.f.)

Participación Ciudadana

La participación ciudadana se entiende como el proceso mediante el cual las personas que no ejercen funciones públicas intervienen, directa o indirectamente, en los asuntos de interés colectivo, con el propósito de influir en la toma de decisiones y en la gestión de lo público (Díaz Aldret, 2017).

Acción Comunal

La acción comunal se entiende, en la Ley 743 de 2002 como una forma de organización social y comunitaria de carácter solidario mediante la cual los ciudadanos se asocian voluntariamente para promover el desarrollo de sus comunidades y participar en la gestión de asuntos colectivos (Congreso de la República de Colombia, 2002).

Instancias de Participación Ciudadana

Las instancias de participación ciudadana, según la Ley Estatutaria 1757 de 2015, son espacios o mecanismos institucionales que permiten a la ciudadanía intervenir en la deliberación, toma de decisiones y seguimiento de la gestión pública (Congreso de Colombia, 2015).

Grupos de Valor

Con base en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la política de participación ciudadana en la gestión pública, los grupos de valor corresponden a las personas, organizaciones o colectivos que se ven afectados o tienen interés en las decisiones, servicios o actuaciones de una entidad pública, por lo que constituyen actores relevantes en los procesos de gestión y participación institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

Grupos Poblacionales

La Secretaría de Planeación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, señala que los grupos poblacionales corresponden a colectivos dentro de la población que comparten características demográficas, sociales o culturales que permiten identificarlos como sectores específicos y orientar la formulación de políticas públicas (Secretaría Distrital de Planeación, s.f.).

Consejo Municipal de Participación Ciudadana

El Consejo Municipal de Participación Ciudadana, es contemplado en la Ley Estatutaria 1757 de 2015, como una instancia consultiva orientada a promover y fortalecer las políticas y acciones relacionadas con la participación ciudadana en el ámbito territorial (Congreso de Colombia, 2015).

Proyecto

Un proyecto puede entenderse como un proceso temporal estructurado para producir un resultado específico, ya sea un bien, servicio o producto único, cuya ejecución se delimita por un comienzo y una conclusión claramente definidos, y cuyo propósito es lograr determinados objetivos (Project Management Institute, 2021).

Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles comprenden un conjunto de principios y prácticas orientadas a la gestión de proyectos mediante procesos iterativos, adaptativos y colaborativos, que priorizan la entrega continua de valor y la capacidad de respuesta frente a los cambios durante el desarrollo del proyecto (Beck et al., 2001).

Marco de Trabajo Híbrido

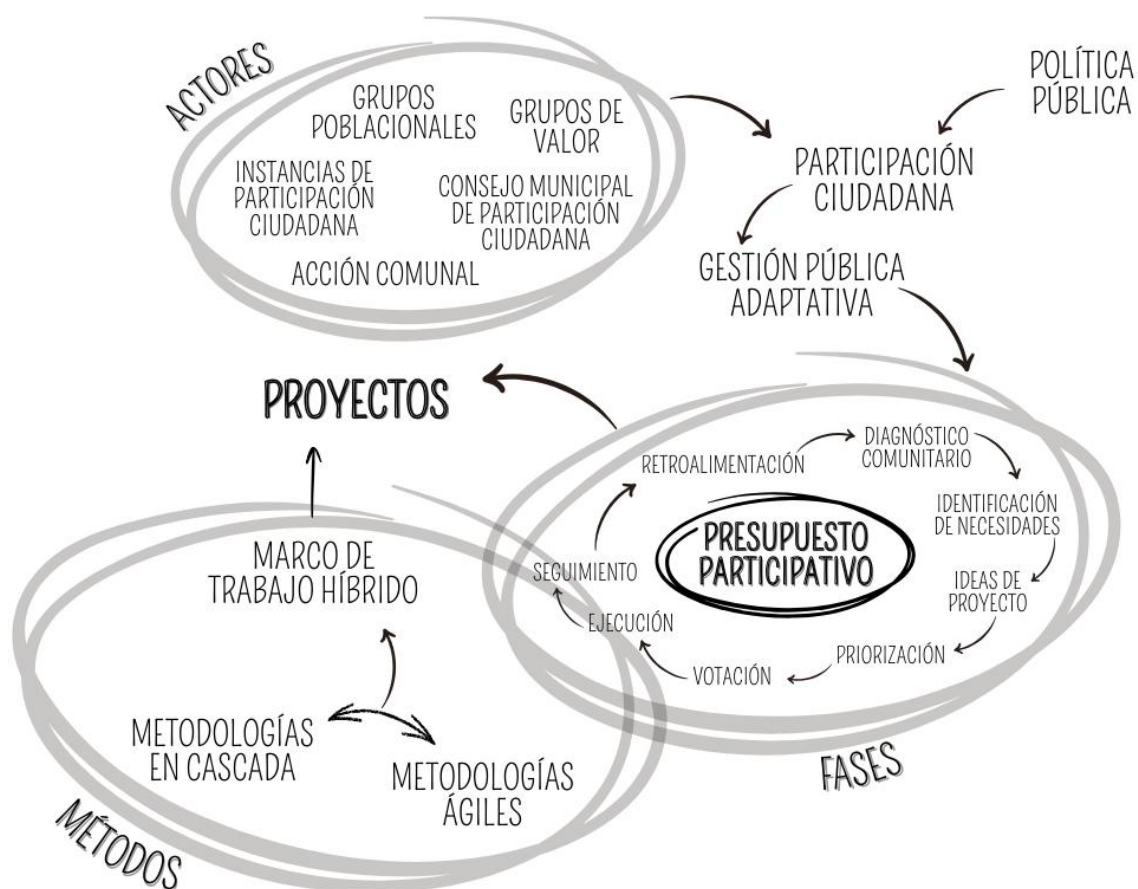
El enfoque híbrido de gestión de proyectos surge como una alternativa que combina elementos de metodologías tradicionales y ágiles con el fin de responder de manera flexible a contextos complejos y cambiantes. Este enfoque integra prácticas provenientes de marcos como Scrum, Kanban o Design Thinking, adaptándolas a las particularidades de cada entorno

organizacional y a los objetivos del proyecto (Conforto et al., 2016). En el ámbito de la gestión pública, los enfoques híbridos permiten fortalecer los procesos de planeación, participación y toma de decisiones, al facilitar la incorporación de retroalimentación continua de los actores involucrados. En este sentido, su aplicación en iniciativas como los presupuestos participativos puede contribuir a mejorar la colaboración entre ciudadanía y gobierno, así como la priorización y ejecución de proyectos orientados al desarrollo territorial.

Iteración

La iteración consiste en un proceso de trabajo basado en ciclos sucesivos de actividades que facilitan la revisión, el ajuste y el perfeccionamiento gradual de los resultados obtenidos (Highsmith, 2009).

La Figura 5 y la Tabla 5 presentan en un esquema gráfico y en un cuadro relacional respectivamente, los conceptos clave del presupuesto participativo con sus actores, fases, métodos (predictivo/ágil/híbrido) y, adicionalmente métricas (en la Tabla 5).

Figura 5*Mapa Conceptual*

Nota. La figura sintetiza los conceptos y relaciones fundamentales que sustentan la investigación, mostrando la articulación entre los componentes del presupuesto participativo, la gestión pública y los enfoques predictivos y ágiles que fundamentan el marco de trabajo híbrido propuesto.

Tabla 5*Integración Conceptual*

Concepto	Actores principales	Fases o etapas	Métodos asociados (Predictivo / Ágil / Híbrido)	Métricas o indicadores
Presupuesto participativo	Administración municipal, concejo municipal, ciudadanía, grupos poblacionales, grupos de valor, comunales, consejos.	Identificación de necesidades Priorización Formulación Votación Ejecución Seguimiento	Híbrido (planificación estructurada con iteraciones participativas)	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución • Número de participantes • Satisfacción ciudadana
Gestión pública adaptativa	Administración municipal, Secretaría de Participación, comunidad	Planeación flexible y ajuste según retroalimentación	Ágil	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de decisiones
Política pública	Gobierno local, Concejo Municipal, comunidad organizada	Formulación Implementación Evaluación	Predictivo con retroalimentación ágil	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas
Participación ciudadana	Ciudadanos, líderes sociales, juntas comunales	Convocatoria Deliberación Toma de decisiones Control social	Ágil (retroalimentación continua)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de involucramiento

Concepto	Actores principales	Fases o etapas	Métodos asociados (Predictivo / Ágil / Híbrido)	Métricas o indicadores
Acción comunal	Juntas de Acción Comunal (JAC), comunidad local	Diagnóstico comunitario Propuesta Ejecución	Híbrido	• Número de proyectos gestionados
Instancias de participación ciudadana	Consejos, comités y mesas de participación	Deliberación Concertación Seguimiento	Predictivo con espacios ágiles de ajuste	• Decisiones consensuadas
Grupos de valor	Ciudadanía beneficiaria, sector privado, instituciones	Identificación de beneficiarios Evaluación de impacto	Híbrido	• Percepción de valor público
Grupos poblacionales	Jóvenes, mujeres, adultos mayores, minorías étnicas	Diagnóstico Inclusión Monitoreo	Ágil	• Cobertura poblacional
Consejo Municipal de Participación Ciudadana	Delegados de sectores sociales, gobierno local	Planificación Seguimiento Evaluación	Predictivo con metodologías ágiles para seguimiento	• Cumplimiento del plan de participación • Frecuencia de sesiones
Proyecto	Administración municipal, supervisores, interventores, contratistas, comunidad	Iniciación Planificación Ejecución Cierre	Predictivo o híbrido	• Alcance • Costo • Tiempo • Calidad

Concepto	Actores principales	Fases o etapas	Métodos asociados (Predictivo / Ágil / Híbrido)	Métricas o indicadores
Metodologías Ágiles	Equipos multidisciplinarios, comunidad, facilitadores	Iteraciones Retroalimentación Mejora continua	Ágil	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de entrega • Adaptabilidad
Marco de Trabajo Híbrido	Proyecto, comunidad, líderes de proyecto	Integración Implementación Evaluación	Híbrido (Scrum + Cascada)	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Eficiencia
Iteración	Equipo gestor, comunidad participante	Ciclos cortos de revisión y mejora	Ágil	<ul style="list-style-type: none"> • Número de ciclos • Tiempo por iteración • Mejoras implementadas

Nota. La tabla sintetiza la integración conceptual de los principales referentes teóricos y muestra su contribución a la formulación del marco de trabajo híbrido propuesto para fortalecer la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía..

Marco Teórico

En la democratización de la gestión pública, el presupuesto participativo tiene un rol relevante permitiendo visibilizar la gestión de las entidades territoriales, frente al empoderamiento de la ciudadanía en la corresponsabilidad de la toma de decisiones. Ante las dificultades que puedan surgir en el proceso, frecuentemente relacionadas con la planificación y la implementación de los presupuestos participativos y posteriormente, con la ejecución y el seguimiento de los proyectos elegidos por la comunidad, es imperioso dar la oportunidad a metodologías que permitan un mayor nivel de flexibilidad y de adaptabilidad, como metodologías híbridas que combinan el enfoque tradicional con el ágil, para buscar superar estos baches.

Janssen y Van der Voort (2016, como se citó en Mergel, 2016) señalan que el uso de enfoques ágiles puede favorecer formas de gobernanza más adaptativas, permitiendo a los gobiernos responder con mayor flexibilidad a los cambios y promover innovaciones en la gestión pública.

En el contexto de la era digital, resulta necesario reconocer la influencia que las tecnologías de la información y la comunicación tienen sobre la sociedad y, en consecuencia, sobre los procesos democráticos y la gestión de proyectos, incluidos los de carácter público. En este marco surge el concepto de m-Cognocracia, entendido como un modelo de democracia participativa en el que los ciudadanos digitales colaboran en la construcción colectiva del conocimiento para formular propuestas comunitarias, participar en la toma de decisiones gubernamentales y elegir entre distintas alternativas mediante el uso de dispositivos móviles y herramientas electrónicas que permiten votar de manera remota y en cualquier momento. (Brys, 2010)

Cualquier metodología de gestión de proyectos, tradicional, ágil o híbrida está obligada a reconocer la m-cognocracia como componente digital imprescindible,

posicionando al ciudadano como parte activa de la gestión pública en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, desde la planeación hasta la retroalimentación.

En este contexto, la Tabla 6 compara doce criterios para tres de los enfoques más representativos en la gestión de proyectos: PMBOK, PRINCE2 e ICB4. El contraste se realiza en relación al lugar de origen, el nombre completo, el autor, el tipo de documento, el enfoque, el fundamento, la finalidad, la organización o estructura, cómo se desglosa, la compatibilidad con el enfoque cascada, los posibles métodos de implementación y las certificaciones que otorgan.

A pesar de que PMBOK, PRINCE2 e ICB4 tienen diferentes enfoques y metodologías, coinciden en la finalidad de mejorar la eficiencia del proyecto.

Sin embargo, en el ámbito público PRINCE2 puede contribuir enseñando a entregar proyectos de forma efectiva, a tiempo, manteniendo el presupuesto ajustado, y gestionando los riesgos y los problemas oportunamente.

Por otra parte, la Tabla 7 compara trece criterios para tres metodologías ágiles, Scrum, Kanban y PMI Ágil (PMI-ACP), su significado, la génesis u origen, sus usos más frecuentes, el tipo de metodología, el tipo de proceso, su orientación, el enfoque, la estructura del trabajo, los roles clave, la forma en que se desarrolla, las herramientas o artefactos que utiliza, sus fortalezas y la forma en que aplica la mejora continua.

Tabla 6*Cuadro Comparativo PMBOK, PRINCE2 e ICB4*

Criterio	PMBOK	PRINCE2	ICB4 (IPMA)
Lugar de origen	Estados Unidos	Reino Unido	Europa
Nombre completo	Project Management Body of Knowledge	Proyectos en Entornos Controlados	IPMA Individual Competence Baseline v4.0.
Autor	PMI-Project Management Institute	Gobierno del Reino Unido	IPMA – International Project Management Association
Tipo de documento	Guía/instructivo de recomendación de buenas prácticas para la estandarización de terminología, directrices y procesos para la gestión de proyectos.	Metodología para la organización y control de la gestión de proyectos basada en procesos.	Guía de ser, hacer y saber del gestor de proyectos.
Enfoque	Procesos y buenas prácticas	Procesos, principios y control por etapas	Estándar de competencias
Fundamento	Basado en sistemas de entrega de valor	Controlador y correctivo	Marco de referencia
Finalidad	Mejorar la probabilidad de éxito del proyecto, estandarizando las prácticas eficientemente para prevenir fracasos y adaptando los procesos a las necesidades de proyecto.	Entregar el proyecto optimizando el rendimiento del tiempo, costo, calidad, alcance, riesgo y ventajas.	Proporcionar el enfoque de las competencias técnicas, contextuales y conductuales para el desarrollo profesional del gestor de proyectos.

Criterio	PMBOK	PRINCE2	ICB4 (IPMA)
Organización o estructura	<p>10 áreas del conocimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la integración 2. Gestión del alcance 3. Gestión del tiempo (cronograma) 4. Gestión de costos 5. Gestión de la calidad 6. Gestión de los recursos 7. Gestión de las comunicaciones 8. Gestión de los riesgos 9. Gestión de las adquisiciones 10. Gestión de los interesados 	<p>Siete principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad clara 2. Aprendizaje continuo 3. Definiciones claras de roles 4. Planificación por fases 5. Gestión por excepción 6. Control de calidad 7. Adaptación a las necesidades del proyecto 	<p>Tres áreas de competencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos técnicos. 2. Habilidades interpersonales y liderazgo. 3. Contextuales o de entorno del proyecto.
Desglose	<p>49 procesos agrupados en 5 grupos de procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Planificación 3. Ejecución 4. Control y seguimiento 5. Cierre 	<p>Siete fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Puesta en marcha 2. Dirección del proyecto 3. Inicio del proyecto 4. Control de una fase 5. Gestión de la entrega de productos 6. Gestión de límites de la fase 7. Cierre del proyecto 	<p>Tres dominios de competencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individual 2. Contextual 3. Técnico

Criterio	PMBOK	PRINCE2	ICB4 (IPMA)
Enfoque cascada	Compatible	Muy adecuado	Compatible mediante competencias
Posibles métodos de implementación	Waterfall Agile	Tableros Kanban	Formación, desarrollo y evaluación de competencias
Certificaciones	PMP, CAPM	PRINCE2 Foundation/Practitioner	Niveles IPMA: A Participante/asistente B Gestor de proyecto C Gerente senior D Director de portafolio/programa

Nota. La tabla compara los estándares PMBOK, PRINCE2 e ICB4, los cuales fueron considerados como referentes para la formulación del marco de trabajo híbrido propuesto.

Tabla 7*Cuadro Comparativo Scrum, Kanban y PMI Ágil (PMI-ACP)*

Criterio	Scrum	Kanban	PMI Ágil (PMI-ACP)
Significado	Proviene de la formación del rugby, en la que los jugadores se agrupan para ganar la posesión del balón.	Tarjeta visual	PMI: Project Management Institute
Génesis	Desarrollo de software en los años 90.	Manufactura de Toyota	Creación del Manifiesto Ágil en EE. UU año 2001
Uso en	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos complejos • Proyectos incrementales e iterativos • Proyectos ágiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos ágiles • Desarrollo de software • Gestión administrativa • Soporte • Mantenimiento • Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos ágiles • Scrum • Kanban • Extreme Programming XP • Agile Unified Process AUP • Lean • TDD - Desarrollo Guiado por las Pruebas
Tipo	Metodología de desarrollo o marco de trabajo ágil.	Método visual del flujo de trabajo	Metodología para aplicar un enfoque híbrido de gestión tradicional de proyectos y marcos ágiles.
Proceso	Flexible basado aprendizaje por ensayo y error.	Rígido y lineal	Adaptable al contexto
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Entrega de valor • Mejora continua • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega continua • Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Método flexible que no afecte cronogramas ni costos de producción.
Enfoque	Iteraciones fijas y roles definidos	Flujo continuo	Enfoque híbrido/multimarco orientado al cliente
Estructura del trabajo	Sprint (1 a 4 semanas)	Trabajo continuo en tablero visual	Basado en prácticas de Scrum, XP, Lean, etc.

Criterio	Scrum	Kanban	PMI Ágil (PMI-ACP)
Roles clave	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario del producto (Product Owner): representa al cliente • Scrum Master: elimina obstáculos y ayuda en la mejora del trabajo en equipo • Equipo Scrum 	No tiene	No impone roles; reconoce diversos enfoques
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint: ciclo de trabajo - 1 a 4 semanas • Sprint Planning: planificación del trabajo en el sprint • Daily Scrum: reunión diaria con el equipo de 15 minutos • Sprint review: reunión para presentación del incremento del producto al propietario del producto y otros interesados • Sprint retrospective: identificación de puntos de mejora • Backlog Grooming 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas claras del movimiento de las tarjetas entre las columnas del tablero Kanban. • WIP limits: se limita la cantidad de tareas del trabajo en curso para evitar sobrecarga. • Lead time: se realiza medición del tiempo de ejecución de las tareas. • Identificación de cuellos de botella para mejoramiento del desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación gradual • Prácticas adaptadas al contexto • Entregas iterativas e incrementales
Herramientas	<p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Product Backlog: lista priorizada - tareas por hacer. • Sprint Backlog: lista de tareas seleccionadas del Product Backlog a desarrollar en el Sprint. • Incremento: producto entregable al final del Sprint. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero Kanban: to do, doing, done • Tarjetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableros y listas para organización del flujo de trabajo • Seguimiento de incidencias • Medios de trabajo colaborativo

Criterio	Scrum	Kanban	PMI Ágil (PMI-ACP)
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio • Comunicación • Transparencia • Colaboración y responsabilidad compartida • Entregas rápidas • Incremento continuo del valor • Mejora continua • Empoderamiento • Auto organización del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de las tareas • Mejoramiento del flujo de trabajo • Optimización de la eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y retroalimentación entre todos los actores • Visibilidad del progreso del proyecto • Detección temprana de riesgos o inicio de dificultades • Participación del cliente en el desarrollo del producto • Adaptabilidad a las necesidades y cambios de requerimientos • Ahorro en desperdicios de materiales y tiempo • Colaboración continua
Mejora continua	Retrospectiva por Sprint	Kaizen continuo	Enfatizada mediante prácticas Lean y Ágiles

Nota. La tabla compara los enfoques ágiles Scrum, Kanban y PMI Ágil (PMI-ACP), identificando sus principales características, como referente para la selección e integración de prácticas ágiles dentro del marco de trabajo híbrido propuesto para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

El estudio titulado “La agilidad en las organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital” presenta un análisis comparativo de la gestión de proyectos bajo ambos enfoques. En este trabajo se describe el modelo en cascada como una metodología estructurada y rigurosa que otorga gran relevancia a las fases iniciales y a la planificación detallada del proyecto. En este esquema, la participación del cliente durante el desarrollo suele ser limitada, con escasas instancias de retroalimentación o presentación de resultados a lo largo del proceso, lo que puede dificultar la mejora continua y la corrección temprana de problemas.

Por su parte, la metodología ágil se caracteriza por ser un enfoque flexible y evolutivo que promueve entregas iterativas y una retroalimentación temprana y constante. Este enfoque resulta especialmente útil en proyectos con altos niveles de incertidumbre respecto a los requisitos, ya que fomenta la participación activa de los usuarios y facilita la adaptación frente a cambios. Asimismo, se orienta a la gestión de contextos complejos, donde el error se concibe como una oportunidad de aprendizaje que permite identificar fallas, mejorar rápidamente y fortalecer los procesos de innovación y mejora continua dentro de las organizaciones (Hadida & Troilo, 2020).

Los enfoques híbridos de gestión de proyectos se caracterizan por incorporar procesos de desarrollo iterativo o incremental. El enfoque iterativo permite que los resultados obtenidos en cada ciclo de trabajo alcancen un nivel de calidad que pueda considerarse aceptable antes de llegar a la iteración final. Por su parte, el enfoque incremental consiste en construir el producto o entregable de manera progresiva a lo largo de varias iteraciones, donde cada ciclo incorpora nuevas funcionalidades dentro de un periodo de tiempo previamente establecido. De este modo, el entregable se considera completamente finalizado únicamente al concluir la última iteración del proceso (Project Management Institute, 2021).

De acuerdo a la Guía del PMBOK (2021), los tableros Kanban, permiten visualizar el flujo de trabajo y gestionar el trabajo en desarrollo, siendo compatibles con otras metodologías ágiles. Estos tableros adicionalmente permiten minimizar el tiempo y el desperdicio de recursos, en consecuencia, se obtienen procesos más eficientes.

Se entiende entonces que, las metodologías híbridas buscan un punto intermedio para proyectos que requieren tanto una estricta planificación como una flexibilidad para adaptación al cambio debido a la incertidumbre que genera posibles variaciones en su desarrollo. De esta forma, integran el modelo en cascada y el ágil, incorporando la planificación con ajustes necesarios, adaptabilidad, entregas incrementales, equipos colaborativos, y monitoreo para controlar los riesgos.

La implementación de un marco híbrido en los presupuestos participativos de Chía permite articular la agilidad, basada en la iteración, la retroalimentación constante y la co-creación con la ciudadanía, con el cumplimiento normativo, característico de los enfoques predictivos que garantizan la trazabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas exigidas por la legislación para el territorio. En el contexto de la gestión pública, la adopción de enfoques ágiles no implica la sustitución de los marcos normativos vigentes, sino su articulación con prácticas de gestión adaptativas que permitan responder a la complejidad de los procesos y a la participación de múltiples actores.

En este modelo, el componente predictivo se utiliza para cumplir los hitos normativos del proceso, como la planeación presupuestal, la priorización formal de proyectos y la ejecución conforme a la Ley 1757 de 2015, mientras que el enfoque ágil se aplica a las fases de participación, priorización y seguimiento, y cierre, donde la flexibilidad, el diálogo y la adaptación son esenciales. Así, el marco híbrido equilibra la seguridad jurídica con la innovación participativa, fortaleciendo la eficacia de la gestión pública y la confianza ciudadana en el proceso. Esta articulación resulta pertinente para procesos como el

presupuesto participativo, donde coexisten exigencias legales con dinámicas participativas cambiantes.

Marco Normativo

La Tabla 8 muestra el normograma de las disposiciones legales vigentes para los presupuestos participativos a nivel nacional en Colombia y a nivel territorial para el caso en concreto del municipio de Chía - Cundinamarca.

Tabla 8

Normograma Presupuestos Participativos

Normativa	Año	Descripción
Constitución Política de Colombia	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 1. Establece a Colombia como un Estado social de derecho, fundado en la participación ciudadana. • Artículo 2. Reconoce como fin esencial del Estado facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan. • Artículo 340. Crea el Consejo Nacional de Planeación y los Consejos Territoriales de Planeación como instancias de participación ciudadana en la formulación de planes de desarrollo.
Ley 1551	2012	<p>Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo 18. Reconoce como una de las atribuciones de los concejos dictar las normas de presupuesto atendiendo los planes de desarrollo de los organismos de acción comunal definidos en el presupuesto participativo. • Artículo 40. Faculta a los concejos municipales para constituir un presupuesto participativo con destino al apoyo de la inversión social en concordancia con el Plan de Desarrollo Municipal. Ordena a la administración municipal garantizar los recursos necesarios para la implementación, ejecución y puesta en marcha del programa de planeación y presupuesto participativo, creando un componente en el presupuesto municipal denominado presupuesto participativo.

Normativa	Año	Descripción
Ley 1757	2015	Estatuto de la Participación Ciudadana Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Capítulo III. De los acuerdos participativos. Los artículos 90 al 100, establecen el marco legal para el presupuesto participativo en Colombia, definiendo su naturaleza, objetivos, mecanismos de seguimiento, financiación y ejecución, con el fin de garantizar la incidencia real de la ciudadanía en la gestión de los recursos públicos.
Acuerdo 240	2025	Por medio del cual se establecen los parámetros para la implementación del mecanismo de presupuesto participativo en el municipio de Chía, se derogan los acuerdos municipales N°68 de 2014 y N°141 de 2018 y se dictan otras disposiciones.

Nota. La tabla sintetiza el marco normativo aplicable al presupuesto participativo en Colombia, incluyendo las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que orientan su implementación en las entidades territoriales y sirven de fundamento para el análisis del caso del municipio de Chía.

Con el fin de comparar la normatividad que se ha implementado para los presupuestos participativos del municipio de Chía – Cundinamarca, en la Tabla 9 se presentan los criterios que compilan el contenido de los dos acuerdos ya derogados, el último decreto reglamentario y el acuerdo vigente.

Tabla 9*Comparativo Normatividad Vigente de Presupuestos Participativos para Chía*

Criterio	Acuerdo 68 de 2014	Acuerdo 141 de 2018	Decreto 157 de 2021	Acuerdo 240 de 2025
Objeto	Adoptar la política pública para la implementación de la planeación y presupuesto participativo en el Municipio de Chía. Establecer los principios básicos para su funcionamiento y crear en el presupuesto municipal de Chía el componente de presupuesto participativo.	Modificar parcialmente el Acuerdo N° 68 de 2014 por el cual se adoptó la política pública para el diseño e implementación de la planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía.	Reglamentar el proceso de la implementación de la política pública de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía.	Establecer los parámetros para la implementación del mecanismo del presupuesto participativo en el municipio de Chía y fija los lineamientos para su funcionamiento.
Ámbito de aplicación	Niveles central y descentralizado para todos los integrantes de los diferentes escenarios de la administración municipal de Chía.	No indica	No indica	Todo el territorio que comprende el municipio de Chía.
Finalidad	Fortalecer la gobernabilidad a través de la vinculación de la población en la gestión, trabajo coordinado de opiniones y propuestas en la toma de decisiones de políticas públicas.	No indica	No indica	Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones sobre la distribución de un porcentaje de los recursos públicos de libre destinación fomentando la democracia participativa, la transparencia y la gestión pública.

Criterio	Acuerdo 68 de 2014	Acuerdo 141 de 2018	Decreto 157 de 2021	Acuerdo 240 de 2025
Viabilidad	La viabilidad técnica, financiera y jurídica de los proyectos o iniciativas formuladas estará a cargo de la dependencia cuyo objetivo misional la haga competente.	No indica	No indica	La Secretaría de Planeación realiza el análisis técnico de viabilidad y articulación de las propuestas con las metas y líneas estratégicas definidas en el plan de desarrollo municipal.
Porcentaje del presupuesto municipal	5% de los ingresos corrientes de libre destinación en cada vigencia. Total en el cuatrienio: 20%	6,5% de los ingresos corrientes de libre destinación para la segunda y tercera vigencia del periodo de gobierno.	No indica	<ul style="list-style-type: none"> • Primera vigencia: sin ejecución presupuestal. • Segunda y tercera vigencia: 6,5% de los ingresos corrientes de libre destinación. • Cuarta vigencia: ejecución del componente fortalecimiento de los procesos participativos.
Asignación del presupuesto participativo	No indica	No indica	Por división geográfica. El territorio se divide en 4 zonas y 14 sectores geográficos, que incorporan veredas y barrios.	<ul style="list-style-type: none"> • 50% del presupuesto participativo para proyectos de interés general del municipio. • 35% del presupuesto participativo para proyectos con incidencia territorial. • 15% del presupuesto participativo para fortalecimiento de los procesos participativos.

Criterio	Acuerdo 68 de 2014	Acuerdo 141 de 2018	Decreto 157 de 2021	Acuerdo 240 de 2025
Formulación	<p>7 actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación del presupuesto. 2. Asambleas locales para escogencia de delegados y deliberación sobre asuntos de interés. 3. Comités zonales para formulación de proyectos. 4. Mesa de participación. 5. Asamblea General para aprobación de proyectos. 6. Elaboración y aprobación del presupuesto participativo. 7. Incorporación en el POAI de la vigencia. 	<p>6 actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación del presupuesto. 2. Asambleas locales para escogencia de delegados y deliberación sobre asuntos de interés. 3. Comités zonales para formulación de proyectos. 4. Asambleas zonales o sectoriales, para decidir sobre ideas de proyectos. 5. Elaboración de la matriz de iniciativas de proyectos del presupuesto participativo. 6. Incorporación al Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI de la vigencia. 	<p>18 fases del proceso que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización, diálogos participativos, socializaciones, asambleas territoriales, comités zonales o sectoriales. • Postulación y elección de delegados. • Inscripción y verificación de votantes. • Proposición y elección de ideas de proyectos. • Armonización de los proyectos elegidos con el Plan de Desarrollo Municipal. • Seguimiento de la ejecución. 	<p>Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar):</p> <p>P - Planeación participativa.</p> <p>H - Implementación de mecanismos de decisión ciudadana.</p> <p>V - Verificación.</p> <p>A - Ejecución y seguimiento.</p>
Autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Comisión tripartita. Conformada por el señor alcalde o su delegado, La Secretaría de planeación y el jefe de la dependencia encargada de participación ciudadana y presupuesto participativo. 	<p>Comisión tripartita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde municipal. • Oficina de Participación Ciudadana o quien haga sus veces. • Departamento Administrativo de Planeación o quien haga sus veces. 	<p>Comisión tripartita - órgano máximo orientador del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcalde municipal o su delegado. • Secretario de Planeación. • Secretario de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde como máxima autoridad. • Acompañamiento técnico de la Secretaría de Participación Ciudadana y Acción comunitaria, Secretaría de Planeación y Secretaría de Hacienda.

