

# LOS OBSERVATORIOS DE CONCEJOS MUNICIPALES EN COLOMBIA: UN RETO PARA EJERCER CONTROL SOCIAL

ISAAC GUERRERO RINCÓN  
JORGE LUIS NAVARRO ESPAÑA  
CLAUDIA PATRICIA MENESES AMAYA  
MADELIN CASTRO BECERRA\*

## RESUMEN

En este artículo se identifican las características, los factores y los retos que influyen en la consolidación de los Observatorios a Concejos Municipales (OCM), en el marco conceptual de las Comunidades de Práctica (CoP). Se encuentra que los OCM conservan relación con la concepción de CoP y que su labor ha sido provechosa, pero siguen enfrentando retos de carácter organizacional, económico, institucional y tecnológico. Así, la sostenibilidad y la consolidación se presentan como desafíos para estos observatorios. Se destaca, además, la reactivación de una Red de Observatorios como una estrategia que podría repercutir en el empoderamiento de los OCM frente a las corporaciones públicas y la sociedad en general.

**Palabras clave:** Comunidad de Práctica, vigilancia ciudadana, Observatorios a Concejos Municipales.

**Clasificaciones JEL:** R38, R58, Z13.

---

\* Este artículo es resultado del proyecto de investigación “Estudio de caso de una comunidad de práctica en iniciativas de control social: la Red de Observatorios a Concejos”, financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la Universidad Industrial de Santander. Isaac Guerrero y Jorge Navarro son profesores de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, y miembros del Grupo de Investigación sobre Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial. Claudia Meneses y Madelyn Castro son economistas de la Universidad Industrial de Santander. Correos electrónicos: iguerrin@uis.edu.co, jorlunaes@hotmail.com. Recibido: abril 14; aceptado: mayo 31.

## ABSTRACT

### ***City Council Observatories in Colombia: A Challenge for Exercising Civic Supervision***

In this article we identify the characteristics, factors and challenges that influence the consolidation of City Council Observatories (OCM in spanish) within the conceptual framework of Communities of Practice (CoP). The results show that there is a relation between OCMs and the CoP concept and a beneficial work of these type of organizations, but also that they are facing organizational, economic, institutional and technological challenges, such as sustainability and consolidation. Finally, the reactivation of an observatory network could be a strategy for empowering OCM while facing public corporations and society in general.

**Key words:** Community of Practice, citizen surveillance, City Council Observatories.

**JEL Classifications:** R38, R58, Z13.

## I. INTRODUCCIÓN

Las Comunidades de Práctica (CoP) son organizaciones sociales o grupos de personas con propósitos comunes que se reúnen para desarrollar conocimiento especializado, compartir aprendizajes basados en reflexiones mutuas sobre experiencias prácticas de un área de interés común, desarrollando una manera propia de hacer las cosas (García, *et al.*, 2006). Según Hernández y Fonseca (2012), las aplicaciones de las CoP son universales, pueden operar en cualquier colectividad que desee hacer de su práctica un conocimiento. Conservan, además, ciertas características que las identifican: comunidad, dominio y práctica.

En el marco de esta concepción se encuentran los Observatorios a Concejos Municipales (OCM) de Colombia, que se encargan de hacer seguimiento continuo de las actividades de los concejos municipales. Los OCM se entienden como una forma de control ciudadano, pues facultan a las personas a participar de manera individual o colectiva en el seguimiento y evaluación del desempeño de la gestión pública.

La relación entre OCM y CoP está dada por la importancia que tienen. Por una parte, los OCM funcionan como organizaciones de personas que: 1) generan

conocimiento sobre la gestión pública; y 2) comparten este conocimiento a la comunidad. Por otra parte, las CoP crean valor agregado al permitir el desarrollo de estos procesos (generar y compartir conocimiento) de manera colectiva, es decir, mancomunadamente, con una mayor interacción y retroalimentación entre los integrantes de la organización, a la vez que se constituyen mejores procesos de aprendizaje.

No obstante, aunque en algunas ciudades de Colombia —entre esas Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y Neiva— existen actualmente estas iniciativas de control ciudadano, no hay estudios que identifiquen y detallen las particularidades de los OCM que permitan asociarlos con el concepto de CoP. Además, la Encuesta de Cultura Política (DANE, 2015) muestra un panorama de desconocimiento de las instancias de participación ciudadana y baja cultura política; de modo que dar a conocer el papel que vienen desempeñando organizaciones como los OCM cobra mucha importancia. El objetivo de este artículo es, por tanto, identificar las características, los factores y los retos que influyen en la consolidación de los Observatorios a Concejos Municipales en Colombia, en el marco conceptual de una Comunidad de Práctica. El objeto de estudio es el funcionamiento interno de los OCM activos en Colombia de los que se tiene información: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y Neiva.

A partir de esta visión detallada sobre el estado actual, las características y los beneficios de los OCM como iniciativas para ejercer control ciudadano, los observatorios vigentes pueden fortalecer su funcionamiento. Los resultados de este estudio también pueden servir de base para retomar la labor de los inactivos e incentivar el surgimiento de nuevos observatorios. De igual forma, en el marco de las CoP, la Red de Observatorios puede ser entendida como una forma estratégica para fortalecer los OCM.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. Comunidades de Práctica (CoP)

El término Comunidad de Práctica se mencionó por primera vez en el trabajo de Wenger y Snyder (2000, p. 139), quienes lo definen como “un grupo de personas que se reúnen de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común”. Más tarde, Wenger, *et al.* (2002, p. 4), ampliaron el concepto

a “grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada”. En adelante, varios autores han aportado otras definiciones que conservan la misma línea conceptual. Un ejemplo es la definición que John Seely Brown otorgaba en el 5to ‘Annual Braintrust Knowledge Management Summit’:

Una CoP es un grupo de personas con funciones y puntos de vista diferentes, comprometidos en un trabajo conjunto a lo largo de un periodo de tiempo significativo durante el cual construyen objetos, resuelven problemas, aprenden, inventan y negocian significados y desarrollan una forma para leerse mutuamente (Sanz y Pérez-Montoro, 2009, p. 105).

Otro es el otorgado por Bonnefoy, *et al.* (2009, p. 5):

Un grupo de pares con una inquietud, un interés o una pasión en común, que desean intercambiar ideas, experiencias, opiniones y/o trabajo sobre cuestiones que consideran importantes para mejorar la práctica de sus tareas. Trabajando de manera colaborativa, cada integrante puede aprender del otro y generar ideas y enfoques innovadores, para mejorar el impacto y la calidad de su trabajo, y su efectividad en el desarrollo.

Las CoP pueden ser definidas como algo más que equipos de trabajo. Ellas pueden surgir a partir de la espontaneidad de instituciones de apoyo interesadas, pero su implementación y funcionamiento depende de la motivación de participación que poseen sus integrantes. En pocas palabras, según Wenger (2000), citado por Giraldo y Atehortúa (2010), “las CoP comparten un sentido de empresa común, un sentido de mutualidad e interdependencia y un repertorio de conductas compartidas” (p. 146).

Así mismo, las CoP pueden asumir una amplia variedad de formas. Pueden estar definidas, por ejemplo, según su tamaño, localidad, asistencia presencial o virtual, formalidad o informalidad. Sin embargo, todas ellas son el resultado de la combinación de tres elementos fundamentales: 1) dominio; 2) comunidad; y 3) práctica (Wenger, *et al.*, 2002). Estas tres características son esenciales en las CoP porque son las que permiten definir las como comunidad (Giraldo y Atehortúa, 2010).

