



Instituto
Europeo
de Posgrado

GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN JUVENIL EN LA GESTIÓN TERRITORIAL: MODELO DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOS CONSEJOS MUNICIPALES DE JUVENTUD EN CUNDINAMARCA

Trabajo fin de estudio presentado por:	Aira Camila Cantor Ardila
Tipo de trabajo:	Opción de grado - Seminario TFM
Director/a:	Helga Ofelia Dworaczek Conde
Fecha:	26 de Marzo de 2025

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract	3
3	Introducción	5
3.1	Objetivo General	6
3.2	Objetivos Específicos	6
3.3	Metodología	6
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema	7
3.3.2	Planificación de la Solución	7
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	8
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	10
4.1.1	Misión	11
4.1.2	Visión	11
4.1.3	Mapa de procesos	11
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	13
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	15
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	16
5.1	Establecimiento de objetivos	16
5.2	Descripción de la solución	17
5.3	Secuencia de actividades para ejecución de la solución	20
5.4	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	23
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 24	
6.1	Alcance final de la solución	24
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	25
6.3	Cronograma de ejecución	25
6.4	Presupuesto	26
7	Referencias bibliográficas	29

1 Resumen

A pesar de los avances normativos en Colombia en materia de participación juvenil, particularmente con la Ley 1622 de 2013 y su modificación mediante la Ley 1885 de 2018, persisten brechas entre la institucionalización formal de estos mecanismos y su incidencia efectiva en los procesos de planeación territorial. En el departamento de Cundinamarca, esta situación se traduce en una participación juvenil predominantemente consultiva, con limitada capacidad de incidir en la toma de decisiones públicas.

El presente estudio analiza la participación de los Consejos Municipales de Juventud (CMJ) desde un enfoque de gobernanza, identificando limitaciones institucionales, procedimentales y de capacidades que restringen su articulación con las administraciones municipales. A partir de este diagnóstico, se propone un modelo de articulación institucional, liderado por la Gerencia de Juventudes, orientado a fortalecer la interacción entre actores juveniles y entidades territoriales mediante la formalización de mecanismos de participación, el acompañamiento técnico y la integración de agendas juveniles en los procesos de planeación.

La propuesta se operacionaliza a través de un piloto de corto plazo que incluye mesas técnicas de articulación, protocolos de participación y estrategias de fortalecimiento de capacidades, con el propósito de transitar de una participación nominal hacia una participación incidente. Se espera que esta intervención contribuya al fortalecimiento de la gobernanza territorial, la generación de valor público y la inclusión efectiva de la juventud en la gestión pública..

Palabras clave: participación juvenil, gobernanza, mecanismos de participación, incidencia y planificación territorial

2 Abstract

Despite the regulatory advances in Colombia regarding youth participation, particularly with Law 1622 of 2013 and its amendment through Law 1885 of 2018, significant gaps persist between the formal institutionalization of these mechanisms and their effective influence on territorial planning processes. In the department of Cundinamarca, this situation results in a predominantly consultative form of youth participation, with limited capacity to influence public decision-making.

This study analyzes the role of Municipal Youth Councils (CMJ) from a governance perspective, identifying institutional, procedural, and capacity-related constraints that hinder their articulation with local governments. Based on this diagnosis, the study proposes an institutional coordination model, led by the Youth Management Office, aimed at strengthening the interaction between youth actors and territorial entities

through the formalization of participation mechanisms, technical support, and the integration of youth agendas into planning processes.

The proposal is operationalized through a short-term pilot intervention that includes technical coordination meetings, participation protocols, and capacity-building strategies. The objective is to transition from nominal participation to meaningful and effective engagement. This intervention is expected to contribute to strengthening territorial governance, enhancing public value creation, and promoting the effective inclusion of youth in public management.

Keywords: youth participation, governance, participation mechanisms, advocacy and territorial planning

3 Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución del fortalecimiento de los mecanismos y/o espacios de participación juvenil para la gobernanza en el departamento de Cundinamarca. Toda vez que, en el contexto de la gestión pública territorial en Colombia, uno de los principales desafíos en materia de participación ciudadana radica en la brecha existente entre los mecanismos formales de participación y su incidencia efectiva en la toma de decisiones públicas. En el caso de la participación juvenil, esta problemática se manifiesta en la limitada capacidad de los espacios institucionales para incidir en los procesos de planificación territorial, a pesar de contar con un marco normativo que promueve activamente la inclusión de los jóvenes en la gestión pública. Diversos estudios han señalado que la existencia de canales formales de participación no garantiza, por sí misma, una influencia real en la formulación de políticas públicas, especialmente cuando no existen condiciones institucionales adecuadas para su implementación (Fung, 2006; OCDE, 2020).

La organización objeto de intervención en el presente estudio es la Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca, entendida como la instancia institucional encargada de liderar la implementación de la política pública de juventud, coordinar el Sistema Nacional de Juventudes a nivel territorial y articular a los actores juveniles con las administraciones municipales. En el marco del Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Ley 1622 de 2013, modificada por la Ley 1885 de 2018), esta dependencia cumple un rol estratégico en la promoción de la participación juvenil y en la generación de condiciones institucionales que permitan su incidencia en los procesos de toma de decisiones públicas.

No obstante, a pesar de la existencia de una estructura normativa robusta y de la consolidación de mecanismos formales como los Consejos Municipales de Juventud, se evidencia una limitación estructural en la capacidad institucional para traducir dicha participación en incidencia efectiva dentro de los procesos de planificación territorial. En la práctica, la articulación entre la Gerencia de Juventudes, las administraciones municipales y los Consejos de Juventud presenta debilidades procedimentales y técnicas, lo que restringe la incorporación sistemática de las agendas juveniles en instrumentos como los planes de desarrollo y programas sectoriales. Esta situación refleja una brecha entre la participación formal y la incidencia sustantiva, fenómeno ampliamente documentado en la literatura sobre gobernanza participativa (Fung, 2006; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020).

En consecuencia, el problema central no radica en la ausencia de mecanismos de participación juvenil, sino en las condiciones institucionales que limitan su efectividad. La falta de protocolos claros de interacción, capacidades técnicas diferenciadas y esquemas de articulación interinstitucional dificulta que la Gerencia de Juventudes cumpla plenamente su función como actor articulador del sistema. Esto se traduce en procesos participativos que, aunque formalmente establecidos, no logran incidir de manera significativa en la toma de decisiones públicas, manteniendo a los jóvenes en niveles predominantemente consultivos dentro de la gobernanza territorial.

Esta propuesta se planteó permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. Mediante un enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La estructura del proyecto incluyó una revisión exhaustiva del contexto organizacional y la implementación de una solución factible que responde a las necesidades de la organización y optimiza su desempeño.