Criterio	Acuerdo 68 de 2014	Acuerdo 141 de 2018	Decreto 157 de 2021	Acuerdo 240 de 2025
Instancias	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia encargada de los temas de participación ciudadana y presupuesto participativo. • Comité Técnico de enlace. • Dinamizadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité técnico de enlace. • Dinamizadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión garante de verificación y de observación electoral. • Comité técnico de enlace. • Dinamizadores o profesionales territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de coordinación y seguimiento. • Comité Técnico enlace. • Comisión garante de verificación y observación electoral.
Actores	No indica	No indica	<ul style="list-style-type: none"> • Votantes: mayores de 14 años. • 44 delegados elegidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía en general a partir de los 14 años. • Grupos poblacionales. • Juntas de Acción Comunal. • Resguardo Indígena Muysca de Chía.
Escenarios de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea local. • Comité zonal. • Mesa directiva de participación. • Asamblea General. • Comité municipal de presupuesto participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas zonales o sectoriales • Comités zonales o sectoriales. • Mesa directiva de participación zonal o sectorial. • Asambleas zonales o sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogos participativos. • Asambleas zonales o sectoriales, virtuales, presenciales o mixtas. • Comités zonales o sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas municipales. • Deliberaciones comunitarias. • Jornadas de diálogo ciudadano. • Votaciones virtuales y/o presenciales. • Comités internos.
Seguimiento y control	Indicadores para que las comunidades y el Concejo Municipal realicen el seguimiento.	No indica	A cargo de la Secretaría de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria.	Se realiza a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Comité Técnico de Enlace. • Participación comunitaria. • Veedores.

Criterio	Acuerdo 68 de 2014	Acuerdo 141 de 2018	Decreto 157 de 2021	Acuerdo 240 de 2025
Evaluación del proceso e ideas de proyecto	No indica	No indica	Evaluación periódica de las etapas del proceso (ruta metodológica) y de las ideas elegidas por la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Validez de la elección de los proyectos de interés general del municipio, sujeta a la participación ciudadana igual o mayor al 4% del censo electoral municipal.
Excedentes presupuestales	No indica	No indica	Cuando la ejecución del determinado proyecto se realice al 100% y se presente saldo del recurso financiero este pasará a ser incorporado a los recursos propios de libre destinación del municipio.	Considera acciones para los posibles escenarios de ejecución de los proyectos frente a saldos financieros.

Nota. La tabla sintetiza y compara las principales disposiciones normativas que regulan el presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Este paralelo muestra que la normativa vigente (Acuerdo 240 de 2025) incorpora avances relevantes frente a las normas anteriores (Acuerdos 68/2014, 141/2018 y el Decreto 157/2021), en tanto introduce una visión metodológica más adaptada con el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), ofreciendo oportunidades para fortalecer la inclusión y transparencia ciudadana en cuanto a:

- Un enfoque metodológico más claro y orientado al ciclo PHVA facilita iteración, monitoreo, ajustes tempranos y mejora continua. Adicionalmente, puede fomentar la confianza si se articula con la rendición de cuentas y una comunicación permanente e interactiva con la comunidad.

- La creación de una cuenta específica para los recursos de presupuesto participativo favorece transparencia y control financiero.

- Reduce ambigüedades en el liderazgo operativo. Se clarifica la autoridad responsable (alcalde como ordenador del gasto y secretarías de acompañamiento).

Sin embargo, persisten riesgos de implementación, como:

- Reducción de la autonomía efectiva de instancias comunitarias por concentración de poder al consolidar el papel del alcalde y comités dependientes de la administración.

- Brecha entre normativa y capacidad técnica local. La exigencia de estudios de factibilidad y alineación con el Plan Municipal de Desarrollo puede ser difícil de cumplir por las juntas de acción comunal y grupos poblacionales, lo que deriva en dependencia administrativa.

- Menor diversidad de propuestas por procedimientos más formales y requerimientos técnicos sin la debida y suficiente asistencia.

Si bien, el primer acuerdo que buscó reglamentar los presupuestos participativos en Chía fue sancionado el 29 de diciembre de 2014, durante los siguientes siete años, fueron

expedidos cinco decretos reglamentarios para su implementación cada uno de los cuales derogó al anterior, con excepción de uno que era complementario. Este patrón evidencia una falta de continuidad institucional y una ausencia de evaluación sistemática de los resultados obtenidos en cada ciclo de implementación. La constante modificación normativa refleja intentos de ajuste y mejora, como también fragilidad en la planeación normativa, lo que genera incertidumbre entre los actores sociales.

Los decretos derogados son:

- Decreto N°20 del 24 de junio de 2015 “Por el cual se reglamenta el acuerdo municipal N°68 de diciembre 29 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía”.
- Decreto N°26 del 13 de junio de 2016 “Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 18 del Decreto N°20 de 2015 que reglamentó el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía”.
- Decreto N°11 del 27 de febrero de 2017 “Por el cual se deroga el decreto 20 de 2015, se reglamenta el Acuerdo Municipal N°68 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía”.
- Decreto N°78 del 5 de abril de 2021 “Por medio del cual se deroga el Decreto Municipal 11 del 27 de febrero de 2017, se reglamentan los Acuerdos Municipales N°68 de 2014 y 141 de 2018, y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 157 del 13 de julio de 2021 “Por el cual se reglamenta el proceso de implementación de la política pública de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo N°68 de 2014 modificado por el Acuerdo N°141 de 2018”, el cual derogó íntegramente el Decreto Municipal N°78 de 2021 en su Artículo trigésimo tercero.

La modificación y sucesión de normas en tan corto tiempo indica que el modelo de presupuesto participativo en Chía no ha logrado consolidarse de forma estable y adaptativa, sino que ha operado más como un instrumento experimental sujeto a cambios coyunturales, limitando la apropiación ciudadana y el aprendizaje institucional, factores esenciales para el fortalecimiento del valor de lo público.

Una visión integral sugiere que la coexistencia de elementos predictivos (normativos, procedimentales) y enfoques ágiles (participativos, iterativos) podría estabilizar el modelo. El marco híbrido permitiría mantener la trazabilidad legal y los hitos reglamentarios del enfoque predictivo, mientras se introduce flexibilidad, retroalimentación ciudadana y mejora continua desde el enfoque ágil. De esta manera, el presupuesto participativo podría evolucionar hacia una gestión pública adaptativa, fortaleciendo la gobernanza local, la transparencia y el impacto comunitario.

El acuerdo vigente recientemente sancionado abre puertas a acciones de mejora para el presupuesto participativo en el municipio de Chía; tal es el uso de un enfoque híbrido, en cascada para hitos normativos y ágil para la co-creación, priorización y seguimiento de proyectos participativos, con tableros públicos (dashboard) que indiquen de forma actualizada el avance de ejecución, tiempos de contratación y niveles de satisfacción ciudadana por proyecto y adicionalmente, ciclos de retroalimentación para cada iteración.

El marco normativo que regula el presupuesto participativo establece principios, competencias y procedimientos orientados a garantizar la participación ciudadana y la adecuada gestión de los recursos públicos; sin embargo, su aplicación práctica evidencia limitaciones operativas, además de definir responsabilidades generales, sin precisar criterios operativos claros de cierre por fase, lo que limita la trazabilidad y el seguimiento efectivo del proceso en el ámbito municipal.

Con el fin de fortalecer la trazabilidad y el control del proceso de presupuesto participativo, los criterios normativos de salida por fase se alinean con el ciclo de mejora continua PHVA, permiten establecer las condiciones administrativas y documentales que habilitan el tránsito ordenado entre fases. Estos criterios aseguran que cada etapa del ciclo PHVA se cierre formalmente mediante actos, registros o documentos verificables, garantizando coherencia entre la participación ciudadana y los mecanismos de control institucional, como se precisa en la Tabla 10.

Tabla 10

Criterios Normativos de Salida del Proceso de Presupuesto Participativo Alineados con el Ciclo PHVA

Fase PHVA	Fase del presupuesto participativo	DoD normativo	Evidencias normativas
Planear (P)	Planeación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Acto administrativo de instalación del CCS, CTE y CGVOE. • Lineamientos oficiales del proceso publicados. • Cronograma institucional aprobado. • Convocatoria pública realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de apertura del proceso participativo. • Resolución o acto administrativo de instalación de las instancias CCS, CTE y CGVOE. • Documento oficial de lineamientos.
Hacer (H)	Implementación de mecanismos de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Registro oficial de ideas recibidas. • Actas de preselección de iniciativas. • Actas de asambleas municipales. • Acta de escrutinio y resultados de votación. • Acto administrativo que oficializa las iniciativas priorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas firmadas por CGVOE. • Registro de votación. • Resolución de proyectos seleccionados.

Fase PHVA	Fase del presupuesto participativo	DoD normativo	Evidencias normativas
Verificar (V)	Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos técnicos emitidos por dependencias ejecutoras. • Armonización con el Plan de Desarrollo Municipal. • Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP). • Inclusión de proyectos en el Plan de Acción institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos técnicos firmados. • CDP expedidos por Secretaría de Hacienda. • Registro en instrumento de planeación.
Actuar (A) operativo	Seguimiento a la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con acto contractual formalizado. • Informes periódicos de seguimiento registrados. • Publicación oficial de avances. • Actas de espacios de seguimiento ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de seguimiento institucional. • Informes oficiales de avance. • Publicación en portal institucional o SECOP.
Actuar (A) estratégico	Culminación	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final del proceso de presupuesto participativo elaborado. • Aprobación del informe por el CCS. • Rendición pública de cuentas realizada. • Registro de resultados del proceso participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe institucional aprobado. • Acta de cierre del proceso participativo. • Documento de evaluación final.

Nota. La tabla sintetiza los criterios normativos de salida aplicables a las etapas del presupuesto participativo y su correspondencia con el ciclo PHVA.

Metodología

Método

El presente estudio adopta un método analítico-inductivo, apoyado en herramientas cualitativas como entrevistas semiestructuradas, sondeos de opinión, revisión documental y análisis comparativo de experiencias exitosas, con el propósito de formular una propuesta de intervención aplicable para el mejoramiento de la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía.

Se desarrolla bajo un diseño de estudio de caso único, centrado en el municipio de Chía, seleccionado por su trayectoria reciente en la implementación del presupuesto participativo y por la disponibilidad de información institucional. La unidad de análisis corresponde al proceso de presupuesto participativo del municipio, mientras que las unidades de observación incluyen actores institucionales, actores comunitarios, documentos oficiales y proyectos priorizados.

Como criterios de inclusión se consideraron actores con participación directa en al menos un ciclo del presupuesto participativo y documentos emitidos en el periodo de análisis; se excluyeron actores sin experiencia directa y documentos no oficiales.

Para mitigar posibles sesgos, como el sesgo de confirmación o de deseabilidad social, se tomaron precauciones metodológicas aplicando triangulación de fuentes, contrastando la información obtenida en entrevistas con actores institucionales y comunitarios, la revisión de documentación institucional y los registros contractuales disponibles en SECOP, con el fin de que los resultados no dependieran de opiniones parciales, subjetivas ni de respuestas condicionadas, comparando distintas fuentes y protegiendo la identidad de los participantes mediante anonimato, para promover respuestas libres y sinceras sobre las dificultades en la ejecución de los proyectos y la percepción del proceso.

Tipo de Estudio

Este trabajo es de tipo aplicado, cualitativo y descriptivo, con enfoque propositivo y alcance no experimental. El enfoque cualitativo se operacionaliza mediante técnicas como sondeos de percepción, revisión documental y análisis de registros institucionales relacionados con las vigencias 2016 a 2023. La recolección de información se extendió hasta alcanzar saturación teórica, entendida como el punto en el cual la recopilación de nuevos datos no aporta información adicional respecto a la implementación, ejecución y seguimiento de los proyectos priorizados.

Aunque la investigación se desarrolla bajo un enfoque predominantemente cualitativo, incorpora información cuantitativa de carácter descriptivo como estrategia complementaria para comprender el fenómeno estudiado. En particular, se utilizaron datos relacionados con el número de proyectos priorizados, niveles de ejecución, recursos asignados y cumplimiento de metas institucionales, con el propósito de contextualizar el comportamiento histórico del presupuesto participativo en el municipio de Chía. Estos datos no fueron empleados para establecer relaciones causales ni realizar inferencias estadísticas, sino como insumo para interpretar las dinámicas institucionales, los problemas de implementación identificados y la construcción del diagnóstico que fundamenta la propuesta metodológica. En consecuencia, el componente cuantitativo cumple una función descriptiva y contextual dentro de una investigación cuyo enfoque principal se mantiene cualitativo y propositivo, en concordancia con lo planteado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2021).

Se garantizó una cadena de evidencia que permitió asegurar la trazabilidad de los datos obtenidos y sustentar el análisis del ciclo de vida del presupuesto participativo en Chía, así como las interpretaciones que fundamentan la propuesta del marco de trabajo híbrido.

Este enfoque resulta adecuado para comprender fenómenos sociales en su contexto real, particularmente cuando intervienen múltiples actores, factores institucionales y

dinámicas organizacionales que no pueden explicarse mediante un análisis exclusivamente cuantitativo. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2021) señalan que la investigación cualitativa permite explorar fenómenos desde la perspectiva de los actores involucrados, favoreciendo la comprensión de su complejidad y significado. En la misma línea, Yin (2018) sostiene que este enfoque es apropiado para el estudio de fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real cuando los límites entre el fenómeno y el entorno no son claramente identificables.

La implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía constituye precisamente un caso de estas características, al involucrar la interacción de actores institucionales, comunitarios y normativos en un proceso complejo de participación ciudadana. En el marco de un estudio de caso único con enfoque cualitativo, la presente investigación permite analizar el nivel de ejecución de los proyectos de presupuesto participativo, caracterizar la existencia o ausencia de una metodología formal para su implementación e identificar brechas y oportunidades de mejora a partir de la revisión documental y de las percepciones de los actores involucrados. Este abordaje metodológico sustenta el diseño y validación de un marco de trabajo híbrido que integra elementos de metodologías predictivas y ágiles, orientado al fortalecimiento de la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Población y Muestra

La población del estudio estuvo conformada por actores institucionales y comunitarios vinculados al proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía. La muestra estuvo compuesta por $n = 11$ actores, incluyendo funcionarios públicos, líderes comunitarios y ciudadanos participantes, seleccionados bajo criterios de heterogeneidad de roles, niveles de responsabilidad y experiencia en diferentes fases del ciclo de vida del presupuesto participativo, con el propósito de capturar múltiples perspectivas del proceso (técnica,

administrativa y comunitaria) y evitar una visión parcial o exclusivamente institucional. Esta diversidad permitió contrastar percepciones sobre la formulación de iniciativas, los mecanismos de priorización, las dificultades en la ejecución y los procesos de seguimiento y cierre.

La muestra fue intencionada y no probabilística, el tamaño resultó adecuado para un estudio de caso con enfoque cualitativo, dado que permitió alcanzar saturación teórica; estuvo compuesta por participantes seleccionados según los criterios de experiencia directa en la implementación del presupuesto participativo, conocimiento del proceso y representatividad institucional y/o comunitaria.

Recolección de Datos

Para la recolección de información primaria por parte de los actores, se empleó una guía de entrevista semiestructurada, organizada en bloques temáticos relacionados con experiencia de participación, percepción del proceso, ejecución de proyectos y oportunidades de mejora. Adicionalmente, se aplicó un sondeo de percepción estructurado. Ambos instrumentos fueron sometidos a pilotaje previo, lo que permitió realizar ajustes de redacción y secuencia antes de su aplicación definitiva.

Otros instrumentos de recopilación de información utilizados en el estudio incluyen:

- Observación directa y revisión documental de archivos institucionales, tales como actas, informes, presentaciones, comunicaciones oficiales y normatividad vigente disponibles en la entidad.
- Consulta de publicaciones científicas y técnicas relacionadas con gestión de proyectos, participación ciudadana, implementación de presupuestos participativos, metodologías ágiles e híbridas, y enfoques de gestión pública adaptativa.

- Sondeos de opinión dirigidos a la comunidad, orientados a conocer percepciones sobre la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía – Cundinamarca.
- Guía de entrevista semiestructurada, diseñada para recoger percepciones, experiencias y sugerencias de los actores respecto a las fases, limitaciones y oportunidades de mejora del proceso.
- Validación por parte de un experto de la encuesta semiestructurada, mediante la aplicación de criterios de pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas formuladas.
- Matriz de revisión documental, aplicada tanto a la normativa vigente como a experiencias de implementación de presupuestos participativos en diferentes entes territoriales.

Consideraciones Éticas

El estudio se desarrolló bajo los principios éticos de respeto, consentimiento informado, confidencialidad y anonimización de datos. La participación de los actores se realizó de manera voluntaria, previa aceptación de un consentimiento informado, utilizado de manera uniforme en todas las entrevistas y ejercicios de recolección de información primaria, el cual se anexa en los apéndices.

La información recolectada fue tratada de forma confidencial y almacenada en repositorios digitales de acceso restringido, garantizando su custodia y uso exclusivo con fines académicos. Cada participante fue debidamente informado sobre los objetivos y el uso de la información recolectada, y su anonimato.

Procedimiento

El procedimiento metodológico se desarrolló por fases, exclusivamente bajo responsabilidad de la autora, las cuales se encuentran representadas en un diagrama de Gantt

de la Figura 6 que incluye actividades, tiempos de ejecución y responsable. Ver apartado Cronograma.

El desarrollo del presente trabajo se estructura en las fases enunciadas en la Tabla 11, definiendo los correspondientes criterios de entrada (Definition of Ready) y criterios de salida (Definition of Done), con el fin de asegurar la trazabilidad y el cumplimiento de los objetivos metodológicos.

Tabla 11

Fases Metodológicas con Criterios de Entrada (DoR) y Salida (DoD)

Fase	Descripción	Definition of Ready (DoR) – Criterios de entrada	Definition of Done (DoD) – Criterios de salida
Fase preparatoria	Diseño de instrumentos, prueba piloto y ajustes	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos específicos definidos. - Categorías preliminares identificadas. - Población delimitada (actores en Chía). - Borradores de guía y sondeo elaborados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de entrevista estructurada por bloques. - Sondeo alineado a objetivos. - Pilotaje realizado. - Ajustes incorporados. - Instrumentos validados.
Recolección de datos	Revisión documental, consulta bibliográfica, aplicación de sondeo y entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos validados. - Consentimiento informado aprobado. - Lista de participantes (n = 11) confirmada. - Cronograma definido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas realizadas y transcritas. - Sondeos aplicados. - Documentos institucionales sistematizados. - Evidencia de saturación teórica.

Fase	Descripción	Definition of Ready (DoR) – Criterios de entrada	Definition of Done (DoD) – Criterios de salida
Análisis de la información	Identificación de patrones y caracterización del ciclo de vida del presupuesto participativo en Chía	<ul style="list-style-type: none"> - Información organizada y transcrita. - Herramienta de análisis configurado. - Categorías iniciales definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Codificación abierta, axial y selectiva completada. - Patrones y relaciones identificadas. - Caracterización del ciclo de vida elaborada. - Hallazgos vinculados a objetivos.
Diseño y validación de la propuesta	Formulación del marco híbrido con base en hallazgos y aplicación de matriz de juicio de experto	<ul style="list-style-type: none"> - Brechas del proceso identificadas. - Resultados consolidados. - Referentes teóricos sistematizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco híbrido formulado. - Matriz de validación estructurada. - Experto seleccionado según criterios definidos. - Matriz diligenciada por experto. - Ajustes incorporados. - Versión final validada del marco.

Nota. La tabla presenta las fases metodológicas junto con sus criterios de entrada (Definition of Ready - DoR) y de salida (Definition of Done - DoD).

Con el fin de garantizar la viabilidad del estudio y la adecuada ejecución de cada fase metodológica, se identificaron los diferentes recursos que se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12*Recursos Requeridos por Fase Metodológica*

Fase	Recursos humanos	Recursos técnicos	Recursos documentales	Recursos logísticos	Hito asociado
Fase preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Tutor académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador personal • Suite Office Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Referentes teóricos • Normativa vigente • Planes de Desarrollo • Informes de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de diseño y revisión 	Instrumentos validados
Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • 11 actores participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Forms (OneDrive) • Computador 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas, informes y registros • SECOP • Documentos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios físicos o virtuales para entrevistas • Agenda de aplicación 	Información recolectada y saturación alcanzada
Análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes generados por Forms - Excel / Word para sistematización 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcripciones • Documentos sistematizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de categorización y contraste 	Categorías consolidadas y ciclo caracterizado
Diseño y validación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Investigadora • Tutor académico • Experto 	<ul style="list-style-type: none"> • Suite Office • Matriz de juicio de experto 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del análisis • Marco teórico y normativo • Documento del marco híbrido 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con experto • Espacios virtuales de revisión 	Marco híbrido diseñado, validado y ajustado

Nota. La tabla sintetiza los recursos necesarios para la ejecución de cada fase metodológica.

La validación del marco de trabajo híbrido se realizó mediante juicio de experto, utilizando una matriz de valoración que permitió considerar criterios de claridad, coherencia interna, pertinencia metodológica y aplicabilidad práctica. Las respuestas y consideraciones de la experta se pueden ver en detalle en el Apéndice F.

Plan de Análisis

El análisis de la información se desarrolló a partir de los datos obtenidos mediante entrevistas y sondeos aplicados a través de Microsoft Forms (OneDrive) y de la revisión documental del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía.

En el caso de los formularios en línea, se utilizaron los informes estadísticos generados automáticamente por la plataforma, los cuales permitieron identificar tendencias, frecuencias y patrones de percepción en relación con la ejecución de los proyectos y el funcionamiento del proceso.

En cuanto a la información cualitativa proveniente de las entrevistas y documentos institucionales, se realizó un proceso de análisis temático manual. La unidad de codificación utilizada para identificar ideas importantes y agruparlas, correspondió a segmentos de significado expresados en frases o párrafos, dependiendo de la extensión y claridad de la información a resumir. A partir de estos segmentos, se llevó a cabo una lectura detallada de los testimonios, la identificación de ideas recurrentes y la agrupación de contenidos similares, lo que permitió reconocer patrones, contrastes y puntos críticos en la implementación del presupuesto participativo en Chía.

El proceso de análisis se apoyó en el uso de herramientas ofimáticas, principalmente Microsoft Word y Microsoft Excel, empleadas para la organización de la información, la sistematización de las respuestas, la construcción de matrices de análisis y la categorización de los datos. Este soporte permitió estructurar el proceso de codificación de manera ordenada y trazable, pese a que no se utilizó un software especializado de análisis cualitativo.

El análisis se desarrolló de manera progresiva, pasando de una identificación inicial de temas (codificación abierta), a la organización de relaciones entre categorías (codificación axial), hasta consolidar interpretaciones que explicaran las principales dinámicas del proceso (codificación selectiva). Durante este ejercicio se aseguró la coherencia entre los datos recolectados, los hallazgos presentados y la propuesta del marco de trabajo híbrido.

Este procedimiento permitió mantener una cadena de evidencia clara entre la información recopilada, el análisis del ciclo de vida del presupuesto participativo y las conclusiones que sustentan la propuesta de mejora.

Relación entre Objetivos y Fases de Investigación

La estructura de los objetivos específicos responde a una secuencia lógica orientada al cumplimiento del objetivo general de diseño del marco de trabajo híbrido.

En este sentido, las actividades de análisis del proceso actual, comparación con experiencias de referencia y caracterización del ciclo de vida del presupuesto participativo constituyen etapas diagnósticas y analíticas que proporcionan los insumos necesarios para la construcción de la propuesta. Posteriormente, el diseño y la validación del marco híbrido, permiten materializar y evaluar la pertinencia de la solución planteada. De esta manera, los objetivos específicos se articulan de forma progresiva para sustentar el desarrollo y cumplimiento del objetivo general de la investigación.

El Apéndice G muestra la cadena de construcción de la propuesta, donde cada objetivo específico aporta un insumo para el siguiente hasta culminar en el diseño y validación del marco híbrido.

Limitaciones del Estudio

Entre las principales limitaciones del estudio se identifican aquellas asociadas a la recolección de información primaria mediante entrevistas y sondeos de percepción aplicados a actores vinculados al presupuesto participativo en el municipio de Chía. Dado que estas

técnicas se fundamentan en las experiencias y percepciones de los participantes, existe la posibilidad de sesgos relacionados con la memoria, la interpretación individual de los hechos y la deseabilidad social de las respuestas, particularmente en actores institucionales y representantes de la comunidad. Con el fin de mitigar estas limitaciones, se realizó una triangulación de fuentes mediante el contraste entre entrevistas, sondeos de percepción y revisión documental, complementada con la verificación de la información a través de los registros institucionales disponibles. Asimismo, la aplicación del principio de saturación teórica en la selección de los participantes contribuyó a fortalecer la consistencia de las categorías analíticas construidas durante el estudio.

Otra limitación corresponde a la comparabilidad de la información entre las vigencias analizadas (2016-2023), debido a cambios en lineamientos políticos, prioridades de gobierno y condiciones presupuestales que introducen variaciones contextuales en la implementación del presupuesto participativo.

Adicionalmente, durante la revisión documental se identificó que algunos proyectos carecían de registros completos sobre sus fechas de terminación, mientras que otros permanecían inconclusos o fueron trasladados para su ejecución en vigencias posteriores. Estas condiciones impidieron la construcción de indicadores homogéneos de cierre efectivo por periodo de gobierno, por lo que el análisis se concentró en variables para las cuales existía información verificable y consistente, tales como el número de proyectos priorizados, los proyectos ejecutados, el estado contractual y los recursos asignados y ejecutados. Esta decisión metodológica permitió preservar la trazabilidad y confiabilidad de la información utilizada en el diagnóstico.

Adicionalmente, se reconoce como limitación el proceso de validación del marco de trabajo híbrido mediante juicio de una única experta. Si bien la profesional seleccionada cuenta con amplia experiencia en gestión pública, participación ciudadana y conocimiento del

contexto institucional objeto de estudio, la participación de especialistas adicionales provenientes de áreas como la gerencia de proyectos, las metodologías ágiles o la administración pública, habría permitido incorporar una mayor diversidad de perspectivas durante la evaluación de la propuesta. No obstante, esta decisión metodológica resulta coherente con el carácter propositivo de la investigación y con el propósito de valorar la pertinencia y aplicabilidad contextual del marco diseñado. En consecuencia, los resultados de la validación deben interpretarse dentro de los alcances propios del juicio experto realizado y constituyen una oportunidad para futuras investigaciones orientadas a ampliar el proceso de validación en otros contextos territoriales y con diferentes perfiles de especialistas.

En conjunto, estas limitaciones son inherentes a un estudio de caso con enfoque cualitativo y alcance propositivo; sin embargo, las estrategias de triangulación, saturación teórica, verificación documental y validación experta contribuyen a fortalecer la coherencia interna del análisis, la trazabilidad entre los datos y las conclusiones, y la solidez metodológica de la propuesta formulada..

Cronograma

El cronograma del estudio se presenta mediante el diagrama de Gantt de la Figura 6, en el cual se detallan las cuatro fases metodológicas definidas, fase preparatoria, recolección de datos, análisis de la información y diseño y validación de la propuesta, así como las actividades desarrolladas en cada una de ellas, responsable (la autora) y los tiempos de ejecución.

Este instrumento permitió organizar de manera secuencial el desarrollo del trabajo, asegurar la coherencia temporal entre las etapas y verificar el cumplimiento progresivo de los hitos establecidos para cada fase. Asimismo, facilitó la articulación entre los recursos humanos, técnicos y documentales identificados y las actividades previstas, garantizando la viabilidad del estudio.

La representación gráfica del cronograma contribuye a evidenciar la planificación del proceso investigativo, la distribución de cargas de trabajo y la trazabilidad entre la ejecución metodológica y los resultados obtenidos, fortaleciendo la transparencia y el control del desarrollo del proyecto de grado.

Ejecución de Proyectos de Presupuesto Participativo 2016 a 2023

En atención al objetivo específico orientado a analizar el nivel de ejecución de los proyectos priorizados mediante el presupuesto participativo, este apartado presenta los resultados de la revisión documental de la implementación de presupuesto participativo correspondiente al periodo 2016 a 2023 en el municipio de Chía. La información fue obtenida a partir de los registros y documentos institucionales y datos contractuales disponibles en el Sistema Electrónico de Contratación Pública – SECOP I y II, lo que permitió consolidar una base de análisis sobre el comportamiento histórico del proceso. La base de datos consolidada para el análisis de ejecución se presenta en el Apéndice A “Proyectos de presupuesto participativo elegidos por la comunidad entre el 2016 y el 2023 en el municipio de Chía”.

El análisis de la ejecución de los proyectos priorizados mediante el presupuesto participativo en Chía entre 2016 a 2023, permite identificar la manera en que este mecanismo de participación ciudadana ha operado en la práctica y cuáles han sido sus resultados en términos de efectividad. A lo largo de estas vigencias, el municipio ha transitado por varios modelos operativos, con variaciones normativas, metodológicas y procedimentales que han influido directamente en los niveles de avance, cumplimiento y materialización de las iniciativas comunitarias.

Examinar el comportamiento de la ejecución no solo permite comprender las dinámicas reales del proceso, sino también identificar brechas y oportunidades de mejora que orienten la formulación de un marco metodológico más robusto, coherente y sostenible para futuros ciclos del presupuesto participativo.

Se observa que el número de proyectos formulados y ejecutados presenta variaciones entre las distintas vigencias. Estas diferencias pueden estar asociadas a factores como cambios en la administración municipal, modificaciones del Plan de Desarrollo, disponibilidad presupuestal y/o ajustes en los mecanismos de priorización.

Se evidencia una brecha significativa entre proyectos priorizados y proyectos efectivamente ejecutados, lo que sugiere dificultades en la estructuración técnica o en la gestión contractual.

Las variaciones identificadas y las brechas entre priorización y ejecución constituyen un insumo clave para la formulación del marco de trabajo híbrido propuesto, en la medida en que evidencian la necesidad de fortalecer la trazabilidad, la definición de criterios de cierre por fase y la articulación entre actores institucionales.

Nivel de Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo

Con el fin de profundizar en el análisis del desempeño del proceso, se examina el nivel de ejecución de los proyectos priorizados, considerando su estado contractual y su avance físico y financiero. Este análisis permite identificar tendencias y posibles factores asociados a la materialización o retraso de las iniciativas seleccionadas por la comunidad.

La Tabla 13 muestra los mecanismos de ejecución utilizados para los proyectos que fueron elegidos durante los últimos dos periodos de gobierno en el municipio de Chía, entre el 2016 y el 2023.