Según Wenger, *et al.* (2002) el *dominio* se refiere al campo de interés común, el conjunto de temas que hacen parte de la experiencia cotidiana de los integrantes.

La *comunidad* la conforman las personas que poseen ese interés común, que se comprometen a desarrollar actividades y discusiones entre sí, y que comparten sus experiencias para buscar soluciones a problemas. La *práctica*, por su parte, se refiere a la actividad común de los integrantes, a partir de la cual pueden iniciar un proceso compartido para comunicarse y evaluar resultados. En ella se desarrolla un repertorio compartido de recursos como rutinas, documentos, maneras de hacer, herramientas, símbolos, conceptos, etc.

Adicionalmente, Martin (s.f.) manifiesta que “las CoP son un método para facilitar la comunicación y colaboración entre personas, y el intercambio, reflexión y uso del conocimiento disponible en un tema determinado” (p. 9). De forma que el aprendizaje se manifiesta como indicador común de las CoP, el cual se obtiene a partir de las experiencias personales compartidas entre sus integrantes, y los comentarios que surgen de sus prácticas y sus conocimientos (Córdoba, 2013).

Conviene destacar que los integrantes de una CoP desempeñan roles particulares y asumen responsabilidades para el logro de su objetivo común. Wenger, *et al.* (2002), citados por Sanz (2005), plantea que es necesario que exista la figura de un *moderador* o *coordinador* que asuma funciones como: 1) identificar temas importantes que deben tratarse, planificar y facilitar las actividades; 2) conectar informalmente a los participantes y potenciar su desarrollo; 3) gestionar los activos del conocimiento; y 4) ayudar a construir la práctica (incluyendo el conocimiento base, la experiencia adquirida, las mejores prácticas, las herramientas y los métodos, y las actividades de aprendizaje). Los demás integrantes o *miembros activos* se apoyan conjuntamente para desarrollar un repertorio de recursos compartido, como experiencias, historias, herramientas, lecciones aprendidas, mejores prácticas y formas de abordar problemas recurrentes (Alpízar, 2013).

## B. Iniciativas de control ciudadano

El *control ciudadano* se entiende como una forma de participación que faculta a las personas para intervenir de forma directa en el control de la gestión pública. Según Moncada y Martínez (2003, p. 15) permite a las personas “influir lícitamente sobre las condiciones de modo (cómo), tiempo (cuándo) y lugar (dónde) en que el Estado —a través de los organismos de cualquiera de sus tres ramas de poder— lleve a cabo su actividad”. De este modo las personas pueden realizar

control ciudadano de manera individual o en grupos formales o informales para prevenir o corregir casos de corrupción o ineficiencia en la gestión estatal (Reyes y Podlesky, 2005).

La corrupción es un gran obstáculo para alcanzar el desarrollo económico y social en un país, pues desperdicia grandes recursos que debería invertir en educación, salud, infraestructura, empleo, tecnologías de la información y, por tanto, en desarrollo (Consejo Privado de Competitividad, 2012). En otras palabras, la práctica de actos corruptos compromete los recursos de la economía, le impone costos muy altos y los perpetúa a lo largo del tiempo. Ello se puede traducir en bajas tasas de crecimiento económico y bajos niveles de competitividad en aquellos países con altos niveles de corrupción (*Ibid.*, 2012).

Existe una variedad de causas que incitan a la corrupción. Algunos ejemplos son: la sobre-regulación administrativa (exceso de trámites), lentitud de la Administración Pública (que induce a la compra de funcionarios para agilizar decisiones), baja probabilidad de sanciones disciplinarias o penales a funcionarios corruptos, existencia de normas jurídicas confusas y dispersas, entre otras. Algunos aluden a la falta de información de los ciudadanos sobre las actuaciones específicas de los órganos del Estado, la falta de controles internos en las entidades públicas y la débil rendición de cuentas de las entidades a los ciudadanos (Consejo Privado de Competitividad, 2012). Estos últimos aspectos evidencian la importancia de legitimar formas de organización social que se reúnan y trabajen mancomunadamente para ejercer control ciudadano.

Para ello existen Observatorios a Concejos Municipales, que son organizaciones sociales que realizan seguimiento y ejercen vigilancia social a la gestión de los Concejos y al desempeño de los concejales, y son un aporte fundamental en la generación de información para contribuir a que la comunidad tenga mayor empoderamiento. Además, dada la existencia de estos observatorios, se promueven mejores prácticas y decisiones en los agentes políticos, al tiempo que la comunidad cuenta con mejores elementos para tomar decisiones dentro del escenario público y electoral (Ferreira, 2013).

Guzmán y Tamayo (2007) resalta dos componentes que caracterizan el ejercicio de control ciudadano que se realiza a través de los OCM. El primero consiste en la construcción y ejecución de un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que facilitan el seguimiento y la evaluación de la gestión de los concejales y del Concejo. El segundo, es la estrategia de divulgación que permite dar a conocer los resultados del ejercicio a los ciudadanos. Esto estimula entre los líderes polí-

ticos locales procesos de rendición de cuentas, y llama la atención de los ciudadanos sobre la responsabilidad que implica la decisión de votar para elegir a los cuerpos colegiados municipales.

Estos dos componentes se convierten en retos de los OCM, puesto que generar conocimiento (primero) y compartirlo (segundo) requiere de creación de redes estables internas, configuración de espacios de retroalimentación, sistematización de experiencias, intercambio de información, entre otras acciones. Así, dado que las CoP “crean las condiciones adecuadas para hacer surgir colectivamente el conocimiento y compartirlo” (Vásquez, 2011, p. 59), estas emergen como una nueva forma de organización que complementa las estructuras existentes e impulsa rápidamente el conocimiento, el intercambio, el aprendizaje y el cambio (Brown y Duguid, 1991); un concepto que promueve la innovación a través de aprendizaje en conjunto (Wenger, 2006, citado por Barragán, 2015). En otras palabras, organizarse como CoP podría contribuir a que los OCM asuman sus retos de una forma más efectiva.

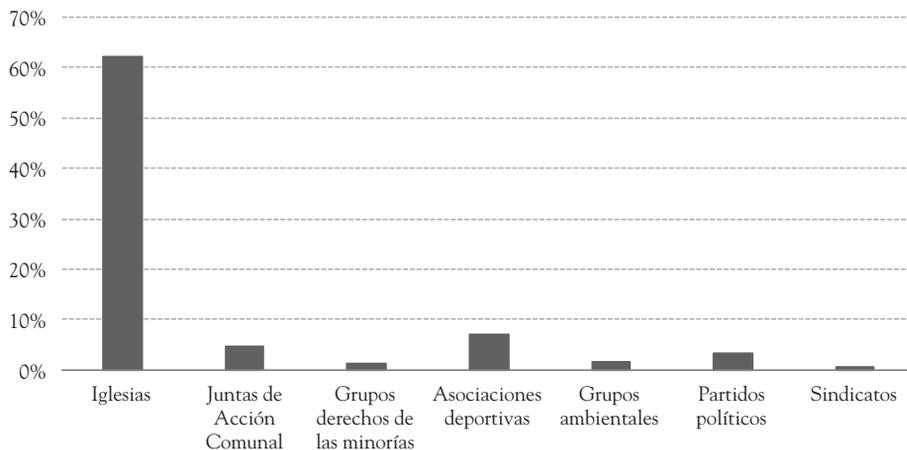
### C. Participación política de los colombianos

La cultura política de una sociedad determina su capacidad de influir en su propio destino y desarrollo. Cuando se tiene conocimiento de la importancia de la esfera política, se comprende la necesidad de la participación electoral, de la rendición de cuentas, de hacer cumplir los acuerdos (pactos sociales), la asunción de responsabilidad política, y de informarse y hacer parte de las decisiones en la sociedad. Con base en la Encuesta de Cultura Política 2015 realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) se puede caracterizar algunos aspectos de la cultura política colombiana, basándose en la percepción de los ciudadanos sobre su entorno político.<sup>1</sup> El 75% de los encuestados dijo haber participado en alguna organización social de manera voluntaria en el último año. En el Gráfico 1 se muestra la participación de los encuestados en organizaciones desde las que se puede hacer control político.