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema de la limitada incidencia efectiva de la participación juvenil en la toma de decisiones públicas debido a una débil articulación institucional entre los Consejos Municipales de Juventud y las administraciones territoriales, en el cual recae en la Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.
2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se estructuró en tres etapas secuenciales, cada una de las cuales abordó un aspecto específico de la intervención. En la primera etapa, se identificó y analizó el problema organizacional, incluyendo una descripción detallada de la

organización, su misión, visión y el proceso específico afectado. La segunda etapa se centró en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades concretas para abordar el problema. En la tercera fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, el presupuesto y la asignación de roles.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realizó un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documentó el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectaban el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial fue esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención respondiera de manera precisa a las necesidades de la organización.

Para el diagnóstico del problema se empleó la metodología de árbol de problemas, una herramienta analítica ampliamente utilizada en la gestión pública y en el diseño de políticas, que permite estructurar de manera lógica las relaciones de causalidad entre un problema central, sus causas y sus efectos. Este enfoque facilita no solo la identificación de los factores que originan la problemática, sino también la comprensión de sus implicaciones en términos de gobernanza y toma de decisiones, contribuyendo a una delimitación más precisa del objeto de intervención (Ortegón, Pacheco & Roura, 2005).

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca es la dependencia encargada de coordinar la implementación de la política pública de juventud a nivel departamental, así como de articular el funcionamiento del Sistema Nacional de Juventudes (SNJ) en el territorio. Dentro de sus procesos misionales, se destaca la articulación institucional con los Consejos Municipales de Juventud (CMJ) y las administraciones locales, con el propósito de incorporar las agendas juveniles en los instrumentos de planificación territorial, especialmente en los planes de desarrollo municipal. Es precisamente en este proceso donde se identifica la problemática objeto de análisis.

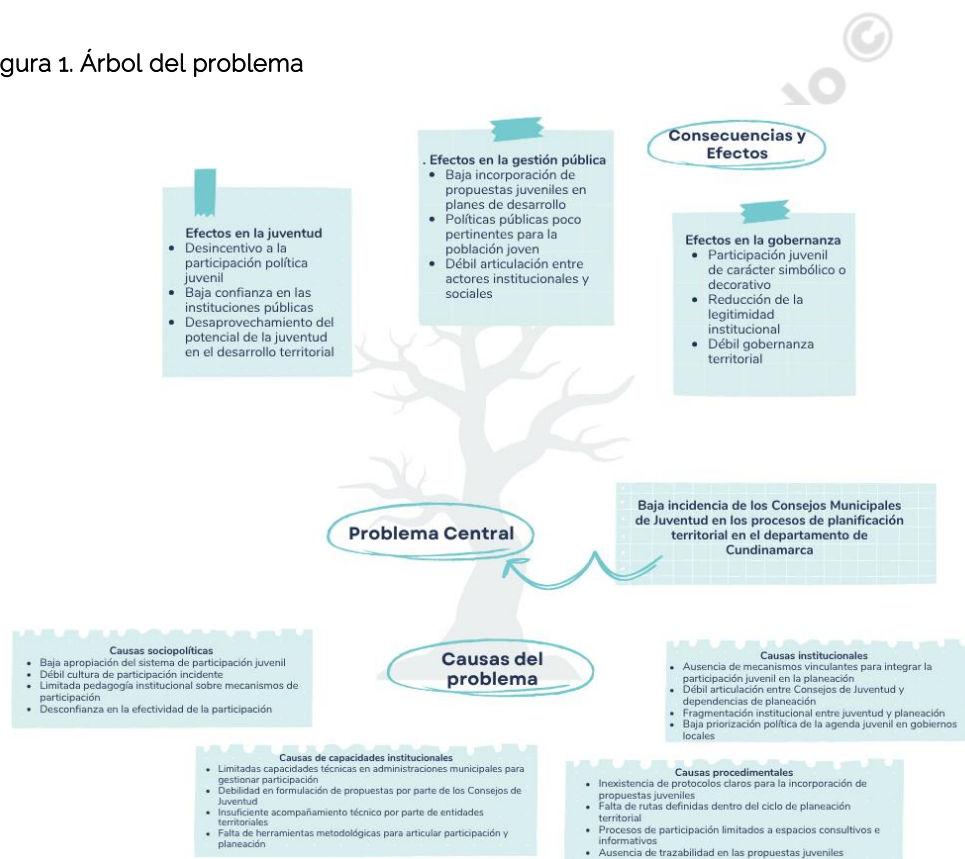
El problema central consiste en la baja incidencia efectiva de la participación juvenil en la toma de decisiones públicas, evidenciada en las limitaciones del proceso de articulación entre los CMJ y las entidades territoriales. Para su diagnóstico, se empleó la metodología de árbol de problemas, la cual permitió identificar como causas raíz la ausencia de procedimientos formales que orienten la incorporación de las propuestas juveniles en los instrumentos de planificación, debilidades en las capacidades técnicas tanto de los consejeros de juventud como de los equipos institucionales, y limitaciones en los mecanismos de coordinación interinstitucional. Estas condiciones reflejan fallas en la implementación del marco normativo vigente, que, si bien establece la participación juvenil como un principio, no garantiza su operativización efectiva en los procesos de gestión pública (Ortegón, Pacheco & Roura, 2005).

En términos de efectos, esta situación impacta directamente el desempeño del proceso de articulación institucional, generando una participación predominantemente consultiva, con escasa capacidad de incidir en la formulación de políticas y programas. Esto no solo debilita la legitimidad de los espacios de participación juvenil, sino que también limita la capacidad de la Gerencia de Juventudes para cumplir sus objetivos estratégicos relacionados con la inclusión efectiva de los jóvenes en la gestión pública. Asimismo, se produce una desconexión entre las necesidades de la población joven y las decisiones adoptadas en el nivel territorial, lo que afecta la calidad y pertinencia de las políticas públicas. Esta problemática ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre gobernanza participativa, que señala que la existencia de mecanismos formales de participación no es suficiente para garantizar incidencia real sin condiciones institucionales adecuadas (Fung, 2006; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020).

A partir de la construcción del árbol del problema, se identificó como núcleo central la baja incidencia de la participación juvenil en la toma de decisiones públicas a nivel territorial. Este problema se encuentra asociado a un conjunto de causas estructurales

que incluyen debilidades en los procesos de articulación institucional entre los Consejos Municipales de Juventud y las administraciones locales, la ausencia de procedimientos formales para la incorporación de agendas juveniles en los instrumentos de planificación, y limitaciones en las capacidades técnicas tanto de los actores juveniles como de las entidades territoriales. Estas causas evidencian que la problemática no responde a la inexistencia de mecanismos de participación, sino a fallas en su implementación y operación dentro del aparato institucional.

Figura 1. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los efectos, el análisis permitió identificar que está limitada incidencia se traduce en procesos participativos de carácter principalmente consultivo, con baja capacidad de influencia real en la formulación de políticas públicas, lo que debilita la legitimidad de los espacios de participación juvenil y restringe su aporte a la gobernanza territorial. Adicionalmente, se genera una desconexión entre las necesidades y demandas de la población joven y las decisiones adoptadas por las administraciones municipales.

afectando la efectividad de la gestión pública en este ámbito. En este sentido, el árbol de problemas no solo evidencia una brecha entre participación formal e incidencia sustantiva, sino que también permite orientar la formulación de una intervención centrada en el fortalecimiento de capacidades institucionales y mecanismos de articulación, en línea con los enfoques contemporáneos de gobernanza participativa (Fung, 2006; OCDE, 2020).