Tabla 13

Mecanismos de Ejecución y Avance de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía

Tipo del proyecto	Número de proyectos	Frecuencia relativa	Ejecutado		En ejecución		Sin ejecución	
			N°	%	N°	%	N°	%
Obra	14	44%	5	36%	7	50%	2	14%
Consultoría	2	6%	2	100%	0	0%	0	0%
Prestación de servicios	6	19%	6	100%	0	0%	0	0%
Suministro	4	13%	4	100%	0	0%	0	0%
Entrega de recursos al ciudadano	6	19%	6	100%	0	0%	0	0%
Total	32	100%	23	72%	7	22%	2	6%

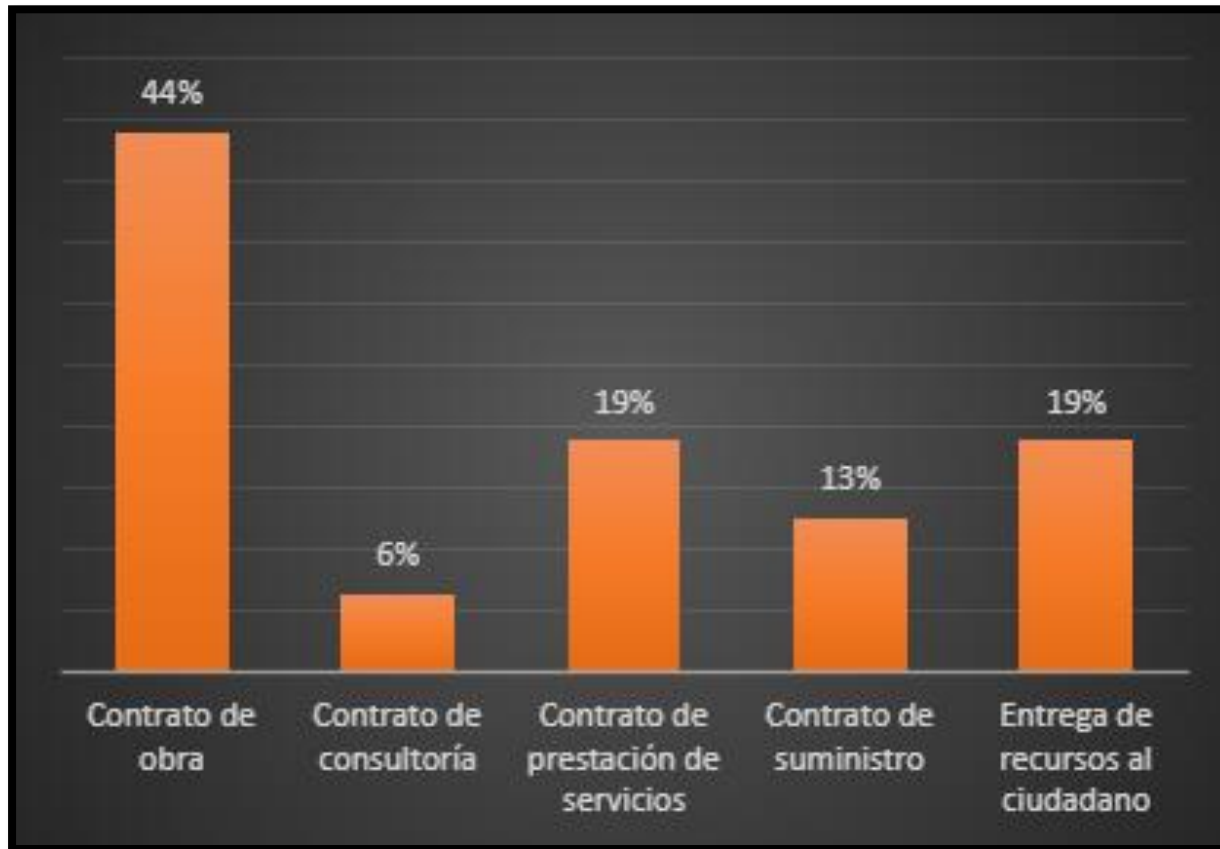
Nota. La tabla sintetiza los mecanismos de ejecución de los proyectos de presupuesto participativo seleccionados en el municipio de Chía durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

La Figura 7 presenta la proporción en que fue empleado cada mecanismo de ejecución de los proyectos y la Figura 8, el estado de la ejecución con corte al 2024, de los 32 proyectos por tipo de mecanismo empleado.

La revisión evidencia que los proyectos de infraestructura presentan mayores tiempos de ejecución en comparación con iniciativas de menor complejidad técnica, lo que sugiere que, una correcta priorización de los proyectos, la estructuración previa y la disponibilidad de estudios técnicos influyen directamente en la viabilidad de los proyectos elegidos por la comunidad.

Figura 7

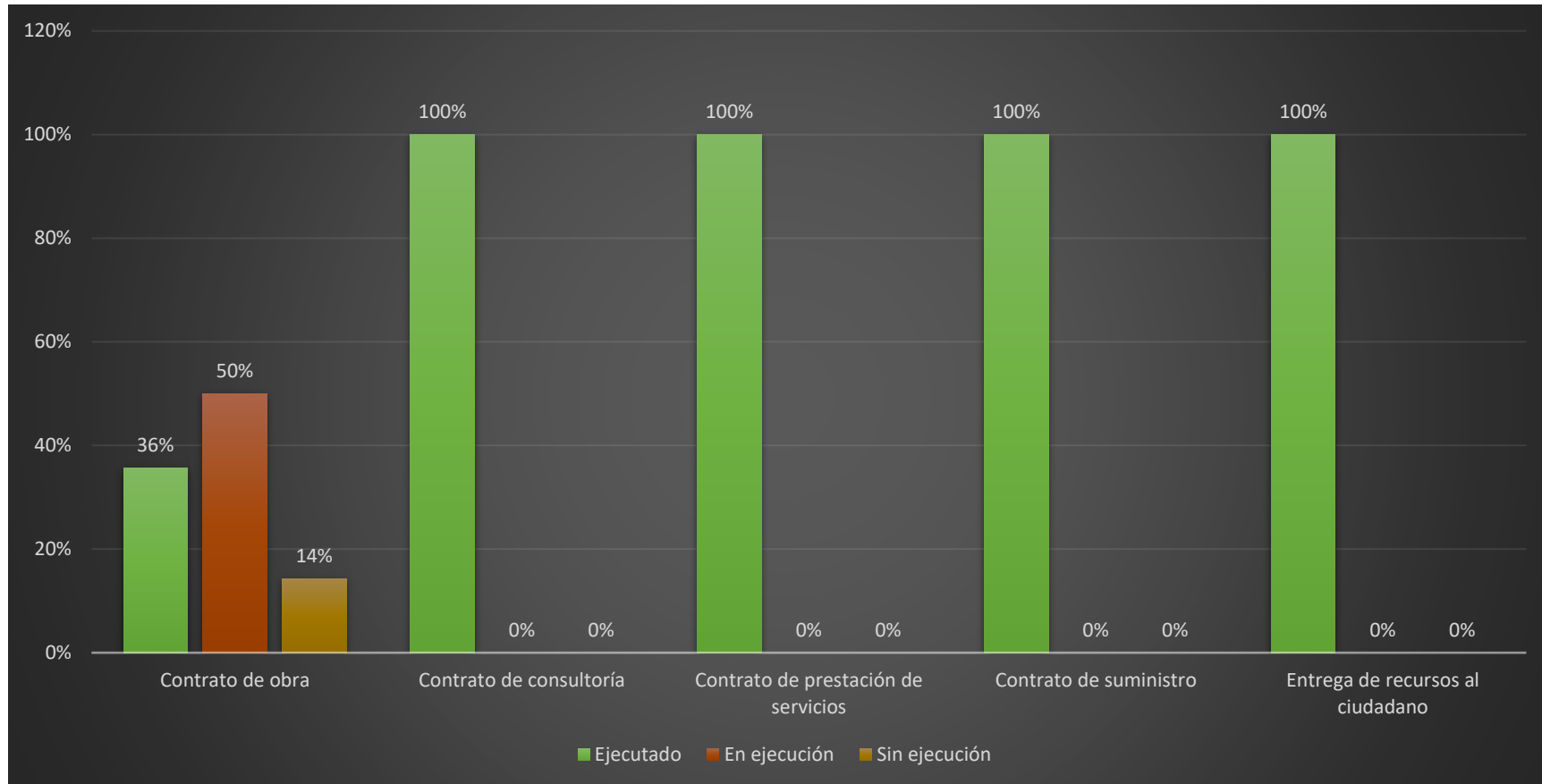
Mecanismo de Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía



Nota. La figura ilustra la distribución de los mecanismos de ejecución utilizados en los proyectos de presupuesto participativo seleccionados en el municipio de Chía durante los dos últimos periodos de gobierno.

Figura 8

Avance de la Ejecución de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía



Nota. La figura presenta el avance de ejecución de los proyectos de presupuesto participativo seleccionados en el municipio de Chía durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023, permitiendo comparar la eficiencia de las modalidades empleadas.

El análisis de la ejecución de los proyectos financiados con recursos de presupuesto participativo en Chía desde la adopción del primer acuerdo que reglamentó este mecanismo en el 2014, evidencia diferencias significativas según la modalidad contractual empleada. La modalidad predominante es el contrato de obra, que representa el 43,75% del total de proyectos. Aunque esta modalidad concentra la mayor proporción de iniciativas, presenta un comportamiento ineficaz, solo el 35,7% se encuentra ejecutado, mientras que el 50% permanece en ejecución y un 14,3% no iniciado. Esto sugiere que los proyectos de obra, por su complejidad técnica y administrativa, tienden a enfrentar mayores dificultades para el avance y requieren tiempos más prolongados de maduración y cierre.

En contraste, los contratos de prestación de servicios y los contratos de consultoría, que representan el 18,75% y el 6,25% respectivamente, muestran patrones de ejecución más estables y eficientes. En ambos casos, los proyectos aparecen 100% ejecutados, sin registros de actividades en ejecución o sin iniciar. Esto indica que este tipo de contrataciones, generalmente asociadas a actividades técnicas, asistencias, asesorías o apoyos operativos, presentan menores barreras de implementación y permiten un cumplimiento más expedito.

La comparación entre modalidades sugiere que la naturaleza del proyecto influye directamente en su desempeño, siendo más frecuente que los proyectos de infraestructura acumulen retrasos. Este patrón es consistente con la literatura internacional sobre participación ciudadana, la cual señala que los proyectos de obra suelen estar condicionados por factores adicionales como estudios técnicos, trámites de licencias, disponibilidad presupuestal, tiempos contractuales y obstáculos operativos propios del territorio.

En conjunto, estos hallazgos muestran que la ejecución del portafolio del presupuesto participativo en Chía presenta un alto nivel de dependencia del tipo de modalidad contractual, lo cual afecta la oportunidad, la percepción de cumplimiento y la capacidad real de generar impactos visibles para la comunidad. Por tanto, el análisis evidencia la necesidad de ajustar la

planeación y adoptar mecanismos metodológicos para proyectos de mayor complejidad, tal como la incorporación de marcos híbridos de gestión.

La Tabla 14 y las figuras 9 y 10 consolidan la ejecución de los recursos y de la cantidad de proyectos de presupuesto participativo por periodo de gobierno en el municipio de Chía, permitiendo inferir sobre los datos obtenidos.

Tabla 14

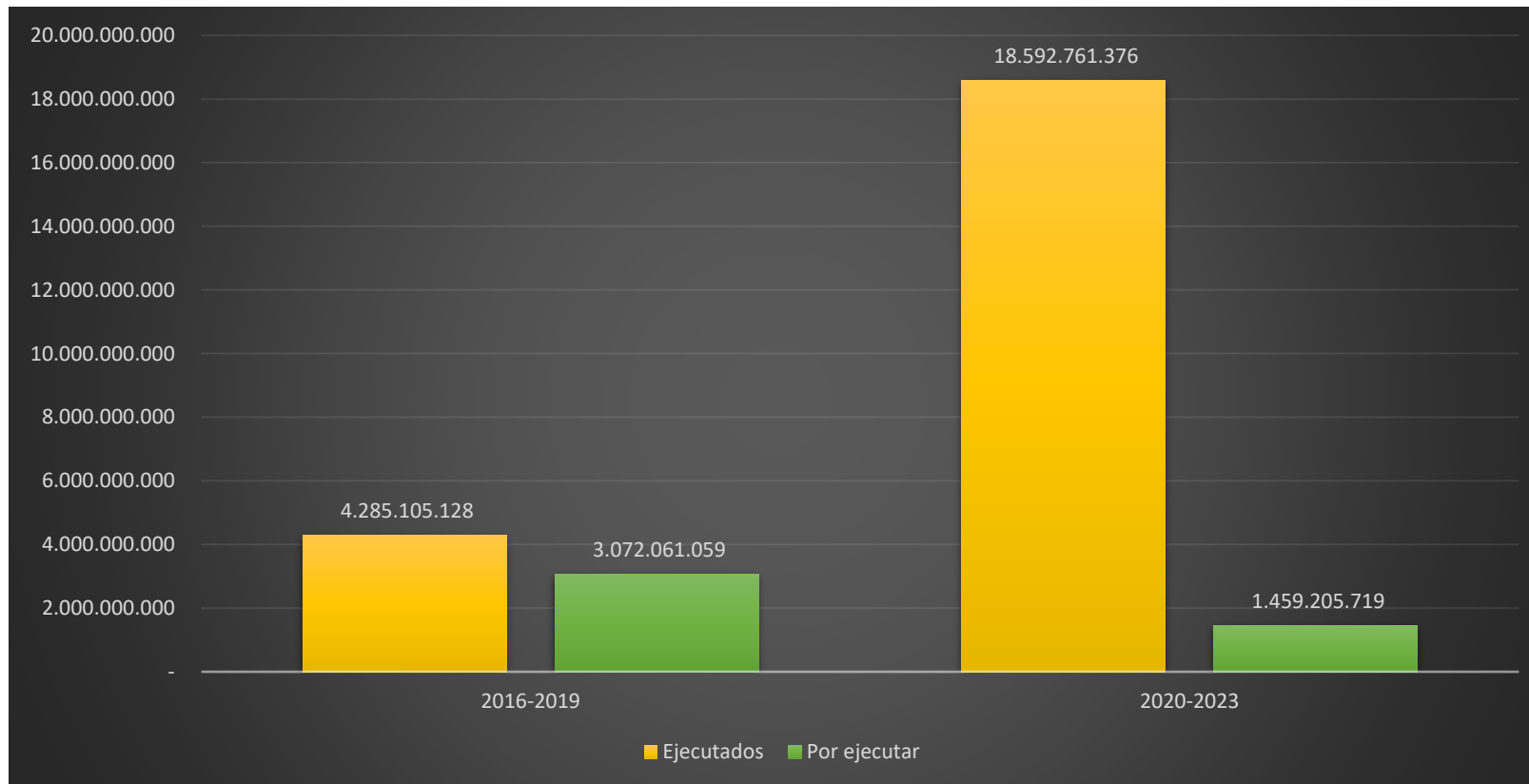
Recursos y Cantidad de Proyectos de Presupuesto Participativo Ejecutados por Periodo de Gobierno en el Municipio de Chía

Periodo		2016-2019		2020-2023		Consolidado 2016-2023	
Recursos	Asignados	7.357.166.187	100,00%	20.051.967.095	100,00%	27.409.133.282	100,00%
	Ejecutados	4.285.105.128	58,24%	18.592.761.376	92,72%	22.877.866.504	83,47%
	Por ejecutar	3.072.061.059	41,76%	1.459.205.719	7,28%	4.531.266.778	16,53%
Proyectos	Ejecutados	7	28,00%	6	85,71%	13	40,63%
	En ejecución	17	68,00%	0	0,00%	17	53,13%
	Sin ejecución	1	4,00%	1	14,29%	2	6,25%
	Total	25		7		32	

Nota. La tabla sintetiza los recursos destinados al presupuesto participativo y la cantidad de proyectos ejecutados en el municipio de Chía durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

Figura 9

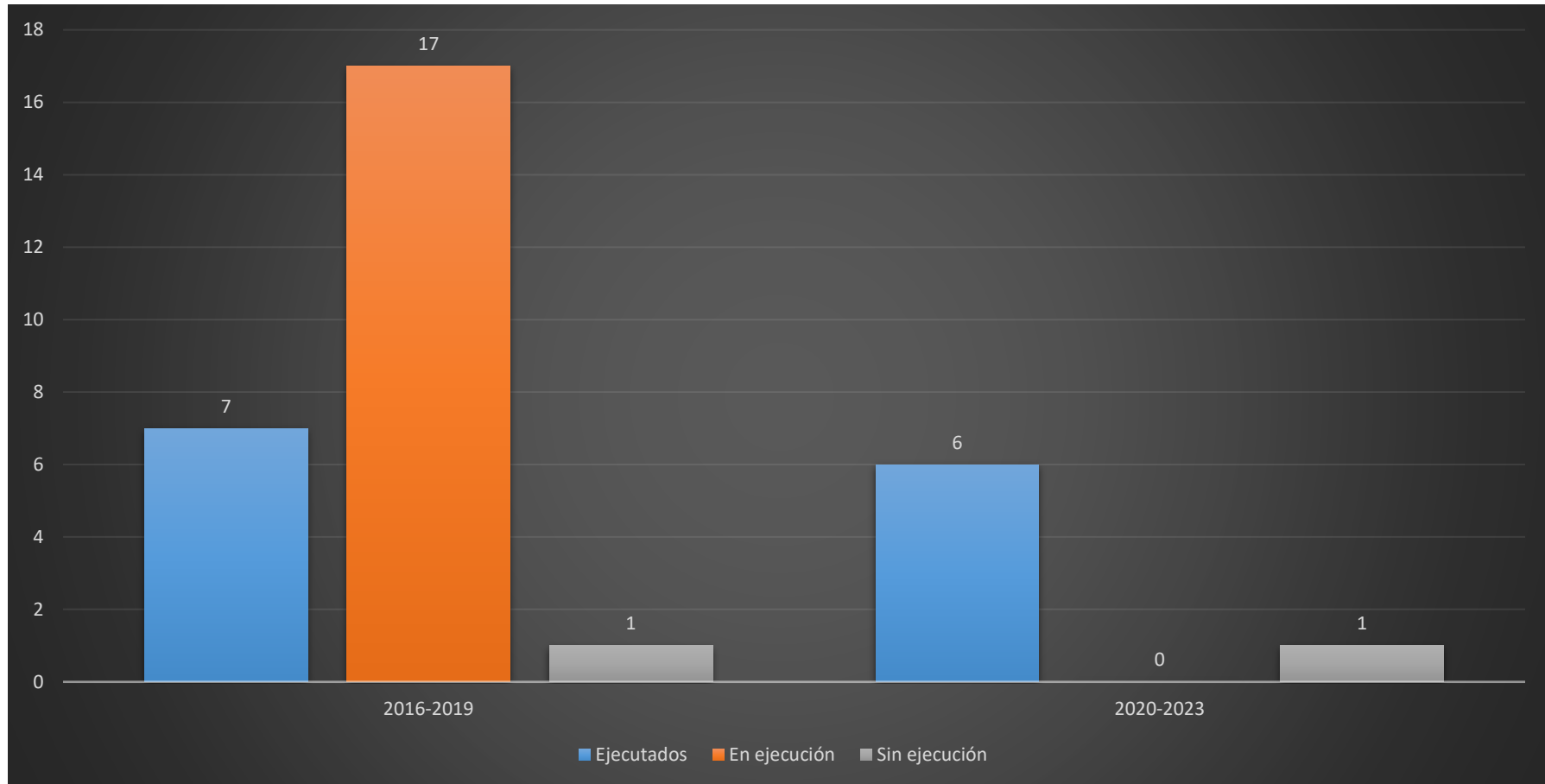
Avance de la Ejecución Presupuestal de los Recursos Asignados a Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía por Periodo de Gobierno



Nota. La figura ilustra el comportamiento de la ejecución presupuestal de los recursos asignados a los proyectos de presupuesto participativo en el municipio de Chía durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

Figura 10

Avance de la Ejecución Física de los Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos en el Municipio de Chía por Periodo de Gobierno



Nota. La figura ilustra el nivel de avance físico de los proyectos de presupuesto participativo ejecutados en el municipio de Chía durante los periodos 2016-2019 y 2020-2023.

La comparación de las vigencias 2016 a 2019 y 2020 a 2023, para la ejecución de los recursos y el avance de los proyectos, evidencia diferencias importantes en la capacidad de ejecución financiera y en los niveles de ejecución entre los periodos analizados, estas deben interpretarse con cautela debido a las diferencias existentes en el volumen de proyectos priorizados. Mientras que durante el periodo 2016–2019 fueron seleccionados 25 proyectos, en el periodo 2020–2023 únicamente se priorizaron siete. Esta variación modifica significativamente la complejidad administrativa, técnica y financiera de la gestión, por lo que los resultados observados no pueden atribuirse a una mejora en los procesos institucionales. En consecuencia, no se puede establecer una relación causal directa entre la reducción del número de proyectos y los niveles de ejecución alcanzados.

Se evaluó la posibilidad de incorporar indicadores de cierre dentro del mismo periodo de gobierno; sin embargo, la ausencia de información histórica homogénea y la existencia de proyectos inconclusos impidieron su cálculo con el rigor metodológico requerido. Por esta razón, se optó por fortalecer la interpretación cualitativa y descriptiva de las diferencias observadas entre ambos periodos. La comparación entre periodos tiene un propósito descriptivo y diagnóstico, orientado a identificar tendencias y factores asociados al desempeño del proceso, mas no a evaluar el desempeño de las administraciones municipales ni a establecer relaciones causales entre las variables observadas.

Durante la primera vigencia (2016–2019), se asignaron \$7.357 millones, de los cuales se ejecutó el 58,24%, dejando un 41,76% sin ejecutar. Esta capacidad de ejecución se refleja también en el comportamiento de los proyectos: de 25 iniciativas aprobadas, solo 7 fueron ejecutadas (28%), mientras que 17 quedaron en ejecución prolongada (68%) y 1 sin iniciar (4%). Este patrón muestra rezagos significativos en la gestión de los proyectos y una debilidad en el seguimiento oportuno, lo que inevitablemente provocó acumulación de proyectos inconclusos en los años siguientes.

En contraste, la vigencia 2020 a 2023 mostró una ejecución financiera del 92,72%, quedando pendiente el 7,27%, de \$20.051 millones asignados se ejecutaron 18.592 millones. Aunque esto parece indicar mayor efectividad, el número total de proyectos reportados es mucho menor (solo 7), debido a que en esta vigencia se priorizaron menos iniciativas de mayor costo unitario y de mayor complejidad.

La comparación entre ambas vigencias indica que, mientras 2016 a 2019 acumuló proyectos sin cierre, la vigencia 2020 a 2023 corrige la tendencia desde la perspectiva financiera, pero no necesariamente desde una estrategia de participación amplia.

La reducción del número de proyectos aprobados fue el resultado de un cambio en el modelo de sectorización o de zonificación, pasar de un esquema de múltiples proyectos comunitarios a uno más centralizado o tecnocrático, afectando la diversidad territorial y poblacional de las iniciativas priorizadas. Desde la perspectiva de la participación ciudadana, esta reducción en el número de proyectos priorizados puede generar efectos tanto positivos como limitantes. Por una parte, la concentración de recursos en un menor número de iniciativas puede favorecer su viabilidad técnica, financiera y administrativa; sin embargo, también puede reducir la cobertura territorial de las inversiones y limitar la representación de necesidades comunitarias diversas, aspecto que constituye uno de los principales propósitos del presupuesto participativo como mecanismo de democracia participativa y asignación incluyente de recursos públicos.

Si bien la segmentación territorial podría constituir un criterio relevante para el análisis del nivel de ejecución, en el presente estudio se decidió metodológicamente no realizar una desagregación por zona. Esta decisión se fundamenta en la falta de homogeneidad en la delimitación territorial de los ejercicios de presupuesto participativo desarrollados en el municipio de Chía durante los dos periodos analizados 2016 a 2019 y 2020 a 2023.

En efecto, cada vigencia presentó una configuración territorial distinta: el primer ejercicio correspondió a una prueba piloto en dos zonas; el segundo se estructuró en 14 sectores; el tercero dividió el territorio en tres zonas; y el cuarto en cuatro zonas. Esta variabilidad en los criterios de zonificación impide establecer unidades geográficas comparables en el tiempo, lo que limita la posibilidad de realizar análisis consistentes por territorio sin introducir sesgos de interpretación.

En consecuencia, el análisis se centró en variables comparables entre periodos, tales como el número de proyectos priorizados, el número de proyectos ejecutados y su estado contractual, con el fin de garantizar la coherencia metodológica, la comparabilidad de los resultados y la validez de las conclusiones del estudio. Esta decisión responde al interés de privilegiar la consistencia analítica sobre la desagregación territorial, evitando inferencias que no puedan ser sustentadas de manera homogénea a lo largo del periodo de análisis.

Este análisis sugiere la necesidad de un modelo de gestión más estable, con metodologías híbridas y procedimientos estandarizados que eviten la variabilidad en resultados entre vigencias y mejoren la trazabilidad del proceso.

De forma detallada el Apéndice A, indica la asignación presupuestal, la ejecución de los recursos, la forma de ejecución de las actividades del proyecto, el estado de avance y la dependencia ejecutora, para cada uno de los proyectos elegidos en los ejercicios de presupuesto participativo.

Se observa que, aunque la distribución de los estados de los proyectos muestra una predominancia significativa de iniciativas clasificadas como “Ejecutadas”, que constituyen la mayoría de los casos registrados (23 proyectos), resultado que puede interpretarse como una señal de consolidación del proceso operativo y administrativo asociado a la inversión participativa, sin embargo, esta conclusión se matiza teniendo en cuenta la existencia de proyectos “En ejecución” (7 casos) y “Sin ejecución” (2 casos), lo cual evidencia que, aunque

el modelo funciona, aún presenta cuellos de botella que impiden el cierre homogéneo de todas las iniciativas priorizadas por la ciudadanía.

El grupo de proyectos “En ejecución” sugiere la presencia de procesos administrativos o contractuales activos, los cuales comúnmente requieren tiempos amplios de trámite que han superado los periodos de gobierno, especialmente en sectores que dependen de obras físicas, adquisición de bienes o contratación especializada. Este comportamiento es consistente con la naturaleza secuencial de la gestión pública, donde las fases de estudio previo, contratación, supervisión y liquidación suelen extender la duración total de los proyectos.

Por su parte, la categoría “Sin ejecución” constituye un indicador crítico dentro del análisis, ya que refleja la existencia de proyectos que, pese a contar con asignación presupuestal, no alcanzaron a iniciar su ciclo operativo. Las causas más probables de estas situaciones, según lo observado en documentos del archivo de la Secretaría de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria incluyen dificultades técnicas en la formulación del proyecto, falta de madurez en los requerimientos y/u obstáculos en la armonización con el Plan de Desarrollo Municipal.

Otro elemento importante es la aparente heterogeneidad de los proyectos elegidos entre sectores, lo que sugiere que algunos tipos de proyectos poseen mayor facilidad de ejecución que otros. Los sectores asociados a intervenciones simples, adquisiciones directas o actividades de promoción comunitaria tienden a completarse más rápidamente. En contraste, los sectores que implican obras civiles, intervenciones en espacio público o procesos con mayor carga técnica suelen presentar mayores tiempos y probabilidades de rezago.

En coherencia con el objetivo específico orientado a analizar el nivel de ejecución de los proyectos priorizados y con la pregunta que guía este estudio, relacionada con las dificultades para llevar la totalidad de las iniciativas a buen término, los resultados permiten

concluir que, si bien el esquema de presupuestos participativos en el municipio de Chía muestra niveles aceptables de cumplimiento, subsisten desafíos asociados a la planificación anticipada, la articulación interinstitucional, la priorización y selección de proyectos, y la adecuación técnica de estos antes de su puesta en marcha. Estos hallazgos explican parte de las brechas identificadas entre priorización y ejecución, y evidencian la necesidad de fortalecer el proceso mediante un enfoque metodológico que articule mejor las fases del ciclo de vida. En este sentido, los desafíos detectados no solo representan limitaciones, sino oportunidades claras de mejora para consolidar la confianza ciudadana en el modelo participativo y garantizar un mayor impacto territorial de las inversiones públicas.

Perspectiva de los Actores Involucrados en la Implementación de Presupuestos

Participativos

En coherencia con la categoría analítica de análisis interpretativo, relacionada con la percepción de los actores, se presentan los principales hallazgos derivados de las 11 entrevistas realizadas a funcionarios públicos, líderes comunitarios y ciudadanos participantes en el proceso de presupuesto participativo en Chía, sobre los cuales se mantiene anonimato. El Apéndice B muestra la vista previa de la entrevista semiestructurada aplicada y el Apéndice C presenta los resultados de esta herramienta de recolección de información para enriquecer el análisis cualitativo.

Se puede acceder al formulario aplicado mediante el código QR de la Figura 11, o mediante el enlace [Cuestionario de entrevista: Rellenar formulario.](#)

Figura 11

Cuestionario de Entrevista Semiestructurada



Nota. La figura muestra el código QR utilizado para acceder al cuestionario de entrevista semiestructurada aplicado a actores vinculados al proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía, como instrumento de recolección de información cualitativa. Disponible en línea en [Cuestionario de entrevista: Rellenar formulario](#).

El proceso de análisis permitió identificar categorías temáticas relacionadas con la planeación, el seguimiento y control, la articulación institucional, la participación ciudadana, la transformación digital, la gobernanza y las herramientas metodológicas para la

implementación del presupuesto participativo. La matriz de categorías derivada del proceso de codificación abierta, axial y selectiva se presenta en el Apéndice H.

En cuanto al nivel de ejecución y planificación, varios participantes reconocen que, aunque existen avances en la ejecución, persisten debilidades estructurales en la planeación y seguimiento. Por ejemplo, a la pregunta “5. De acuerdo con su percepción integral de la ejecución de los proyectos seleccionados en los presupuestos participativos desde el 2016 a la fecha, ¿qué nivel eficiencia otorga a su cumplimiento? Por favor justifique su respuesta”, el entrevistado 4 opina que “no fueron eficientes, dado que varios proyectos no se ejecutaron, otros aún están pendientes de ejecución y otros tardaron en ejecutarse”, el entrevistado 5 responde “Nivel medio, no todos los proyectos se han ejecutado en su totalidad”, el entrevistado 7 dice que “Nivel medio teniendo en cuenta que no hay una planeación rigurosa, y varios proyectos no se ejecutan correctamente”. Testimonios que refuerzan el hallazgo identificado en el análisis documental, la brecha entre priorización y ejecución no obedece únicamente a disponibilidad presupuestal, sino a deficiencias en estructuración técnica y seguimiento.

Uno de los patrones más recurrentes en las respuestas a la pregunta “6. ¿Qué factores cree que han afectado la eficiencia de la implementación del presupuesto participativo y de la ejecución de los proyectos seleccionados?”, es la necesidad de fortalecer el seguimiento institucional. El entrevistado 8 menciona la “falta de un seguimiento institucional sólido y continuo, lo que dificulta acompañar adecuadamente cada proyecto desde su concepción hasta su entrega final”. El entrevistado 10 dice que “es necesario un mayor seguimiento institucional de los proyectos, implementación de una metodología más eficiente y normatividad clara”. Estas apreciaciones se alinean directamente con la categoría analítica de articulación institucional y con la pregunta problema relacionada con las dificultades para llevar los proyectos a buen término.