---

<sup>1</sup> La Encuesta de Cultura Política de 2015 incluyó a las personas mayores a 18 años de 32.614 hogares de las cinco regiones del país. Con factores de expansión esta encuesta abarca a cerca de 26 millones de personas. Para más información se puede visitar [https://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/406](https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/406).

GRÁFICO 1  
*Colombia: Participación ciudadana en organizaciones sociales, 2015*



**Fuentes:** Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Cultura Política, DANE (2015).

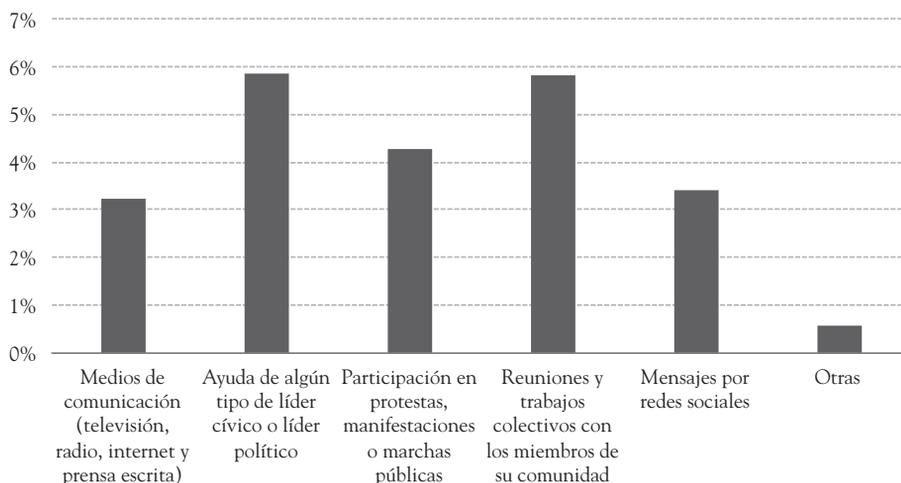
La mayor participación de los colombianos está representada en las asociaciones religiosas (62%) y en asociaciones deportivas (7%). Mientras que en aspectos de control político la ciudadanía solo interviene un 5% en Juntas de Acción Comunal (JAC), 3% en partidos políticos y 1% en grupos de derechos a minorías. Esto muestra el bajo interés de la ciudadanía frente al control político y, con ello, la ausencia de cultura política.

De otro lado, uno de los aspectos que indican el grado de cultura política es la proclividad a usar los instrumentos legales y constitucionales para resolver algún tipo de problema que afectan al encuestado y/o a su comunidad. Los resultados apuntan a que la mayor parte de los colombianos no utiliza los mecanismos habilitados para esta tarea (Gráfico 2). El 6% de los encuestados respondieron que recurrían a su líder cívico o al grupo comunitario, mientras que un bajo porcentaje recurre a marchas, medios impresos o redes sociales. Estos resultados muestran un desconocimiento o una baja confianza en estos recursos jurídicos, lo que en últimas es causa y consecuencia de incultura y apatía política.

Entre otros resultados, se encontró que más de la mitad de los colombianos (53%) consideran que organizarse con otros ciudadanos para trabajar por una

## GRÁFICO 2

*Colombia: Uso de mecanismos de participación ciudadana, 2015*



**Fuentes:** Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Cultura Política, DANE (2015).

causa común es “difícil” o “muy difícil”. Esto es otra circunstancia que entorpece la consolidación de una cultura política. La apatía por la asociación con otros no permite la constitución de capital social, o consolidación del tejido social – un aspecto fundamental para formar cultura política. El destino de una sociedad es un asunto que concierne a todos. Así, el interés colectivo por los asuntos sociales o comunitarios, nace de la capacidad que tienen los ciudadanos de comunicarse entre ellos intercambiando información, pareceres y opiniones sobre asuntos de interés para todos.

Solo el 7% de los colombianos considera a la corrupción como un tema válido para organizarse socialmente. Un tema de particular interés son los espacios de participación existentes, en los que la sociedad puede monitorear la efectividad y transparencia de las políticas públicas, planes, programas y proyectos nacionales, departamentales y municipales. Los porcentajes de las personas que conocen este tipo de espacios se muestran en el Gráfico 3.

En general se observa un bajo conocimiento por parte de la ciudadanía de los diferentes espacios de participación política, que tienen a su disposición para poder incidir de manera eficaz en el ejercicio de control ciudadano. Llama la atención

GRÁFICO 3  
*Colombia: Conocimiento de los espacios de participación, 2015*



**Fuentes:** Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Cultura Política, DANE (2015).

que los espacios más conocidos por los ciudadanos sean —en este orden, y sin que ninguno supere el 35%—: los Consejos municipales para el desarrollo rural, los Consejos de juventud y los Comités de control social en salud y servicios públicos. En contraste, el nivel de conocimiento de espacios como Audiencias y consultas públicas, Comités de participación comunitaria en salud, consejos territoriales de planeación, entre otros, no alcanzan el 20%.

Ante este panorama de desconocimiento de las instancias de participación ciudadana y baja cultura política adquiere importancia el reconocimiento del papel que desempeñan organizaciones como los Observatorios a Consejos Municipales, que informan e involucran a la ciudadanía para que esta obtenga mayor participación en el quehacer político. De allí la relevancia del análisis de los Observatorios a Concejos Municipales de Colombia en el marco conceptual de Comunidad de Práctica.

### III. METODOLOGÍA

En este documento se diseñó un estudio de caso, con revisión documental, y encuestas y entrevistas semiestructuradas a expertos en el tema, como instrumentos para la recolección de información.

Siguiendo a Wenger y Snyder (2000), Wenger, *et al.* (2002), Bonnefoy, *et al.* (2009), el objetivo de este estudio es analizar el papel de los integrantes (coordinadores y miembros activos) de los OCM de Colombia en el marco de Comunidad de Práctica. Se consideraron los OCM activos para 2016 y de los cuales se logró obtener información: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín y Neiva. Además, resultó conveniente tener en cuenta para este análisis a la Red de Observatorios a Concejos (ROC), que hasta 2013 fue un articulador de los OCM.

La metodología que se aplicó estuvo basada en el análisis inductivo de datos cualitativos propuesta por Martínez (2006), que permite especificar los elementos propios de los distintos OCM y su relación con las características de las CoP.