De manera complementaria, el análisis del árbol del problema permitió evidenciar que las causas identificadas no operan de forma aislada, sino que configuran un patrón estructural de baja capacidad institucional para gestionar la participación juvenil de manera efectiva. En particular, la ausencia de lineamientos operativos claros y de capacidades técnicas diferenciadas limita la traducción de las iniciativas juveniles en insumos concretos para la planeación pública, lo cual coincide con hallazgos a nivel nacional.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), aunque cerca del 48% de los jóvenes en Colombia manifiestan interés en participar en asuntos públicos, menos del 15% logra vincularse efectivamente a espacios institucionales de participación, lo que evidencia una brecha significativa entre disposición y participación real. Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) señala que los mecanismos de participación juvenil en el país enfrentan limitaciones relacionadas con baja incidencia en la toma de decisiones y debilidades en la articulación con las entidades territoriales.

En el caso específico de Cundinamarca, informes del Observatorio de Juventud del departamento han advertido que, pese a la existencia de los Consejos Municipales de Juventud, su participación en los procesos de formulación de planes de desarrollo es limitada y poco sistemática, lo que refuerza la hipótesis de una participación predominantemente consultiva. En este sentido, el problema identificado no solo responde a dinámicas internas del proceso analizado, sino que se inscribe en una tendencia más amplia de desconexión entre los mecanismos formales de participación y su incidencia sustantiva en la gestión pública, tal como lo ha señalado la literatura especializada en gobernanza participativa (Fung, 2006; OCDE, 2020).

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca hace parte de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social y tiene como propósito liderar la implementación de la política pública de juventud, así como promover la participación activa de los jóvenes en los procesos de desarrollo territorial. Esta dependencia orienta sus acciones al fortalecimiento de capacidades, el acceso a oportunidades y la articulación de actores institucionales y sociales, reconociendo a las juventudes como agentes de transformación en el territorio (Gobernación de Cundinamarca, 2025).

En coherencia con la misión institucional de la Gobernación de Cundinamarca, la cual busca promover el desarrollo social, económico e institucional mediante una gestión

integrada y participativa (Gobernación de Cundinamarca, 2022); la Gerencia de Juventudes cumple un rol estratégico en la inclusión de la población joven dentro de la gestión pública, alineando sus acciones con la visión de consolidar un territorio innovador, participativo y sostenible hacia 2040.

4.1.1 Misión

Contribuir a la implementación de la política pública de juventud mediante la formulación y ejecución de programas, proyectos y estrategias que promuevan la participación, el liderazgo y el desarrollo integral de los jóvenes en el departamento, en articulación con actores institucionales y territoriales

4.1.2 Visión

Consolidarse como una instancia articuladora de referencia en la gestión de la política pública de juventud en Cundinamarca, fortaleciendo la incidencia de los jóvenes en la toma de decisiones públicas y su integración efectiva en los procesos de desarrollo territorial (Gobernación de Cundinamarca, 2024).

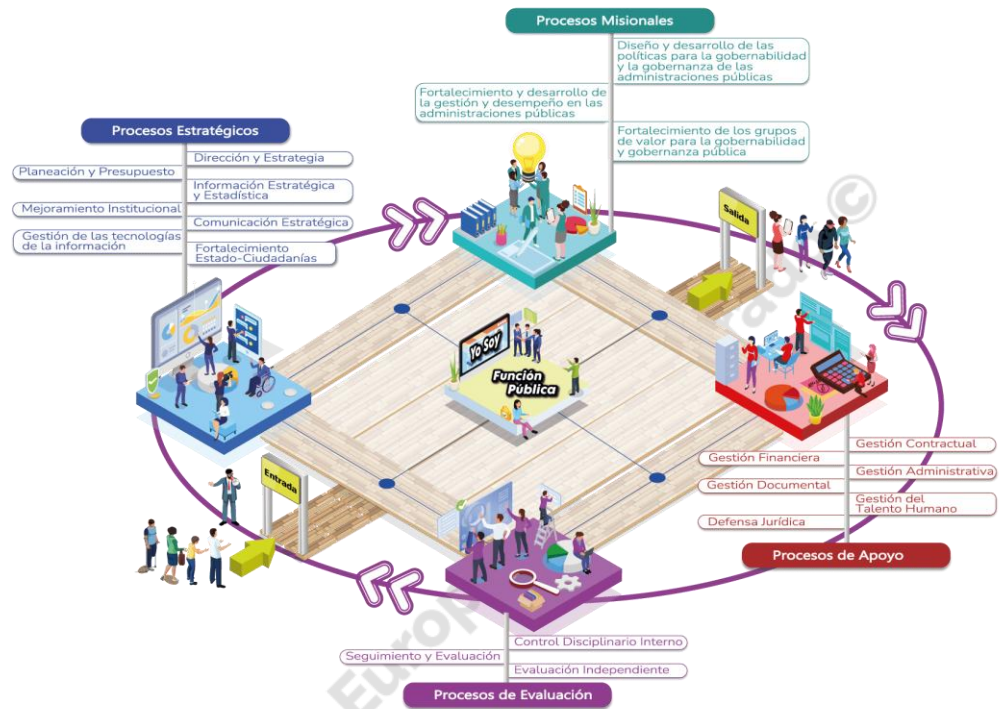
4.1.3 Mapa de procesos

El análisis del mapa de procesos de la Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca se estructura a partir de un enfoque de gestión por procesos, el cual permite comprender la organización no solo desde sus funciones formales, sino desde la lógica de generación de valor público y articulación interinstitucional. En este sentido, los procesos se clasifican en estratégicos, misionales y de apoyo, en coherencia con los enfoques contemporáneos de gestión pública orientados a resultados (Longo, 2002; Moore, 1995).

El mapa de procesos presentado a continuación se construye con base en el modelo definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el marco del Sistema Integrado de Planeación y Gestión (SIPG), el cual constituye un referente metodológico adoptado de manera transversal por las entidades públicas en Colombia.

Este modelo permite estructurar la gestión institucional a partir de la identificación e interacción de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, facilitando una visión integral de la operación organizacional y su orientación hacia la generación de valor público. En este sentido, el mapa de procesos no solo representa la estructura funcional de la entidad, sino que también evidencia la lógica de articulación entre los diferentes niveles de gestión, en coherencia con los lineamientos nacionales de dirección, planeación, ejecución, seguimiento y control de la gestión pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.; 2017)

Figura 2. Mapa de procesos entidades públicas colombianas



Fuente: Función Pública, 2017

El mapa de procesos permite ubicar la gestión de la Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca dentro de una lógica sistémica del MIPG, donde los procesos misionales materializan la relación Estado-ciudadanía. En este marco, el proceso de articulación para la participación juvenil evidencia fallas que no son únicamente operativas, sino resultado de desarticulaciones con la planeación estratégica y la gestión de capacidades. En consecuencia, la baja incidencia de la participación juvenil responde a una limitación sistémica que afecta la coherencia entre planeación, implementación y seguimiento de la gestión pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

En el nivel estratégico, se ubican los procesos asociados a la formulación de lineamientos de política pública de juventud y su articulación con los instrumentos de planificación territorial, particularmente el Plan de Desarrollo Departamental, los cuales orientan la acción institucional y definen prioridades en términos de inclusión y participación juvenil.