Frente a la etapa con mayores dificultades, abordada en la pregunta “8. Según su percepción, ¿qué etapa del ciclo de vida de los proyectos de presupuesto participativo en Chía (inicio, planificación, ejecución, seguimiento/control y cierre) tiene mayores debilidades o dificultades?”, varios entrevistados señalaron la planificación y el seguimiento, por ejemplo el entrevistado 6 respondió “Inicio y planificación”, el entrevistado 8 “Seguimiento/control”, y el entrevistado 10 indica “diría que en todas sus etapas pero en especial la ejecución, debido a la mala planeación de las administraciones en el seguimiento y control de la continuidad de las obras”. Incluso, el entrevistado 2 afirmó, “como en ninguna de las anteriores vigencias se orientó el ejercicio bajo la dinámica de ciclo de vida de los proyectos. No hay punto de comparación”.

Este último testimonio es especialmente relevante, pues evidencia la ausencia de una estructura metodológica explícita por fases, lo cual sustenta la pertinencia del objetivo orientado a caracterizar el ciclo de vida del proceso y diseñar un marco híbrido que establezca criterios claros de entrada y salida en cada etapa.

Las recomendaciones de los entrevistados también convergen en la necesidad de sistemas de seguimiento digital, indicadores claros, roles definidos, mayor estructuración metodológica. Por ejemplo, el entrevistado 12 sugiere “crear un sistema digital de información y seguimiento, donde se consolide toda la información del proceso en un solo lugar” y el entrevistado 13 “asignación de responsabilidades”.

Estas propuestas no solo reflejan percepciones individuales, sino que constituyen insumos directos para la formulación del marco de trabajo híbrido planteado en este estudio.

Las respuestas brindadas evidencian que el presupuesto participativo en Chía ha logrado consolidarse como un mecanismo estable y con resultados visibles, pero enfrenta cuellos de botella estructurales en la articulación institucional, el seguimiento y la participación ciudadana informada. Las percepciones de los encuestados apuntan hacia la

necesidad de marcos metodológicos sólidos, mayor claridad en las etapas del ciclo de vida, necesidad de modernización digital, profesionalización del acompañamiento y de procesos formativos continuos. El fortalecimiento del seguimiento y la comunicación con la comunidad se perfila como el eje más crítico para elevar la eficiencia y la legitimidad del modelo.

Las entrevistas destacan de forma relevante los siguientes aspectos:

Participación por Vigencias

Los entrevistados muestran una participación heterogénea en el tiempo, que abarca desde 2016 hasta 2025. Algunos participantes tienen trayectorias largas (2016 a 2023), mientras que otros solo han intervenido en la vigencia 2025. Esta diversidad indica acumulación desigual de experiencia, con algunos actores que conocen la evolución del proceso en varios gobiernos, predominando la renovación de actores, especialmente en 2025, lo cual refleja los cambios administrativos y nuevas vinculaciones debido al cambio de gobierno.

Etapas de Participación

Los encuestados reportan participación en varias fases del ciclo de la implementación del presupuesto participativo, destacando el alistamiento y sensibilización como la etapa más frecuente, mientras que el seguimiento y el cierre aún son menos concurridos, debilitando el control ciudadano.

El hecho de que la mayoría haya participado en múltiples etapas sugiere que cuentan con una visión integral del proceso.

Nivel de Eficiencia Percibido

Las percepciones sobre la eficiencia están divididas, algunos otorgan alta eficiencia, basándose en la ejecución de proyectos y continuidad institucional. Otros muestran valoraciones medias, mencionando dificultades como retrasos, cambios en planes de

desarrollo o baja participación comunitaria. Nadie reporta eficiencia “muy baja”, lo que sugiere que el proceso, pese a sus obstáculos, es visto como funcional.

Factores que Afectan la Eficiencia

De manera recurrente se mencionan factores administrativos y de gestión, como demoras en la planeación y en la contratación, falta de herramientas metodológicas claras, cambios o vacíos en la reglamentación según la administración, capacidad técnica insuficiente para acompañar todo el ciclo. También se mencionan factores comunitarios, tales como una baja participación o falta de información sobre el proceso, dificultad para que las comunidades formulen propuestas sólidas, escaso seguimiento ciudadano posterior a la votación, y factores interinstitucionales, como la articulación débil entre dependencias, falta de continuidad entre vigencias y variabilidad en los equipos dinamizadores. Estos aspectos generan ineficiencias acumuladas que afectan la velocidad de ejecución y la legitimidad del proceso.

Experiencias Destacables de Otros Lugares

Los encuestados resaltan como aprendizajes valiosos procesos bien reglamentados, que brindan estabilidad y claridad, fortalecimiento comunitario mediante formación continua, transparencia y seguimiento público, especialmente cuando hay plataformas abiertas, participación amplia y organizada, que mejora la priorización y proyectos con alto impacto social que generan confianza. Esto sugiere que la consolidación del presupuesto participativo requiere institucionalidad fuerte, herramientas metodológicas claras y ciudadanía informada.

Etapas con Mayores Debilidades

Se puede inferir que las etapas intermedias y finales son las más críticas, mientras que las iniciales son más sólidas. La mayor parte señala como frágiles o deficientes:

Seguimiento y Control. Por falta de continuidad, poca apropiación comunitaria y debilidades en la entrega de información.

Ejecución. Por retrasos contractuales, cambios en costos o en condiciones técnicas y ausencia de reportes periódicos.

Cierre. Por evidencias insuficientes y poco conocimiento de los resultados finales por parte de la comunidad.

Mecanismos de Seguimiento Considerados Efectivos

Los participantes mencionan mecanismos especialmente orientados a la sistematización y digitalización del seguimiento (plataformas virtuales, informes en tiempo real), mesas o comités ciudadanos con participación periódica, reportes estructurados y estandarizados por sector o dependencia y, mayor articulación institucional para dar trazabilidad a cada proyecto.

Se evidencia una preferencia por mecanismos que favorezcan transparencia, trazabilidad y accesibilidad para la comunidad.

Recursos Virtuales Adecuados para Fomentar la Participación

Entre los recursos sugeridos se destacan, plataformas digitales municipales con información clara y actualizada, redes sociales institucionales, aplicaciones móviles, formularios y votaciones en línea y canales de difusión masiva (videos, podcasts, infografías). En general, se espera que los entornos digitales simplifiquen la comunicación y reduzcan la distancia entre ciudadanía y administración.

Herramientas Metodológicas que Facilitarían la Implementación

Las respuestas identifican lineamientos claros de cada etapa del proceso, rutas metodológicas unificadas, cronogramas oficiales y públicos, capacitaciones permanentes, estandarización de instrumentos de formulación y seguimiento, tableros de control, metodologías ágiles para reducir tiempos y mejorar la interacción administración–comunidad. Estas propuestas buscan disminuir la improvisación y fortalecer la estructura del proceso.

¿Qué ha Funcionado Bien?

Los aspectos positivos más mencionados y que han favorecido la confianza en el modelo son: continuidad del programa a través de distintas vigencias, proyectos con impacto visible, especialmente en educación y comunidad, espacios de participación territorial, cumplimiento de la mayoría de proyectos priorizados.

¿Qué Debería Mejorar?

Las propuestas de mejoras más recurrentes apuntan a cerrar brechas entre intención participativa y capacidad operativa, incluyen:

- Mayor difusión y cobertura. La mayoría considera que la ciudadanía no conoce adecuadamente el proceso.
- Fortalecimiento del equipo dinamizador. Se esperan más herramientas, personal y capacidad técnica.
- Formación ciudadana. Para garantizar decisiones más informadas y propuestas más viables.
- Gobernanza y continuidad. Se sugiere que los procesos no dependan de cambios de administración.
- Mecanismos robustos de seguimiento. Para garantizar eficiencia y transparencia.

Ciclo de Vida Natural de la Gestión de la Implementación de los Presupuestos

Participativos en el Municipio de Chía

La implementación de los presupuestos participativos se constituye en un proceso de gestión de portafolio de proyectos, entendido como el procedimiento que permite proponer, priorizar, seleccionar, gestionar y evaluar aquellas iniciativas que surgen de las necesidades más sentidas de la comunidad y que mejor responden a sus requerimientos. Cabe aclarar que la gestión de este portafolio se enfoca principalmente en la priorización y selección democrática de los proyectos, de manera que el proceso culmina con la decisión comunitaria sobre las iniciativas que posteriormente la administración municipal ejecutará a través del ordenador del gasto y la ejecución de cada uno de los proyectos elegidos está a cargo de la dependencia competente de acuerdo a sus funciones.

A partir del análisis documental y de los testimonios recogidos, se identificó el ciclo de vida natural del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía, entendido como la secuencia real de fases por las que transitan las iniciativas desde su formulación hasta su cierre. Esta caracterización permitió identificar actores, puntos críticos y brechas operativas que inciden en el nivel de ejecución observado.

Como marco conceptual para comprender la naturaleza híbrida del proceso, la Tabla 15 presenta el ciclo de vida del proyecto para tres categorías: i) producto, servicio o resultado; ii) proyecto; y iii) organización, detallando su descripción, variables, características y enfoque de desarrollo sugerido.

Tabla 15*Enfoque de Desarrollo Sugerido para el Ciclo de Vida del Proyecto*

Categoría	Descripción	Variables	Características	Enfoque sugerido
Producto, servicio o resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos elegidos por la comunidad • Armonización del proyecto elegido • Seguimiento de la ejecución 	Grado de innovación	Alcance y requisitos bien entendidos.	Predictivo
		Certidumbre en los requisitos	Inciertos. Las propuestas de ideas de proyectos son impredecibles	Adaptativo
		Estabilidad del alcance	La probabilidad de cambio en el alcance del entregable es baja.	Predictivo
		Facilidad de cambio	Los entregables se pueden adaptar al cambio para ajustarse a las metas del Plan de Desarrollo Municipal.	Adaptativo
		Opciones de entrega	Se suministran entregables en diferentes fases de la ruta metodológica.	Incremental
		Riesgo	Se presenta incertidumbre frente a los riesgos de los entregables.	Adaptativo
		Requisitos de seguridad	Es necesaria la planificación inicial rigurosa que garantice la seguridad de los espacios de participación en los que se desarrolla la ruta metodológica.	Predictivo
Regulaciones	La implementación de la ruta metodológica requiere una supervisión estricta para asegurar que se ajuste a la normatividad vigente.	Predictivo		

Categoría	Descripción	Variables	Características	Enfoque sugerido
Proyecto	Implementación de la ruta metodológica de presupuesto participativo	Interesados	La naturaleza participativa del proceso requiere la intervención del mayor número de interesados posible.	Adaptativo
		Restricciones del cronograma	Los tiempos de implementación se encuentran definidos en la normatividad vigente. No es necesario realizar entregas tempranas.	Predictivo
		Disponibilidad de financiamiento	El presupuesto para llevar a cabo la implementación de la ruta metodológica se aprueba con anticipación y no está sujeto a escenarios de inseguridad financiera.	Predictivo
Organización	Alcaldía municipal de Chía	Estructura organizacional	Consta de niveles definidos bajo una estructura rígida propias de la burocracia de la gestión pública.	Predictivo
		Cultura	El progreso se mide con respecto a una línea base, alcanzada en los periodos precedentes.	Predictivo
		Capacidad organizacional	Es posible el cambio de mentalidad en la organización para emplear métodos alternativos de desarrollo.	Adaptativo
		Tamaño y ubicación del equipo de proyecto	El equipo de desarrollo se encuentra conformado por personal de apoyo, profesionales y especialistas y, el trabajo se realiza de forma presencial.	Adaptativo

Nota. La tabla sintetiza los enfoques de desarrollo recomendados para las fases del ciclo de vida del presupuesto participativo de forma complementaria entre prácticas predictivas y ágiles.

El Acuerdo 240 estructura el proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía a partir de un ciclo de vida compuesto por cuatro etapas integradas y secuenciales, planeación participativa, implementación de los mecanismos de decisión, verificación y seguimiento a la ejecución de proyectos, que permiten organizar de manera metodológica la participación ciudadana, la toma de decisiones colectivas y la ejecución pública.

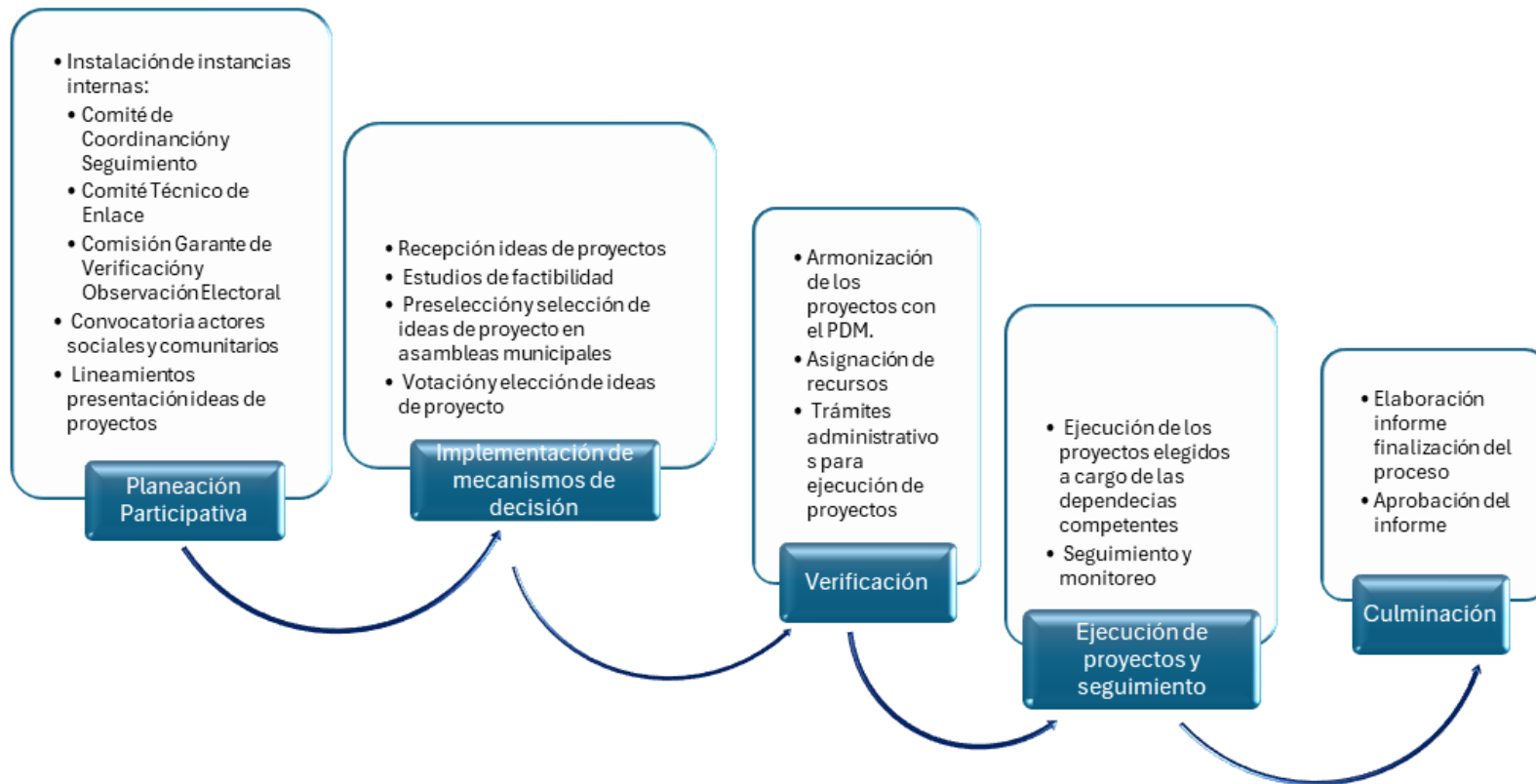
A partir del análisis documental y de los testimonios recogidos, se identificó el ciclo de vida natural del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía, entendido como la secuencia real de fases por las que transitan las iniciativas desde su formulación hasta su cierre. Una vez identificadas las fases, se propone un enfoque híbrido–incremental, con una cadencia de entregas múltiples. Agrupando las fases en cinco bloques, cada uno con una fase de transición que permite verificar los resultados previos y establecer criterios de salida (Definition of Done, DoD) que habilitan el paso al siguiente bloque. La Figura 12 sintetiza esta propuesta.

La primera etapa, P – Planeación participativa, incluye la instalación de las instancias internas responsables del proceso, como son el Comité de Coordinación y Seguimiento (CCS), el Comité Técnico de Enlace (CTE) y la Comisión Garante de Verificación y Observación Electoral (CGVOE), así como la convocatoria a los actores sociales y comunitarios y la definición de los lineamientos para la presentación de ideas de proyectos.

La segunda etapa, H – Implementación de los mecanismos de decisión ciudadana, comprende la recepción de las ideas de proyecto, la elaboración de estudios de factibilidad, la preselección y selección en asambleas municipales y el proceso de votación final para la elección democrática de las propuestas priorizadas por la comunidad.

Figura 12

Ciclo de Vida Híbrido para la Implementación de los Presupuestos Participativos en el Municipio de Chía



Nota. La figura ilustra el ciclo de vida híbrido diseñado para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía, articulando componentes predictivos con prácticas ágiles.

La tercera etapa, V – Verificación, concentra las actividades técnico-administrativas necesarias para garantizar la viabilidad de los proyectos elegidos, incluyendo la armonización con el Plan de Desarrollo Municipal, la asignación presupuestal correspondiente y los trámites previos a la ejecución.

La cuarta etapa A – Ejecución de proyectos y seguimiento a la ejecución de proyectos, incorpora el desarrollo administrativo, técnico, financiero y operativo de los proyectos priorizados, así como el monitoreo y los espacios de seguimiento ciudadano, orientados a garantizar el cumplimiento de los compromisos y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

La quinta etapa C – Culminación, se constituye como el hito final del ciclo de vida del proyecto y se enmarca en la elaboración y aprobación del informe de la implementación del presupuesto participativo en el periodo de gobierno. En este punto es fundamental diferenciar entre la implementación del proceso participativo y la ejecución de los proyectos resultantes. La implementación del presupuesto participativo culmina con la fase de seguimiento a la ejecución, más no con la ejecución misma de los proyectos. Esto se debe a que la Secretaría de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria, como facilitadora del proceso, lidera la convocatoria, la participación, la priorización de iniciativas y la verificación; sin embargo, no es la responsable de ejecutar los proyectos elegidos por la ciudadanía. Esta corresponde a las dependencias competentes de acuerdo con la naturaleza de cada iniciativa. En consecuencia, el seguimiento a la ejecución de los proyectos constituye un proceso paralelo que tiene por objeto monitorear, informar y garantizar la trazabilidad del avance físico, financiero y administrativo de estos, asegurando el cumplimiento de los principios de participación, transparencia y control social que sustentan el modelo de presupuesto participativo. De esta manera, el proceso participativo se articula con la gestión sectorial sin sustituirla, manteniendo la claridad institucional sobre los roles y responsabilidades de cada actor.

Definition of Done (DoD)

A continuación, se plantean los Definition of Done (DoD) para cada fase del ciclo de vida híbrido, formulados de manera clara, verificable y alineada con buenas prácticas ágiles, pero adaptadas al contexto público y al proceso de implementación del presupuesto participativo en Chía. Los DoD servirán como criterios objetivos para determinar cuándo cada fase está realmente terminada y lista para pasar a la siguiente.

Fase de Planeación Participativa - P

La fase de planeación participativa se considera completada cuando:

1. Se han instalado formalmente las instancias internas, y existe evidencia documental (Actas, resoluciones o documentos de conformación) del Comité de Coordinación y Seguimiento, Comité Técnico de Enlace, Comisión Garante de Verificación y Observación Electoral.
2. La convocatoria a actores sociales y comunitarios ha sido publicada y difundida a través de los canales institucionales (página web, redes, carteleras, bases de datos comunitarias).
3. Se han entregado los lineamientos oficiales para la presentación de ideas de proyecto, incluyendo formato único, criterios de elegibilidad, alcance y restricciones.
4. Se deja registro consolidado de los actores convocados y de los mecanismos de difusión utilizados.

Criterio de cierre. La fase finaliza cuando todos los actores cuentan con la información necesaria para presentar ideas y las instancias internas están legalmente habilitadas para operar.

Fases de Implementación de Mecanismos de Decisión - H

Esta fase se considera finalizada cuando:

1. Todas las ideas de proyecto han sido recibidas, registradas y validadas en un sistema o matriz oficial.
2. Cada idea cuenta con un estudio de factibilidad preliminar, que incluya viabilidad técnica, viabilidad jurídica, viabilidad financiera y pertinencia territorial y social.
3. Las ideas de proyecto han sido preseleccionadas conforme a los criterios aprobados, con acta de preselección.
4. Se han realizado las asambleas municipales, con registro de asistencia, actas y resultados documentados.
5. Las ideas seleccionadas han sido confirmadas oficialmente, con acto administrativo de cierre de la fase.

Criterio de cierre. La fase termina cuando existe un listado definitivo de ideas de proyecto elegibles para votación ciudadana, respaldado por análisis de factibilidad y validación comunitaria.

Fase de Verificación - V

La fase de verificación se considera completa cuando:

1. Cada idea seleccionada ha sido armonizada con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y cuenta con concepto técnico que certifique la alineación.
2. Se han asignado los recursos presupuestales, con certificado de disponibilidad presupuestal (CDP).
3. Se cuenta con un documento de viabilidad final por proyecto, aprobado por las dependencias competentes (planeación, jurídica, financiera).
4. Los proyectos han sido priorizados para ejecución con cronograma y dependencia responsable asignada.

Criterio de cierre. La fase concluye cuando todos los proyectos cuentan con viabilidad técnica, jurídica, financiera y están oficialmente programados con recursos disponibles.

Fase de Ejecución y Seguimiento - A

Esta fase se considera finalizada cuando:

1. Los proyectos viabilizados cuentan con contrato formalizado o acto administrativo equivalente.
2. Se cuenta con informes de seguimiento periódico del avance físico y financiera de los proyectos conforme al cronograma.
3. Se cuenta con espacios de seguimiento ciudadano periódicos documentados.
4. Se han registrado alertas, riesgos y medidas de mitigación en la plataforma o matriz de seguimiento.
5. La información ha sido publicada en los canales institucionales.

Criterio de cierre. La fase termina cuando el proceso de seguimiento está formalmente consolidado y documentado y disponen. El cierre de esta fase no implica necesariamente la culminación física de todos los proyectos, sino la consolidación del sistema de monitoreo y trazabilidad que habilita la fase de culminación del proceso participativo.

Fase de Culminación - C

La culminación del ciclo se considera lograda cuando:

1. El reporte final de ejecución y seguimiento ha sido consolidado en un documento institucional.
2. La comunidad ha recibido retroalimentación pública sobre los resultados, avances y aprendizajes.
3. Se han documentado lecciones aprendidas y recomendaciones para la siguiente implementación.
4. El ciclo completo ha sido archivado y registrado en el sistema institucional de gestión documental.

Criterio de cierre. El ciclo finaliza cuando existe un informe completo y validado que documenta todo el proceso, sus resultados y aprendizajes institucionales.

Métricas de Desempeño

Las métricas permiten evaluar flujo, eficiencia, transparencia, calidad de información y avance real del portafolio de proyectos. A continuación, en la Tabla 16 se propone un conjunto de métricas de desempeño para el proceso de implementación de presupuesto participativo, alineadas con los Definition of Done y con buenas prácticas ágiles y de gestión pública.

Tabla 16

Métricas de Desempeño por Fases

Fase	Métrica	Definición	Fórmula	Unidad
P Planeación participativa	Cycle Time P	Tiempo total de la fase desde su inicio hasta el cumplimiento de su DoD.	Fecha actores informados e instancias internas constituidas – Fecha inicio convocatoria	Días
	Porcentaje actores participantes	Nivel de convocatoria efectiva.	(Participantes efectivos / Actores convocados) × 100	%
H Implementación de mecanismos de decisión	Cycle Time H	Tiempo total de la fase desde su inicio hasta el cumplimiento de su DoD.	Fecha publicación listado de ideas de proyecto elegidas – Fecha recepción ideas de proyecto	Días
	Porcentaje de ideas con ficha completa	Calidad y completitud en la presentación de iniciativas de la comunidad.	(Ideas con ficha completa / Total de ideas recibidas) × 100	%

Fase	Métrica	Definición	Fórmula	Unidad
	Porcentaje de rechazo por información incompleta	Claridad de lineamientos	$(\text{Ideas rechazadas} / \text{Total de ideas recibidas}) \times 100$	%
	Porcentaje de ideas alineadas al PDM	Coherencia estratégica	$(\text{Ideas alineadas} / \text{Total de ideas evaluadas}) \times 100$	%
	Tiempo de publicación de resultados	Transparencia y oportunidad	$\text{Fecha publicación} - \text{Fecha cierre votación}$	Días
	Tasa de participación comunitaria	Participación en votaciones o asambleas	$(\text{Votantes o asistentes} / \text{Población habilitada}) \times 100$	%
	Porcentaje de proyectos preseleccionados	Nivel de priorización	$(\text{Ideas preseleccionadas} / \text{Total de ideas recibidas}) \times 100$	%
V Verificación	Cycle Time V	Tiempo total de la fase desde su inicio hasta el cumplimiento de su DoD.	$\text{Fecha proyectos viabilizados con registro presupuestal} - \text{Fecha inicio estudios de viabilidad de proyectos}$	Días
	Porcentaje de proyectos viabilizados	Tasa de aprobación de proyectos que cumplen criterios técnicos, jurídicos y financieros.	$(\text{Proyectos viabilizados} / \text{Total de ideas preseleccionadas}) \times 100$	%

Fase	Métrica	Definición	Fórmula	Unidad
	Tiempo de estudio de viabilidad	Tiempo promedio de evaluación	Total días de evaluación de proyectos / Total de proyectos evaluados	Días / Proyecto
A Ejecución y seguimiento	Cycle Time A	Tiempo total de la fase desde su inicio hasta el cumplimiento de su DoD.	Fecha acta de terminación del último proyecto ejecutado – Fecha acta de inicio de ejecución del primer proyecto	Días
	Porcentaje de proyectos contratados	Mide la conversión de proyectos viabilizados en contratos formalizados.	(Proyectos contratados / Total proyectos viabilizados) × 100	%
	Porcentaje de proyectos al día	Cumplimiento de cronograma	(Proyectos dentro del plazo / Total proyectos en ejecución) × 100	%
	Cumplimiento presupuestal	Mide el grado de ejecución financiera frente al presupuesto programado.	(Egresos / Presupuesto programado) × 100	%
C Culminación	Cycle Time C	Tiempo total de la fase desde su inicio hasta el cumplimiento de su DoD.	Fecha inicio elaboración de informes – Fecha informe de gestión socializado y publicado	Días

Fase	Métrica	Definición	Fórmula	Unidad
	Tasa de proyectos finalizados	Nivel de cierre efectivo	(Proyectos liquidados / Total proyectos en ejecución) × 100	%
	Lead Time total del ciclo	Tiempo transcurrido desde la apertura de convocatoria hasta la firma del acta de cierre del último proyecto.	Fecha acta de liquidación del último proyecto ejecutado – Fecha apertura convocatoria	Días
	Índice de satisfacción comunitaria	Evaluación posterior	Promedio ponderado de encuestas	Escala 1–5

Nota. La tabla sintetiza las métricas de desempeño propuestas para las diferentes fases del marco de trabajo híbrido.

El análisis del ciclo de vida evidencia que las principales dificultades no se concentran en la priorización ciudadana, sino en la transición entre estructuración técnica y ejecución contractual. Esta brecha justifica la necesidad de incorporar criterios de entrada y salida más definidos, así como mecanismos de seguimiento más robustos, elementos que se integran en el marco de trabajo híbrido propuesto en el capítulo siguiente.

Marco de Trabajo Híbrido para Mejorar la Implementación de los Presupuestos Participativos en Chía – Cundinamarca

A partir del análisis del ciclo de vida del presupuesto participativo en el municipio de Chía y de las brechas identificadas entre priorización y ejecución, se propone un marco de trabajo híbrido que integra elementos del enfoque predictivo, necesarios para garantizar cumplimiento normativo, control presupuestal y trazabilidad, con herramientas del enfoque ágil orientadas a mejorar la fluidez del proceso, reducir tiempos y fortalecer el seguimiento.

El modelo no pretende sustituir el marco jurídico vigente, sino operativizar las actividades mediante criterios claros de entrada y salida, métricas de desempeño y mecanismos de retroalimentación continua.

Esta propuesta pretende mejorar la implementación de los presupuestos participativos en Chía, integrando metodologías ágiles (Scrum y Kanban) con la normativa pública (Ley 152 de 1994, Ley 1757 de 2015, Decreto 1082 de 2015 y Acuerdo 240 de 2025), lo que permite que el proceso mantenga seguridad jurídica, trazabilidad y cumplimiento normativo, mientras incorpora colaboración, iteración, transparencia, con focalización en el ciudadano y su participación en el proceso de asignación de recursos públicos a través de los presupuestos participativos.

El marco se organiza en torno al ciclo de vida del proceso de presupuesto participativo y para cada fase se definen roles, artefactos, eventos, criterios de cumplimiento (DoR/DoD), límites WIP, métricas y puertas normativas.

Valor Diferencial del Marco Híbrido Frente a las Metodologías Previamente Implementadas

A diferencia de las metodologías de presupuesto participativo implementadas previamente en el municipio de Chía, el marco de trabajo híbrido propuesto no se limita a definir una secuencia de actividades o etapas del proceso, sino que incorpora mecanismos

específicos de gobernanza, seguimiento, control y aprendizaje orientados a fortalecer la trazabilidad y la continuidad institucional.

Mientras las metodologías anteriores establecían procedimientos para la formulación, priorización y selección de proyectos, el presente marco incorpora herramientas complementarias como la matriz RACI para la definición explícita de responsabilidades, criterios de entrada y salida (DoR y DoD) para cada fase, puntos de control normativo (gates), tableros visuales de seguimiento, métricas de desempeño y espacios de retroalimentación continua. Estos elementos permiten mejorar la visibilidad del estado de los proyectos, facilitar la coordinación interinstitucional y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Adicionalmente, el marco integra mecanismos de mejora continua mediante retrospectivas institucionales y procesos de seguimiento permanente, contribuyendo a reducir los efectos derivados de los cambios de gobierno y de la pérdida de conocimiento organizacional. De esta manera, la propuesta busca fortalecer la sostenibilidad del proceso de presupuesto participativo más allá de los ciclos administrativos, favoreciendo la continuidad de la información, la rendición de cuentas y el control social sobre los proyectos priorizados por la ciudadanía.

Por lo anterior, el aporte principal del marco no radica en la creación de nuevas fases o procedimientos, sino en la incorporación de instrumentos de gestión que permiten articular los componentes normativos de la administración pública con prácticas de seguimiento, transparencia y aprendizaje continuo orientadas a mejorar la implementación del presupuesto participativo.