En particular, los instrumentos utilizados como fuentes de información fueron:

- Documentos oficiales y otras publicaciones disponibles en internet (notas, artículos, etc.).
- Documentos oficiales suministrados por expertos que han trabajado con la ROC y con los OCM.
- Blogs, páginas web, enlaces virtuales.
- Encuestas dirigidas a los coordinadores de los Observatorios a Concejos Municipales de Colombia actualmente activos: Concejo Cómo Vamos Bogotá, Bucaramanga Concejo Cómo Vamos, Observatorio Cali Visible, Observatorio al Concejo de Cartagena de Indias, Concejo Visible Medellín y Concejo Visible Neiva.
- Entrevistas virtuales a expertos en los temas de OCM y ROC, que interactuaron con la Red mientras estuvo activa y que han estado vinculados a las siguientes entidades: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Concejo Visible Bucaramanga (anterior a Bucaramanga Concejo Cómo Vamos) y Concejo Cómo Vamos Pereira (iniciativa que no están funcionando en el momento); Observatorio Cali Visible, Observatorio al Concejo de Cartagena de Indias y Concejo Visible Medellín.

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron algunas dificultades relacionadas con el acceso y contacto con los informantes clave, los coordinadores de Observatorios a Concejos Municipales y expertos de la ROC, puesto que residen en diferentes ciudades. Por ende, se intentó validar los resultados de la investigación mediante una triangulación de los datos a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos.

## IV. RESULTADOS

### A. Observatorios a Concejos Municipales en Colombia

En Colombia los OCM han sido proyectos y espacios de control y participación ciudadana enfocados en visibilizar y facilitar información técnica, rigurosa y profunda sobre la gestión de los concejos municipales y el desempeño de los concejales, para fomentar ciudadanos informados, responsables y participativos. Este proceso requiere generar empatía entre la ciudadanía y el sector público, dando a conocer a los ciudadanos el quehacer de las corporaciones públicas y el papel que desempeñan en el desarrollo de la sociedad. Estas herramientas de control político y responsabilidad social que analizan, evalúan y promueven formas transparentes de hacer política, han surgido principalmente desde el sector privado y la academia. La experiencia de los OCM consiste en “crear una alianza local de organizaciones civiles, académicos y medios de comunicación para realizar un ejercicio de seguimiento ciudadano al Concejo Municipal” (Guzmán y Tamayo, 2007, p. 13).

A partir de 2002, Transparencia por Colombia tomó la decisión de apoyar técnica, política y financieramente ejercicios de control ciudadano a los concejos municipales y distritales, como parte de una estrategia institucional de fortalecimiento del control ciudadano (Guzmán y Tamayo, 2007). Estas iniciativas lograron constituirse como una Red de Observatorios a Concejos (ROC), que estuvo “coordinada por el capítulo nacional de Transparencia Internacional: Transparencia por Colombia” (Ferreira, 2013, p. 8), que operaba a nivel nacional y a través de la cual se compartían experiencias, se elaboraban informes comparativos y se apoyaba la implementación de nuevos observatorios (Ferreira, 2013). Infortunadamente, dada una constante escasez de fuentes de financiación, la ROC pasó de tener un gran dinamismo a carecer de actividad.

La ROC fue un punto de encuentro y sinergia entre cada uno de los OCM existentes en el país. Es decir, estuvo conformada por un grupo de programas de control ciudadano encargados de evaluar el desempeño de los Concejos y concejales en Colombia en aspectos tan relevantes como conflictos de intereses, acceso a la información, discusión y aprobación de Planes de Desarrollo, entre otros (Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa, s.f.). La ROC estuvo conformada por los OCM de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Manizales, Medellín, Neiva, Pereira y Santa Marta.

En tal sentido, la ROC se convirtió en un canal de comunicación y creación de instrumentos metodológicos, que permitía definir niveles de homogeneidad entre la función de cada OCM. Además, era un espacio de visibilización de la actividad de cada Observatorio a nivel nacional (Henaó, *et al.*, 2012). Por el trabajo realizado, la ROC ganó el premio Templeton Freedom Awards en la categoría de Emprendimiento Social 2012 (Corporación Caribe, s.f.).

En el Cuadro 1 se sintetizan algunas características y datos de los OCM.

CUADRO 1  
*Colombia: Observatorios a Concejos Municipales*

Nombre del OCM	Año de creación	Estado (a 2016)	Entidades externas de apoyo
Concejo Visible Barranquilla	2004	Inactivo	- Corporación Caribe (Corcaribe) - Fundación Protransparencia - Universidad del Norte - Fundación Foro Costa Atlántico - Periódico el Heraldo
Bogotá Concejo Cómo Vamos	2002	Activo	- Fundación Corona - El Tiempo Casa Editorial - Cámara de Comercio de Bogotá - Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá Cómo Vamos
Bucaramanga Concejo Cómo Vamos	2016	Activo	- Fundación Participar - Vanguardia Liberal - Cámara de Comercio de Bucaramanga - El Tiempo Casa Editorial - Fundación Corona - Universidad Autónoma de Bucaramanga - Universidad Industrial de Santander - Universidad Pontificia de Bucaramanga - Universidad Santo Tomás - Financiera Comultrasan - Bucaramanga Cómo Vamos
Observatorio Cali Visible	2003	Activo	- Pontificia Universidad Javeriana Cali
Observatorio Concejo Cartagena de Indias	2006	Activo	- Fundación Cívico Social Pro Cartagena (Funcicar) - Universidad Tecnológica de Bolívar - Universidad de Cartagena

**CUADRO 1 (Continuación)**  
*Colombia: Observatorios a Concejos Municipales*

Observatorio al Concejo Visible de Manizales	2015	Activo	- Universidad de Manizales
Concejo Visible Medellín	2012	Activo	- Corporación Libertad y Democracia
Observatorio Ciudadano Concejo Visible Neiva	2007	Activo	- Cámara de Comercio de Neiva - Universidad Cooperativa de Colombia - Universidad Antonio Nariño - Diario La Nación - Diario del Huila - Sistema INRAI (emisoras HJ Doble K y Cristalina Stereo)
Concejo Visible Santa Marta	s. f.	Inactivo	- Corporación Caribe (Corcaribe) - Cámara de Comercio de Santa Marta - Universidad Sergio Arboleda de Santa Marta - Universidad del Magdalena - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - The National Endowment For Democracy (NED)
Concejo Pereira Cómo Vamos	s. f.	Inactivo	- Universidad Libre Seccional Pereira - Pereira Cómo Vamos
Observatorio al Concejo de Ibagué	s. f.	Inactivo	- Universidad de Ibagué - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Fuente: Elaboración propia.

## **B. Características de las CoP y su relación con los Observatorios a Concejos**

Teniendo en cuenta la información recopilada a partir de las encuestas dirigidas a los coordinadores de los OCM, se relacionaron de modo general los elementos que caracterizan a una CoP (dominio, comunidad y práctica). Para ello, la encuesta fue elaborada de forma que las preguntas dieran repuesta al comportamiento de los OCM en la realidad frente a cada uno de ellos: dominio (preguntas 5, 14, 15 y 16), comunidad (preguntas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13) y práctica (preguntas 17, 18 y 19). Estas preguntas se pueden ver en detalle en el Anexo.

## 1. Dominio

Los OCM encuestados comparten una misma orientación temática, que se refleja en la misión de cada uno de ellos. En general, el objetivo de los observatorios es hacer seguimiento y evaluar el desempeño institucional de los Concejos Municipales y a las acciones de los concejales. Así aportan información objetiva y oportuna a la ciudadanía para fomentar el control ciudadano y activan una opinión pública más crítica y responsable.