En el nivel misional, se concentran los procesos directamente relacionados con la generación de valor público para la población joven, entre los que se destacan: (I) la

implementación de programas y proyectos de juventud, (II) el fortalecimiento de mecanismos de participación juvenil, incluyendo los Consejos Municipales de Juventud, (III) la asistencia técnica a las entidades territoriales, y (IV) la articulación interinstitucional para la inclusión de agendas juveniles en la gestión pública. Es en este nivel donde se materializa la relación entre Estado y ciudadanía, y donde se identifican las principales tensiones entre diseño institucional e implementación efectiva (Fung, 2006).

Finalmente, los procesos de apoyo comprenden la gestión administrativa, financiera, de información y de comunicaciones, los cuales, si bien no generan valor directo, resultan fundamentales para garantizar las condiciones operativas y de sostenibilidad de los procesos misionales. Desde una perspectiva de capacidades estatales, estos procesos inciden directamente en la eficacia de la intervención pública, en la medida en que condicionan la disponibilidad de recursos, información y herramientas de gestión (Grindle, 1996).

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la articulación institucional para la incorporación de la participación juvenil en la planificación territorial, el cual constituye un eje transversal dentro de los procesos misionales de la Gerencia de Juventudes. Este proceso implica la coordinación entre actores institucionales (Gerencia de Juventudes, administraciones municipales) y actores sociales (Consejos Municipales de Juventud), con el propósito de integrar las demandas, propuestas y agendas juveniles en los instrumentos de planificación pública, especialmente en los planes de desarrollo municipal.

Desde un enfoque de gobernanza, este proceso trasciende la lógica jerárquica tradicional y se configura como un espacio de interacción multinivel, en el que convergen distintos actores con capacidades, intereses y niveles de incidencia diferenciados. En este sentido, su efectividad depende no solo de la existencia de canales formales de participación, sino de la capacidad institucional para estructurar reglas, procedimientos y mecanismos de coordinación que permitan transformar la participación en resultados concretos de política pública (Fung, 2006; OCDE, 2020).

No obstante, en la práctica, este proceso presenta limitaciones asociadas a la ausencia de estandarización en los procedimientos de articulación, debilidades en la transferencia de capacidades técnicas y una baja institucionalización de mecanismos de seguimiento a la incidencia de los actores juveniles. Estas condiciones generan una fragmentación en la relación entre los niveles departamental y municipal, dificultando la integración efectiva de las agendas juveniles en la planificación territorial. Como resultado, se configura una brecha entre la participación formalmente reconocida y su incidencia sustantiva en la toma de decisiones, lo cual afecta tanto la calidad de la gestión pública como la generación de valor público para la población joven (Moore, 1995; OCDE, 2020).

Con el fin de comprender de manera más clara cómo funciona el proceso de articulación entre los Consejos Municipales de Juventud y las administraciones municipales, se aborda desde una lógica de gestión por procesos, descomponiéndolo en sus elementos principales: entradas, actividades, actores y salidas. Este enfoque permite no solo visualizar cómo se desarrolla la participación juvenil dentro de la dinámica institucional, sino también identificar con mayor precisión dónde se presentan las principales dificultades que afectan su incidencia real. A partir de este análisis, es posible reconocer puntos críticos y cuellos de botella que, aunque no siempre son evidentes, inciden directamente en la efectividad del proceso. De esta manera, se sientan las bases para proponer acciones de mejora más pertinentes, alineadas con los principios de la gestión pública orientada a resultados y la generación de valor público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; DNP, 2018).

Actores

- Gerencia de Juventudes (articulación y coordinación)
- Consejos Municipales de Juventud (formulación de propuestas)
- Alcaldías municipales (gestión territorial)
- Secretarías de Planeación (viabilidad técnica)

Entradas

- Lineamientos normativos (Ley 1622 de 2013 y Ley 1885 de 2018)
- Agendas e iniciativas juveniles
- Convocatorias institucionales
- Actores clave (CMJ, alcaldías, Gerencia de Juventudes, Planeación)

Salidas

- Propuestas juveniles formuladas
- Espacios de participación realizados
- (Limitadamente) propuestas incorporadas en instrumentos de planeación
- Reportes o evidencias de participación

Puntos críticos del proceso

- Ausencia de protocolos estandarizados de participación
- Débil articulación con las Secretarías de Planeación
- Falta de mecanismos formales de seguimiento
- Baja trazabilidad de las propuestas juveniles

Cuellos de botella identificados

- Transición entre formulación e incorporación: las propuestas no logran integrarse efectivamente en la planeación

- Capacidad técnica limitada: los CMJ no siempre formulan propuestas alineadas a criterios técnicos
- Desarticulación institucional: falta de coordinación entre juventud y planeación
- Seguimiento inexistente: no hay control sobre el destino de las propuestas

Actividades

1. Convocatoria a espacios de participación
2. Realización de mesas de diálogo o encuentros juveniles
3. Formulación y consolidación de propuestas
4. Socialización ante actores institucionales
5. Gestión para su incorporación en instrumentos de planeación
6. Seguimiento (limitado o no sistemático)

Acciones de mejora

- Implementación de un protocolo de participación juvenil estandarizado
- Creación de mesas técnicas de articulación juventud-planeación
- Acompañamiento técnico a los CMJ para formulación de propuestas
- Diseño de un mecanismo de seguimiento y trazabilidad

En síntesis, el análisis del proceso permite evidenciar que las limitaciones en la incidencia de la participación juvenil no responden a la ausencia de espacios, sino a fallas en su articulación, estructuración y seguimiento dentro de la dinámica institucional. La identificación de estos puntos críticos y cuellos de botella no solo aporta claridad sobre el origen del problema, sino que orienta de manera más precisa la formulación de acciones de mejora, asegurando que estas respondan a necesidades reales del proceso.

En este sentido, avanzar hacia una participación juvenil más incidente implica no solo fortalecer los escenarios existentes, sino también organizarlos bajo lógicas más integradas, trazables y orientadas a resultados, en línea con los enfoques contemporáneos de gestión pública y generación de valor público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; Moore, 1995).

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de articulación institucional presenta limitaciones que afectan su efectividad, particularmente en la incorporación de las agendas juveniles en los instrumentos de planificación territorial. Aunque la Gerencia de Juventudes cuenta con competencias para coordinar, asesorar y articular a los actores del sistema de juventud, en la práctica se evidencian debilidades en la formalización de procedimientos, en la transferencia de capacidades técnicas y en los mecanismos de seguimiento a la incidencia de los Consejos Municipales de Juventud.