Consideraciones Normativas para la Aplicación de Prácticas Ágiles en la Gestión

Pública

La incorporación de prácticas ágiles en el marco propuesto reconoce las restricciones derivadas del régimen jurídico que regula la gestión pública y la contratación estatal en Colombia. En particular, la Ley 80 de 1993 y el Decreto 1082 de 2015 establecen principios y procedimientos que limitan la modificación sustancial de los objetos contractuales, alcances, condiciones técnicas y recursos una vez formalizados los contratos respectivos. Esta situación genera una tensión natural entre la flexibilidad promovida por los enfoques ágiles y los requisitos de planeación y legalidad que caracterizan la administración pública.

En respuesta a esta particularidad, el marco híbrido propuesto no plantea la aplicación de prácticas ágiles para modificar de manera permanente o discrecional los proyectos aprobados ni los contratos derivados de su ejecución. Por el contrario, los componentes ágiles se concentran en fortalecer los procesos de seguimiento, coordinación institucional, gestión visual, identificación temprana de riesgos, retroalimentación ciudadana y mejora continua del proceso participativo. De esta manera, la adaptabilidad se orienta al monitoreo y la toma de decisiones oportunas dentro de los márgenes permitidos por la normativa vigente, manteniendo en todo momento el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, responsabilidad y planeación que rigen la gestión pública colombiana.

Componentes del Marco de Trabajo

Adaptación de los Principios Ágiles al Contexto de la Gestión Pública Territorial

El marco propuesto incorpora conceptos y herramientas inspirados en enfoques ágiles de gestión de proyectos, particularmente Scrum y Kanban; sin embargo, su aplicación se realiza de manera adaptada al contexto institucional y normativo de la administración pública territorial colombiana, sin pretender fidelidad estricta a los roles, eventos y artefactos definidos por dichos marcos metodológicos. La adaptación busca aprovechar principios como

la colaboración, la transparencia, la retroalimentación continua y la mejora progresiva, manteniendo el cumplimiento de los requisitos legales, presupuestales y administrativos que caracterizan la gestión pública territorial.

En este sentido, términos como Product Backlog, Sprint, Product Owner y Scrum Master son utilizados como referentes conceptuales para facilitar la organización, priorización, seguimiento y mejora continua del proceso de presupuesto participativo. No obstante, sus funciones y alcances son reinterpretados conforme a la estructura institucional del municipio.

En especial, el término Scrum Master en sentido adaptado no corresponde estrictamente al rol definido en Scrum. Mientras que en el marco original el Scrum Master actúa como facilitador neutral del equipo y garante de la correcta aplicación de la metodología, en la presente propuesta sus funciones son asumidas por instancias institucionales responsables de la coordinación, seguimiento y articulación del proceso de presupuesto participativo, correspondiendo a la estructura jerárquica y a las competencias legalmente asignadas en la administración pública, manteniendo como propósito principal la facilitación del proceso, la eliminación de barreras operativas y el acompañamiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En cuanto al término Product Owner, se utiliza también en sentido adaptado y tampoco corresponde de manera literal al rol contemplado en Scrum. En lugar de representar a un único responsable de maximizar el valor de un producto, este rol es interpretado como la instancia institucional encargada de orientar estratégicamente el proceso de presupuesto participativo, priorizar necesidades colectivas y garantizar la alineación de las iniciativas ciudadanas con los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y la normatividad vigente. Esta adaptación reconoce las particularidades de la gestión pública territorial, donde las

decisiones se desarrollan mediante mecanismos de coordinación interinstitucional y participación ciudadana.

De esta manera, el marco propuesto adopta los principios ágiles de colaboración, retroalimentación continua, gestión visual, aprendizaje progresivo y generación de valor público, sin pretender una correspondencia estricta con los roles, eventos y reglas definidos por los marcos ágiles originales. La propuesta debe entenderse, por tanto, como una adaptación metodológica orientada a fortalecer la implementación del presupuesto participativo dentro de las condiciones reales del contexto público.

Roles del Marco Híbrido Adaptados

Product Owner (PO). La función asociada al Product Owner adaptado es ejercida por los representantes de los grupos poblacionales, los presidentes de las organizaciones comunales y por el gobernador del resguardo indígena. Responsables del Product Backlog comunitario.

Scrum Master. La función asociada al Scrum Master adaptado es ejercida por el Comité de coordinación y seguimiento, alcalde como máxima autoridad.

Equipo de Desarrollo. Secretario(a) de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria y equipo territorial de funcionarios y contratistas responsables de la implementación del mecanismo participativo.

Roles Complementarios. En calidad de apoyo y garantía normativa, financiera y/o técnica:

- Comité Técnico de Enlace
- Comisión garante de verificación y observación electoral
- Oficina Asesora Jurídica
- Secretaría de Hacienda
- Planeación Municipal

Artefactos del Marco Híbrido

Product Backlog del Presupuesto Participativo. Ideas priorizadas por zona.

Sprint Backlog. Actividades ágiles de cada fase durante el sprint.

Incrementos:

- Lineamientos
- Ideas aceptadas
- Estudios de factibilidad documentados
- Proyectos armonizados
- Evaluación de la ejecución de los proyectos ejecutados

Kanban del Proceso

Tablero visual con columnas, Por hacer – En proceso – En revisión – Hecho.

Métricas Clave

- Porcentaje de actores participantes
- Porcentaje de ideas con ficha completa
- Porcentaje de rechazo por información incompleta
- Porcentaje de ideas alineadas al PDM
- Tiempo de publicación de resultados
- Tasa de participación comunitaria
- Porcentaje de proyectos preseleccionados
- Porcentaje de proyectos viabilizados
- Tiempo de estudio de viabilidad
- Porcentaje de proyectos contratados
- Porcentaje de proyectos al día
- Cumplimiento presupuestal
- Tasa de proyectos finalizados

- Lead Time total del ciclo
- Índice de satisfacción comunitaria

Estructura General del Marco Híbrido

El modelo se organiza en cinco fases, alineadas al proceso real y conforme al Acuerdo 240 de 2025, planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación, ejecución y seguimiento y, culminación. Cada fase incorpora roles definidos, Definition of Ready (DoR), Definition of Done (DoD), métricas mínimas y control de flujo (WIP).

El marco propuesto se articula con el ciclo PHVA, permitiendo que cada vigencia del presupuesto participativo funcione como un ciclo de mejora continua. De esta manera, los aprendizajes derivados de la fase de culminación retroalimentan la planeación del siguiente ejercicio.

Si bien el ciclo PHVA se concibe tradicionalmente como una secuencia lineal de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, en el marco híbrido propuesto su aplicación se adapta a la dinámica propia del presupuesto participativo en el municipio de Chía. En este sentido, el componente “Actuar” se integra en dos niveles complementarios: primero, durante la fase de ejecución y seguimiento, como acción correctiva frente a desviaciones identificadas en tiempos, presupuesto o alcance; y segundo, en la fase de culminación, como mecanismo de mejora institucional orientado a incorporar aprendizajes y ajustar lineamientos para la siguiente vigencia. Esta doble aplicación no altera la lógica del ciclo, sino que refuerza su carácter de mejora continua, permitiendo que el proceso no solo corrija desviaciones operativas, sino que evolucione estructuralmente entre periodos. La Tabla 17 muestra la integración de las fases del proceso con el ciclo PHVA.

Tabla 17*Integración de las Fases del Modelo de Presupuestos Participativos con el Ciclo PHVA*

Fase del modelo	PHVA	Orientación	Enfoque en el marco híbrido	Resultado esperado	Acciones
Planeación participativa	Planear	Calidad y alineación	Definir condiciones iniciales del proceso, criterios técnicos y alineación estratégica antes de la priorización.	Iniciativas estructuradas con mayor calidad y viabilidad inicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir lineamientos y requisitos mínimos para presentación de ideas. • Socializar presupuesto disponible y reglas del proceso. • Implementar formato estándar de ficha técnica. • Establecer criterios de Definition of Ready (DoR) para pasar a votación. • Capacitar a la comunidad en formulación básica de proyectos. • Verificar alineación preliminar con el Plan de Desarrollo Municipal.
Implementación de mecanismos de decisión	Hacer	Control y trazabilidad	Desarrollar los mecanismos participativos que permiten priorizar las iniciativas.	Priorización legítima, transparente y trazable.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar asambleas o votaciones. • Garantizar transparencia en el conteo y publicación de resultados. • Publicar listado oficial de proyectos priorizados. • Aplicar métricas de participación comunitaria. • Controlar tiempos de publicación de resultados.

Fase del modelo	PHVA	Orientación	Enfoque en el marco híbrido	Resultado esperado	Acciones
Verificación	Verificar	Monitoreo con métricas	Evaluar la viabilidad técnica, jurídica y financiera de los proyectos priorizados.	Proyectos técnicamente sólidos antes de pasar a ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estudios de factibilidad. • Emitir concepto técnico y financiero. • Aplicar criterios de Definition of Done (DoD) para viabilidad. • Medir porcentaje de proyectos viabilizados. • Identificar proyectos que requieren ajustes antes de contratación. • Controlar WIP en fase de evaluación para evitar acumulación.
Ejecución y seguimiento	Actuar	Aplicar correctivos y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos durante las fases anteriores	Implementar los proyectos y ajustar desviaciones detectadas.	Ejecución eficiente con capacidad de corrección oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar formalización contractual. • Asignar responsables sectoriales. • Reuniones de monitoreo de avance físico y financiero (tablero de seguimiento) de la ejecución. • Aplicar métricas de cumplimiento físico y presupuestal. • Identificar desviaciones y aplicar correctivos. • Publicar estado actualizado del proyecto.
Culminación	Actuar	Consolidación de resultados y mejora continua	Cerrar el ciclo y retroalimentar el siguiente ejercicio.	Aprendizaje institucional y fortalecimiento progresivo del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar acta de cierre. • Publicar informe final de ejecución. • Aplicar encuesta de satisfacción comunitaria. • Documentar lecciones aprendidas. • Ajustar lineamientos para la siguiente vigencia. • Incorporar mejoras en la próxima convocatoria.

Nota. La tabla sintetiza la integración de las fases del modelo de presupuesto participativo con el ciclo PHVA, mostrando cómo los componentes de planeación participativa, implementación, verificación, seguimiento y culminación se articulan bajo un enfoque de mejora continua .

La Figura 13 presenta la integración del ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar) aplicada al modelo de presupuestos participativos del municipio de Chía, bajo un enfoque híbrido que articula el cumplimiento normativo con prácticas de gestión adaptativa. El diagrama ilustra cómo la planeación participativa establece condiciones técnicas y estratégicas iniciales; posteriormente, la implementación de mecanismos de decisión permite priorizar iniciativas con criterios de trazabilidad y control; la verificación incorpora monitoreo técnico, jurídico y financiero; y, finalmente, la fase de actuación consolida la ejecución, el aprendizaje institucional y la retroalimentación del proceso. En conjunto, la representación evidencia un ciclo continuo de mejora que garantiza legalidad, transparencia y capacidad de ajuste, fortaleciendo la eficiencia y legitimidad del ejercicio participativo.

La Figura 14 presenta la estructuración del marco híbrido predictivo–ágil aplicado a los presupuestos participativos, organizado por fases del proceso institucional: planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación, seguimiento a la ejecución y culminación. En cada etapa se articulan roles (como Product Owner, Scrum Master, equipo técnico y dependencias municipales), artefactos (backlogs, tableros Kanban, hoja de ruta), eventos (Sprint Planning, Review y Retrospective) y actividades orientadas al control de calidad y cumplimiento del DoD), asegurando trazabilidad normativa y gestión iterativa del trabajo. La matriz evidencia cómo los elementos de Scrum y Kanban se integran con estructuras propias de la administración pública, permitiendo mantener control técnico, jurídico y financiero sin perder adaptabilidad, transparencia y enfoque en resultados.

Figura 13

Integración de las Fases de Implementación del Presupuesto Participativo en Chía en el Ciclo PHVA



Nota. La figura representa la articulación de las fases de planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación, seguimiento a la ejecución y culminación con el ciclo PHVA, evidenciando cómo el marco de trabajo híbrido incorpora principios de control, seguimiento, retroalimentación y mejora continua en la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Figura 14

Marco Híbrido para la Implementación del Presupuesto Participativo en Chía

	PLANEACIÓN PARTICIPATIVA	IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE DECISIÓN	VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN	CULMINACIÓN
ROLES	Product Owner Equipo de desarrollo	Product Owner Scrum Master Equipo de desarrollo Comité Técnico de Enlace	Scrum Master Oficina Asesora Jurídica Secretaría de Hacienda Planeación Municipal	Scrum Master Comité Técnico de Enlace Product Owner Supervisores de contratos	Product Owner, Scrum Master Comité Técnico de Enlace Equipo de desarrollo Oficina Asesora Jurídica Secretaría de Hacienda Planeación Municipal supervisores de contratos
ARTEFACTOS	Product Backlog Definición del DoD Lineamientos	Sprint Backlog Tableros Kanban	Hoja de ruta de los proyectos elegidos Tableros Kanban	Tableros Kanban	Product Backlog actualizados Incrementos generados Matriz de lecciones aprendidas
EVENTOS	Sprint Planning	Ejecución del Sprint / Daily Scrum	Sprint Review	Sprint Retrospective	Sprint Review final Sprint Retrospective Rendición pública de cuentas
ACTIVIDADES	Se definen objetivos, tareas, prioridades y el compromiso del Sprint	Desarrollo el trabajo con control de WIP	Cumplimiento de DoD	Revisión de: incremento entregado, indicadores de tiempo, calidad y avance.	Revisar métricas del ciclo Aplicar encuesta de satisfacción Definir ajustes operativos.
PRODUCTO	Sprint Backlog definido con objetivos claros y criterios de calidad	Incremento parcial o total del entregable, listo para evaluación Ideas aceptadas Estudios de factibilidad	Incremento entregado Cumplimiento DoD Proyectos armonizados	Identificación oportunidades de mejora Evaluación del avance de la ejecución	Acta de cierre del ciclo Informe consolidado de métricas Evaluación pública del proceso Plan de mejora

Nota. La figura ilustra el marco híbrido diseñado para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

La implementación del presupuesto participativo cierra con la fase de culminación, donde el marco híbrido integra prácticas propias de Scrum, como la Sprint Review y la Sprint Retrospective, con los mecanismos institucionales de cierre contractual y rendición de cuentas. De esta manera, el Product Backlog del presupuesto participativo se actualiza con base en los resultados obtenidos, y los aprendizajes derivados del ciclo se incorporan como insumo para la siguiente vigencia, garantizando una mejora continua del proceso participativo.

Matriz RACI

La Tabla 18 presenta la Matriz RACI, R (responsable), A (aprobador), C (consultado), I (informado) para las etapas del ciclo de vida del proyecto, con el fin de clarificar responsabilidades a lo largo del ciclo del presupuesto participativo en cada fase del marco híbrido, permitiendo identificar los actores responsables de cada actividad, fortaleciendo la trazabilidad y la gobernanza del proceso.

Se utilizan las siguientes siglas para identificar a los actores:

- CCS - Comité de coordinación y seguimiento
- CTE - Comité Técnico Enlace
- CGVOE - Comisión garante de verificación y observación electoral
- SPCAC - Secretaría de Participación Ciudadana y Acción comunitaria
- SPM – Secretaría de Planeación Municipal
- SHM – Secretaría de Hacienda Municipal
- Dep. Ejec. – Dependencias ejecutoras

Tabla 18*Matriz RACI*

Fase	Actividad	CCS	CTE	CGVOE	SPCAC	SPM	SHM	Dep. Ejec.	Consideraciones
P	Instalación del CCS, CTE y CGVOE	A	I	I	R	I	I	I	CCS lidera institucionalmente.
Planeación participativa	Convocatoria a actores sociales	A	I	I	R	I	I	I	SPCAC ejecuta convocatoria.
	Definición de lineamientos para presentación de ideas	A	R	I	R	C	C	I	CTE y CGVOE se instalan formalmente. SPM y SHM consultados en lineamientos.
H	Recepción de ideas de proyecto	I	A	I	R	C	C	I	SPCAC lidera proceso participativo.
Implementación de los mecanismos de decisión	Elaboración estudios de factibilidad preliminares	A	R	I	I	C	C	I	CGVOE es garante de votación.
	Preselección en asambleas municipales	A	I	C	R	I	I	I	Dep. Ejec. elabora insumos técnicos preliminares.
	Proceso de votación final	C	I	R/A	R	I	I	I	
V	Armonización con PDM	I	C	I	C	R/A	I	C	SPM lidera coherencia estratégica.
Verificación	Asignación presupuestal	I	I	I	I	C	R/A	C	SHM lidera asignación financiera.
	Trámites administrativos previos a ejecución	A	C	I	I	C	C	R	
	Consolidación lista definitiva de proyectos viables	R/A	C	I	C	C	C	C	CCS valida institucionalmente.

Fase	Actividad	CCS	CTE	CGVOE	SPCAC	SPM	SHM	Dep. Ejec.	Consideraciones
A Ejecución de proyectos y seguimiento	Desarrollo técnico y administrativo del proyecto	I	I	I	I	A	A	R	SPCAC no ejecuta proyectos. Dep. Ejec. es responsable de ejecución.
	Seguimiento financiero	I	I	I	C	A	C	R	Seguimiento participativo es liderado por SPCAC.
	Monitoreo ciudadano y espacios de seguimiento	C	C	I	R/A	I	I	I	SHM controla lo financiero.
C Culminación	Reporte de avance físico y financiero	I	C	I	C	A	A	R	SPCAC es responsable del cierre de la implementación del presupuesto participativo.
	Elaboración informe implementación presupuesto participativo	A	C	I	R	C	C	C	CCS lidera cierre formal y retrospectiva.
	Aprobación institucional del informe	R/A	C	I	C	C	C	C	SHM certifica el cierre financiero.
	Publicación y rendición de cuentas	R/A	I	I	R	R	C	C	SPM certifica el cierre estratégico y mejora institucional.
	Consolidación aprendizajes y ajustes	A	C	I	R	C	C	C	Dep. Ejec. y CTE presentan el informe técnico final.

Nota. La tabla sintetiza la asignación de roles y responsabilidades mediante la matriz RACI, estableciendo los niveles de responsabilidad, aprobación, consulta e información de los actores involucrados en la implementación del presupuesto participativo, con el fin de fortalecer la coordinación interinstitucional, la trazabilidad y la gobernanza del proceso.

Correspondencia entre Hallazgos del Diagnóstico y Componentes del Marco Propuesto

La construcción del marco híbrido se fundamentó en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía. En consecuencia, cada uno de los componentes incorporados responde a problemáticas específicas identificadas en el análisis documental, la revisión de la ejecución de proyectos y la percepción de los actores consultados. Esta correspondencia busca garantizar la coherencia entre los problemas observados y las soluciones propuestas, fortaleciendo la capacidad del modelo para abordar las principales limitaciones asociadas a la trazabilidad, la coordinación institucional, la viabilidad de los proyectos, la continuidad administrativa y el seguimiento ciudadano. Esta correlación se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19

Correlación entre Diagnóstico y Componentes del Marco Híbrido

Hallazgo del diagnóstico	Evidencia identificada	Componente del marco que responde al hallazgo
Baja trazabilidad del estado de los proyectos	Dificultad para conocer avances físicos y financieros	Kanban institucional, métricas de seguimiento, DoD
Débil articulación institucional	Participación de múltiples dependencias sin delimitación clara de responsabilidades	Matriz RACI, Comité de Coordinación y Seguimiento
Selección de proyectos con dificultades de ejecución	Iniciativas con limitaciones técnicas o presupuestales	DoR, estudios de factibilidad, puertas normativas
Falta de continuidad entre periodos de gobierno	Proyectos trasladados o inconclusos	PHVA, retrospectivas, criterios de cierre
Escasa retroalimentación sobre avances	Seguimiento limitado a etapas específicas	Reuniones de seguimiento, tableros visuales, espacios de control social
Ausencia de mecanismos de aprendizaje institucional	Repetición de problemas entre vigencias	Retrospectivas y lecciones aprendidas

Nota. La tabla sintetiza la correlación entre los problemas identificados durante el diagnóstico y los componentes del marco de trabajo híbrido propuesto.

Integración Predictiva–Ágil por Fase

La integración predictiva–ágil propuesta en el presente marco híbrido se fundamenta en la necesidad de articular el cumplimiento normativo propio de la gestión pública con prácticas orientadas a mejorar la adaptabilidad y el flujo del proceso. En cada fase del ciclo PHVA se combinan elementos predictivos, como lineamientos formales, conceptos técnicos, asignaciones presupuestales y actos administrativos que funcionan como puertas normativas de control, con herramientas ágiles tales como definición de criterios de entrada y salida (DoR/DoD), gestión de backlog, control de trabajo en curso (WIP) y revisión periódica de resultados. De esta manera, el modelo no sustituye el marco jurídico vigente, sino que lo operacionaliza mediante mecanismos que fortalecen la trazabilidad, reducen cuellos de botella y permiten ajustes oportunos sin comprometer la legalidad. La Tabla 20 resume esta combinación híbrida por fase, especificando las prácticas predictivas, los componentes ágiles, las respectivas puertas normativas que habilitan el tránsito ordenado entre etapas, los DoR (Definition of Ready) que garantizan claridad de tareas antes de empezar, los DoD (Definition of Done) que aseguran la calidad de los entregables, y los WIP (Work In Progress) para limitar el trabajo en curso y evitar cuellos de botella por sobrecarga, mejorando la eficiencia en cada fase.

Tabla 20*Combinación Predictiva-Ágil por Fase para la Implementación de Presupuesto Participativo*

Fase	Combinación híbrida		Puerta normativa	DoR	DoD	WIP
	Predictivo	Ágil				
Planeación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación formal de comités • Publicación oficial de lineamientos (acto administrativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint de cocreación de lineamientos • Sesiones iterativas de validación comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de instalación • Resolución de lineamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos validados 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria oficial realizada • Lineamientos publicados 	1 conjunto de lineamientos por Sprint
Implementación de mecanismos de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión técnica formal (estudios de factibilidad) • Asambleas de preselección • Votaciones y selección de ideas de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprints de proposición y análisis de ideas de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto administrativo de proyectos seleccionados para votación • Acto administrativo de reconocimiento de resultados votaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de idea diligenciadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Idea evaluada con estudio de factibilidad • Actas de asambleas 	Máximo 10 ideas en evaluación simultánea

Fase	Combinación híbrida		Puerta normativa	DoR	DoD	WIP
	Predictivo	Ágil				
Verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Armonización con el PDM (acto administrativo) • Asignación presupuestal (CDP–RP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint de revisión y ajustes con dependencias ejecutoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de viabilidad final 	<ul style="list-style-type: none"> • Ítems normativos identificados (licencias, permisos ambientales, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de armonización de Planeación • Conceptos técnicos/jurídicos 	Máximo 5 proyectos en estudio de viabilidad simultánea
Seguimiento a la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Expedición de CDP y RP • Proceso contractual publicado (SECOP) • Informes periódicos de avance físico y financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint mensual de seguimiento. • Tablero Kanban de ejecución • Reuniones institucionales mensuales tipo Daily ampliada • Sprint Review con la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato formalizado y publicado. • Publicación periódica de avances. • Evidencia de seguimiento ciudadano documentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de seguimiento definidos (tiempo, avance físico y financiero) • Información disponible en SECOP 	<ul style="list-style-type: none"> • Información publicada en SECOP. • Espacios de seguimiento ciudadano realizados y documentados. 	Máximo 5 proyectos en seguimiento simultáneo
Culminación	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de resultados reportados por las dependencias ejecutoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprint de cierre institucional. • Sesión de retrospectiva interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto administrativo de aprobación del informe final. • Publicación oficial del informe en los 	<ul style="list-style-type: none"> • Información consolidada de seguimiento a la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final aprobado por CCS. • Informe publicado y socializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo 1 informe institucional en

Fase	Combinación híbrida		Puerta normativa	DoR	DoD	WIP
	Predictivo	Ágil				
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del informe final de implementación del presupuesto participativo. • Publicación oficial del informe de cierre de presupuesto participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> (lecciones aprendidas). • Sprint Review final con la comunidad. • Formulación iterativa del plan de mejora para siguiente vigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> canales institucionales. • Acta de cierre del proceso participativo del periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño calculados. • Registro consolidado de participación ciudadana en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción aplicada y sistematizada. • Matriz de lecciones aprendidas elaborada. • Plan de mejora institucional formulado. 	<ul style="list-style-type: none"> elaboración simultánea. • Máximo 1 proceso de cierre activo por vigencia. • Máximo 1 plan de mejora en formulación.

Nota. La tabla sintetiza la integración de prácticas predictivas y ágiles en cada fase del marco de trabajo híbrido propuesto para el municipio de Chía..

Diferenciación de los Componentes Predictivos y Ágiles del Marco Híbrido

Los componentes predictivos del marco garantizan el cumplimiento de los requisitos normativos, presupuestales, administrativos y de planeación exigidos por la gestión pública territorial colombiana. Por su parte, los componentes ágiles incorporan mecanismos de seguimiento visual, priorización continua, retroalimentación de actores y mejora progresiva del proceso participativo. Ver Tabla 21.

De esta forma, la combinación de ambos enfoques permite mantener el control institucional requerido por la administración pública sin renunciar a la flexibilidad necesaria para responder oportunamente a las dinámicas sociales y territoriales del presupuesto participativo.

Tabla 21

Clasificación de los Elementos del Marco Híbrido por Tipo de Enfoque

Fase	Componentes predictivos	Componentes ágiles
P – Planeación	Instalación de instancias, lineamientos, cronograma, puertas normativas	Product Backlog inicial, priorización participativa
H – Implementación de mecanismos de decisión	Estudios preliminares, criterios de elegibilidad	Refinamiento iterativo de propuestas, retroalimentación comunitaria
V – Verificación	Conceptos técnicos, armonización con PDM, CDP	Revisión incremental de viabilidad
A – Seguimiento a la ejecución	Reportes oficiales, responsables RACI	Kanban, métricas de flujo, reuniones de seguimiento, gestión visual
C – Culminación	Informe final, cierre administrativo, rendición de cuentas	Retrospectiva institucional, lecciones aprendidas

Nota. La tabla sintetiza la clasificación de los componentes del marco de trabajo híbrido propuesto para el municipio de Chía, diferenciando aquellos asociados al enfoque predictivo de los orientados enfoque ágil.

Se observa que todas las fases presentan prácticas tanto predictivas como ágiles, debido por una parte a los requisitos normativos, presupuestales y de planeación propios de la administración pública y por la otra, orientadas al monitoreo continuo, la transparencia, la retroalimentación de actores y el aprendizaje institucional. La fase de Implementación de los mecanismos de decisión ciudadana (H) constituye el principal punto de convergencia entre ambos enfoques, al combinar criterios técnicos de elegibilidad con mecanismos participativos de construcción colectiva de prioridades.

Simulación de Aplicación del Marco (Caso Real)

Con el propósito de evidenciar la aplicabilidad práctica del marco de trabajo híbrido propuesto, se presenta a continuación la simulación de un ciclo de implementación presupuesto participativo en el municipio de Chía, durante un periodo de gobierno atendiendo lo preceptuado en el acuerdo 240 de 2025. La simulación cubre 36 meses operativos del ciclo, no los cuatro años del periodo de gobierno, teniendo en cuenta un tiempo muerto de 12 meses correspondientes, inicialmente a la construcción y aprobación del Plan de Desarrollo del cuatrienio y, finalmente al periodo de cierre y empalme con la administración entrante.

Es importante precisar que, la simulación se centra en la implementación del mecanismo participativo, en las actividades que comprenden la convocatoria, priorización, verificación y seguimiento y cierre, no en la ejecución física de cada uno de los proyectos, ya que esta corresponde a las dependencias ejecutoras según la naturaleza de cada iniciativa. En el escenario planteado, las fases de planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación técnico-administrativa para el inicio de la ejecución de los proyectos elegidos, se desarrollan durante los primeros 11 meses una vez publicado el Plan de Desarrollo Municipal; el seguimiento a la ejecución se extiende a partir del doceavo mes; y el cierre del proceso participativo, con la consolidación del informe final y la evaluación integral del ciclo, se realiza en el cuarto año del periodo administrativo.

La simulación integra el ciclo PHVA con trabajo por sprints, gestión de riesgos, criterios de aceptación por fase y métricas estratégicas definidas en el modelo, permitiendo visualizar cómo el enfoque híbrido articula cumplimiento normativo, coordinación institucional y mejora continua a lo largo del cuatrienio en cada etapa del proceso.

Es de aclarar que, el término Sprint no hace referencia a iteraciones cortas de duración fija propias de Scrum, sino a ciclos de trabajo asociados a cada fase del proceso de presupuesto participativo. Su utilización responde a una adaptación conceptual orientada a estructurar el seguimiento y la evaluación de entregables dentro de un marco híbrido en la gestión pública.

El escenario general se encuentra enmarcado en los siguientes parámetros:

- Vigencias: 2025-2027
- Presupuesto asignado: \$36.859.095.000 (Treinta y seis mil ochocientos

cincuenta y nueve millones noventa y cinco mil pesos moneda corriente) de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación ICLD proyectados para el 2025 y 2026 según el Marco Fiscal de Mediano Plazo de la Alcaldía de Chía Cundinamarca. Ver cálculo en la Tabla 22.

Tabla 22

Proyección Indicador Ley 617 de 2000 - Alcaldía de Chía Cundinamarca

Vigencia	Ingresos Corrientes de Libre Destinación	Presupuesto participativo
2025	271.214.000.000	17.628.910.000
2026	295.849.000.000	19.230.185.000
TOTAL	567.063.000.000	36.859.095.000

Nota. La tabla sintetiza la proyección del indicador de la Ley 617 de 2000, a partir del Marco Fiscal de Mediano Plazo de la Alcaldía de Chía Cundinamarca. (Secretaría de Hacienda Municipal, 2024, pág. 66)

- Duración total estimada del ciclo: 36 meses
- Actores convocados: 17.806 ciudadanos, valor esperado de la meta producto número 256 del Plan de Desarrollo de Chía 2024-2027. (Concejo de Chía, 2024, pág. 347)
- Actores participantes en espacios de planeación participativa: 5.000 ciudadanos.
- Actores participantes en los escrutinios: 10.000. ciudadanos
- Actores participantes en el ciclo: 15.000 ciudadanos.
- Ideas de proyecto recibidas: 200
- Ideas de proyecto con ficha completa: 150
- Ideas de proyecto alineadas con el PDM: 120
- Ideas de proyecto preseleccionadas: 100
- Ideas de proyecto priorizadas por la comunidad: 80
- Proyectos viabilizados: 75

- Proyectos contratados: 72
- Proyectos dentro del cronograma (ejecución física): 60
- Proyectos con cumplimiento presupuestal (ejecución financiera): 57
- Proyectos finalizados dentro del ciclo: 55

Se presenta la simulación para cada una de las fases del proceso, agregando valor al demostrar que la implementación del presupuesto participativo puede estructurarse como un proceso sistemático, medible y progresivo a lo largo del periodo de gobierno, sin alterar el marco normativo vigente ni invadir las competencias de las dependencias ejecutoras. La integración de prácticas ágiles, como el trabajo por sprints, la definición de criterios de aceptación y el control de flujo, con mecanismos predictivos de control normativo y presupuestal permite reducir la incertidumbre en la transición entre fases, fortalecer la articulación interinstitucional y mejorar la trazabilidad del seguimiento a los proyectos priorizados.