Dentro de cada observatorio los integrantes tienen en común asuntos y propósitos que fortalecen su misión. Por ejemplo, comparten intereses por la formación del ciudadano con fuertes compromisos por la idea de una democracia participativa y de empoderamiento ciudadano, el conocimiento a profundidad de las redes políticas de los concejales, la comprensión y explicación del ámbito normativo de las corporaciones públicas, la comprensión de las relaciones de poder locales y regionales, y el reconocimiento de la importancia de la ética pública, la transparencia, el control político y el control ciudadano.

Según Giraldo y Atehortúa (2010), en algunas CoP sus integrantes pueden reunirse presencialmente, mientras que algunas utilizan medios virtuales para comunicarse. En el caso particular de los OCM estudiados, los participantes se reúnen de forma presencial con periodicidades variadas de acuerdo con sus necesidades para llevar a cabo las metas que se proponen. La discusión de temas en común se realiza con una frecuencia temporal máxima de un mes, pero preferiblemente entablan contacto diario o semanal con el fin de compartir sus experiencias cotidianas.

No obstante, los OCM tienen algunos problemas relacionados con la indisposición de los actores políticos y la insuficiencia de fuentes de financiación. Por una parte, a pesar del rigor técnico, la independencia y la imparcialidad en el ejercicio de observación, se presentan casos coyunturales con algunos concejales. Ejemplos de ello son la incomodidad y las críticas cuando se socializan indicadores relacionados con su asistencia, permanencia y ausencia en las sesiones. Por otro lado, prevalece una preocupación permanente por la gestión de recursos financieros para alimentar la labor de los Observatorios, puesto que las fuentes de financiación son escasas e intermitentes.

A este efecto, aun con los obstáculos a los que se enfrentan los OCM, el dominio permite establecer relaciones entre estos y las CoP, pues en ambos casos existe un campo de interés común que les permite desarrollar actividades habituales para la consecución de sus objetivos.

## 2. Comunidad

La conformación de los OCM se caracteriza por integrar como un solo equipo a coordinadores y miembros. Los coordinadores están motivados por incentivar la cultura política y la forma en que esta se ve afectada en la relación entre el ciudadano, las instituciones y otros actores. Para ello, cada coordinador se encarga de realizar la planificación estratégica del Observatorio, realizar gestión de recursos, ser representante, dirigir al equipo para que realice las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño de las corporaciones públicas, asignar tareas para la elaboración de los informes, y determinar estrategias de divulgación hacia la ciudadanía. De otro lado, los miembros se ocupan de asistir a las sesiones del Concejo para observar la dinámica y recopilar información que será sistematizada y analizada.

En palabras de Sanz (2005), los moderadores son una pieza clave a la hora de garantizar el funcionamiento de las CoP. Si este concepto se aplica a los OCM, los coordinadores pueden identificarse como moderadores, quienes en su rol deben tener conocimiento y pasión por el tema, ser integrantes respetados, promover la participación y disponer de libertad para gestionar las intervenciones y diferenciar los aportes interesantes y trascendentales. En el caso de estudio, el 33,3% de los coordinadores encuestados manifestaron que solamente ellos ejercen liderazgo dentro del Observatorio, mientras que el 66,6% comparte ese liderazgo. La razón de esta participación colaborativa obedece a que algunas decisiones son producto de la consulta con el equipo de trabajo, entre ellas, la inclusión de variables analíticas o su cualificación, la producción analítica y la presentación de los resultados del monitoreo. Además, los integrantes cuentan con habilidades propias que complementan la labor del Observatorio en todos sus ejes: comunicaciones, investigación y relaciones públicas.

En Colombia, el número de integrantes de los OCM oscila entre cuatro y 16 personas, quienes en su voluntad de compartir experiencias y beneficiarse de la de los demás, presentan un factor de cohesión, que Sanz y Pérez-Montoro (2009) llaman “praxis profesional”. Estos integrantes hacen parte de diversas ramas, entre ellos se encuentran politólogos, economistas, comunicadores sociales, abogados y licenciados. Sin embargo, entre todos comparten el interés común de ejercer control ciudadano, que se convierte en su práctica profesional.

De igual manera, a partir de la información suministrada en las encuestas, los coordinadores expresaron que los miembros de los observatorios guardan un alto sentido de pertenencia y compromiso. En general, realizan a tiempo las actividades

programadas, participan activamente en las discusiones, interactúan colaborativamente y comparten información entre sí. Lo cual responde a la esencia de las CoP, cuyos miembros se comprometen a desarrollar las actividades planteadas, se ayudan mutuamente, comparten información y construyen relaciones.

### **3. Práctica**

Con base en la actividad común de los observatorios, hacer seguimiento y vigilancia a las actuaciones de los concejales y difundirlo a la comunidad, los miembros documentan sus experiencias a través de memorias, boletines, informes, formatos, planillas, entre otros, que como prácticas comunes consolidan los procesos de trabajo realizados. Además, los medios a través de los cuales los integrantes de los Observatorios comparten sus ideas y experiencias sobre su propio desempeño, aspectos por mejorar y cambiar, implementación de nuevos indicadores y metodologías de trabajo son: diarios de campo, reuniones ocasionales, correos electrónicos, nubes virtuales y redes sociales. En complemento, utilizan herramientas como agendas y calendarios con el propósito de organizarse y trabajar de forma eficiente.

Los integrantes de los OCM desarrollan procedimientos y fórmulas sistematizadas que aportan rigurosidad técnica a los indicadores, conservan de forma digital el historial de información producida como respaldo, sustento y formalidad del trabajo que realizan, almacenan publicaciones y artículos trascendentales en las que los referencian, con miras a convertir sus procesos en aprendizaje continuo. Estos elementos son mediáticos y demostrables, que inciden en la opinión pública, por ejemplo, a través de bitácoras que se publican en la red. Así, los OCM enmarcados en el análisis de las CoP, desarrollan un repertorio compartido de recursos como maneras de hacer documentos, utilizar herramientas, entre otros.

### **C. Factores y retos de los Observatorios a Concejos Municipales**

Con las entrevistas semiestructuradas a expertos en OCM de Colombia se definieron los factores que inciden en la consolidación de los Observatorios, que, a su vez, se convierten en retos para este tipo de organizaciones. Estos factores y retos se pueden clasificar según su naturaleza en: 1) organizacionales: planeación estratégica, recurso humano, relación con los actores políticos, relación con los

medios de comunicación, involucramiento ciudadano; 2) económicos: fuentes de financiación; 3) institucionales: respaldo institucional; y 4) tecnológicos: implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

## **1. Factores y retos organizacionales**

### **I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica de los OCM debe estar definida de forma clara y rigurosa. Para ello, los integrantes deben delimitar aspectos como misión, visión, objetivos estratégicos, plan de acción anual, componentes de monitoreo, variables a estudiar, indicadores de medición, formatos, personas responsables y funciones específicas. Además, es fundamental que exista solidez en los acervos metodológicos y la cualificación de variables, puesto que esto permite un empoderamiento del OCM frente a las corporaciones públicas y la ciudadanía en cuanto a la medición y socialización de los indicadores.

### **II. RECURSO HUMANO**

Los integrantes de los OCM se caracterizan por tener espíritu emprendedor y alta calidad humana. Todos conforman un equipo apasionado y comprometido con su trabajo, poseen habilidades para trabajar conjuntamente e interactuar con diversas personalidades. Así, para conformar una organización de este tipo, es importante contar con personas de talento humano dinámico, con elevado sentido de pertenencia y compromiso por la labor social. Algunas disciplinas que se destacan en el desarrollo de la labor de los OCM son: ciencia política, economía, derecho, sociología y comunicación social.