Estas limitaciones generan una desconexión entre los espacios de participación juvenil y los escenarios reales de toma de decisiones, lo que se traduce en una participación predominantemente consultiva y con baja incidencia en la formulación de políticas públicas. En consecuencia, el proceso no logra cumplir plenamente su propósito dentro de la organización, afectando tanto el desempeño institucional como el logro de los objetivos relacionados con la inclusión efectiva de los jóvenes en la gestión pública, a pesar de los esfuerzos institucionales orientados a fortalecer su participación en el territorio (Gobernación de Cundinamarca, 2025).

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

El plan de acción tiene como objetivo implementar, en un periodo de 4 semanas, un piloto de articulación institucional para la participación juvenil, orientado a mejorar la incorporación efectiva de las propuestas de los Consejos Municipales de Juventud en los procesos de planificación territorial en municipios priorizados de Cundinamarca.

Por lo tanto se plantean los siguientes objetivos:

- Diseñar y validar un protocolo operativo de participación juvenil que estandarice la interacción entre CMJ y administraciones municipales.
- Desarrollar al menos dos mesas técnicas piloto que permitan la discusión e incorporación de propuestas juveniles en procesos de planificación territorial.
- Fortalecer las capacidades técnicas de los actores participantes mediante acompañamiento focalizado durante la ejecución del piloto.
- Generar un informe de resultados y lecciones aprendidas que permita la mejora y escalabilidad del modelo.

El diseño de los objetivos correspondió a una alineación directa con la solución del problema previamente identificado, en la medida en que se abordan las debilidades en la formalización de procesos, la articulación institucional y el fortalecimiento de capacidades.

5.2 Descripción de la solución

La solución se centra en la implementación de un modelo piloto de articulación institucional, diseñado para intervenir las causas raíz del problema: la ausencia de procesos/ procedimientos estandarizados, las debilidades en capacidades técnicas y la baja coordinación entre actores.

Este modelo se estructura en tres componentes complementarios:

- Protocolo de participación juvenil: establece reglas claras, roles, tiempos y mecanismos para la incorporación de las propuestas juveniles en la planificación territorial.
- Mesas técnicas de articulación juventud-planeación: espacios formales de interacción entre los CMJ y las administraciones municipales, orientados a discutir y canalizar propuestas.
- Acompañamiento técnico focalizado: estrategia de fortalecimiento de capacidades dirigida tanto a actores juveniles como institucionales, para mejorar la calidad de su participación.

En conjunto, estos componentes permiten transformar un proceso actualmente fragmentado en un esquema estructurado, medible y orientado a resultados, mejorando su desempeño y contribuyendo a cerrar la brecha entre participación formal e incidencia efectiva (Fung, 2006; OCDE, 2020).

Para garantizar el seguimiento riguroso del plan de acción y evaluar su contribución a la solución del problema identificado, se estructuró un sistema de indicadores alineado con el enfoque de gestión orientada a resultados (Tabla 1).

Esta batería de indicadores permite medir tanto el avance en la ejecución de las actividades (productos) como los efectos inmediatos del piloto (resultados), incorporando criterios de claridad, trazabilidad y verificabilidad. Asimismo, se definen elementos clave como la línea base, metas, fuentes de verificación, frecuencia de medición y responsables institucionales, en coherencia con las orientaciones del Departamento Nacional de Planeación para el monitoreo y evaluación de intervenciones públicas, lo que fortalece la toma de decisiones y la mejora continua del proceso intervenido (DNP, 2018).

Adicionalmente, se incorpora un indicador de percepción que permite complementar la medición cuantitativa del piloto, capturando la valoración de los actores sobre su nivel de incidencia en el proceso. Este enfoque resulta clave en contextos de participación ciudadana, donde la legitimidad y la calidad de la interacción institucional constituyen elementos determinantes para la generación de valor público (OCDE, 2020).

Tabla 1. Indicadores de seguimiento

Objetivo operativo	Indicador	Tipo de indicador	Fórmula de cálculo	Línea base	Meta	Fuente de verificación	Frecuencia	Responsable
Diseñar e implementar el protocolo de participación juvenil	Protocolo diseñado y validado	Producto	(Protocolo aprobado / Protocolo planificado) × 100	0%	100%	Documento técnico aprobado	Única (semana 2)	Gerencia de Juventudes
Implementar mesas técnicas de articulación	Número de mesas técnicas realizadas	Producto	Conteo simple	0	≥2	Actas de reunión	Semanal	Gerencia de Juventudes / Alcaldías
Fortalecer capacidades de actores	Número de actores capacitados	Producto	Conteo simple	0	≥20	Listas de asistencia	Semanal	Gerencia de juventudes
Promover la incidencia en la planificación	Número de propuestas juveniles incorporadas	Resultado	Conteo validado en instrumentos	0	≥5	Documentos de planeación	Semana 4	Secretaría de Planeación Departamental
Promover la incidencia efectiva de la participación juvenil	Nivel de percepción de incidencia de los CMJ en el proceso	Resultado (Cualitativo)	(Número de actores que perciben incidencia efectiva / Total de actores encuestados) × 100	0%	≥70	Encuesta breve post implementación	Semana 4	Gerencia de Juventudes
Generar evidencia documental del piloto	Informe de resultados elaborado	Producto	(Informe entregado / Informe planificado) × 100	0%	100%	Documento final	Única (semana 4)	Gerencia de Juventudes

Nota: Elaboración propia con soporte conceptual de la *Guía para la Construcción y seguimiento de indicadores* (DNP, 2018).

Por otra parte, la definición de responsables institucionales en el presente plan de acción responde a un enfoque de gobernanza multinivel, en el que la coordinación entre actores resulta determinante para la efectividad de la intervención.

En este sentido, la Gerencia de Juventudes de la Gobernación de Cundinamarca asume el liderazgo técnico y operativo del proceso, en articulación con la Secretaría de Planeación Departamental, encargada de facilitar la integración de las propuestas juveniles en los instrumentos de planificación. A nivel territorial, las alcaldías municipales cumplen un rol clave en la implementación del piloto, mientras que los Consejos

Municipales de Juventud participan como actores estratégicos en la generación y validación de insumos.

Esta distribución de responsabilidades no solo clarifica funciones, sino que fortalece la corresponsabilidad institucional y la coordinación intersectorial, elementos fundamentales para mejorar la capacidad de respuesta del Estado y generar valor público en contextos de participación ciudadana (OCDE, 2020; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

Las acciones de mejora se orientan a intervenir las principales debilidades del proceso mediante un enfoque estructural y no únicamente operativo. En primer lugar, se plantea la estandarización del proceso de participación juvenil a través de la formulación de un protocolo que defina roles, tiempos, rutas de interacción y criterios de incorporación de propuestas, reduciendo la discrecionalidad institucional. En segundo lugar, se promueve la institucionalización de espacios de articulación, mediante la implementación de mesas técnicas que permitan una interacción sistemática entre los Consejos Municipales de Juventud y las entidades territoriales. Complementariamente, se incorpora un componente de fortalecimiento de capacidades técnicas, orientado a mejorar tanto la calidad de las propuestas juveniles como la capacidad institucional para procesarlas. Finalmente, se integra un mecanismo de seguimiento y evaluación, que permita evidenciar el nivel de incidencia alcanzado y retroalimentar el proceso, en coherencia con enfoques de mejora continua en la gestión pública (DNP, 2018; OCDE, 2020).