Cobra especial importancia el Product Backlog del presupuesto participativo, el cual no sustituye los instrumentos de planeación y gestión interna de las dependencias ejecutoras. Mientras estas gestionan la ejecución de los proyectos conforme a sus competencias técnicas y contractuales, el backlog del proceso participativo funciona como herramienta de trazabilidad, seguimiento y articulación interinstitucional, garantizando que la voluntad ciudadana priorizada mantenga coherencia con la gestión administrativa sin generar superposición de funciones, pues este evoluciona y cambia de naturaleza en cada etapa, entendido como el conjunto priorizado y dinámico de elementos del proceso de implementación del presupuesto participativo, que incluye actividades institucionales, iniciativas ciudadanas y acciones de seguimiento, organizadas por fase y sujetas a puertas normativas y criterios de aceptación.

En la gestión pública local, los procesos participativos suelen extenderse en el tiempo y atravesar múltiples instancias institucionales, lo que puede generar dilaciones, pérdida de trazabilidad o acumulación de proyectos sin viabilidad técnica. La estructuración del proceso por sprints permite fragmentar el ciclo cuatrienal en bloques controlables, facilitando la supervisión del avance, la identificación temprana de riesgos y la toma de decisiones correctivas sin afectar el cumplimiento del marco normativo vigente. Cada sprint se articula con una fase del ciclo PHVA, asegurando que ninguna actividad avance sin haber cumplido los criterios técnicos, financieros y administrativos correspondientes.

En este modelo, los sprints no sustituyen los actos administrativos ni los procedimientos formales exigidos por la normativa, sino que organizan su desarrollo de manera más estructurada y medible. Por ejemplo, durante el primer año, los sprints se orientan a la planeación participativa, la priorización democrática y la verificación técnico-administrativa; en los años subsiguientes, los sprints se concentran en el seguimiento periódico a la ejecución de los proyectos; y en el cuarto año se desarrolla un sprint de culminación enfocado en la evaluación integral y la sistematización de aprendizajes.

De esta manera, la aplicación de sprints en la implementación del presupuesto participativo fortalece la coordinación interinstitucional, mejora la trazabilidad del Product Backlog del proceso y contribuye a la reducción de cuellos de botella en la fase de verificación. Asimismo, permite integrar métricas de desempeño y mecanismos de mejora continua sin desnaturalizar la lógica del control público, consolidando un enfoque híbrido que combina planificación predictiva y gestión adaptable.

En conjunto, los elementos simulados en la Tabla 23 fortalecen la coherencia del ciclo PHVA aplicado al contexto municipal, incrementan la capacidad de aprendizaje institucional y generan condiciones más favorables para garantizar transparencia, confianza ciudadana y mayor efectividad en el uso de los recursos públicos.

Con el fin de fortalecer la aplicabilidad del marco híbrido propuesto, se incorpora una simulación de riesgos asociada a las fases del ciclo PHVA del presupuesto participativo Tabla 24. La identificación anticipada de estos permite evaluar la capacidad del modelo para garantizar trazabilidad, articulación interinstitucional y transparencia en la información pública.

En este contexto, la gestión de riesgos se integra como un elemento transversal que complementa las métricas de desempeño, los criterios de aceptación y los mecanismos de control del Product Backlog de seguimiento, contribuyendo a la mejora continua y a la sostenibilidad del proceso participativo durante el periodo de gobierno.

Tabla 23*Simulación de la Implementación de Presupuesto Participativo en el Municipio de Chía 2025 a 2027*

Fase	P - Planeación Participativa	H - Implementación de mecanismos de decisión	V - Verificación	A - Seguimiento a la ejecución	C -Culminación
Duración	3 meses	4 meses	4 meses	22 meses	3 meses
Objetivo del Sprint	Establecer las condiciones institucionales, normativas y metodológicas necesarias para el desarrollo del presupuesto participativo.	Priorizar democráticamente las iniciativas, mediante un proceso transparente, participativo y trazable.	Validar la viabilidad técnica, jurídica, financiera y estratégica de los proyectos priorizados, asegurando que únicamente los proyectos que cumplan criterios formales de aceptación avancen a la fase de ejecución.	Monitorear de manera sistemática el avance físico, financiero y administrativo de los proyectos viabilizados, garantizando la trazabilidad del proceso participativo, la transparencia en la información y la activación oportuna de mecanismos correctivos ante desviaciones detectadas.	Consolidar y evaluar integralmente la implementación del presupuesto participativo, fortaleciendo el siguiente ciclo de planeación participativa mediante mejora continua.

Fase	P - Planeación Participativa	H - Implementación de mecanismos de decisión	V - Verificación	A - Seguimiento a la ejecución	C -Culminación
Actividades del Sprint	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar instalación de CCS, CTE y CGVOE. • Implementar estrategia de convocatoria. • Publicar lineamientos oficiales. • Consolidar Product Backlog inicial de ideas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar técnicamente ideas recibidas. • Realizar asambleas municipales. • Ejecutar proceso de votación. • Publicar resultados oficiales. • Actualizar Product Backlog priorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar elaboración de estudios técnicos. • Verificar armonización con PDM. • Confirmar disponibilidad presupuestal. • Actualizar estado del Backlog (viable / no viable). 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar formalización contractual de proyectos viabilizados. • Actualizar tablero Kanban institucional. • Realizar reunión interinstitucional de seguimiento. • Realizar espacio de seguimiento ciudadano. • Publicar avances físicos y financieros reportados. • Actualizar Product Backlog de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar información histórica del Backlog. • Elaborar informe final. • Realizar rendición pública. • Aplicar encuesta de satisfacción. • Realizar retrospectiva institucional. • Formular plan de mejora.

Fase	P - Planeación Participativa	H - Implementación de mecanismos de decisión	V - Verificación	A - Seguimiento a la ejecución	C -Culminación
Product Backlog	Backlog institucional y metodológico: <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de CCS. • Instalación de CTE. • Instalación de CGVOE. • Publicación de lineamientos. • Cronograma del proceso. • Estrategia de convocatoria territorial. • Formato oficial de presentación de ideas. 	Backlog de iniciativas ciudadanas diligenciada. <ul style="list-style-type: none"> • Ideas recibidas con ficha diligenciada. • Ideas en revisión técnica preliminar. • Ideas preseleccionadas. • Proyectos priorizados por votación. 	Backlog técnico-administrativo: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos priorizados. • Estado de viabilidad (viable / no viable / ajuste). • Conceptos técnicos emitidos. • Estado presupuestal (CDP asignado / pendiente). 	Backlog de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos viabilizados. • Estado contractual (contratado / pendiente). • Estado físico-financiero actualizado. • Alertas activas. • Espacios de seguimiento realizados. 	Instrumento histórico y de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos ejecutados. • Proyectos no ejecutados. • Proyectos reprogramados. • Resultados de satisfacción. • Lecciones aprendidas. • Recomendaciones para siguiente ciclo.

Fase	P - Planeación Participativa	H - Implementación de mecanismos de decisión	V - Verificación	A - Seguimiento a la ejecución	C -Culminación
DoD del Sprint	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de instalación firmadas. • Lineamientos publicados oficialmente. • Cronograma aprobado. • Estrategia de convocatoria implementada. • Actas y registro de asistencia de los espacios participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 200 ideas registradas. • 150 ideas con ficha completa registradas en Backlog. • Informe técnico preliminar emitido. • 100 Actas de preselección firmadas. • Votación realizada con acompañamiento CGVOE. • Resultados publicados 3 días. • Acto administrativo de 80 ideas priorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos técnicos emitidos. • Proyectos armonizados con PDM incluidos en Plan de Acción. • CDP emitidos para 75 proyectos. • Estado: viable (75) / no viable (5). 	<ul style="list-style-type: none"> • 72 proyectos con estado contractual formalizado. • Reporte mensual de avance físico-financiero actualizado para 75 proyectos. • 1 espacio de seguimiento ciudadano documentado por trimestre. • Información publicada y accesible en portal institucional. • Backlog de seguimiento actualizado al 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final consolidado con resultados de 36 meses. • Informe aprobado por CCS. • Rendición pública realizada. • Encuesta aplicada a muestra representativa. • Plan de mejora documentado. • Backlog histórico consolidado.

Fase	P - Planeación Participativa	H - Implementación de mecanismos de decisión	V - Verificación	A - Seguimiento a la ejecución	C -Culminación
Métricas del Sprint	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle Time P: 90 días • Porcentaje de actores participantes: $\frac{5000}{17806} \times 100 = 28\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle Time H: 120 días • Porcentaje de ideas con ficha completa: $\frac{150}{200} \times 100 = 75\%$ • Porcentaje de rechazo por información incompleta: $\frac{50}{200} \times 100 = 25\%$ • Porcentaje de ideas alineadas al PDM: $\frac{120}{150} \times 100 = 80\%$ • Porcentaje de ideas preseleccionadas: $\frac{100}{150} \times 100 = 67\%$ • Porcentaje de proyectos priorizados: $\frac{80}{150} \times 100 = 53\%$ • Tasa de participación comunitaria: $\frac{10000}{17806} \times 100 = 56\%$ • Tiempo publicación resultados: 2 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle Time V: 120 días • Porcentaje de proyectos viabilizados: $\frac{75}{80} \times 100 = 94\%$ • Tiempo promedio de estudio de viabilidad por proyecto: 1,5 día • Porcentaje de proyectos con CDP emitido: $\frac{72}{80} \times 100 = 90\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle Time A: 660 días • Porcentaje de proyectos contratados: $\frac{72}{75} \times 100 = 96\%$ • Porcentaje de proyectos dentro del cronograma: $\frac{60}{72} \times 100 = 83\%$ • Porcentaje de cumplimiento presupuestal: $\frac{57}{72} \times 100 = 79\%$ • Número de espacios de seguimiento realizados: 25 	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle Time C: 90 días • Porcentaje de proyectos finalizados: $\frac{55}{75} \times 100 = 73\%$ • Índice de satisfacción comunitaria: 4.3/5. • Lead Time total del ciclo: 1080 días.

Nota. La tabla ilustra un ejercicio de simulación de la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía para el periodo 2025-2027.

Tabla 24

Simulación de Riesgos en la Implementación de Presupuesto Participativo en el Municipio de Chía 2025 a 2027

Fase	Identificación de riesgos		
	Riesgo	Probabilidad	Mitigación
P	• Baja participación	• Alta	• Estrategia de comunicación
Planeación Participativa	• Retraso en instalación de instancias	• Alto	• Cronograma preestablecido
	• Falta de claridad en los lineamientos	• Media	• Revisión por el CTE previa publicación
H	• Ideas mal formuladas	• Alta	• Asesoría técnica previa
Implementación de mecanismos de decisión	• Sobrecarga en revisión preliminar	• Media	• Control de WIP
	• Impugnaciones en votación	• Baja	• Presencia activa de CGVOE
	• Retraso en consolidación resultados	• Baja	• Automatización parcial del conteo
V	• Sobrecarga técnica	• Alta	• Control de WIP
Verificación	• Retrasos en conceptos interdependencias	• Media	• Calendario técnico acordado
A	• Información desactualizada sobre el estado de los proyectos	• Media	• Tablero de seguimiento visible para CCS.
Seguimiento a la ejecución	• Falta de coordinación entre SPCAC y dependencias ejecutoras	• Media	• Cumplimiento del cronograma de Reuniones interinstitucionales periódicas.
	• Falta de publicación oportuna de avances	• Baja	• Verificación de publicación mensual en portal institucional.
C	• Informe incompleto	• Alta	• Construcción de informes periódicos
Culminación	• Baja percepción de impacto	• Alta	• Comunicación de avances y resultados
	• Reincidencia en fallas	• Media	• Matriz de lecciones aprendidas

Nota. La tabla ilustra un ejercicio prospectivo de identificación y análisis de riesgos para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Validación del Marco Híbrido Propuesto Mediante Juicio de Experto

Selección de Expertos

Para validar la pertinencia y claridad operativa del marco híbrido, se seleccionó una experta, sobre la cual se mantiene anonimato, con perfil y experiencia en el sector público, en participación ciudadana y en presupuestos participativos, con conocimiento del contexto territorial de Chía y entidades territoriales similares. La citada es figura pública de Chía, Cundinamarca, y ha ocupado cargos como presidenta del Directorio Municipal del Partido Liberal, secretaria de Participación Ciudadana y Acción Comunitaria y, secretaria de Gobierno del municipio. Es profesional en Administración de Empresas con especialización en Administración Financiera. Para el periodo de gobierno 2024 a 2027, continúa en la función pública desempeñando un cargo directivo de libre nombramiento y remoción en el municipio de Tenjo (Cundinamarca).

Previamente, para garantizar la validez del proceso de evaluación, se definieron criterios de selección del experto orientados a asegurar que la persona consultada contara con formación académica, experiencia profesional y conocimiento del contexto institucional relacionado con la gestión pública y la participación ciudadana. El Apéndice D presenta los criterios considerados para la selección del experto que participó en la validación de la propuesta.

Si bien el proceso de validación se desarrolló con una sola experta ($n = 1$), esta decisión se sustenta metodológicamente en el carácter propositivo del estudio y en su enfoque de estudio de caso aplicado al contexto del municipio de Chía. En este tipo de investigaciones, el juicio de experto no busca alcanzar representatividad estadística, sino obtener una valoración cualificada y contextualizada que permita evaluar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad de la propuesta. En este sentido, la selección se orientó hacia un perfil con alta experiencia en el sector público local, conocimiento directo del

funcionamiento del presupuesto participativo y trayectoria en cargos de dirección relacionados con la participación ciudadana. Estas condiciones permiten considerar su valoración como un insumo válido y suficiente para efectos de esta fase del estudio, en la medida en que aporta una revisión crítica fundamentada desde la práctica institucional y el contexto territorial específico.

Metodología de Validación

Se aplica un proceso de validación por juicio de experto, siguiendo los lineamientos de validez de contenido y análisis cualitativo. Seleccionado mediante muestreo intencional, asegurando pertinencia de su perfil y experiencia profesional, institucional y técnica.

Dado que el marco híbrido es conceptual y procedimental, se aplica una aprobación de contenido adaptada al análisis cualitativo, es decir, validando pertinencia, coherencia, claridad operativa, suficiencia de componentes y aplicabilidad. Por lo anterior, se evita el uso de métricas puramente cuantitativas, teniendo en cuenta que el marco depende de interpretaciones, prácticas institucionales, flujos administrativos y cultura organizacional, de forma muy particular a la experiencia del municipio en la implementación del presupuesto participativo. Para efecto, se diseñó una matriz de valoración cualitativa, estructurada por criterios, cada uno de los cuales contará con una escala ordinal (Alta, Media, Baja) y con un espacio para observaciones cualitativas.

A la experta se le entregó vía correo electrónico carta de invitación a participar en la evaluación (Apéndice E), el documento del marco híbrido propuesto y el enlace al formulario de valoración mediante formato en línea Forms de Outlook. Se le solicitó analizar los componentes del modelo, el flujo procedimental, la integración entre el ciclo descrito en el acuerdo vigente y la metodología ágil, los roles propuestos y su aplicabilidad en el contexto municipal.

El formulario se encuentra disponible en el enlace Validación por Juicio de Expertos: Rellenar formulario, al que también se puede acceder con el código QR de la Figura 15.

Una vez recibidas las respuestas, para analizarlas se consolidaron en el informe de resultados del formulario (Apéndice F), examinando las observaciones cualitativas para identificar si se requerían ajustes, existencia de elementos contradictorios o aspectos con baja claridad operativa de acuerdo a las apreciaciones y recomendaciones.

Figura 15

Código QR Formulario “Validación por Juicio de Expertos”



Nota. La figura muestra el código QR utilizado para acceder al formulario de validación por juicio de experto, instrumento empleado para recopilar observaciones y valoraciones sobre la pertinencia, coherencia y aplicabilidad contextual del marco de trabajo híbrido propuesto para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía. Disponible en [Validación por Juicio de Expertos: Rellenar formulario.](#)

Matriz de Valoración Cualitativa

La Tabla 25 describe seis criterios de valoración para aplicar en la validación del modelo, de forma que un componente se considera “validado” cuando predomina la valoración “Alta” o “Muy Alta” y los comentarios cualitativos no presentan objeciones críticas.

Tabla 25

Criterios de Valoración para la Validación del Modelo

Criterio	Descripción	Escala de valoración	Comentarios del experto
Pertinencia	El componente del modelo es adecuado y relevante para mejorar los presupuestos participativos de Chía.	Alta – Media – Baja	Comentarios cualitativos
Claridad operativa	El componente se entiende, sus roles son claros y la acción es ejecutable.	Alta – Media – Baja	Comentarios cualitativos
Coherencia interna	El componente se articula de forma lógica con el ciclo PHVA y Scrum.	Alta – Media – Baja	Comentarios cualitativos
Suficiencia del modelo	El modelo incluye todos los elementos necesarios para ser aplicado.	Alta – Media – Baja	Comentarios cualitativos
Aplicabilidad real	El componente es viable en el contexto institucional, normativo y operativo de Chía.	Alta – Media – Baja	Comentarios cualitativos
Recomendaciones	Mejoras sugeridas por el experto	Texto libre	Texto libre

Nota. La tabla sintetiza los criterios utilizados para la validación del marco de trabajo híbrido mediante juicio de experto.

Análisis de Respuestas de Juicio de Experto

Es importante precisar que el proceso de validación desarrollado en la presente investigación estuvo orientado a valorar la pertinencia, aplicabilidad y coherencia del marco propuesto en el contexto de la gestión pública territorial y del presupuesto participativo. En este sentido, el juicio emitido por la experta permitió evaluar la correspondencia de la propuesta con las necesidades institucionales identificadas en el municipio de Chía, así como su viabilidad operativa desde la perspectiva de la administración pública y la participación ciudadana.

No obstante, dado que la experta seleccionada posee una trayectoria especializada en gestión pública, administración financiera, participación ciudadana y dirección institucional, pero no cuenta con formación específica o certificaciones en metodologías ágiles de gestión de proyectos, la validación realizada no pretende constituir una evaluación técnica especializada de la fidelidad metodológica de los componentes ágiles incorporados en el marco. En consecuencia, los resultados obtenidos deben interpretarse como una valoración de que existe pertinencia y aplicabilidad contextual, mas no como una certificación experta sobre la implementación estricta de marcos de trabajo ágiles.

Esta delimitación resulta consistente con el propósito de la investigación, orientado al diseño y validación contextual de una propuesta de mejora para la implementación del presupuesto participativo, más que a la validación técnica de metodologías ágiles.

Resultados de los Criterios de Valoración

La experta ofrece una valoración global positiva del marco híbrido. Todas las categorías evaluadas (pertinencia, claridad operativa, coherencia interna, suficiencia y aplicabilidad) reciben buenos comentarios y no se identifican deficiencias. Considera que el modelo es pertinente, flexible, organizado y capaz de mejorar la participación ciudadana en el municipio. Destaca la contribución del modelo a la transparencia, fortaleciendo la confianza

en la gestión pública. La claridad operativa es vista como un punto fuerte, aunque con la necesidad de capacitación del personal responsable. Reconoce una coherencia interna sólida, sin contradicciones y con un ordenamiento metodológico claro de inicio a fin. La suficiencia del modelo es validada, señalando su capacidad para “fortalecer debilidades identificadas en Chía”, como son la formación ciudadana, la articulación interinstitucional y la participación efectiva en todas las fases del presupuesto participativo.

Elementos que Deberían Ajustarse

La experta afirma explícitamente que “no es necesario ajustar el modelo híbrido”, indica que “El modelo propuesto presenta equilibrio entre flexibilidad y control, por lo que no es necesario modificarlo... se ajusta adecuadamente a las dinámicas institucionales y comunitarias de Chía.”

Señala que el diseño metodológico está alineado con la normatividad local, las capacidades institucionales y la cultura participativa del municipio.

Riesgos Identificados

La experta señala dos riesgos, en primer lugar, la falta de personal capacitado en metodologías ágiles, lo que podría ocasionar resistencia operativa y técnica, por desconocimiento o interpretaciones diferentes del modelo.

En segunda instancia, alta rotación de personal, con la consecuente ruptura en la continuidad metodológica, pérdida de lecciones aprendidas, reentrenamientos constantes y reinicios de la curva de aprendizaje.

Ambos riesgos están relacionados con el recurso humano, pero no cuestionan el modelo, sino el entorno de implementación, lo cual confirma que el diseño metodológico es consistente, pero depende de condiciones institucionales.

Recomendación Sobre la Adopción del Modelo

Finalmente, la experta recomienda la adopción del modelo “sin ajustes”. Sugiere que la continuidad depende de la voluntad política, destacando la conveniencia de institucionalizarlo como política pública. Esta observación es relevante, porque plantea que el modelo es viable, pero su sostenibilidad requiere mecanismos normativos.

Informe en Línea de las Respuestas del Formulario

El Apéndice F presenta captura de las respuestas de la experta, las cuales pueden ser recuperadas en el enlace

https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=cOGG3ctwQq0rQaomz0U006I24sbY3ZOy&id=eIQALskT06dYXP8peud82NRNc9jYclGo2_Ry0aVJhtUMk05OUxJMjJZR0ZaNEQzWEtOTzk3UFNEMC4u.

Aportes de la Validación al Fortalecimiento del Marco Propuesto

La validación realizada permitió no solo valorar la pertinencia y aplicabilidad del marco propuesto, sino también identificar oportunidades de fortalecimiento en aspectos relacionados con la claridad operativa, la definición de responsabilidades y los mecanismos de seguimiento. Las observaciones formuladas por la experta contribuyeron a precisar la articulación entre las fases del proceso, reforzar la trazabilidad mediante la incorporación de criterios de entrada y salida (DoR y DoD), consolidar la asignación de responsabilidades a través de la matriz RACI y fortalecer los mecanismos de monitoreo y control ciudadano. En este sentido, el juicio de experto constituyó un insumo para el perfeccionamiento del marco, permitiendo mejorar su coherencia interna y su aplicabilidad en el contexto institucional del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Conclusiones

En referencia al diagnóstico del proceso actual, el análisis del comportamiento histórico del presupuesto participativo en el municipio de Chía evidenció que, si bien el mecanismo ha logrado niveles importantes de participación ciudadana, persisten brechas relacionadas con la trazabilidad del proceso, la estandarización metodológica y la articulación interinstitucional en las fases de verificación y seguimiento. La disminución progresiva entre ideas recibidas, proyectos priorizados y proyectos efectivamente finalizados dentro del ciclo refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de control previo y monitoreo posterior, sin afectar la legitimidad democrática del ejercicio participativo.

El contraste con experiencias nacionales e internacionales permitió identificar que los modelos más consolidados de presupuesto participativo comparten elementos comunes como la institucionalización formal, la existencia de bancos estructurados de proyectos, la simplificación de fases y la disponibilidad de sistemas públicos de información actualizados. Estas prácticas sugieren que la sostenibilidad del mecanismo se encuentra asociada no solo a la voluntad participativa, sino también a la existencia de estructuras técnicas y administrativas orientadas a favorecer la continuidad, la transparencia y la coherencia estratégica, elementos que sirvieron de fundamento para el diseño de la propuesta para Chía.

La caracterización del ciclo de vida del presupuesto participativo permitió identificar cinco fases diferenciadas: planeación participativa, implementación de mecanismos de decisión, verificación, seguimiento a la ejecución y culminación, cada una con dinámicas propias, actores específicos y puntos críticos de control. Esta delimitación conceptual facilitó distinguir entre la implementación del mecanismo participativo y la ejecución sectorial de los proyectos, aclarando responsabilidades institucionales y permitiendo estructurar criterios de entrada y salida por fase orientados a fortalecer la trazabilidad del proceso.

El diseño del marco de trabajo híbrido permitió estructurar una propuesta que integra prácticas predictivas propias de la gestión pública, tales como actos administrativos, certificaciones presupuestales y mecanismos de control normativo, con herramientas inspiradas en enfoques ágiles, como la gestión de backlog, el seguimiento mediante métricas de flujo y los espacios de retroalimentación continua. Esta integración no pretende sustituir el marco jurídico vigente, sino ofrecer una alternativa metodológica para organizar y monitorear de manera más sistemática el proceso de presupuesto participativo.

La simulación del ciclo de implementación durante un periodo de gobierno permitió analizar la aplicabilidad del modelo en un escenario hipotético y evidenciar su capacidad para estructurar el proceso participativo mediante fases, criterios de seguimiento y mecanismos de gestión de riesgos. Asimismo, la validación por juicio de experto respaldó la pertinencia y aplicabilidad contextual del enfoque híbrido en el ámbito de la gestión pública local, particularmente en aspectos relacionados con la trazabilidad, la coordinación institucional y el seguimiento del proceso.

En respuesta a la pregunta problema formulada, se concluye que las dificultades históricas en la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía no obedecen exclusivamente a la baja participación o a factores técnicos aislados, sino también a la ausencia de mecanismos metodológicos que articulen de manera estructurada la planeación normativa, la priorización democrática, la verificación técnica y el seguimiento institucional. En este sentido, el marco híbrido propuesto se configura como una alternativa metodológica pertinente para fortalecer dicha articulación, de acuerdo con los resultados del diagnóstico y la validación realizada.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento del presupuesto participativo en el municipio de Chía no requiere necesariamente la creación de nuevas estructuras normativas, sino la articulación metodológica y operativa de los instrumentos institucionales ya

existentes. La propuesta de un marco híbrido, que integra prácticas predictivas propias de la gestión pública con herramientas orientadas a la trazabilidad, el seguimiento y la mejora continua, ofrece una alternativa para estructurar el proceso participativo de manera más sistemática y transparente. Asimismo, al diferenciar entre la implementación del mecanismo participativo y la ejecución sectorial de los proyectos, contribuye a clarificar responsabilidades institucionales y a favorecer la coordinación entre los actores involucrados. En consecuencia, el modelo diseñado posee potencial para aportar al fortalecimiento de la gobernanza participativa y al desarrollo de procesos de presupuesto participativo más trazables, coherentes y sostenibles en el ámbito local.

Recomendaciones

Con el propósito de traducir los hallazgos y conclusiones del estudio en acciones concretas y viables para la administración municipal, se presentan a continuación recomendaciones formuladas bajo el criterio SMART en la Tabla 26 (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Estas recomendaciones buscan orientar la adopción progresiva del marco de trabajo híbrido propuesto, favoreciendo la trazabilidad, la articulación interinstitucional y la transparencia en la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía. Su estructuración en términos de responsables, plazos e indicadores puede facilitar el seguimiento institucional y permitir la evaluación objetiva de su nivel de cumplimiento en futuras vigencias.

Las recomendaciones formuladas están orientadas a fortalecer las capacidades institucionales asociadas a la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía. En este sentido, se propone formalizar la adopción del marco híbrido mediante acto administrativo, fortalecer la transparencia a través de un sistema público de seguimiento, establecer límites de trabajo simultáneo que contribuyan a reducir cuellos de botella en la fase de verificación y promover espacios periódicos de seguimiento ciudadano que favorezcan la continuidad de la participación durante el desarrollo del proceso. Asimismo, se recomienda incorporar mecanismos anuales de evaluación y sistematización de lecciones aprendidas, de manera que cada ciclo participativo pueda aportar insumos para el fortalecimiento del siguiente bajo un enfoque de mejora continua.

En conjunto, estas acciones constituyen una propuesta orientada a fortalecer la gestión del presupuesto participativo mediante mecanismos de coordinación, seguimiento y aprendizaje institucional. Su eventual implementación podría contribuir a consolidar procesos más estructurados, transparentes y sostenibles, en concordancia con los principios de legalidad, eficiencia, participación y transparencia que orientan la gestión pública.

Tabla 26

Recomendaciones Formuladas Bajo Criterio SMART para la Implementación del Marco Híbrido en el Presupuesto Participativo del Municipio de Chía

N°	Recomendación específica	Responsable	Plazo	Indicador	Meta verificable
1	Adoptar mediante acto administrativo el marco híbrido como metodología oficial para la implementación del presupuesto participativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía Municipal • CCS • SPCAC 	Primer semestre del siguiente periodo	Acto administrativo expedido y publicado	100% de ejercicios implementados bajo el marco híbrido
2	Diseñar e implementar un tablero digital público de seguimiento del Product Backlog con estado físico, financiero y contractual.	<ul style="list-style-type: none"> • SPCAC • Oficina TIC • SPM 	6 meses posteriores a la adopción	Plataforma activa y actualizada mensualmente	100% de proyectos con estado visible públicamente
3	Limitar a un máximo de 5 proyectos simultáneos en fase de verificación por dependencia ejecutora (control de WIP).	<ul style="list-style-type: none"> • CTE • Dependencias ejecutoras 	Aplicación inmediata en el siguiente ciclo	Número máximo de proyectos en revisión simultánea	Reducción del Cycle Time de verificación en $\geq 20\%$
4	Realizar mínimo un espacio trimestral de seguimiento ciudadano documentado.	<ul style="list-style-type: none"> • SPCAC • CCS 	Desde el segundo año del periodo	Número de sesiones realizadas y actas publicadas	≥ 4 sesiones anuales por zona

N°	Recomendación específica	Responsable	Plazo	Indicador	Meta verificable
5	Aplicar evaluación anual del proceso participativo (satisfacción, transparencia y cumplimiento).	<ul style="list-style-type: none"> • SPCAC • SPM 	Al cierre de cada vigencia fiscal	Índice de satisfacción comunitaria	Índice $\geq 4.0/5$
6	Documentar lecciones aprendidas al cierre del periodo e incorporarlas en la planeación del siguiente ciclo.	<ul style="list-style-type: none"> • CCS • SPM 	Cuarto año del periodo	Documento de lecciones aprendidas publicado	100% de ajustes normativos sustentados en evaluación previa

Nota. La tabla sintetiza las recomendaciones formuladas para orientar la implementación potencial del marco de trabajo híbrido propuesto en el municipio de Chía, definidas bajo el criterio SMART.

Referencias

- Adamczyk, A., Dawidowicz, D., Prokopiou, S., & Sirakoulis, K. (2024). Determinants of the success of participatory budgets in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 60(3), 199-210. doi:<https://doi.org/10.2478/ijme-2024-0014>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Obtenido de <https://agilemanifesto.org/>
- Brys, C. R. (2010). M-cognocracia: Construyendo la democracia participativa a través del voto electrónico y las TIC móviles. *“Visión de Futuro” Año 7, N°1 Volumen N°13*, 63-81. Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100003&script=sci_arttext
- Concejo de Chía. (2024). Plan de Desarrollo Municipal de Chía 2024–2027. Obtenido de https://www.concejomunicipalchia.gov.co/views/publicacion-detalle.php?iddoc=768&utm_source=chatgpt.com#gsc.tab=0
- Concejo Municipal de Chía. (2014). *Acuerdo 68 de 2014 “Por medio del cual se adopta la política pública para el diseño e implementación de la planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía”*. Chía.
- Concejo Municipal de Chía. (2018). *Acuerdo 141 de 2018 “Por medio del cual se modifica parcialmente el Acuerdo No. 68 de 2014 por el cual se adoptó la política pública para el diseño e implementación de la planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía”*. Chía.
- Concejo Municipal de Chía. (2025). *Acuerdo 240 de 2025 “Por medio del cual se establecen los parámetros para la implementación del mecanismo de presupuesto participativo en el municipio de Chía, se derogan los acuerdos municipales No. 68 de 2014 y No. 141 de 2018”*. Chía.

- Conforto, E., Salum, F., Klein, A., & de Almeida, L. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21-34. doi:<https://doi.org/10.1177/875697281604700303>
- Congreso de Colombia. (2015). Ley Estatutaria 1757 de 2015. "*Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*". Bogotá, D.C.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 743 de 2002 "Por la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal"*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Guía de caracterización de ciudadanía y grupos de valor*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/d/guest/guia-de-caracterizacion-de-ciudadania-y-grupos-de-valor-version-5-noviembre-de-2022-pdf>
- Díaz Aldret, A. (2017). *Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas*. Obtenido de *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341
- Donoso Ruiz, L. (2016). Decreto 26 de 2016. *Por el cual se adiciona un párrafo al artículo 18 de Decreto N° 20 de 2015 que reglamentó el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía*. Chía, Cundinamarca.
- Donoso Ruiz, L. (2017). Decreto 11 de 2017. *Por el cual se deroga el decreto 20 de 2015, se reglamenta el Acuerdo Municipal N° 68 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía*. Chía, Cundinamarca.

- Hadida, S., & Troilo, F. (2020). *La agilidad en las organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles*. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/238381>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.
- Luque-Vega, L. F., Carlos-Mancilla, M. A., Payán-Quiñónez, V. G., & Lopez-Neri, E. (2020). Metodología de planificación y evaluación de proyectos orientada a ciudades inteligentes impulsada por la percepción ciudadana: caso de movilidad inteligente de IoT. *Sustainability Vol. 12 Número 17*, 69-96. doi:<https://doi.org/10.3390/su12177088>
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly* 33(3), 516-523. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Política pública o de Estado*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/glosario/politica-publica-o-estado>
- Moreno Jiménez, J. M., & Pérez Espés, C. (2014). La e-cognocracia y el diseño de políticas públicas. *El profesional de la información* 23(3), 185-194. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2014.may.10>
- Prieto González, L. A. (2015). Decreto 20 de 2015. *Por el cual se reglamenta el Acuerdo Municipal No. 68 de diciembre 29 de 2014 en relación con el procedimiento del proceso de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía*. Chía, Cundinamarca.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. PMI.

- Secretaría de Hacienda Municipal. (2024). *Marco fiscal de mediano plazo del municipio de Chía*. Obtenido de <https://chia-cundinamarca.gov.co/2025/HACIENDA/EJECUCIONES%20PRESUPUESTALES/MARCO%20FISCAL%20MEDIANO%20PLAZO%202024.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). *Grupos poblacionales*. Obtenido de <https://www.sdp.gov.co/transparencia/informacion-interes/glosario/grupos-poblacionales>
- Segura Rubiano, L. C. (2021). Decreto 157 de 2021. *Por el cual se reglamenta el proceso de implementación de la política pública de planeación y presupuesto participativo en el municipio de Chía, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo N° 68 de 2014 modificado por el Acuerdo N° 141 de 2018*. Chía, Cundinamarca.
- Segura Rubiano, L. C. (2021). Decreto 78 de 2021. *Por medio del cual se deroga el Decreto Municipal 11 del 27 de febrero de 2017, se reglamentan los Acuerdos Municipales N° 68 de 2014 y 141 de 2018, y se dictan otras disposiciones*. Chía, Cundinamarca.
- Simonofski, A., Serral Asensio, E., & Wautelet, Y. (2019). Participación ciudadana en el diseño de ciudades inteligentes: métodos y marco de gestión. En *Ciudades Inteligentes: Problemas y Desafíos* (págs. 47-62). Elsevier.
doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816639-0.00004-1>
- Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164-178. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00777.x>
- Smaniotto Costa, C., García-Esparza, J. A., & Kimic, K. (2024). Participatory Budgeting and Placemaking: Concepts, Methods, and Practices. *Urban Planning*, 9, Article 7162, 1-18. doi:<https://doi.org/10.17645/up.7162>

- Valverde Viesca, K., Gutiérrez Márquez, E., & García Sánchez, F. (2013). Presupuesto público sin participación ciudadana. La necesidad de un cambio institucional en México para la consolidación democrática. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 58(218), 105-127. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182013000200005
- Wampler, B., & Avritzer, L. (2004). Participatory publics: Civil society and new institutions in democratic Brazil. *Comparative Politics*, 36(3), 291-312.
doi:<https://doi.org/10.2307/4150132>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. (S. Publications, Ed.)

Apéndices

Apéndice A

Proyectos de Presupuesto Participativo Elegidos por la Comunidad entre el 2016 y el 2023 en el Municipio de Chía

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora		
2016	12	Mercedes de Calahorra Nuevo Milenio	1	Centro de video vigilancia	682.302.070	682.302.070	-	Contrato de suministro	Ejecutado	Secretaría de Gobierno
	3	Vereda Tíquiza	2	Construcción del polideportivo, sector subestación Codensa, vereda Tíquiza en el municipio de Chía, a todo costo.	547.957.703	547.957.703	-	Contrato de obra	Ejecutado	Secretaría de Obras Públicas
2017	1	Vereda Cerca de Piedra	3	Conservación y protección de los cuerpos hídricos e implementación del uso eficiente del recurso en el municipio de Chía.	544.403.380	29.452.500	514.950.880	Contrato de obra	Sin ejecución	Secretaría de Medio Ambiente
	2	Vereda Fonquetá	4	Obras complementarias y de urbanismo en el predio denominado El Parapente - Vereda Fonquetá.	580.723.371	-	580.723.371	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Obras Públicas

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora
	3 Vereda Tíquiza	5 Implementación e instalación de equipos de video vigilancia para la vereda Tíquiza.	441.489.496	441.489.496	-	Contrato de suministro	Ejecutado	Secretaría de Gobierno
	4 Vereda Fagua	6 Conservación y protección de los cuerpos hídricos e implementación del uso eficiente del recurso en el municipio de Chía.	30.000.000	30.000.000	-	Contrato de obra	Ejecutado	Secretaría de Medio Ambiente
		7 Montaje e instalación para producción de hortalizas hidropónicas en la vereda Fagua lote el Chamizo.	130.321.300	130.321.300	-	Contrato de suministro	Ejecutado	Secretaría de Desarrollo Económico
		8 Estudios, diseños y construcción de salón Modular para la Vereda Fagua lote el Chamizo.	214.996.173	22.951.918	192.044.255	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Desarrollo Económico
	5 Vereda La Balsa	9 Implementación, seguimiento y control de acuerdo con las funciones establecidas dentro del PGIRS en el municipio de Chía.	196.522.929	154.669.494	41.853.435	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Secretaría de Medio Ambiente
		10 Formulación e implementación del Plan de Manejo Ambiental.	196.522.929	157.948.258	38.574.671	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Secretaría de Medio Ambiente

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora
6	Siata, Los Zipas, Nuestra Señora, entre otros	11 Seguridad, convivencia y cultura ciudadana.	657.300.557	657.300.557	-	Contrato de consultoría	Ejecutado	Dirección de Cultura
7	El Cairo, San Jorge, 20 de Julio, Las Margaritas, entre otros	12 Estudios, diseños, construcción y dotación de la ludoteca del sector 7 - Bodega El Cairo.	590.486.151	44.964.560	545.521.591	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Desarrollo Social
8	P.U. / Acacias, Zona Histórica, entre otros	13 Mejoramiento de las instalaciones de la Sede de ASOJUNTAS, para el aprovechamiento de actividades comunitarias y de formación que beneficien a la comunidad en general.	323.314.156	54.798.867	268.515.289	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Obras Públicas
9	La Primavera, Sta. María del Lago, El Osorio, Bachué, entre otros	14 Promoción y fortalecimiento de la participación ciudadana a organizaciones sociales y comunitarias	64.285.490	64.285.490	-	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Oficina de Participación Ciudadana
		15 Estudios, diseños y construcción de un parque recreativo y cultural, Sector 9 barrio Bachué.	219.870.873	24.786.657	195.084.216	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Obras Públicas

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora
		16 Estudios y diseños estructurales del salón comunal existente, Sector 9 La Primavera.	30.553.228	28.551.848	2.001.380	Contrato de obra	Ejecutado	Secretaría de Obras Públicas
10	Sta. Rita, Chilacos, Vivir mejor, Delicias Sur y Norte, San Francisco, entre otros	17 Promoción y fortalecimiento de la participación ciudadana a organizaciones sociales y comunitarias	128.050.290	128.050.290	-	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Oficina de Participación Ciudadana
		18 Promoción y fortalecimiento de la participación ciudadana a organizaciones sociales y comunitarias	105.739.085	105.739.085	-	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Oficina de Participación Ciudadana
		19 Mantenimiento, mejoramiento y adecuación de los edificios públicos institucionales y de uso público comunitario	102.318.652	96.871.880	5.446.772	Contrato de obra	Ejecutado	Secretaría de Obras Públicas
11	Vereda Bojacá	20 Estudios, diseños, construcción, y dotación de una ludoteca vereda Bojacá - Sector El Bosque.	266.825.897	22.951.919	243.873.978	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Desarrollo Social
		21 Montaje e instalación para producción de hortalizas hidropónicas en la vereda Bojacá - El bosque	89.000.000	89.000.000	-	Contrato de suministro	Ejecutado	Secretaría de Desarrollo Económico

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora
	12 P.U.	22 Adecuación y mejoramiento del Parque el Paraíso, Sector 12 Mercedes de Calahorra, Nuevo Milenio, entre otros	543.447.291	106.264.894	437.182.397	Contrato de obra	En ejecución	Secretaría de Obras Públicas
	13 Vereda Yerbabuena	23 Optimización en la gestión del tiempo escolar.	177.648.824	177.648.824	-	Contrato de consultoría	Ejecutado	Secretaría de Educación
		24 Implementación, seguimiento y control de acuerdo con las funciones establecidas dentro del PGIRS en el municipio de Chía.	177.648.824	171.360.000	6.288.824	Contrato de prestación de servicios	Ejecutado	Secretaría de Medio Ambiente
	14 Vereda Fusca y Torca	25 Fortalecimiento en el ingreso, permanencia y/o ampliación en la educación terciaria.	315.437.518	315.437.518	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación
2021	1 Zona Occidental	26 Vallados funcionales y seguros en puntos estratégicos de la zona occidental	1.459.205.719		- 1.459.205.719	Contrato de obra	Sin ejecución	Secretaría de Medio Ambiente
	2 Entre Ríos	27 Proyecto integral por + seguridad + movilidad y + espacios públicos para la gente de Chía	2.357.107.130	2.357.107.130	-	Contrato de obra	Ejecutado	

Año	Sector	Nombre técnico del proyecto	Asignación de	Recursos ejecutados	Recursos sin ejecutar	Forma de ejecución	Estado	Dependencia ejecutora	
	3	Zona Oriental	28 Educación integral para la zona Oriental	6.091.266.947	6.091.266.947	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación
2022	1	Entre Ríos Norte	29 Edúcate en la zona Entre Ríos Norte	3.102.834.134	3.102.834.134	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación
	2	Entre Ríos Sur	30 Chía educando sin límites para un mejor futuro de la zona Entre Ríos Sur	3.230.068.639	3.230.068.639	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación
	3	Occidental	31 Educación integral, incluyente y segura en la zona Occidental	2.516.277.011	2.516.277.011	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación
	4	Oriental	32 Educación técnica y profesional segura para la zona Oriental	1.295.207.515	1.295.207.515	-	Entrega de recursos al ciudadano	Ejecutado	Secretaría de Educación

Nota. El Apéndice A consolida los proyectos de presupuesto participativo seleccionados por la ciudadanía en el municipio de Chía durante el periodo 2016-2023, constituyendo la base documental utilizada para el análisis comparativo de la ejecución, el avance y los resultados del proceso objeto de estudio.

Apéndice B

Vista Previa Cuestionario de Entrevista Semiestructurada



Cuestionario de entrevista

Este cuestionario busca recoger percepciones, experiencias y propuestas de quienes han fungido como actores en la implementación de los presupuestos participativos del municipio de Chía, con el fin de conocer sus puntos de vista y tomarlos en cuenta como insumo de la "Propuesta para el mejoramiento de la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía a partir de un marco de trabajo híbrido que combine metodologías ágiles", en el trabajo presentado como monografía para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Su participación es muy valiosa. Las respuestas son anónimas y confidenciales. Agradeciendo de antemano sus apreciaciones. Ana Isabel Castellanos Ruiz

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

Detalles de la
participación del
entrevistado



1

Nombre

Escriba su respuesta

2

Correo electrónico

Escriba su respuesta

3

¿En qué vigencias participó en la implementación del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía? *

Escriba su respuesta

4

¿En qué etapa(s) participó? *

- Alistamiento y sensibilización
- Presentación de propuestas
- Priorización y votación

- Ejecución de proyectos
- Seguimiento y control
- Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso



Cuestionario de entrevista

* Obligatorio

Eficiencia en la
ejecución



5

De acuerdo con su percepción integral de la ejecución de los proyectos seleccionados en los presupuestos participativos desde el 2016 a la fecha, ¿qué nivel eficiencia otorga a su cumplimiento? Por favor justifique su respuesta. *



Escriba su respuesta

https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?previorigin=shel&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=elQA_LsKT06dYXP8peud82NRNc9... 1/2

10/3/20, 4:05 p.m.


Cuestionario de entrevista (Vista previa)

6


¿Qué factores cree que han afectado la eficiencia de la implementación del presupuesto participativo y de la ejecución de los proyectos seleccionados? *



Escriba su respuesta


 Cuestionario de entrevista

* Obligatorio

Experiencias exitosas 




7

De las experiencias exitosas en otros lugares donde también se han implementado los presupuestos participativos, ¿qué aspecto le parece más destacable e influyente? * 

Escriba su respuesta

https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=elQA_LsKT06dYXP8peud82NRNc9... 1/2

9

¿Qué mecanismos de seguimiento considera más efectivos para mejorar el ciclo de vida de los proyectos participativos? * 

Escriba su respuesta



Cuestionario de entrevista

* Obligatorio

Ciclo de vida



8

Según su percepción, ¿qué etapa del ciclo de vida de los proyectos de presupuesto participativo en Chía (inicio, planificación, ejecución, seguimiento/control y cierre) tiene mayores debilidades o dificultades? *

Escriba su respuesta

9

¿Qué mecanismos de seguimiento considera más efectivos para mejorar el ciclo de vida de los proyectos participativos? *

Escriba su respuesta



Cuestionario de entrevista

* Obligatorio

Innovación y metodologías ágiles



Las **metodologías ágiles** son enfoques de gestión de proyectos que promueven la **adaptación rápida al cambio**, la **entrega continua de valor** y la **colaboración constante** entre los equipos y los usuarios o clientes. Se basan en el *Manifiesto Ágil (2001)*, que prioriza las personas, la comunicación y los resultados sobre los procesos rígidos.

10

¿Qué recursos virtuales considera adecuados para fomentar la participación en la implementación de los presupuestos participativos en Chía? *

https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=eIQa_LskT06dYXP8peud82NRNc9... 1/3

10/3/26, 4:07 p.m.

Cuestionario de entrevista (Vista previa)

Escriba su respuesta

11

Las **metodologías ágiles** son formas modernas de **organizar el trabajo en equipo** para que los proyectos se hagan **más rápido, con mejores resultados y menos problemas**. En lugar de planear todo desde el principio y esperar meses para ver resultados (como en los métodos tradicionales), las metodologías ágiles buscan **trabajar por partes**, revisar constantemente lo que se va haciendo y **mejorar sobre la marcha**.

¿Qué tan valioso cree que sería aplicar metodologías ágiles en la implementación de los proyectos participativos en el municipio de Chía? Justifique su respuesta. *

Escriba su respuesta

12

¿Qué herramientas metodológicas considera que facilitarían la implementación de los presupuestos participativos en Chía? *

Escriba su respuesta



Cuestionario de entrevista

* Obligatorio

Retroalimentación y
oportunidades de
mejora



13

En su opinión, ¿qué ha funcionado bien en los presupuestos participativos en Chía entre 2016 y 2023? *



Escriba su respuesta

14

¿Qué aspectos deberían mejorar para garantizar mayor eficiencia y transparencia en la implementación de los presupuestos participativos en Chía?

*

https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?prevorigin=shell&origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=elQA_LskT06dYXP8peud82NRNc9... 1/2

10/3/26, 4:07 p.m.

Cuestionario de entrevista (Vista previa)

Escriba su respuesta

15

Las herramientas metodológicas son los **métodos, pasos o recursos** que ayudan a **organizar y hacer más efectivo** un trabajo, asegurando que las actividades se realicen con lógica, claridad y coherencia.

¿Qué propuesta concreta haría para fortalecer la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía? *

Escriba su respuesta



Cuestionario de entrevista

Muchas gracias



 Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionar información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

Nota. El Apéndice B contiene la vista previa del cuestionario de entrevista semiestructurada utilizado como instrumento de recolección de información primaria.

Apéndice C

Respuestas Entrevista Semiestructurada

3. ¿En qué vigencias participó en la implementación del proceso de presupuesto participativo en el municipio de Chía?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	2025
2	anonymous	2016, 2017,2020
3	anonymous	2016 2022 y 2023
4	anonymous	En la vigencia actual
5	anonymous	2020-2023
6	anonymous	2022
7	anonymous	2020-2023
8	anonymous	2025
9	anonymous	2023- 2027
10	anonymous	2025
11	anonymous	2024

4. ¿En qué etapa(s) participó?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	[“Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]
2	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”, “Presentación de propuestas”, “Priorización y votación”, “Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]
3	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”, “Presentación de propuestas”, “Priorización y votación”, “Ejecución de proyectos”, “Seguimiento y control”, “Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]
4	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”]
5	anonymous	[“Priorización y votación”, “Seguimiento y control”, “Ejecución de proyectos”]
6	anonymous	[“Ejecución de proyectos”]
7	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”, “Presentación de propuestas”, “Priorización y votación”, “Ejecución de proyectos”, “Seguimiento y control”, “Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]
8	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”]
9	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”]
10	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”, “Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]
11	anonymous	[“Alistamiento y sensibilización”, “Seguimiento y control”, “Presentación de propuestas”, “Priorización y votación”, “Ejecución de proyectos”, “Retroalimentación y/o elaboración de propuestas o proyectos de mejoramiento del proceso”]

5. De acuerdo con su percepción integral de la ejecución de los proyectos seleccionados en los presupuestos participativos desde el 2016 a la fecha, ¿qué nivel eficiencia otorga a su cumplimiento? Por favor justifique su respuesta.

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	80%
2	anonymous	Baja, por la faltas de compromiso institucional a la hora de ejecutar las iniciativas de la comunidad
3	anonymous	Bueno Falta participación ciudadana
4	anonymous	No fueron eficientes, dado que varios proyectos no se ejecutaron, otros aún están pendientes de ejecución, y otros tardaron en ejecutarse
5	anonymous	Nivel medio, no todos los proyectos se han ejecutado en su totalidad
6	anonymous	Buena Aunque faltó ejecutar lo de la zona occidental
7	anonymous	Nivel medio teniendo en cuenta que no hay una planeación rigurosa, y varios proyectos no se ejecutan correctamente, les quedan faltando recursos para ejecutarse a cabalidad
8	anonymous	Otorgo una calificación positiva al nivel de eficiencia en la ejecución de los proyectos seleccionados en los presupuestos participativos desde el 2016. Durante estos años, las diferentes estrategias implementadas han permitido impactar de manera significativa a la comunidad, cumpliendo con los objetivos planteados y generando resultados visibles en los territorios. No obstante, considero que institucionalmente es necesario fortalecer el seguimiento y acompañamiento a los proyectos, desde su fase inicial como idea hasta su entrega final. Esto permitiría optimizar tiempos, garantizar una ejecución más articulada y asegurar que cada iniciativa avance con mayor claridad técnica y operativa.
9	anonymous	EFICIENCIA DE UN 80% TENIENDO EN CUENTA QUE, DE ACUERDO A LA INFORMACION RECOLECTADA FUERON POCOS LOS PROYECTOS A LOS QUE NO SE DIO CUMPLIMIENTO
10	anonymous	De acuerdo a la ejecución de los proyectos seleccionados en los presupuestos participativos desde el 2016 a la fecha, otorgaría un nivel de eficiencia alta, sin perjuicio de los tiempos. Sin embargo, es importante que la institucionalidad vele por el cumplimiento de la ejecución de los proyectos dentro de los plazos establecidos y garantice la entrega oportuna de los proyectos priorizados por la comunidad.
11	anonymous	Del 1 al 10, le pondría un 6. Le hace falta mucha promoción, sensibilización y aprendizaje tanto al municipio como a la ciudadanía principalmente en los temas de ejecución, donde a la fecha en 2025 aún hay proyectos sin terminar desde el 2016 y la ciudadanía tampoco sabe realizar procesos de veedurías exitosos.

6. ¿Qué factores cree que han afectado la eficiencia de la implementación del presupuesto participativo y de la ejecución de los proyectos seleccionados?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Falta de claridad en los lineamientos y requisitos administrativos para la correcta ejecución de los proyectos.
2	anonymous	El desconocimiento de las normas actuales frente al proceso de contratación, y las demoras en la ruta que cada dependencia tiene en el ejercicio de formulación de los pliegos requeridos para tal fin
3	anonymous	Capacitación y/o conocimiento
4	anonymous	Intereses políticos, el proceso se ha politizado totalmente
5	anonymous	Se han planteado proyectos donde los recursos destinados no son suficientes
6	anonymous	La baja comunicación a la comunidad y la falta de capacitación a las personas que intervienen
7	anonymous	los cambios de gobierno hacen cambios sobre la ejecución de recursos afectando el proceso. Se generan riesgos en la ejecución cuando la administración desde el inicio no es clara con la viabilidad de los proyectos. No se tienen en cuenta los riesgos que pueden tener los proyectos desde el inicio . La falta de veeduría ciudadana sobre los procesos hace que los proyectos que no tienen relevancia para la comunidad queden mal ejecutados La rotación de personal en la administración municipal hace que el proceso de seguimiento sea más difícil de realizar
8	anonymous	Falta de un seguimiento institucional sólido y continuo, lo que dificulta acompañar adecuadamente cada proyecto desde su concepción hasta su entrega final. Ausencia de una estructura clara en todas las fases del proceso, lo que genera vacíos en la planeación, coordinación interinstitucional y ejecución. Debilidades en el acompañamiento técnico y administrativo, que pueden ocasionar retrasos, ajustes innecesarios y pérdida de continuidad. Estos factores, en conjunto, han limitado la eficiencia del proceso por ello, fortalecer el seguimiento y estructurar todas las etapas permitiría mejorar significativamente los resultados.
9	anonymous	LA FALTA DE INFORMACION
10	anonymous	Es necesario un mayor seguimiento institucional de los proyectos, implementación de un metodoogía más eficiente y normatividad clara, que permitan el desarrollo de los proyectos en menor tiempo y con los resultados esperados por la comunidad.

11	anonymous	Mala Planeación del presupuesto destinado para los proyectos. Un municipio con tanto ingreso y dinero debería poder priorizar diferentes temáticas donde se destinen de manera equitativa y eficiente los recursos. Por ejemplo, si se tiene un millón de pesos para la ejecución en temas de participación ciudadana y la administración da viabilidad a 5 proyectos, pues debería destinar de acuerdo a lo que se vaya a realizar, no es lo mismo gastarse 200 mil en un evento de un día o dos a gastarse 200 mil en una obra. Hay que saberlos priorizar y viabilizar la inversión de acuerdo al deber ser de la propuesta o proyecto Falta de sensibilización y educación a la ciudadanía: Una ciudadanía que entienda cómo se invierte el recurso y después cómo se ejecuta es una ciudadanía que logra tener proyectos más concretos y eficientes que benefician al resto de la población municipal. Falta de claridad en las metas institucionales destinadas para presupuesto participativo Falta de conocimiento de las necesidades municipales para inversión por parte de la misma alcaldía y la ciudadanía
----	-----------	---

7. De las experiencias exitosas en otros lugares donde también se han implementado los presupuestos participativos, ¿qué aspecto le parece más destacable e influyente?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	La territorialización de los presupuestos participativos.
2	anonymous	~ En la ciudad de Medellín, se logra evidenciar el nivel de compromiso ciudadano frente al ejercicio de la participación. Además, se logra evidenciar que los procesos están orientados a fortalecer la planeación participativa. Que considero es el fin último de los presupuestos participativos.
3	anonymous	Bogota manejo presupuestal para la ejecución
4	anonymous	En Medellín, el presupuesto Participativo es parte del sistema de planeación
5	anonymous	No tengo conocimiento de otros proyectos de presupuesto participativo
6	anonymous	La participación de la comunidad influyen mucho en la toma de decisiones
7	anonymous	Proyectos productivos en bogotá ejecutados por la ciudadanía que se mantienen en el tiempo después de finalizar la ejecución de recursos del estado y que eventualmente mejoran la economía de un sector.
8	anonymous	Bogotá, en el gobierno de Claudia Lopez me parece una experiencia exitosa de presupuesto participativo, destacándose por su capacidad para movilizar a miles de ciudadanos y recoger más de 30.000 propuestas desde su puesta en marcha. La capital logró estructurar rutas claras de participación y mecanismos accesibles para que la comunidad formule ideas, priorice necesidades y haga seguimiento a los proyectos. Lo más influyente de esta experiencia es que las votaciones ciudadanas alcanzan niveles de participación masiva, lo que permite que la priorización de los proyectos refleje de manera contundente la opinión colectiva. Esta amplia participación fortalece la legitimidad del proceso y asegura que los presupuestos participativos incidan de forma directa en las necesidades y expectativas de la comunidad.
9	anonymous	EL SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS
10	anonymous	Indudablemente lo destacable es la participación ciudadana, toda vez que es involucrada de principio a fin e influyente el acompañamiento de la administración en la percepción de la ciudadanía en la confianza y respaldo de su participación que redundan en el avance de los proyectos.

11	anonymous	La participación ciudadana con conocimiento de metas, inversiones y proyectos que son viables con respuestas claras también para los que no lo son. Planeación institucional de las metas destinadas a presupuesto participativo Laboratorios de co-creación donde las personas se ponen de acuerdo para llevar a cabo una idea o propuesta que responde a las metas del plan de desarrollo y que es viable en todos los sentidos para la administración municipal Sensibilización ciudadana desde los y las jóvenes desde los 14 años y diferenciada por grupos etarios o étnicos o vulnerables Capacitadores que conocen el plan de desarrollo y pueden explicar a la ciudadanía que si puede ser viable y que no (esto también se define en la Planeación institucional) Acompañamiento institucional en todos los pasos de la implementación de presupuesto participativo, incluye también la guía para la ejecución del proyecto en el caso que el proyecto sea co ejecutado con la ciudadanía Sistema de votación y difusión exitoso
----	-----------	--

8. Según su percepción, ¿qué etapa del ciclo de vida de los proyectos de presupuesto participativo en Chía (inicio, planificación, ejecución, seguimiento/control y cierre) tiene mayores debilidades o dificultades?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	seguimiento
2	anonymous	Como en ninguna de las anteriores vigencias se orientó el ejercicio bajo la dinámica la metodología de "ciclo de vida de los proyectos". No hay punto de comparación.
3	anonymous	Desde el inicio
4	anonymous	En el antiguo proceso, en la planificación y ejecución, en el nuevo proceso esperemos que esto se supere
5	anonymous	Los proyectos de obras como, salones comunales, ludotecas entre otros
6	anonymous	Inicio y planificación
7	anonymous	Planificación
8	anonymous	Seguimiento/control
9	anonymous	TODAS
10	anonymous	Diría que en todas sus etapas pero en especial la ejecución. toda vez que, es una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos que tiene mayores dificultades y esto debido a la mala planeación de las administraciones en el seguimiento y control de la continuidad de las obras que le den cierre y entrega oportuna.
11	anonymous	Todos tienen debilidades, desde la Planeación hasta el cierre. Ninguno es claro se hace muy complicado tener comité tras comité solo para dar visto bueno a las propuestas. Además. Se excluye varios de los participantes al escoger "representantes"

9. ¿Qué mecanismos de seguimiento considera más efectivos para mejorar el ciclo de vida de los proyectos participativos?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Indicadores de cumplimiento.
2	anonymous	El ejercicio de control ciudadano.
3	anonymous	Capacitación a funcionarios publicos
4	anonymous	Intervención ciudadana, mas alla de las veedurías
5	anonymous	Hacer proyectos que sean ejecutables en los periodos de los Alcaldes.
6	anonymous	La rendicion de cuentas del seguimiento de la ejecución de los proyectos tanto en la parte financiera como en lo que se ha avanzado
7	anonymous	Indicadores de desempeño medibles para evaluar e informar a la ciudadanía el progreso de los proyectos en tiempo real. Generar reportes mensuales y trimestrales. Involucrar a la comunidad en el proceso de finalización de cada etapa de los proyectos
8	anonymous	Creo que los mecanismos de seguimiento más efectivos son aquellos que permiten a la Secretaría responsable tener acceso a información precisa, centralizada y confiable, que esté disponible para todos los actores institucionales involucrados. Un sistema unificado de seguimiento, con indicadores claros, actualizaciones periódicas y trazabilidad en cada fase, facilita que las dependencias puedan consultar en tiempo real el estado de los proyectos y tomar decisiones bien fundamentadas. Tener esta información consolidada no solo mejora la coordinación entre los diferentes entes, sino que también asegura que el ciclo de vida de los proyectos participativos avance con mayor transparencia, precisión y eficiencia.
9	anonymous	ASIGNACION DE ROLES ESTABLECIDOS POR LA ADMINISTRACION
10	anonymous	Los informes periódicos son efectivos para mejorar el ciclo de vida de los proyectos participativos, al permitir mantener actualizados no solo a la administración sino a la comunidad interesada en el desarrollo de los proyectos y que se cumplan en los tiempos acordados.
11	anonymous	En cuanto a seguimiento, considero que se debe designar a las o la persona idónea que tenga experiencia en los proyectos viabilizados con el fin de que se realice un balance real del impacto del proyecto. Por otro lado, se debe tener en cuenta que el presupuesto participativo no es solo algo que se debe realizar uno o dos años, sino que, se debe formar a la ciudadanía para que participe de manera efectiva en el proceso desde antes y de manera constante Por último, no se debe dejar manejar el presupuesto al antojo del gobierno de turno, siempre debe realizarse una Planeación institucional desde el inicio con el plan de desarrollo haciéndole entender al gobierno de turno su importancia respondiendo la ley 1757 y las demás que componen los temas de participación ciudadana

10. ¿Qué recursos virtuales considera adecuados para fomentar la participación en la implementación de los presupuestos participativos en Chía?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Videos y bullets explicativos. Cortos y de fácil comprensión, para difusión por las diferentes redes sociales.
2	anonymous	Plataformas virtuales, charlas digitales, realidad virtual.
3	anonymous	Debe ser participativo presencial para evitar corrupción
4	anonymous	Voto virtual, y laboratorios de participación
5	anonymous	Redes y eventos macros con presentaciones y atractivos para que la comunidad participe.
6	anonymous	Herramientas de mensajería instantánea y aplicaciones de gestión que permitan la participación de la comunidad
7	anonymous	Dashboards en línea donde la comunidad pueda interactuar y ver datos en tiempo real de lo que sucede. Ejecución presupuestal, avance de ejecución, dificultades presentadas etc
8	anonymous	Para fomentar la participación en la implementación de los presupuestos participativos en Chía, considero adecuados los recursos virtuales que permitan una interacción sencilla, transparente y accesible para toda la comunidad. Herramientas como formularios digitales, visores públicos de seguimiento y transmisiones virtuales facilitan que las personas conozcan las propuestas, participen en su priorización y hagan seguimiento a los proyectos. Estos mecanismos fortalecen la comunicación entre ciudadanía e institucionalidad y garantizan que el proceso sea más inclusivo y visible para todos.
9	anonymous	REUNIONES MA EXPLICATIVAS CON MENOS FORMALISMOS
10	anonymous	La implementación de plataformas digitales, claras y fáciles de usar, se convierten en un recurso importante que permiten fomentar la participación para la presentación de proyectos de interés, seguimiento y control. Los medios masivos de comunicación hacen parte de la implementación, votación de proyectos de forma digital, reuniones virtuales, las encuestas digitales para que la comunidad se sienta escuchada y tenida en cuenta en las decisiones de los recursos de libre destinación del municipio.
11	anonymous	Explotar más la capacidad de la página y proceso de votación virtual. Tener un aparte en la página web exclusivo para que las personas conozcan sobre las propuestas de presupuesto participativo en el municipio Un canal de WhatsApp donde se le informe a la ciudadanía este proceso y asimismo en el futuro se pueda votar (como se hace en Bogotá)

11. Las metodologías ágiles son formas modernas de organizar el trabajo en equipo para que los proyectos se hagan más rápido, con mejores resultados y menos problemas. En lugar de planear todo desde el principio y esperar meses para ver resultados (como en los métodos tradicionales), las metodologías ágiles buscan trabajar por partes, revisar constantemente lo que se va haciendo y mejorar sobre la marcha. ¿Qué tan valioso cree que sería aplicar metodologías ágiles en la implementación de los proyectos participativos en el municipio de Chía? Justifique su respuesta.

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Debe articularse con los procedimientos administrativos.
2	anonymous	Consideró que pueden ser contraproducentes ya que el contacto con la ciudadanía se perdería.
3	anonymous	La metodología es buena... pero se presta para corrupción y desviaciones tanto en recursos como en proyectos.
4	anonymous	Sería muy valioso, porque permitirá tomar medidas preventivas y correctivas, pero estan deben plasmarse en los instrumentos jurídicos
5	anonymous	Hacer metodologias agiles para cambiar la monotonía de mesas trabajo que ya se tornan muy aburridas.
6	anonymous	Sería muy positivo porque permitiría que la comunidad se sienta satisfecha con esta metodología
7	anonymous	Creo que para se podrían reducir riesgos, pero se prestaría para la improvisación, los ejecutores deberían ser muy calificados y tener experiencia en ejecución e implementación de proyectos con este tipo de metodología
8	anonymous	Altamente valioso, el reducir los tiempos se asocia con garantizar un interés permanente en la comunidad, hacer el proceso más ágil facilita el seguimiento para los diversos actores.
9	anonymous	ME PAREE BIEN COMO ESTA IMPLEMENTADO EN EL ACUERDO 2025 CICLO PHVA
10	anonymous	El trabajo por partes, la revisión constante y la mejora sobre la marcha permiten que los proyectos se ejecuten con mayor rapidez, con mejores resultados y menos problemas. Esto sería muy valioso, ya que las metodologías ágiles, son formas modernas de organizar el trabajo en equipo, pues permiten avanzar por etapas cortas, evitando retrasos y permitiendo que la comunidad haga parte en el seguimiento, control y la obtención de resultados en menor tiempo.
11	anonymous	De escala 1 a 10, sería 10 muy importante. Esto facilita el entendimiento de las ciudadanías y así mismo genera mayor interés y por ende control social a los proyectos y sus ejecuciones lo que hace que el gobierno sea más serio cumpliendo a cabalidad a lo que se comprometió.

12. ¿Qué herramientas metodológicas considera que facilitarían la implementación de los presupuestos participativos en Chía?

11 Respuestas

1	anonymous	Independientemente de la metodología usada, esta debe adaptarse a la disponibilidad de tiempo de los ciudadanos, en franjas horarias contrajornada, y por medio de diferentes medios de comunicación.
2	anonymous	No me atrevo a decir cuál, pero si serían útiles para la población juvenil y adulto joven
3	anonymous	Presencial con capacitaciones sobre formulación evaluación y seguimiento a proyectos
4	anonymous	Ciclo PHVA, rendición de cuentas, y democracia participativa
5	anonymous	Gafas de realidad Virtual
6	anonymous	Herramientas de seguimiento y evaluación
7	anonymous	Capacitar a la ciudadanía en uso de Herramientas tecnológicas, herramientas de gestión de proyectos, análisis de datos, técnicas de evaluación, que puedan aportar a la implementación de manera informada. En el caso de Chía la escuela de formación Chía educada Chía participa fue de gran ayuda para ese proceso, la ciudadanía logró entender el proceso a través del curso virtual de política pública
8	anonymous	La implementación de los presupuestos participativos se vería fortalecida con herramientas metodológicas que ordenen el proceso y faciliten la participación de manera clara y accesible. Entre ellas, se destacan: guías paso a paso para la formulación de propuestas, mesas de trabajo temáticas con metodologías participativas, formatos estandarizados virtuales y físicos para registrar ideas y ejercicios de diagnóstico comunitario que permitan identificar necesidades reales del territorio. Asimismo, metodologías como los talleres de co-creación, espacios de deliberación guiada y los mecanismos de priorización colectiva facilitarían que la comunidad participe de manera informada y que el proceso avance con un enfoque más estructurado y transparente.
9	anonymous	COMPROMISOS DE EJECUCION POR MEDIO DE POLIZAS
10	anonymous	En este punto es importante mencionar que tanto los contratistas como los interventores de los proyectos, son quienes deben rendir informes continuos a la administración y a la comunidad sobre los avances de los proyectos y medir el cumplimiento de los tiempos acordados. Ahora bien, el continuo seguimiento y control por parte de la administración, junto con la participación ciudadana mediante el cronograma de reuniones continuas, facilitarían la adecuada implementación de los presupuestos participativos.
11	anonymous	Laboratorios de co creación con metodologías tipo cafe del mundo, o metodologías de acción participativa donde de verdad se involucre toda la ciudadanía sin importar etnia, raza, edad o lugar donde viven y generen unas propuestas reales para el municipio.

13. En su opinión, ¿qué ha funcionado bien en los presupuestos participativos en Chía entre 2016 y 2023?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Que se han ejecutado proyectos solicitados por las comunidades.
2	anonymous	Los procesos de movilización territorial, el reconocimiento de la ciudadanía de su entorno, y el interés del alcalde actual en terminar las iniciativas propuestas en el marco de presupuesto participativo
3	anonymous	Los recursos destinados a Educacion
4	anonymous	Estuvo debidamente reglamentado
5	anonymous	Hay proyectos que han sido interesantes como casa comunal de Asojuntas, placa huellas, salones, canchas multiples, parques de recreacion, ludotecas, andenes y sardineles, los programas de auxilios para educacion entre otros.
6	anonymous	La mayoría fe proyectos se han cumplido
7	anonymous	Los proyectos que benefician a más ciudadanos y que mejoran la calidad de vida de las personas
8	anonymous	el alcance territorial logrado a lo largo del proceso. La división por sectores y zonas ha permitido llegar de manera óptima a la comunidad, incluyendo tanto los centros urbanos como las veredas. Esta organización territorial ha facilitado que más habitantes puedan participar, expresar sus necesidades y hacer parte de la priorización de proyectos, garantizando una cobertura amplia y representativa del municipio.
9	anonymous	NADA
10	anonymous	La institucionalidad del proceso con nomas que regulan la iniciativa de proyectos, así como el acompañamiento a la comunidad mediante jornadas de sensibilización resultan fundamental, brindando espacios de diálogos que promuevan la participación ciudadana en la destinación de los recursos de libre destinación para proyectos que benefician directamente a la comunidad y respondan las necesidades comunales.
11	anonymous	Se ha realizado un esfuerzo enorme por diversificar el tema de presupuesto participativo, se han realizado varios proyectos que han beneficiado a la ciudadanía a pesar de la falta de difusión y va creciendo el interés por saber qué es eso de presupuesto participativo.

14. ¿Qué aspectos deberían mejorar para garantizar mayor eficiencia y transparencia en la implementación de los presupuestos participativos en Chía?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Difusión y cobertura.
2	anonymous	El equipo dinamizador debe contar con herramientas y competencias metodológicas, técnicas, normativas para la puesta en marcha del proceso
3	anonymous	Capacitaciones y socialización del tema y normatividad
4	anonymous	Fomentar la participación para legitimar los procesos
5	anonymous	Desde el plan de desarrollo de cada Alcalde se debe dejar establecidos los proyectos que la comunidad necesita para financiarlos con los recursos de presupuesto participativo.
6	anonymous	La participación de la comunidad
7	anonymous	El que la ciudadanía esté informada y se presenten los logros en tiempo real
8	anonymous	Es fundamental fortalecer los mecanismos de seguimiento institucional, de manera que exista información clara, actualizada y accesible sobre cada proyecto. También es necesario unificar y estructurar las fases del proceso, desde la formulación hasta la entrega final, asegurando criterios claros, responsables definidos y documentación verificable. Finalmente, mejorar la comunicación pública y la visibilidad de los avances permitiría que la ciudadanía conozca el estado real de los proyectos, generando mayor confianza y fortaleciendo la transparencia del proceso.
9	anonymous	ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES
10	anonymous	Para garantizar mayor eficiencia y transparencia en la implementación de los presupuestos participativos en Chía, es necesario que los procesos administrativos de contratación sean más ágiles, que la administración publique de manera oportuna los avances de obra de los proyectos y fomentar espacios de participación ciudadana durante su desarrollo. Asimismo, es fundamental asegurar la continuidad de los proyectos entre vigencias.
11	anonymous	Todos los aspectos como ya lo he mencionado, desde una Planeación institucional transparente que le diga a la ciudadanía que es lo que se puede o no ejecutar y hacer. Hasta responder las solicitudes de manera real de las y los veedores, así como dejándolos mostrar a ellos sus opiniones y avances en esta materia

15. Las herramientas metodológicas son los métodos, pasos o recursos que ayudan a organizar y hacer más efectivo un trabajo, asegurando que las actividades se realicen con lógica, claridad y coherencia. ¿Qué propuesta concreta haría para fortalecer la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía?

11 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Procedimientos claros y sencillos, así como el acompañamiento técnico de la administración.
2	anonymous	Lo simple. Es lo mejor que se puede hacer para el ejercicio. Las herramientas de Animación Sociocultural.
3	anonymous	Socialización y sensibilización a jóvenes
4	anonymous	Laboratorios de participación
5	anonymous	Que sea un proceso lo mas dinámico posible
6	anonymous	Por medio de la comunicación mejoraría la participación de la comunidad
7	anonymous	Presentaciones o reporte de avance de ejecución de los proyectos de forma mensual
8	anonymous	Crear un sistema digital de información y seguimiento, donde se consolide toda la información del proceso en un solo lugar. Este sistema permitiría registrar propuestas, visualizar su avance, consultar documentos clave y verificar el estado de ejecución de cada proyecto. Al brindar datos claros, actualizados y confiables tanto a la ciudadanía como a las dependencias internas, se mejoraría la coordinación institucional, se facilitaría la participación informada y se elevaría la transparencia en cada etapa del ciclo de los presupuestos participativos.
9	anonymous	COMUNICACION Y ORGANIZACION
10	anonymous	Lo primero, una ruta metodológica más sencilla, con menos pasos que permita el logro de los proyectos y lo segundo, es el seguimiento mediante el uso de canales digitales en tiempo real que permitan recoger aportes y evaluación de la comunidad para que los proyectos sean desarrollados en menor tiempo y evitando posibles retrasos por falta de seguimiento y control de la administración con el acompañamiento de la comunidad.
11	anonymous	Educación, sensibilizar y planear el presupuesto participativo con cifras de inversión reales para la ciudadanía a través de una construcción conjunta.

Nota. El Apéndice C contiene la sistematización de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas semiestructuradas aplicadas durante la investigación. La información fue utilizada para el proceso que sustentó la construcción de categorías analíticas y la formulación de los hallazgos, preservando la confidencialidad de los participantes mediante mecanismos de anonimización. Disponible en <https://forms.office.com/r/HXzLtxWd3D>.

Apéndice D

Validación de los Criterios de Selección de Experto

Criterio	Descripción	Cumplimiento
Formación académica	Profesional con formación aplicable a la gestión pública, la planeación y la gestión de proyectos.	Si cumple
Experiencia profesional	Experiencia mínima de cinco años en gestión pública, planeación territorial o participación ciudadana.	Si cumple
Experiencia específica en gestión de proyectos	Conocimiento o experiencia en metodologías de gestión de proyectos tradicionales o ágiles.	Si cumple
Conocimiento del contexto institucional	Experiencia o conocimiento del funcionamiento de entidades territoriales o procesos participativos en la administración pública.	Si cumple
Independencia del estudio	No tener relación directa con el desarrollo del presente trabajo de investigación, garantizando objetividad en la evaluación.	Si cumple

Nota. El Apéndice D contiene los criterios utilizados para la selección de la experta que participó en la validación de la propuesta, con el propósito de garantizar la pertinencia del juicio emitido respecto a la aplicabilidad del marco de trabajo híbrido para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.

Apéndice E

Carta de Invitación a Participar Como Experta

Chía, 21 de noviembre de 2025

Señora

María Teresa Cantor Bello

Profesional especialista en Administración Financiera

Ciudad [REDACTED]

Asunto: Invitación a participar como experta en la validación del marco híbrido para la implementación de los presupuestos participativos en Chía.

Estimada María Teresa, cordial saludo.

En el desarrollo del trabajo de grado titulado “Propuesta para el mejoramiento de la implementación de los presupuestos participativos en el municipio de Chía a partir de un marco de trabajo híbrido que combine metodologías ágiles”, se contempla la validación de la propuesta metodológica a través del juicio de expertos en gestión pública y participación ciudadana. Por este motivo, dada su experiencia y conocimiento en la gestión pública y en los procesos institucionales del nivel territorial, me permito invitarle a participar en este proceso como **experta evaluadora** en la **validación de contenido, pertinencia y claridad operativa** del modelo propuesto. Su criterio técnico es fundamental para garantizar que el marco sea viable, aplicable y coherente con la dinámica administrativa del municipio de Chía.

La validación se realizará mediante un formulario en línea cuyo diligenciamiento toma aproximadamente 10 a 15 minutos. La información recolectada será manejada con estricta confidencialidad y empleada únicamente con fines académicos, los cuales pueden ser considerados posteriormente para mejora institucional del proceso.

Agradezco de antemano su tiempo y compromiso con el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana.

Puede acceder al instrumento en el siguiente enlace:

<https://forms.office.com/r/74GWDf0k9z>

O escaneando el código QR:



En referencia a la protección y tratamiento de datos personales, en aplicación de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, informo que los datos personales recogidos en este proceso serán almacenados y utilizados exclusivamente para la

evaluación técnica y académica del marco metodológico propuesto. Al proporcionar la información en el formulario “Validación por Juicio de Expertos”, manifiesta que ha sido informada sobre las finalidades de las preguntas y autoriza el tratamiento de sus datos conforme a las normas vigentes, pudiendo ejercer los derechos de acceso, corrección, supresión o revocatoria del consentimiento ante el responsable del tratamiento, la suscrita, comunicándose al correo aicastellanosr@unadvirtual.edu.co.

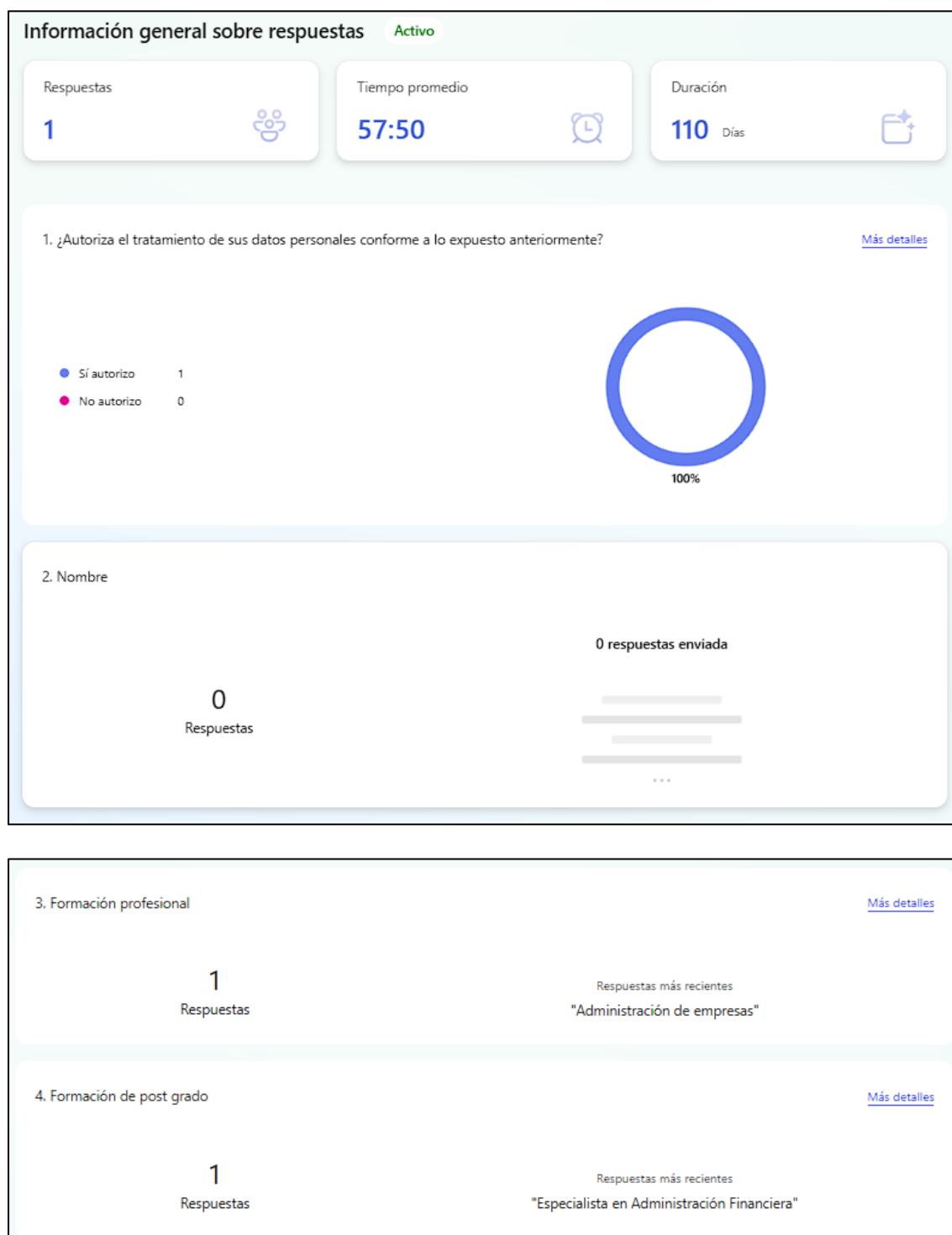
Atenta a cualquier consulta adicional,

Ana Isabel Castellanos Ruiz
Maestrante en Gerencia de Proyectos
Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Nota. El Apéndice E contiene la comunicación formal mediante la cual se invitó a la experta a participar en la validación de la propuesta. Este documento hace parte del proceso metodológico desarrollado para garantizar la participación informada y voluntaria en el ejercicio de juicio experto aplicado al marco de trabajo híbrido propuesto.

Apéndice F

Respuestas de la Validación por Juicio de Experta



5. Área de experticia

[Más detalles](#)

● Gestión pública	1
● Planeación municipal	0
● Participación ciudadana	1
● Presupuestos participativos	1
● Gestión de proyectos	0
● Evaluación de proyectos	0
● Otras	0



6. Años de experiencia en las áreas seleccionadas

[Más detalles](#)

● 1-3 años	0
● 4-7 años	0
● 8-12 años	0
● Más de 12 años	1



7. Pertinencia del modelo

¿Considera que el modelo híbrido es adecuado y relevante para mejorar la implementación de los presupuestos participativos en Chía? [Más detalles](#)

● Muy baja ● Baja ● Media ● Alta ● Muy alta

Pertinencia



8. Comentarios sobre pertinencia

1 Respuestas

ID ↑ Nombre Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	El modelo propuesto es apropiado para mejorar la implementación del presupuesto participativo en Chía, se observa una organización flexible que podría propiciar una participación de la ciudadanía más organizada e informada, aportando a la transparencia del proceso y en consecuencia fortaleciendo la confianza de la comunidad en la gestión pública.

9. Claridad operativa

El modelo presenta procedimientos claros, entendibles y aplicables.

[Más detalles](#)

● Muy baja ● Baja ● Media ● Alta ● Muy alta

Claridad operativa



10. Comentarios sobre claridad operativa

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	La propuesta facilita y clarifica el proceso para aplicarlo de forma más práctica y comprensible para todos los implicados, en especial para los encargados de implementar el presupuesto participativo en Chía. Sin embargo, requiere capacitación del personal que ha de liderar cada actividad porque la aplicación técnica de metodologías ágiles no es muy conocida y normalmente se presume que no es viable porque siempre se ha aplicado el método tradicional.

11. Coherencia interna

El modelo muestra articulación lógica entre metodologías ágiles (Scrum y Kanban) con elementos del enfoque predictivo tradicional. [Más detalles](#)

● Muy baja ● Baja ● Media ● Alta ● Muy alta

Coherencia interna



12. Comentarios sobre coherencia interna

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	La propuesta presenta un ordenamiento desde el inicio hasta el final del proceso de implementación de los presupuestos participativos, especificando la metodología a aplicar en cada etapa, muy novedoso, preciso e interesante. No se observan contradicciones.

13. Suficiencia del modelo

El modelo incorpora todos los elementos necesarios para guiar la implementación de presupuestos participativos. [Más detalles](#)

● Muy baja ● Baja ● Media ● Alta ● Muy alta

Suficiencia del modelo



14. Comentarios sobre suficiencia

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	La propuesta se enfoca en el mejoramiento de la implementación del presupuesto participativo y el modelo híbrido planteado incorpora elementos y pasos para lograr el objetivo. Contempla el fortalecimiento de aspectos débiles en el territorio, como la formación ciudadana y la articulación entre las dependencias de la administración municipal para lograr una efectiva participación en la asignación, ejecución y seguimiento de los recursos destinados al presupuesto participativo.

15. Aplicabilidad real en el contexto institucional

El modelo es viable en las condiciones normativas, administrativas y operativas del municipio de Chía. [Más detalles](#)

● Muy baja
 ● Baja
 ● Media
 ● Alta
 ● Muy alta

Aplicabilidad



16. Comentarios sobre aplicabilidad

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	La propuesta podría funcionar para Chía, teniendo en cuenta que el modelo tiene flexibilidad y podría adaptarse a los eventuales requerimientos que vayan surgiendo en la implementación del presupuesto participativo, lo cual lo hace sostenible.

17. ¿Qué elementos deberían ajustarse para mejorar el modelo híbrido?

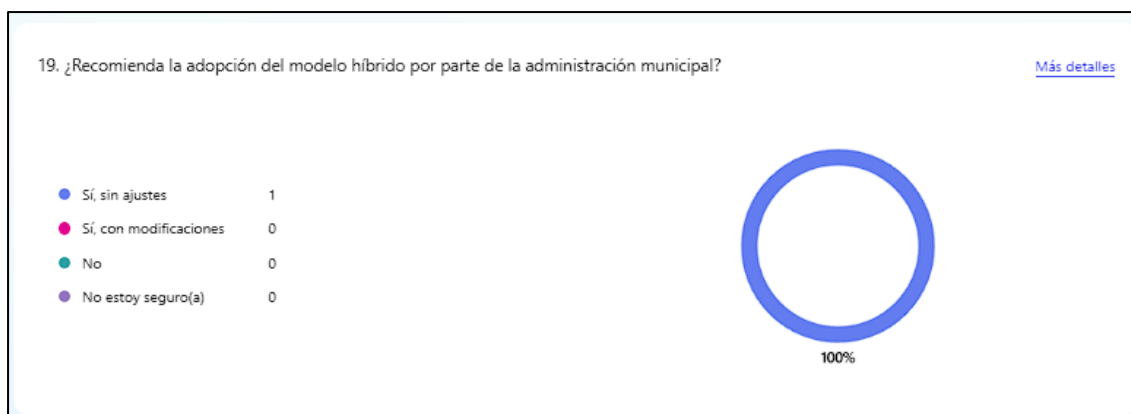
1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	El modelo propuesto presenta equilibrio entre flexibilidad y control, por lo que no es necesario modificarlo. Para el caso de Chía, se ajusta de manera adecuada a las dinámicas institucionales y comunitarias del municipio, muestra que la combinación de metodologías ágiles y enfoques tradicionales se articula de forma coherente para implementar el presupuesto participativo conforme a la normatividad vigente.

18. ¿Qué riesgos o dificultades anticipa en su implementación?

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	No contar con el personal capacitado en metodologías ágiles y por lo tanto resistencia técnica y operativa por diferentes interpretaciones de los componentes metodológicos del modelo. Chía presenta alta rotación de personal, lo que podría dificultar la implementación conforme al modelo propuesto. Cuando llega personal nuevo, sea de planta o contratistas se obliga a comenzar de nuevo con la curva de aprendizaje, las lecciones aprendidas pueden perderse y no hay continuidad.



20. Comentarios adicionales o sugerencias

1 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Es una propuesta muy estructurada, de todas formas la implementación en el sector público está sujeta a la voluntad política, podría incluirse a futuro como reglamentación de una política pública de participación ciudadana para garantizar la continuidad del proceso y el mejoramiento de este en cada ciclo o periodo de gobierno.

Nota. El Apéndice F contiene las respuestas y observaciones emitidas por la experta durante el proceso de validación del marco de trabajo híbrido propuesto. Disponible en <https://forms.office.com/r/74GWDf0k9z>.

Apéndice G

Articulación Metodológica entre Objetivos Específicos y Diseño del Marco Híbrido

Objetivo específico	Propósito metodológico	Técnicas e instrumentos	Resultado esperado	Aporte al diseño del marco híbrido
Analizar la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía durante el periodo 2016–2023.	Identificar fortalezas, debilidades, brechas y factores críticos del proceso actual.	Revisión documental, análisis normativo y análisis de registros institucionales.	Diagnóstico del proceso de presupuesto participativo.	Permite identificar los problemas que el marco debe abordar y las oportunidades de mejora.
Comparar el proceso de presupuesto participativo de Chía con experiencias nacionales e internacionales de referencia.	Identificar buenas prácticas y mecanismos exitosos aplicados en otros contextos.	Benchmarking documental y análisis comparativo.	Identificación de buenas prácticas transferibles.	Proporciona referentes conceptuales y operativos para la construcción de la propuesta.
Caracterizar el ciclo de vida del presupuesto participativo en el municipio de Chía.	Definir fases, actores, entregables y puntos críticos del proceso.	Revisión documental, análisis de procedimientos y entrevistas semiestructuradas.	Modelo conceptual del ciclo de vida del presupuesto participativo.	Proporciona la estructura base sobre la cual se diseña el marco híbrido.

Objetivo específico	Propósito metodológico	Técnicas e instrumentos	Resultado esperado	Aporte al diseño del marco híbrido
Diseñar un marco de trabajo híbrido para la implementación del presupuesto participativo en el municipio de Chía.	Integrar los hallazgos del diagnóstico, las buenas prácticas identificadas y la caracterización del ciclo de vida.	Síntesis analítica, integración metodológica y diseño conceptual.	Propuesta de marco híbrido predictivo– ágil.	Constituye el producto central de la investigación.
Validar la pertinencia y aplicabilidad del marco de trabajo híbrido propuesto.	Obtener retroalimentación especializada sobre la propuesta diseñada.	Juicio de experto y matriz de validación.	Valoración de pertinencia, claridad y aplicabilidad del marco.	Permite ajustar y fortalecer la propuesta antes de su presentación final.

Nota. El Apéndice G ilustra la cadena de construcción de la propuesta, mostrando la relación secuencial entre los objetivos específicos, los productos obtenidos en cada etapa de la investigación y los componentes incorporados al marco de trabajo híbrido.

Apéndice H

Categorías Analíticas Derivadas del Proceso de Codificación de Entrevistas

Categoría selectiva	Categoría axial	Códigos identificados	Evidencia representativa	Fuente
Implementación del presupuesto participativo	Planeación y estructuración técnica	Planeación insuficiente, debilidad en formulación, baja viabilidad técnica	"No hay una planeación rigurosa y varios proyectos no se ejecutan correctamente"	E7
Implementación del presupuesto participativo	Seguimiento y control	Falta de seguimiento institucional, ausencia de trazabilidad, control insuficiente	"Falta un seguimiento institucional sólido y continuo"	E8
Implementación del presupuesto participativo	Articulación institucional	Roles poco definidos, coordinación insuficiente, continuidad limitada	"Es necesario un mayor seguimiento institucional y una normatividad clara"	E10
Implementación del presupuesto participativo	Participación ciudadana	Baja apropiación comunitaria, escaso seguimiento ciudadano, necesidad de formación	"La ciudadanía no conoce adecuadamente el proceso"	Síntesis de entrevistas
Implementación del presupuesto participativo	Transformación digital y transparencia	Sistemas de información, plataformas digitales, acceso a información pública	"Crear un sistema digital de información y seguimiento"	E12

Categoría selectiva	Categoría axial	Códigos identificados	Evidencia representativa	Fuente
Implementación del presupuesto participativo	Gobernanza y continuidad institucional	Dependencia de cambios administrativos, continuidad de proyectos	"Los procesos no deberían depender de los cambios de administración"	Síntesis de entrevistas
Implementación del presupuesto participativo	Herramientas metodológicas	Metodologías ágiles, tableros de control, cronogramas, estandarización	"Asignación de responsabilidades"	E13

Nota. El Apéndice H contiene la matriz de categorías analíticas derivadas del proceso de codificación de las entrevistas semiestructuradas, evidenciando la transición desde los códigos identificados en los testimonios hasta la construcción de categorías temáticas utilizadas para el análisis de resultados.