### **III. RELACIÓN CON LOS ACTORES POLÍTICOS**

Realizar control ciudadano ha traído consigo incomodidades y divergencias para los actores políticos, puesto que éstos no quieren someter a escrutinio público sus actuaciones. En Colombia los concejales ven a los OCM como un ente inquisitivo y acusatorio. Por tanto, es indispensable ambientar a las corporaciones públicas sobre el beneficio que trae el ejercicio de los Observatorios, cuyo objetivo no es enfocarse en las deficiencias, sino mostrar también aspectos positivos de los actores políticos, enseñándoles la importancia de su trabajo y estableciendo la relevancia que adquiere sobreponer las funciones constitucionales por encima de acciones de la práctica informal en la que prevalece el interés particular sobre el social.

De este modo, la intención de los Observatorios debe orientarse a establecer un acercamiento con los concejales para precisar que su función no es atacarlos ni desprestigiar su desempeño. Por el contrario, deben exponer su intención de legitimar esos espacios de actuación política, y dejar por sentado que son escenarios importantes para la democracia. En otras palabras, así como los Concejos Municipales son actores estratégicos para los Observatorios, éstos últimos son actores estratégicos para los Concejos.

La contribución de los OCM, entonces, no se trata solo de mantener informada a la comunidad sobre los quehaceres políticos, sino también de tener una relación amena y objetiva con los concejales, de tal manera que a partir de la información difundida pueda retroalimentarse la acción de cada uno de ellos con el fin de reconocer sus falencias y trabajar por mejorarlas.

#### IV. RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El papel de los medios de comunicación es esencial, porque éstos se encargan de mantener informada a la comunidad y a los actores políticos sobre los reportes que producen periódicamente los OCM. Los medios informativos deben convertirse en aliados permanentes para los Observatorios, de modo que cada vez que se emita un informe, estudio o análisis, los medios lo difundan para que la opinión pública siga adquiriendo ese tipo de información, posicionando a los Observatorios y agregando valor al trabajo de estas iniciativas de control ciudadano.

#### V. INVOLUCRAMIENTO CIUDADANO

Los OCM trabajan para la comunidad con los objetivos de brindar insumos sobre asuntos políticos de las ciudades, además de legitimar o dar a conocer la importancia que tienen las corporaciones públicas para la democracia. Uno de los aspectos más relevantes del trabajo de los Observatorios es el puente que crean entre las instituciones públicas y los ciudadanos, quienes generalmente no tienen tiempo disponible ni disposición para asistir a las jornadas de sesiones de los Concejos Municipales, lo cual lleva a que haya desinformación ciudadana. En tal sentido, los observatorios se encargan de transformar el contenido técnico de las instituciones públicas en un lenguaje dinámico, gráfico y común para todas las personas.

No obstante, el desconocimiento ciudadano sobre su papel en la toma de decisiones políticas sigue predominando. Por ejemplo, uno de los desaciertos desde la concepción democrática se manifiesta cuando culturalmente se cree que los al-

caldes, los gobernadores o el presidente son quienes deciden la gestión de aspectos públicos. Por esto, en Colombia es necesario afianzar la apropiación política por parte de la ciudadanía y el aprovechamiento de las herramientas que los OCM brindan para que se involucren en la toma de decisiones de manera consciente, responsable, crítica y participativa.

## **2. Factores y retos económicos: Fuentes de financiación**

La dimensión financiera es primordial para la sostenibilidad de los Observatorios, pues es la que garantiza la estabilidad del recurso humano, la infraestructura física apropiada para desarrollar las actividades propuestas y, en general, permite el funcionamiento continuo y eficiente de estas organizaciones. Sin embargo, las fuentes de financiación resultan limitadas. Por una parte, porque los OCM deben conservar un carácter objetivo y autónomo a la hora de emitir informes sobre la práctica de los concejales; por otra, porque los posibles entes financiadores generalmente no están interesados en intervenir en asuntos políticos que puedan afectar sus intereses.

Los recursos para la financiación de los OCM en Colombia provienen generalmente de organismos de cooperación internacional, dentro de los que se destacan la Corporación Transparencia por Colombia (filial de Transparencia Internacional), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la Fundación Nacional para la Democracia (National Endowment for Democracy – NED). No obstante, estas entidades han reducido sus donaciones puesto que sus líneas de atención, aunque son afines a temas de democracia, transparencia en la contratación y participación ciudadana – como el seguimiento a las candidaturas a la alcaldía, a los programas de gobierno y a los planes de desarrollo –, ya no se orientan específicamente al control ciudadano que realizan los OCM. Por esta razón, Observatorios como los de Barranquilla, Pereira y Santa Marta, se encuentran inactivos.

Además, existen alianzas que actualmente los siguen respaldando. Tal es el caso de universidades, fundaciones y corporaciones nacionales, Cámaras de Comercio Regionales, entre otras. El sector empresarial, por su parte, ha incursionado sutilmente en el apoyo de estas iniciativas con recursos económicos propios, y, aun cuando los OCM lo identifican como una fuente de financiación con gran potencial, los empresarios muestran cierta resistencia a involucrarse por completo. Esto se justifica por dos razones. La primera es que los empresarios pueden creer que sus alianzas políticas estarán en riesgo si sus intereses no se ven reflejados en

los Observatorios. La segunda es que no tengan ningún tipo de grupo político por lo que tampoco quieren intervenir en estas discusiones políticas.

Teniendo en cuenta la renuencia que presentan los empresarios, los Observatorios consideran como un desafío propiciar escenarios y encuentros pedagógicos en los que se exprese la esencia y el impacto del trabajo de los OCM, para así acercarse más a este sector y despertar en ellos sensibilidad hacia la financiación.

### **3. Factores y retos institucionales: Respaldo institucional**

Los OCM requieren de entes institucionales que apoyen sus actividades para poder cumplir sus objetivos con compromiso social. Deben contar con el respaldo de entidades acreditadas frente a los actores políticos y la sociedad civil, por ejemplo: universidades, organizaciones públicas, fundaciones, corporaciones, entre otras. Estas instancias pueden aportar, además de un buen nombre, recursos financieros, instalaciones físicas y capital humano.

En Colombia, los OCM han sido apoyados por universidades como la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad Industrial de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia de Bucaramanga, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, Universidad de Cartagena, Universidad de Manizales; organizaciones públicas como algunas Cámaras de Comercio, Red de Ciudades Cómo Vamos; fundaciones como Fundación Corona, Fundación Cívico Social Pro Cartagena (Funcicar), Fundación Participar, Fundación Protransparencia; corporaciones como Corporación Caribe (Corcaribe), Corporación Libertad y Democracia; entre otras entidades.

Varios de los observatorios estudiados han sido el resultado de iniciativas de académicos, pues en diversas universidad han surgido inquietudes y formas para desarrollarlas. Sin embargo, es poco el apoyo generado, pues las universidades consideran que los objetivos de los OCM no siempre son afines a sus propósitos misionales. Por tal motivo, en Colombia existen escasas iniciativas de control ciudadano soportadas por Instituciones de Educación Superior (IES). Las que existen, lo han logrado luego de justificar que el trabajo de control ciudadano hecho desde la universidad contribuye a cumplir con sus objetivos de Responsabilidad Social.