El modelo operará como un mecanismo articulado que organiza la interacción entre actores bajo reglas claras y verificables. En una primera fase, el protocolo establece las condiciones operativas del proceso, definiendo responsabilidades, tiempos y productos esperados. Posteriormente, las mesas técnicas actúan como el espacio central de deliberación, donde se presentan, analizan y priorizan las propuestas juveniles en función de su viabilidad y alineación con los instrumentos de planificación territorial. De manera transversal, el acompañamiento técnico fortalece las capacidades de los participantes, facilitando una participación más informada y efectiva.

Finalmente, el componente de seguimiento permite medir los resultados del piloto, particularmente en términos de incorporación de propuestas en la planificación, generando evidencia para la toma de decisiones y la posible escalabilidad del modelo. Este funcionamiento transforma un esquema fragmentado en un proceso estructurado, orientado a resultados y alineado con principios de gobernanza colaborativa y generación de valor público (Fung, 2006; Moore, 1995).

La implementación del modelo piloto busca generar efectos concretos en la incidencia de la participación juvenil en la gestión pública. En el corto plazo, se espera incrementar la incorporación efectiva de propuestas de los Consejos Municipales de Juventud en los instrumentos de planificación territorial, evidenciando una transición de esquemas consultivos hacia una participación con mayor capacidad de incidencia.

En un nivel intermedio, la intervención permitirá fortalecer la articulación institucional, mediante la adopción de procedimientos estandarizados y espacios formales de interacción, reduciendo la fragmentación del proceso y mejorando la coherencia entre

planeación y toma de decisiones, en línea con el MIPG (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

Finalmente, en términos de valor público, se proyecta fortalecer la confianza de la juventud en las instituciones, al evidenciar resultados tangibles de su participación, generando además insumos para la escalabilidad del modelo a nivel departamental (Moore, 1995; OCDE, 2020).

En síntesis, la propuesta planteada permite abordar de manera estructural las limitaciones del proceso de participación juvenil, mediante la implementación de un modelo piloto que articula procedimientos, actores y capacidades institucionales. Su enfoque operativo y medible no solo mejora la incidencia de los Consejos Municipales de Juventud en la planificación territorial, sino que también fortalece la coherencia de la gestión pública bajo los lineamientos del MIPG. De este modo, la intervención trasciende el nivel operativo para generar valor público y establecer bases concretas para la escalabilidad de un modelo de participación juvenil más efectivo en el departamento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; Moore, 1995).

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

A continuación, se presenta la secuencia de actividades del plan de acción organizada cronológicamente, junto con los recursos requeridos para su ejecución. Esta estructuración permite evidenciar la viabilidad operativa del piloto, al articular de manera clara cada actividad con los insumos humanos, técnicos y financieros necesarios, facilitando su implementación, seguimiento y control en el corto plazo, en coherencia con enfoques de gestión por resultados en el sector público (DNP, 2018).

Tabla 2. Secuencia de actividades y recursos

Semana	Actividad	Recursos humanos	Recursos técnicos	Recursos financieros	Resultado esperado
1	Diseño del protocolo	Equipo técnico	Documentos normativos	Mínimos operativos	Protocolo preliminar
2	Validación y convocatoria	Equipo técnico + enlaces municipales	Plataformas virtuales	Logística básica	Protocolo validado
3	Mesas técnicas piloto	Facilitadores + CMJ	Formatos y guías	Transporte y logística	Propuestas discutidas
4	Evaluación y ajuste	Equipo técnico	Herramientas de análisis	Mínimos operativos	Informe final

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Gantt permite analizar la viabilidad operativa del piloto al estructurar el proceso en hitos definidos —diseño, validación, implementación y evaluación—, cada uno vinculado a responsabilidades institucionales dentro del esquema de gobernanza propuesto. Esta secuencia evidencia relaciones de dependencia crítica, especialmente

entre la validación del protocolo y la convocatoria de actores, cuya sincronización condiciona la ejecución de las mesas técnicas. En este marco, el Gantt no solo organiza la temporalidad del plan, sino que actúa como una herramienta de control que facilita la anticipación de riesgos operativos, la coordinación interinstitucional y el seguimiento del cumplimiento de resultados, en coherencia con la dimensión de control interno del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; PMI, 2021).

Diagrama 1. Diagrama de Gantt

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diseño del protocolo	■ ■ ■ ■ ■			
Validación del protocolo		■ ■ ■ ■ ■		
Convocatoria de actores		■ ■ ■ ■ ■		
Mesas técnicas de articulación			■ ■ ■ ■ ■	
Acompañamiento técnico			■ ■ ■ ■ ■	
Seguimiento y evaluación				■ ■ ■ ■ ■
Elaboración de informe final				■ ■ ■ ■ ■

Fuente: Elaboración propia

La siguiente matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) permite establecer con claridad los niveles de responsabilidad en cada una de las etapas del plan de acción, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y reduciendo ambigüedades en la ejecución. Este tipo de herramientas resulta clave en contextos de gestión pública, donde la articulación entre múltiples actores incide directamente en la efectividad de las intervenciones (PMI, 2021).

Tabla 3. Matriz RACI

Actividad	Gerencia de Juventudes	Secretaría de Planeación	Alcaldías Municipales	CMJ
Diseño del protocolo	R/A	C	I	C
Validación del protocolo	A	R	C	C
Convocatoria a actores	R	I	A	C
Mesas de articulación	A	R	R	C
Acompañamiento técnico	R/A	C	I	I
Seguimiento y evaluación	R/A	C	C	I
Elaboración de informe final	R/A	C	I	I

Fuente: Elaboración propia

La matriz evidencia una asignación de responsabilidades coherente con las competencias institucionales de los actores involucrados. La Gerencia de Juventudes asume el liderazgo del proceso, garantizando su coordinación y seguimiento; la Secretaría de Planeación aporta el componente técnico necesario para la articulación con los instrumentos de planificación; las alcaldías municipales facilitan la implementación en el territorio; y los Consejos Municipales de Juventud participan como actores consultivos clave dentro del proceso. Esta distribución contribuye a mitigar problemas de desarticulación institucional previamente identificados, promoviendo una ejecución más coordinada, eficiente y orientada a resultados, en línea con enfoques de gobernanza colaborativa (OCDE, 2020; PMI, 2021).

Con el fin de fortalecer el control y la viabilidad del plan de acción, se identifican riesgos operativos asociados a la implementación del piloto, junto con sus respectivas estrategias de mitigación. Este análisis permite anticipar posibles desviaciones en la ejecución, mejorar la toma de decisiones y asegurar la coherencia del proceso con los lineamientos de gestión del riesgo establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, particularmente en su dimensión de control interno (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

Tabla 4. Matriz de riesgo y mitigación

Riesgo identificado	Causa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable
Baja participación de actores clave (CMJ o alcaldías)	Débil convocatoria o falta de incentivos institucionales	Media	Alta	Alto	Fortalecer la convocatoria mediante articulación previa con alcaldías y uso de canales institucionales formales	Gerencia de Juventudes
Retrasos en la validación del protocolo	Falta de disponibilidad de actores institucionales	Media	Media	Medio	Establecer cronograma concertado y validación anticipada con actores clave	Gerencia de Juventudes / Secretaría de Planeación
Baja calidad técnica de las propuestas juveniles	Limitadas capacidades técnicas de los CMJ	Alta	Media	Alto	Implementar acompañamiento técnico y guías metodológicas durante el piloto	Gerencia de Juventudes

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto, el sistema de indicadores, el diagrama de Gantt y la matriz de riesgos configuran un esquema integral de gestión del plan de acción, que permite articular la medición de resultados, la programación operativa y el control de la ejecución. Esta

integración no solo fortalece la viabilidad del piloto, sino que asegura su alineación con los principios de gestión por resultados, mejora continua y control interno establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. De esta manera, la propuesta trasciende el diseño conceptual para consolidarse como una intervención técnicamente estructurada, medible y orientada a la generación de valor público en el contexto de la participación juvenil (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; DNP, 2018).

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del modelo piloto de articulación para la participación juvenil requiere la movilización coordinada de recursos humanos, técnicos, financieros e institucionales, en coherencia con la capacidad operativa que ya funciona en la Gerencia de Juventudes y bajo un enfoque de eficiencia en el uso de recursos públicos.

En cuanto a la estimación de los recursos humanos, se propone un equipo operativo dimensionado bajo criterios de eficiencia, alcance territorial y naturaleza del piloto. En este sentido, se contempla la participación de hasta diez (10) funcionarios de la Gerencia de Juventudes, quienes asumirán funciones de diseño, coordinación, acompañamiento técnico y seguimiento del proceso. A nivel territorial, se prevé la vinculación de un (1) enlace de juventud por municipio priorizado, con el fin de garantizar la articulación local y la gestión de actores, mientras que desde la Secretaría de Planeación se estima la participación de entre tres (3) y cinco (5) funcionarios, encargados de asegurar la alineación técnica con los instrumentos de planificación. Esta configuración responde a un modelo de intervención focalizada y de corto plazo, que prioriza el uso de capacidades institucionales existentes, evita la sobredimensión del equipo y permite una adecuada distribución de cargas de trabajo, en coherencia con principios de eficiencia administrativa y gestión por resultados en el sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; DNP, 2018).

Cabe señalar que la estimación propuesta evita una sobredimensión del equipo, en la medida en que el piloto no implica la creación de nuevas estructuras ni la ampliación de planta de personal, sino la reorganización funcional de capacidades ya existentes dentro de las entidades participantes. Dado su alcance focalizado, temporalidad acotada (cuatro semanas) y de carácter piloto, un incremento en el número de recursos humanos no necesariamente se traduciría en mayores niveles de efectividad, sino que podría generar ineficiencias asociadas a la duplicidad de funciones, mayores costos de coordinación y dificultades en la toma de decisiones. En este sentido, la configuración planteada permite mantener un equilibrio adecuado entre capacidad operativa y eficiencia administrativa, en coherencia con los principios de racionalización del gasto y optimización de recursos promovidos en la gestión pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; DNP, 2018).

Respecto a los recursos técnicos, el proyecto piloto se apoya en instrumentos como el protocolo de participación juvenil, guías metodológicas para el desarrollo de mesas técnicas y formatos de seguimiento, así como en el uso de herramientas ofimáticas y

plataformas virtuales para la coordinación y desarrollo de actividades. Estos recursos permiten estandarizar el proceso, mejorar la trazabilidad de la información y facilitar el monitoreo de resultados.

En cuanto a los recursos financieros, la propuesta se plantea bajo un enfoque de optimización, requiriendo principalmente costos operativos asociados a logística básica, transporte y, eventualmente, conectividad para el desarrollo de las mesas técnicas. Dado su carácter piloto y de corto plazo, se prioriza el uso de capacidades instaladas y recursos existentes en las entidades participantes, lo que favorece su viabilidad sin generar presiones significativas sobre el presupuesto público.

Finalmente, los recursos institucionales constituyen un elemento central para la sostenibilidad de la intervención, en tanto el piloto se enmarca en las competencias y funciones de las entidades territoriales y se alinea con instrumentos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y los procesos de planificación territorial. Esta articulación institucional no solo respalda la implementación del modelo, sino que facilita su escalabilidad y su integración en la gestión pública de manera estructural (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; OCDE, 2020).

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución se delimita a la implementación de un piloto de articulación institucional para la incidencia de la participación juvenil en la planificación territorial, en municipios priorizados del departamento de Cundinamarca, durante un periodo de cuatro semanas. La intervención se concentra en el fortalecimiento del proceso de interacción entre los Consejos Municipales de Juventud y las administraciones municipales, sin implicar modificaciones estructurales en la organización ni reformas normativas.

En términos operativos, el alcance comprende el diseño, validación e implementación de un protocolo de participación juvenil, la realización de mesas técnicas de articulación y el acompañamiento técnico a los actores involucrados. Se excluyen del alcance procesos de escalamiento a nivel departamental y ajustes institucionales de largo plazo, los cuales quedan condicionados a los resultados del piloto.

Si bien la intervención permite mejorar la articulación y la incidencia de la participación juvenil en el corto plazo, sus efectos estructurales dependerán de procesos de institucionalización y sostenibilidad que exceden el alcance temporal del piloto.

Los resultados esperados incluyen la incorporación verificable de propuestas juveniles en instrumentos de planificación, la mejora en la coordinación interinstitucional y la generación de insumos para la toma de decisiones orientadas a la consolidación de un modelo de participación incidente, en coherencia con enfoques de gestión por resultados y generación de valor público. Lo anterior sienta las bases para su incorporación progresiva como práctica institucional dentro de la gestión territorial. (Moore, 1995; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación del proyecto piloto propuesto se sustenta en la articulación de actores bajo un esquema de gobernanza multinivel, que articula actores con competencias diferenciadas pero complementarias, cuya selección responde directamente a su capacidad de incidir en el proceso de planificación territorial y en la garantía de la participación juvenil. En este sentido, la asignación de responsabilidades no es arbitraria, sino que se fundamenta en las funciones institucionales, el nivel de incidencia en la toma de decisiones y el rol que cada actor desempeña en la generación de valor público.

Tabla 5. Stakeholders de las actividades para ejecución

Actor	Rol	Responsabilidad principal
Gerencia de Juventudes	Líder del proceso	Diseño, coordinación, seguimiento y evaluación del piloto
Secretaría de Planeación	Soporte técnico	Integración de propuestas en instrumentos de planificación
Alcaldías municipales	Implementación territorial	Convocatoria, logística y articulación local
Consejos Municipales de Juventud	Participantes clave	Formulación y validación de propuestas juveniles

Fuente: Elaboración propia

Esta configuración permite no solo una distribución clara de funciones, sino también la articulación efectiva entre niveles de gobierno y actores sociales, fortaleciendo la incidencia de la participación juvenil en la gestión pública. Asimismo, responde a un enfoque de gobernanza colaborativa, en el cual la interacción entre actores institucionales y ciudadanía organizada resulta fundamental para mejorar la calidad de las decisiones públicas y su legitimidad (OCDE, 2020; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución del piloto se estructura en un horizonte de cuatro semanas, respondiendo a la necesidad de intervenir de manera ágil un proceso que actualmente

presenta limitaciones en su articulación y capacidad de incidencia en la planificación territorial. En este sentido, la organización temporal de las actividades no solo obedece a criterios operativos, sino que está diseñada para abordar progresivamente las causas del problema identificado, transitando desde la estructuración del mecanismo hasta su validación, implementación y evaluación.

La fase de diseño permite establecer las bases técnicas del proceso mediante la formulación del protocolo de participación juvenil, respondiendo a la ausencia de lineamientos estandarizados. Posteriormente, la fase de validación asegura la apropiación institucional del instrumento, condición necesaria para superar las debilidades de coordinación entre actores. En la fase de implementación, las mesas técnicas y el acompañamiento permiten materializar la interacción entre los Consejos Municipales de Juventud y las entidades territoriales, incidiendo directamente en la calidad y viabilidad de las propuestas. Finalmente, la fase de evaluación permite medir los resultados del piloto y generar evidencia sobre su efectividad, aportando insumos para la mejora continua del proceso.

De esta manera, el cronograma no solo organiza la ejecución en el tiempo, sino que se constituye en una herramienta de gestión que facilita el seguimiento de hitos, la coordinación interinstitucional y el control de resultados, en coherencia con enfoques de gestión por resultados y con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, particularmente en lo relacionado con la planeación, el seguimiento y la mejora de la gestión pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; PMI, 2021).

Tabla 6. Cronograma

Fase	Actividad	Inicio	Fin	Hito
Diseño	Elaboración del protocolo	Semana 1	Semana 1	Protocolo preliminar
Validación	Socialización y ajustes	Semana 2	Semana 2	Protocolo validado
Implementación	Mesas técnicas y acompañamiento	Semana 3	Semana 3	Propuestas discutidas
Evaluación	Seguimiento y sistematización	Semana 4	Semana 4	Informe final

Fuente: Elaboración propia

6.4 Presupuesto

El presupuesto del piloto se estructura bajo un enfoque de eficiencia en el uso de recursos públicos, priorizando el aprovechamiento de capacidades institucionales existentes en la Gobernación de Cundinamarca y en los municipios participantes. No obstante, se identifican costos operativos específicos asociados a la dinámica territorial del departamento, caracterizado por su dispersión municipal y diversidad geográfica, lo que incide principalmente en los requerimientos de desplazamiento y logística.

En este sentido, los principales rubros presupuestales se concentran en:

Tabla 7. Presupuesto

Rubro	Descripción	Costo estimado (COP)
Logística de mesas técnicas	Materiales, espacios (cuando no sean institucionales), refrigerios básicos	\$1.000.000 – \$2.000.000
Transporte	Desplazamiento de equipo técnico y/o actores municipales (zonas urbanas y rurales)	\$1.500.000 – \$3.000.000
Conectividad y soporte	Uso de plataformas virtuales, datos y apoyo técnico	\$500.000 – \$1.000.000
Material metodológico	Impresión de guías, formatos y sistematización	\$300.000 – \$700.000
Total estimado del piloto		\$3.300.000 y \$6.700.000

Fuente: Elaboración propia

Este rango presupuestal refleja una intervención de bajo costo relativo, coherente con su carácter piloto y su duración limitada, y se ajusta a prácticas de austeridad y racionalización del gasto en el sector público. Asimismo, la priorización de recursos operativos responde a las condiciones territoriales de Cundinamarca, donde la articulación entre municipios requiere esfuerzos logísticos adicionales para garantizar la participación efectiva de los actores. Esta aproximación fortalece la viabilidad del modelo y facilita su replicabilidad, al no depender de inversiones estructurales ni de ampliaciones presupuestales significativas (DNP, 2018; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

La financiación del piloto se proyecta a partir de la optimización de recursos existentes dentro de la Gobernación de Cundinamarca y las entidades territoriales participantes, particularmente aquellos asociados a la implementación de la política pública de juventud y a los procesos de participación ciudadana. En este sentido, no se contempla la creación de nuevas fuentes de financiación, sino la reorientación de recursos operativos disponibles en la Gerencia de Juventudes y en las alcaldías municipales, lo que garantiza la viabilidad de la intervención dentro de los marcos presupuestales vigentes.

Adicionalmente, la naturaleza del piloto permite su articulación con instrumentos de planeación como los planes de desarrollo y los planes de acción institucional, facilitando su financiamiento a través de rubros ya destinados a fortalecimiento institucional, participación ciudadana y gestión territorial. Este enfoque se alinea con los principios de eficiencia, sostenibilidad fiscal y racionalización del gasto público, promovidos en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y las directrices del Departamento Nacional de Planeación, al priorizar el uso estratégico de recursos existentes para la

- Plantilla del Proyecto [GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN JUVENIL EN LA GESTIÓN TERRITORIAL: MODELO DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOS CONSEJOS MUNICIPALES DE JUVENTUD EN CUNDINAMARCA]

generación de valor público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017; DNP, 2018).

Instituto Europeo de Posgrado ©

7 Referencias bibliográficas

- Congreso de la República de Colombia. (2018). Ley 1885 de 2018 por la cual se modifica la Ley 1622 de 2013.
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley 1622 de 2013 por medio de la cual se expide el Estatuto de Ciudadanía Juvenil.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). Mapa de procesos. <https://www1.funcionpublica.gov.co/mapa-de-procesos>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). Guía para la construcción y seguimiento de indicadores.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). Boletín técnico: Juventud en Colombia.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75.
- Gobernación de Cundinamarca. (2025). Gerencia de Juventudes – Juventud es Cundinamarca.
- Gobernación de Cundinamarca. (2024). Misión y visión institucional.
- Gobernación de Cundinamarca. (2022). Funciones de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social y sus dependencias.
- Gobernación de Cundinamarca. (s.f.). Observatorio de Juventud de Cundinamarca (informes y reportes).
- Grindle, M. S. (1996). *Challenging the state: Crisis and innovation in Latin America and Africa*. Cambridge University Press.
- Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (23).
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice*. OECD Publishing.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Roura, H. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL.

- Plantilla del Proyecto [GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN JUVENIL EN LA GESTIÓN TERRITORIAL: MODELO DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA LOS CONSEJOS MUNICIPALES DE JUVENTUD EN CUNDINAMARCA]

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). Juventud en Colombia: capacidades y oportunidades para el desarrollo.

Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.).

Instituto Europeo de Posgrado ©