### **4. Factores y retos tecnológicos: Implementación de TIC**

El contacto que mantienen todos los integrantes de los OCM es principalmente de manera presencial, al tiempo que los procesos para el monitoreo y registro

de la información se realizan en general de forma manual. Sin embargo, para adaptarse a los requerimientos de la actual sociedad del conocimiento y complementar la labor que realizan, los OCM deben flexibilizar y adaptar sus procesos, así como desarrollar medios de integración de las TIC para obtener resultados de una forma más ágil, precisa y organizada. Deben, además, aprovechar la posibilidad de acortar tiempo y espacio mediante encuentros virtuales con flexibilidad organizativa entre los integrantes.

#### **D. Red de Observatorios: Una forma estratégica para fortalecer los OCM**

La ROC nació como una iniciativa de Transparencia por Colombia, quien convocó a los coordinadores de los Observatorios a Concejos Municipales del país para intercambiar información de interés común. En esta asociación cada OCM conservaba sus propias características, por ejemplo, mantenían su independencia bien sea que su naturaleza fuera de carácter académico o de origen gracias a alianzas público-privadas. Pero, por encima de sus diferencias, al reunirse tenían la voluntad de compartir sus conocimientos y actividades, generando un ambiente enriquecido por la libertad de opinión. De esta forma, la ROC tenía incorporada implícitamente las particularidades de una Comunidad de Práctica.

Una vez en la ROC, el representante de cada OCM exponía las acciones que —según fuera el caso— apoyaban o no la consecución de los objetivos. Además, existía entre ellos un apoyo mutuo para enfrentar dificultades de corte legal (denuncias penales), y surgían propuestas para alcanzar las metas. Estas experiencias eran documentadas a través de memorias, boletines y hojas de prensa, convirtiéndose estas en prácticas que consolidaban los procesos de trabajo realizados.

En la ROC se integraban ideas, metodologías, propósitos, formas de defensa, entre otros. El fin era unificar de forma técnica los criterios de cada uno de los observatorios y, oficializarlo, para alcanzar continuidad en el tiempo, reconocimiento y respaldo social e institucional.

No obstante, para 2016 la ROC dejó de estar activa. Dos fueron las razones: la primera es porque las instancias de apoyo técnico y financiero de la Red han encausado sus esfuerzos hacia otros proyectos de democracia, transparencia en la contratación y participación ciudadana, más que en iniciativas de control ciudadano. La segunda es debido a que durante el periodo 2013 - 2015 los OCM que hacían parte de la ROC presentaron intermitencia en sus quehaceres, pues afectados

por la debilidad financiera y por el bajo apoyo institucional no fueron sostenibles en el tiempo y algunos debieron reestructurar su conformación.

Para los integrantes de los OCM estudiados y expertos en la ROC la reactivación de esta red se puede convertir en una estrategia eficaz para consolidar factores y enfrentar retos como los citados con anterioridad. Al conformarse como una Red Nacional, además de brindar un respaldo frente a las dificultades que se puedan presentar en cada Observatorio, también fortalece la cultura de control ciudadano como política nacional y no como iniciativas aisladas que pueden desaparecer fácilmente.

Dentro de los beneficios que los coordinadores consideran que traería la conformación de una Red de Observatorios a Concejos a nivel nacional, se destacan, en su orden: 1) unificar metodologías de trabajo; 2) compartir información entre los equipos de trabajo; 3) alcanzar mayor reconocimiento dentro de la sociedad; 4) promover mayor contacto entre todos los Observatorios; 5) mejorar la difusión de la información generada a la comunidad; 6) facilitar el acceso a mayores fuentes de financiación y de carácter permanente; y 7) realizar actos colaborativos y de apoyo entre todos los Observatorios.

Así, constituirse como red podría repercutir en el empoderamiento de los Observatorios a nivel nacional frente a las corporaciones públicas y la sociedad en general. Se advierte, sin embargo, la necesidad de realizar alianzas e intensificar la comunicación, porque en la medida en que se pueda intercambiar la información y las experiencias que dentro de los OCM se generan, se podrá retroalimentar el ejercicio de observación, evaluación y seguimiento. Esto permitirá no solo consolidar a los Observatorios, sino también fortalecer institucionalmente a los Concejos Municipales.

## V. CONSIDERACIONES FINALES

En este artículo se describieron los Observatorios a Concejos Municipales y la Red de Observatorios desde la perspectiva particular de Comunidad de Práctica. A pesar que la ROC se ha desintegrado, esta experiencia mostró la importancia de legitimar y convocar organizaciones sociales como los OCM que se reúnen y trabajan en conjunto por una misma orientación temática, creando así repertorios compartidos de recursos que favorecen el ejercicio de control ciudadano.

Tanto los OCM como la ROC se destacan por conservar una relación con la concepción de comunidades de práctica, porque gestionan conocimiento y generan

procesos de aprendizaje en iniciativas sociales. A través del contacto con los integrantes de los OCM y expertos en el tema, se concluye que en Colombia la labor de estas organizaciones ha sido fructífera e intensiva, pero a la vez compleja, porque aun enfrentan retos en relación con su planeación estratégica, su recurso humano, la relación con los actores políticos y los medios de comunicación, el involucramiento ciudadano, la financiación, el apoyo institucional, y el uso de TIC. Por tanto, los temas de sostenibilidad y consolidación aun son desafíos para los Observatorios.

Finalmente, este artículo aporta al estudio de las particularidades del conjunto de OCM existentes en Colombia, sin desconocer la posibilidad de que futuras búsquedas logren profundizar este foco de investigación. El objetivo es que nuevos conociminetos puedan respaldar y justificar el impacto de los OCM, mejorar sus prácticas y procesos, e intensificar su reconocimiento dentro de la sociedad.

## REFERENCIAS

- Alpizar, Daniel (2013), *Comparación de Guías Metodológicas para la Implementación de Comunidades de Práctica*, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Unidad Regional para el Desarrollo Rural Sostenible, [Disponible en: <http://www.censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documents/Comunidades-practica-comparacion-guias.pdf>].
- Barragán, Diego Fernando (2015), “Las Comunidades de Práctica (CP): Hacia una reconfiguración hermenéutica”, *Franciscanum*, Vol. LVII, No. 163.
- Bonnefoy, Juan, Jorge Gamarra, Carlos Molina, y Christel Steinworth (2009), “Comunidades de Práctica 101”, *CoP Guía*, No. 1, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Brown, John Seely, and Paul Duguid (1991), “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1.
- Consejo Privado de Competitividad (2012), *Informe nacional de competitividad 2011 – 2012*, Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.
- Consejo Privado de Competitividad (2016), *Informe nacional de competitividad 2015 – 2016*, Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.
- Córdoba, María E. (2013), “Comunidades de Práctica como estrategia de formación docente para el fortalecimiento de los estudios generales: El caso del

- INTEC”, v *Simpósio Internacional de Estudos Gerais*, Red Internacional de Estudios Generales (RIDEG).
- Corporación Caribe (s.f.), *Premio Internacional a Red de Observatorios*, [Disponible en: <http://www.corcaribe.org/joom/noticias/146-premio-internacional-a-red-de-observatorios.html>].
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2015), *Encuesta de Cultura Política*, Bogotá: dane.
- Ferreira, María Teresa (2013), “Participación y control ciudadano para la gobernanza democrática y el desarrollo local: La experiencia de los Observatorios Ciudadanos a Concejos Municipales y Distritales en Colombia, Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, [Disponible en: [https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/FERREIRA\\_MARIA.pdf](https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/FERREIRA_MARIA.pdf)].
- García, Ramona Imelda, Guadalupe Eugenia Ramírez, Joel Angulo, y José Fernando Lozoya (2006), “Comunidades de práctica: Una estrategia para la creación de conocimientos”, *Revista Vasconcelos de Educación*, Vol. 2, No. 2.
- Giraldo, Lillyana María, y Luis Fernando Atehortúa (2010), “Comunidades de Práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión”, *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, Vol. 9, No. 16.
- Guzmán, Tania Esperanza, y Martha L. Tamayo (2007), “Observatorios Ciudadanos a Concejos Municipales: Sistematización del ejercicio de control ciudadano a Concejos Municipales”, *Cuadernos de Transparencia*, No. 14.
- Henoa, Alejandro, Alejandro Palacio, y Juan Camilo Grajales (2012), “Evaluación y desempeño del Concejo de Medellín entre Enero-Abril 2012”, *Boletín No. 1*, Concejo Visible Medellín, [Disponible en: [http://www.minuto30.com/wp-content/uploads/PDF/Primer\\_Boletin\\_CVM.pdf](http://www.minuto30.com/wp-content/uploads/PDF/Primer_Boletin_CVM.pdf)].
- Hernández, Rubinsten, y Oscar Hernán Fonseca (2012), “Las comunidades de práctica: Nuevas formas de construcción de conocimientos”, *Revista PAPELES*, Vol. 4, No. 7.
- Lave, Jean, and Etienne C. Wenger (1991), *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Martin, Guillermina (s.f.), *Guía Comunidades de Práctica. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo. Unidad de Gestión de Conocimiento*, Unidad de Gestión de Conocimiento, Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.
- Martínez, Piedad Cristina (2006), “El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento & Gestión*, No. 20.

- Moncada, Roberto, y Luz Dary Martínez (2003), *Control ciudadano a la gestión pública estatal: Documento para multiplicación*, Bogotá: Casals & Associates.
- Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa (s.f.), *Red de Observatorios a los Concejos Municipales de Colombia*, [Disponible en: <http://www.transparencialegislativa.org/portfolio/corporacion-transparencia-por-colombia/>].
- Reyes, Esteban, y Andrés Podlesky (2005), *Hagamos Control Ciudadano: Guía para su ejercicio*, Bogotá: Programa de Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Sanz, Sandra (2005), "Comunidades de práctica virtuales: Acceso y uso de contenidos", *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol. 2, No. 2.
- Sanz, Sandra, y Mario Pérez-Montoro (2009), "Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales", *IX Congreso ISKO-España: Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento*, International Society for Knowledge Organization.
- Vásquez, Sergio (2011), "Comunidades de práctica", *Educar*, Vol. 47, No. 1.
- Wenger, Etienne C. (2000), "Communities of Practice and Social Learning Systems", *Organization*, Vol. 7, No. 2.
- Wenger, Etienne C. (2006), *Communities of Practice: A Brief introduction*.
- Wenger, Etienne C., and William M. Snyder (2000), "Communities of Practice: The Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, January-February.
- Wenger, Etienne C., Richard McDermott, and William Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## ANEXO

### Encuesta dirigida a los coordinadores de los OCM

El presente instrumento tiene como finalidad conocer la experiencia de las personas que coordinan —o han coordinado— los Observatorios a Concejos Municipales de Colombia. A través del siguiente cuestionario esperamos obtener información general del trabajo realizado hasta el momento en el observatorio. Esto permitirá dar cumplimiento a los propósitos del proyecto de investigación: “*Estudio de caso de una Comunidad de Práctica en iniciativas de control social: La Red de Observatorios a Concejos*” del Grupo de Investigación sobre Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial (GIDROT), adscrito a la Universidad Industrial de Santander.

1. Nombre completo de quien responde la encuesta:

2. Nombre del Observatorio en el que labora (o laboró):

3. Período de tiempo durante el cual ha sido coordinador:

4. ¿Desde qué año existe el Observatorio al Concejo Municipal?

5. ¿Cuál es la misión del Observatorio?

6. En total, ¿cuántas personas conforman (o conformaban) el Observatorio?

7. ¿El liderazgo del Observatorio lo ejerce (o lo ejerció) solamente usted como coordinador?

Por favor, marque con una X:  SÍ  NO

Si su respuesta fue SÍ, pase a la pregunta 8.

Si su respuesta fue NO, por favor responda:

¿Cuántas personas comparten (o compartían) liderazgo dentro del Observatorio y qué rol desempeña (o desempeñaba) cada uno?

8. Indique, ¿cuáles son (o fueron) sus funciones como coordinador del Observatorio?

9. ¿Qué actividades desarrollan (o desarrollaban) los demás miembros dentro del Observatorio?

10. ¿En qué campos profesionales se han desempeñado los miembros del Observatorio?

11. De las siguientes opciones, seleccione con una X cuál(es) cumplen (o cumplían) los miembros del Observatorio:

- Realizan a tiempo las actividades programadas.
- Todos participan activamente en las discusiones.
- Interactúan colaborativamente entre ellos.
- Comparten información entre sí.

12. ¿Cómo calificaría el sentido de pertenencia y compromiso de los miembros del Observatorio?

Por favor, marque con una X.

- Alto.
- Medio.
- Bajo.

13. ¿Qué lo motiva (o motivó) a pertenecer al Observatorio?

14. ¿Qué asuntos y propósitos comparten (o compartían) los miembros dentro del Observatorio?

15. Selección con una X la(s) forma(s) en que se reúnen (o reunían) para discutir temas en común:

\_\_\_ Virtual.

\_\_\_ Presencial.

¿Con qué frecuencia lo hacen (o lo hacían)?

16. ¿Qué tipo de problemas o preocupaciones deben (o debían) solucionar?

17. ¿De qué forma los miembros del Observatorio comparten (o compartían) sus ideas y experiencias (métodos utilizados)?

18. ¿Qué historias, casos y/o experiencias del Observatorio podría resaltar?

19. ¿Documentan (o documentaban) las actividades y procesos del Observatorio?

Por favor, marque con una X: \_\_\_ SÍ \_\_\_ NO

Si su respuesta fue SÍ, por favor cuéntenos de qué manera:

20. ¿El Observatorio al Concejo del Municipio ha pertenecido a la Red de Observatorios a Concejos de Colombia?

Por favor, marque con una X: \_\_\_ SÍ \_\_\_ NO

Si su respuesta fue **SÍ**, por favor indique el periodo de tiempo:

Si su respuesta fue **NO**, por favor indique la razón:

21. ¿De qué forma(s) beneficia la conformación de una Red de Observatorios a Concejos Nacional al ejercicio de control social del Observatorio?

Por favor marque con una X:

- Alcanzar mayor reconocimiento dentro de la sociedad.
- Facilitar el acceso a mayores fuentes de financiación y de carácter permanente.
- Promover mayor contacto entre todos los Observatorios.
- Unificar metodologías de trabajo entre todos los Observatorios.
- Compartir información entre los equipos de trabajo de los Observatorios.
- Realizar actos colaborativos y de apoyo entre todos los Observatorios.
- Mejorar la difusión a la comunidad de la información generada dentro de los Observatorios.

Si considera importantes **otros** aspectos que no fueron mencionadas anteriormente, por favor indíquelos en el siguiente recuadro: