

Planes de Gestión del Hábitat (PGH)

CARTILLAS DE CONSTRUCCIÓN COMUNITARIA

VOLUMEN 9:
**SOÑAR Y PRIORIZAR-CONSTRUIR ACUERDOS PARA EL
HÁBITAT**

VOLUMEN 10:
**LOS ACUERDOS QUE CONSTRUIMOS CON LA COMUNIDAD Y
LAS INSTITUCIONES**



Bogotá D. C., 2026



Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio

REPÚBLICA DE COLOMBIA

Gustavo Petro Urrego
Presidente

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

Ministra de Vivienda, Ciudad y Territorio
Helga María Rivas Ardila

Viceministra de Vivienda
Aydee Marqueza Marsiglia Bello

Viceministra de Agua y Saneamiento Básico
Ruth Quevedo Fique

Secretario General
Luis Roberto Cruz González

Directora de Espacio Urbano y Territorial
Claudia Andrea Ramírez Montilla

**Subdirector de Asistencia Técnica y
Operaciones Urbanas Integrales - SATOUI**
Jorge Andrés Pinzón Rueda

Equipo Técnico

John Alexander Zuluaga Álvarez
Sofía Alejandra Estrada Cely
Alfredo Uribe Duque
Jerónimo Cárdenas Duque
Mónica Marcela López Ayala
Lizette Medina Villalba
Sandra Karime Zabala Corredor

Asesoría transversal

Magaly Cala Rodríguez
María Duque López
Paola Gómez Caicedo
María Camila Carreño Novoa
Carlos Mario Yory García
Ricardo Ramírez Borbón

Producción editorial y comunicaciones Grupo de Comunicaciones Estratégicas

Zoraida Rueda Penagos Coordinadora
Marisol Veira Roias Enlace Dirección Espacio
Urbano y Territorial

Diseño y producción gráfica / audiovisual

José Wilson Garzón Diseñador Gráfico
Camilo Fernando Torres Gamba Diseñador
Gráfico

Fotografía:

Grupo de Comunicaciones Estratégicas y
Equipo Técnico y Social MVCT

Carátula

Sofía Alejandra Estrada Cely - mapa tejido a
mano

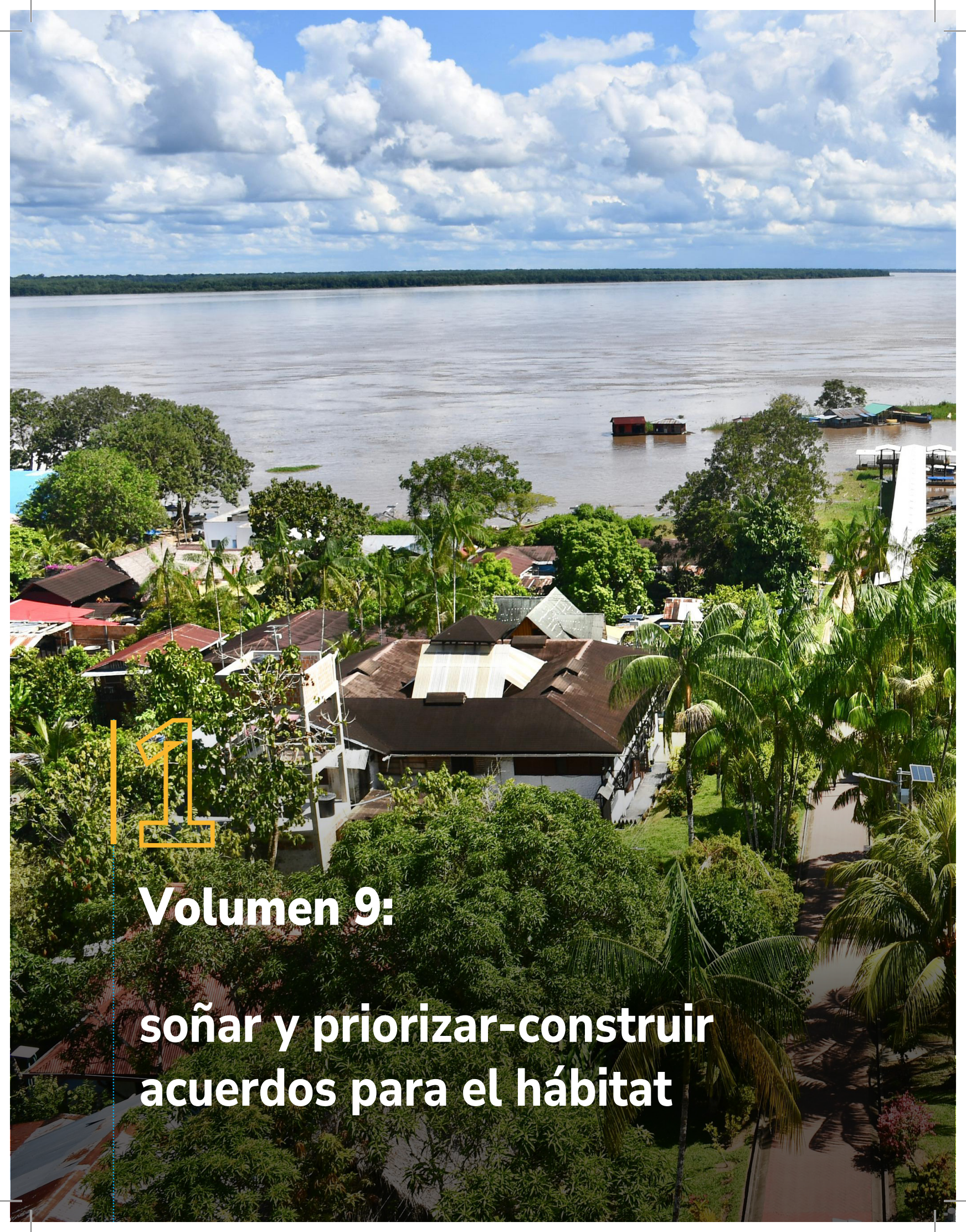
Este documento ha sido elaborado por la Dirección de Espacio Urbano y Territorial del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat) y la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR).

© 2026, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Todos los derechos reservados.

Este documento es una obra original de autoría del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y está protegido por las leyes colombianas e internacionales sobre derechos de autor. Su reproducción total o parcial, distribución, comunicación pública o transformación está prohibida sin autorización previa y por escrito del (los/las) titular(es) de los derechos.

Índice

Volumen 4: cierre de brechas	4
Caja de herramientas. ¡Manos a la obra! ¿Cómo podemos identificar nuestras brechas territoriales?	7
Volumen 5: Seguridad humana: vivir sin miedo en el territorio	9
Caja de herramientas. ¡Manos a la obra! ¿Cómo podemos ser la primera línea de información para el cuidado del territorio?	12
Volumen 6: Hábitat e inclusión productiva: vivir y producir en el territorio ..	13
El hábitat también es productivo.....	15
Oficios, economías locales y autogestión	15
La relación vivienda-producción.....	16
La economía popular y comunitaria.....	17
Caja de herramientas. ¡Manos a la obra! ¿Cómo podemos hacer explícitas las relaciones económicas locales y sus necesidades y bondades?	18

An aerial photograph of a tropical coastal town. In the foreground, there are dense green trees and palm trees. Below them, several houses with brown and red roofs are visible. In the background, a large, wide river flows towards the horizon under a blue sky with many white clouds. A small red building is floating in the river. The overall scene is bright and sunny.

1

Volumen 9:

**soñar y priorizar-construir
acuerdos para el hábitat**

Volumen 9: soñar y priorizar-construir acuerdos para el hábitat

Objetivo pedagógico

Este volumen busca fortalecer la capacidad para proyectar colectivamente el futuro del territorio, organizar sus aspiraciones y construir consensos sobre las acciones prioritarias. A través de herramientas de concertación y prospectiva, el capítulo guía la transformación de las expectativas locales en decisiones compartidas que orienten el Plan de Gestión del Hábitat (PGH). El propósito pedagógico es desarrollar capacidades para transitar de una visión idealizada —el Plan de Vida Deseable— hacia una ruta de acción realista y programática —el Plan de Vida Posible—, asumiendo que la transformación del hábitat es gradual y demanda prioridades concertadas. Asimismo, promueve el diálogo incluyente y transparente, reconociendo la diversidad de voces comunitarias para consolidar acuerdos legítimos que estructuren el desarrollo territorial paso a paso.

Tras diagnosticar el entorno y clarificar los roles de los actores, corresponde proyectar los cambios requeridos en el barrio o vereda y determinar su secuencia de ejecución. En esta fase convergen múltiples iniciativas orientadas a optimizar las vías, proteger las fuentes hídricas, adecuar espacios públicos o potenciar la economía popular. Debido a que las restricciones técnicas y presupuestales impiden ejecutar todas las obras de forma simultánea, la priorización colectiva se convierte en un requisito indispensable para organizar el esfuerzo común a corto, mediano y largo plazo. En este escenario, la comunidad ejerce el rol decisor fundamental; el equipo de Asistencia Técnica Integral (ATI) interviene exclusivamente como facilitador metodológico para estructurar el diálogo y sistematizar las propuestas sin suplantar la autonomía local. Mediante la prospectiva comunitaria, el PGH consolida las ideas dispersas en un Plan de Vida compartido y viable.

La prospectiva comunitaria resulta muy útil para priorizar juntos. Esta herramienta de concertación permite a la comunidad proyectar la transformación de su entorno a largo plazo. No se trata de predecir el futuro, sino de construir un Plan de Vida Deseable y estructurar la secuencia de acciones para alcanzarlo. Así, la población convierte sus aspiraciones en una ruta de trabajo que las instituciones incorporan en el PGH. El propósito de este componente es fortalecer la toma de decisiones colectivas; cuando los consensos se construyen de forma participativa y transparente, el plan adquiere legitimidad, se previenen divisiones innecesarias y los habitantes comprenden la justificación de los proyectos elegidos. Para tener una vista rápida del proceso metodológico de la apuesta de prospectiva comunitaria, consideremos el siguiente diagrama:

Metodología de prospectiva comunitaria para Planes de Gestión del Hábitat



Figura 1

Metodología de prospectiva comunitaria para implementación de PGH

¿Cómo queremos vivir en 10 años?

Este apartado invita a la comunidad a trascender las urgencias del presente para planificar transformaciones estructurales que demandan tiempo y gestión, tales como la legalización urbanística, la cobertura total de servicios públicos o la dotación de equipamientos comunitarios. Proyectar el territorio con un horizonte de una década facilita la planificación de cambios profundos y sostenibles.

En este marco se consolida el Plan de Vida Deseable, una visión integral que define un hábitat digno con acceso a agua potable, saneamiento básico, entornos escolares, puestos de salud, vías seguras y alternativas para la economía popular. Esta proyección no se limita a la sumatoria de obras de cemento, sino que configura un modelo de territorio seguro, saludable y equitativo. Para materializar esta visión, se emplean talleres de cartografía del futuro, en los cuales los participantes plasman gráficamente sobre el plano los proyectos estratégicos priorizados —como parques, mercados comunitarios o centros educativos— y se reflexiona sobre cómo cada mejora se conecta con las demás. Finalmente, las iniciativas se organizan cronológicamente para definir cuáles se impulsarán a corto, mediano y largo plazo. El propósito fundamental de esta planificación es consolidar un barrio autónomo y en paz, capaz de sostener sus acuerdos y proteger los bienes comunes. Con la meta colectiva definida, el Plan de Vida Deseable opera como una brújula que orienta las decisiones del presente hacia el modelo de territorio imaginado conjuntamente.

¿Qué va primero? El arte de priorizar

La convergencia de múltiples propuestas al inicio de la planeación es un indicador positivo de la participación, pero exige un ejercicio explícito de ordenamiento temporal. Priorizar no implica descartar los proyectos de la comunidad; significa secuenciarlos para viabilizar su ejecución progresiva. Para guiar esta concertación, el PGH propone evaluar dos criterios técnicos: el impacto directo de la intervención en la calidad de vida cotidiana y su capacidad para resolver de forma simultánea múltiples problemáticas.

Asimismo, es indispensable respetar la dependencia técnica entre proyectos. Por ejemplo, la optimización de las redes de alcantarillado y servicios públicos debe ejecutarse de manera prioritaria antes de proceder a la pavimentación de una vía. Bajo esta lógica, las acciones se distribuyen en momentos diferenciados: inmediatas, de preparación técnica intermedia y de consolidación a largo plazo. Este ordenamiento incorpora siempre una acción física mínima o temprana —como una jornada comunitaria o una mejora puntual del espacio público— orientada a dinamizar el proceso y fortalecer la confianza en la gestión interinstitucional.

Del sueño a la realidad: el plan deseable frente al plan posible

El mayor aprendizaje metodológico del PGH radica en la transición de las ideas hacia las acciones concretas. Para evitar que las expectativas comunitarias se reduzcan a un listado inejecutable de deseos, las aspiraciones locales se confrontan y armonizan con las realidades del entorno, considerando factores críticos como las condiciones del lugar, los tiempos de estructuración de los proyectos y las competencias de las instituciones que respaldan su desarrollo. En esta articulación intervienen la Alcaldía, el Ministerio de Vivienda, entidades sectoriales, organizaciones sociales y agencias de cooperación del nivel regional o nacional.

En este proceso se diferencian dos componentes metodológicos:

- Escenario deseable de desarrollo colectivo: reúne la totalidad de las aspiraciones de la población orientadas a optimizar los servicios, la seguridad, la habitabilidad y la economía popular.
- Escenario posible de desarrollo colectivo: surge al contrastar dichas aspiraciones con los equipos técnicos y las autoridades locales para determinar la viabilidad legal y presupuestal, definiendo qué proyectos inician de inmediato y cuáles requieren fases adicionales de preparación.

La implementación se organiza de manera secuencial. Primero se ejecutan las acciones físicas mínimas de carácter simbólico para consolidar la confianza y el sentido de comunidad. Luego se desarrollan proyectos a corto plazo enfocados en la convivencia y mejoras menores del entorno. Posteriormente, una vez se cuenta con estudios, diseños y recursos asignados, se avanza hacia las obras de gran escala en infraestructura, servicios públicos, vivienda y equipamientos comunes. Finalmente, se consolidan los procesos de largo aliento que estabilizan la organización social y las oportunidades del asentamiento.

Esta gradualidad evita falsas expectativas y transforma el PGH en una hoja de ruta sostenible.

¿Cómo construimos acuerdos duraderos?

Los acuerdos duraderos constituyen el soporte social que garantiza la sostenibilidad de las intervenciones. En el marco del PGH, estos compromisos bilaterales entre el Estado y la población se formalizan mediante los Pactos de Convivencia y Autosustentabilidad. A través de estos instrumentos, las instituciones asumen la gestión técnica y financiera de los proyectos, mientras que la comunidad se compromete con la veeduría, el mantenimiento de los bienes comunes y el respeto a las normas de vecindad. Al ser validados en talleres participativos, estos acuerdos se elevan a mandatos comunitarios vinculantes que trascienden los cambios de las administraciones de turno. Para asegurar su solidez, el PGH institucionaliza espacios de base como las asambleas ciudadanas, donde los vecinos diagnostican su entorno, y el Comité Local de Gestión, donde los líderes comunitarios y las autoridades locales y el equipo técnico revisan y aprueban la viabilidad de los proyectos. La firma final de estos acuerdos trasciende el trámite administrativo; se configura como un acto simbólico que expresa la legitimidad y el respaldo colectivo de lo decidido.

Para garantizar la estabilidad del proceso y prevenir conflictos futuros, estos pactos integran de manera transversal la diversidad de voces del territorio, incorporando las necesidades específicas de mujeres, jóvenes, comunidades étnicas y población migrante. Asimismo, la sostenibilidad de lo concertado recae en la propia comunidad mediante el Panel Comunitario de Seguimiento. Este espacio opera como guardián de los compromisos asumidos, monitorea el cumplimiento institucional, protege la infraestructura construida y activa alertas tempranas ante riesgos de convivencia o nuevas ocupaciones informales. En síntesis, los acuerdos del PGH constituyen un pacto de confianza social que viabiliza la consolidación progresiva de un Barrio de Paz.

Caja de herramientas. ¡Manos a la obra! ¿Cómo podemos materializar los acuerdos y la prospectiva comunitaria?

Ejercicio 1. El mapa del mañana: “Así nos vemos en 10 años”

Objetivo: construir el escenario futuro del territorio y estructurar el Plan de Vida Deseable de forma participativa.

Materiales: plano base del barrio en gran formato, marcadores de colores, recortes o dibujos y fichas adhesivas. Paso a paso:

- 1. Disponer el plano del barrio.** Se fija el mapa base del asentamiento en una superficie visible para todos los participantes.
- 2. Proyectar el escenario futuro.** Los habitantes ubican fichas o dibujos sobre el plano para señalar la localización ideal de los proyectos estratégicos de mediano y largo plazo, tales como parques zonales, centros educativos, nodos de comercio local o la cobertura

total de las redes de acueducto y alcantarillado.

3. Temporalidad de los proyectos. Las iniciativas se clasifican y distribuyen cronológicamente en tres horizontes temporales sobre el plano: Corto plazo (hasta 3 años), Mediano plazo (hasta 6 años) y Largo plazo (hasta 10 años).

4. Socialización y análisis. El grupo debate sobre el impacto de estos proyectos en la calidad de vida y su articulación con el entorno natural y municipal. Producto: mapa prospectivo del territorio. Insumo para el PGH/DTS: base estructural para el componente de Prospectiva Territorial dentro del Documento Técnico de Soporte.

Ejercicio 2. El semáforo de la priorización: “¿Qué es lo más importante?”

Objetivo: jerarquizar las problemáticas y proyectos del asentamiento para determinar el orden de intervención.

Materiales: tarjetas o fichas de colores (rojo, amarillo y verde) y papelógrafo. Paso a paso:

1. Listar las variables críticas. Se seleccionan los ejes estratégicos del diagnóstico (agua potable, alumbrado público, optimización de vías, generación de ingresos, espacios colectivos).

2. Ponderar la urgencia. Cada participante asigna un color a los componentes según su nivel de prioridad: Rojo (prioridad alta/inmediata), Amarillo (prioridad media/intermedia) y Verde (prioridad baja/complementaria).

3. Establecer relaciones sistémicas. Se trazan líneas de interdependencia entre las variables para identificar causas y efectos (por ejemplo, cómo la solución del saneamiento básico incide directamente en la reducción de perfiles epidemiológicos infantiles).

4. Identificar las variables motoras. El equipo define cuáles intervenciones, al ser ejecutadas, dinamizan y resuelven de forma simultánea múltiples problemáticas conexas. Producto: matriz de prioridades y diagrama de causalidad. Insumo para el PGH/DTS: insumo para la matriz de priorización del gasto y autodiagnóstico sectorial del Documento Técnico de Soporte.

Ejercicio 3. El filtro de lo posible: “Del sueño al plan realista”

Objetivo: contrastar las expectativas comunitarias con las variables normativas y financieras para consolidar el Plan de Vida Posible. Paso a paso:

1. Contrastar los proyectos prospectivos. Se retoman las iniciativas consolidadas en el ejercicio del “Mapa del mañana”.

2. Evaluar restricciones técnicas y jurídicas. El equipo técnico expone de forma pedagógica los requerimientos obligatorios de cada propuesta, detallando la necesidad de estudios de detalle, licencias urbanísticas, viabilidades sectoriales y cupos presupuestales.

3. Clasificar los componentes en la matriz de viabilidad. Se organiza la información en dos columnas operativas: Proyectos de ejecución directa o gestión inmediata, y Proyectos que exigen fases previas de preinversión (estudios técnicos o trámites legales).

4. Planificación del plan de acción. La comunidad entiende qué acciones deben ocurrir

primero para avanzar hacia los proyectos más grandes. Producto: listado de proyectos viables y su ruta de gestión interinstitucional. Insumo para el PGH/DTS: base programática para el componente del Plan de Vida Posible dentro del Documento Técnico de Soporte.

Ejercicio 4. La firma de la corresponsabilidad: “El acuerdo para cuidar el barrio”

Objetivo: formalizar los compromisos mutuos que estructuran los Pactos de Convivencia y Autosustentabilidad.

Materiales: cartulina de gran formato y marcadores. Paso a paso:

- 1. Estructurar la matriz de compromisos bilaterales.** Se divide la cartulina en dos columnas operativas: “La institucionalidad se compromete a...” y “La comunidad se compromete a...”.
- 2. Redactar las obligaciones sectoriales.** Se especifican acciones concretas; por ejemplo, el compromiso institucional de financiar las redes de acueducto o ejecutar la obra pública, frente al compromiso comunitario de realizar la veeduría ciudadana, evitar la disposición inadecuada de residuos y respetar los acuerdos de vecindad.
- 3. Validación plenaria.** Se leen los enunciados en voz alta para verificar el consenso absoluto y realizar los ajustes normativos o sociales solicitados por la asamblea.
- 4. Suscripción del pacto.** Los delegados institucionales, los líderes de base y los habitantes firman la cartulina como un acto simbólico y vinculante de respaldo colectivo. Producto: pacto de corresponsabilidad territorial formalizado. Insumo para el PGH/DTS: documento soporte para la sección de Concertación del Documento Técnico de Soporte y anexo obligatorio que respalda la legalidad del proyecto de acto administrativo de adopción municipal.

A photograph of a park with a large green leaf-covered structure, a palm tree, a statue of a woman, and a sign.

2

Volumen 10:

**los acuerdos que construimos
con la comunidad y las
instituciones**

Volumen 10: los acuerdos que construimos con la comunidad y las instituciones

Objetivo pedagógico

Este volumen busca explicar la importancia de formalizar y registrar las decisiones colectivas para garantizar la sostenibilidad del Plan de Gestión del Hábitat (PGH) a largo plazo. Mediante orientaciones metodológicas y ejercicios participativos, el capítulo demuestra que la documentación de los consensos no complejiza la dinámica comunitaria, sino que otorga fuerza jurídica y técnica a la palabra colectiva. El propósito pedagógico es que la población interiorice los acuerdos como herramientas de protección de las prioridades territoriales y de asignación de responsabilidades compartidas, asegurando que las iniciativas locales se integren de manera vinculante en las decisiones públicas del municipio, independientemente de los cambios de gobierno. Así, la palabra del territorio adquiere continuidad y capacidad de incidencia institucional.

Tras agotar las etapas de diagnóstico, prospectiva y priorización de propuestas, el PGH se concentra en la formalización de los compromisos bilaterales entre los habitantes y el Estado. En esta fase, el registro escrito de los consensos evita que los compromisos dependan exclusivamente de la memoria o de la voluntad política coyuntural, transformándose en el soporte normativo de la intervención.

Este proceso no pretende una juridización abstracta que sature la vida comunitaria con reglas legales incomprensibles; por el contrario, busca otorgar reconocimiento institucional y validez jurídica a los escenarios de concertación que la comunidad ya decantó. De este modo, los acuerdos operan como una bitácora técnica del proceso que delimita con claridad las competencias presupuestales y administrativas de las entidades públicas, así como las funciones de veeduría y coorganización que corresponden a la base social.

En general, las instituciones aportan asistencia técnica, programas, gestión administrativa y recursos públicos. La comunidad, por su parte, aporta su conocimiento del territorio, su capacidad de organización y el cuidado de los bienes comunes que se construyen o se mejoran. Cuando estos esfuerzos se complementan, los proyectos del PGH pueden avanzar de manera más sólida y sostenible. Cuando el territorio conversa, decide y deja constancia de esos acuerdos, se fortalece la capacidad de cuidar el futuro que se quiere construir juntos.

¿Qué es un acuerdo?

Los acuerdos concertados en el marco del Plan de Gestión del Hábitat representan el momento en que el diálogo entre la comunidad y la institucionalidad se convierte en un compromiso concreto para transformar el barrio. En el proceso del PGH, el acuerdo nace como una promesa compartida donde la comunidad se compromete a cuidar lo construido y las instituciones a brindar el acompañamiento técnico y gestionar los recursos necesarios.

Estos acuerdos se estructuran a partir de las evidencias materiales que la misma comunidad produce durante los talleres: mapas del barrio, carteleros con prioridades y propuestas discutidas colectivamente. Las firmas de los vecinos en estos soportes validan de forma autónoma que el plan representa la voluntad del territorio. Una vez formalizado, el acuerdo se constituye en un mandato comunitario; es decir, en la hoja de ruta que orienta el desarrollo local y que debe ser respetada por las instituciones, independientemente de los cambios de gobierno. Al integrarse en un acto administrativo, el PGH adquiere respaldo institucional y ofrece seguridad jurídica para ejecutar los proyectos de manera progresiva. Más allá de su valor administrativo, el acuerdo representa la memoria escrita del proceso colectivo y la base técnica para defender el proyecto en el futuro.

¿Por qué es importante formalizarlo?

La formalización colectiva de acuerdos resulta en una decisión que adquiere reconocimiento institucional en el marco del acto administrativo: cuando el plan se formaliza, las ideas que surgieron en los encuentros comunitarios dejan de depender de la voluntad momentánea de una administración. El acuerdo pasa a formar parte de los instrumentos del municipio y, por esa razón, mantiene su vigencia incluso cuando cambian los gobiernos. Esto significa que las prioridades definidas por el barrio permanecen como compromisos que deben ser atendidos de manera progresiva.

La formalización también cumple otra función importante porque convierte al PGH en un documento de orientación para el desarrollo del territorio. Allí queda registrado qué necesita el barrio, cuáles son las acciones más urgentes y qué instituciones deben participar para hacerlas posibles. Gracias a este instrumento, las diferentes dependencias del municipio y las entidades nacionales pueden coordinar esfuerzos en torno a un mismo plan, evitando intervenciones dispersas o duplicadas.

Contar con un plan adoptado oficialmente también cambia la forma en que el barrio se relaciona con actores externos. En muchos territorios es común que distintas organizaciones lleguen con iniciativas aisladas o con proyectos que no siempre responden a las prioridades locales. Cuando el PGH está formalizado, la comunidad dispone de una referencia clara para orientar esas colaboraciones. De esta manera, cualquier institución que quiera aportar al territorio puede hacerlo alineándose con las acciones que el propio barrio ha definido como prioritarias.

Otro elemento clave es el respaldo colectivo que sostiene el plan. Las firmas recogidas durante los talleres, los acuerdos discutidos en las mesas de trabajo y los mapas elaborados por los habitantes son pruebas de que el proceso fue participativo. Ese respaldo comunitario es lo que le da legitimidad al documento final. El plan no expresa la decisión de una sola persona o de un pequeño grupo, sino el resultado de una construcción compartida.

Todo este proceso culmina con la adopción del PGH mediante un acto administrativo. A través de este instrumento, las aspiraciones del barrio quedan integradas a la planificación institucional del municipio. En términos sencillos, aquello que nació como un diálogo comunitario pasa a tener reconocimiento legal y se convierte en una base para gestionar recursos, coordinar acciones públicas y avanzar en la transformación del territorio. Por eso

la cartilla insiste en una idea sencilla pero poderosa: cuando una comunidad organiza sus propuestas, las escribe y las respalda colectivamente, su palabra adquiere peso. Formalizar el plan significa asegurar que lo acordado no se pierda en el camino y que el barrio tenga una herramienta concreta para defender su proyecto de futuro.

Lo que se escribe en piedra: el valor de lo pactado

En la vida comunitaria muchas cosas se construyen a partir de la palabra: conversar, ponerse de acuerdo y cumplir lo que se prometió. En el PGH ocurre algo parecido. Las decisiones que la comunidad toma no quedan solo en una conversación; también se registran para que todos recuerden qué se acordó y quién se comprometió con cada parte del proceso. Poner los acuerdos por escrito no significa volver la vida del territorio complicada o llena de reglas difíciles. Más bien significa darle fuerza y claridad a la palabra colectiva, para que lo que se decidió entre todos pueda mantenerse en el tiempo y guiar las acciones que vienen.

Antes de formalizar esos acuerdos, es útil reconocer quiénes participan realmente en las decisiones del territorio. En muchos lugares influyen distintos actores: organizaciones comunitarias, actividades económicas locales, instituciones públicas o grupos culturales presentes en el barrio o la vereda. Identificar estas voces permite entender cómo se distribuyen las decisiones y buscar un equilibrio más representativo. También es importante conversar sobre quién llevará la voz del territorio en los espacios donde se toman decisiones. Esa representación no se trata de mandar, sino de escuchar a la comunidad y transmitir sus acuerdos. Para hacerlo de manera clara, la comunidad puede dialogar sobre qué cualidades espera de sus voceros y qué decisiones deben consultarse siempre con los vecinos (actividad “Ronda de voces”). Cuando estos acuerdos se conversan y se registran con claridad, se convierten en una guía para el trabajo colectivo. Así, la palabra que se dio en la comunidad se transforma en una referencia que ayuda a orientar el proceso y a cuidar lo que se decidió entre todos.

Caja de herramientas. ¡Manos a la obra! ¿Cómo podemos formalizar nuestros acuerdos con instrumentos democráticos?

Ejercicio 1. El tablero de pesos y contrapesos: ¿Quién tiene poder en el barrio y cómo equilibrarlo?

Objetivo: reconocer qué actores influyen en las decisiones del territorio —tanto formales como informales— y construir una representación equilibrada para el Comité de Barrios de Paz.

Materiales: cartelera grande, marcadores y fichas adhesivas de tres tamaños diferentes.

Paso a paso:

- 1. Diseñar la matriz del territorio.** En una cartulina se dibuja un cuadrante dividido en cuatro sectores estratégicos: Comunidad, Instituciones, Economía popular y Grupos étnicos o migrantes.
- 2. Identificar a los actores clave.** Los participantes listan los grupos y organizaciones con presencia en el entorno, tales como juntas de acción comunal, colectivos juveniles, comerciantes, redes de transporte informal o delegados estatales.
- 3. Ponderar el nivel de influencia actual.** Cada asistente recibe fichas de tres dimensiones: grande (alta incidencia), mediana (incidencia intermedia) y pequeña (baja incidencia). Las fichas se distribuyen en los cuadrantes según la percepción colectiva sobre quiénes determinan hoy el rumbo del barrio.
- 4. Evaluar la asimetría de poder.** El facilitador orienta el debate mediante dos interrogantes críticos: ¿qué sector concentra de forma desproporcionada la toma de decisiones? y ¿qué actores legítimos se encuentran marginados del proceso? Con base en este análisis, los participantes redistribuyen físicamente las fichas sobre el cuadrante para proyectar un equilibrio de gobernanza más equitativo.
- 5. Consolidar el mapa de gobernanza.** Se registra el tablero final refinado, el cual visibiliza la estructura de poder vigente y determina las cuotas de participación necesarias para balancear la toma de decisiones.

Producto: mapa dinámico de pesos y contrapesos del territorio.

Insumo para el PGH/DTS: insumo estructural para el Mapa de Actores y la sección de Caracterización Institucional del Documento Técnico de Soporte, asegurando la inclusión de sectores informales que suelen ser omitidos en los registros oficiales.

Ejercicio 2. Ronda de voces: ¿Quién nos representa y con qué mandato?

Objetivo: definir mediante un proceso participativo los perfiles de vocería y el alcance del mandato de representación comunitaria en las instancias institucionales de decisión. Paso a paso:

- 1. Organizar círculos de diálogo sectorial.** Se estructuran mesas de trabajo autónomas para garantizar la expresión focalizada de diversas realidades del asentamiento: comités de mujeres, colectivos juveniles, adultos mayores, población étnica y migrante.
- 2. Deliberar sobre la representación legítima.** Cada mesa técnica debate y consigna en un papelógrafo las respuestas a dos cuestiones clave: ¿qué competencias técnicas y éticas debe certificar el vocero territorial? y ¿cuáles decisiones estratégicas tienen prohibido suscribir sin someterse a consulta previa ante la asamblea general?
- 3. Sintetizar el mandato.** Cada sector condensa su mandato político en un principio rector innegociable, tales como transparencia, consulta obligatoria, inclusión o rendición de cuentas.
- 4. Sustentar en plenaria.** Los relatores de cada mesa socializan los principios acordados y justifican su relevancia ante los demás sectores del asentamiento.
- 5. Aceptación del mandato.** Los candidatos postulados para ejercer la vocería escuchan las exigencias de las mesas y asumen formalmente el compromiso ético y político de acatar

las directrices comunitarias.

6. Validación por consenso calificado. Se omite la votación tradicional y se procede a una validación por concertación. La vocería se declara legítima una vez que reciba el respaldo de la mayoría calificada del auditorio (equivalente al 80 % de los sectores representados). Producto: acta formal de concertación y validación de vocerías. Insumo para el PGH/DTS: documento técnico que define el esquema institucional de representación ciudadana y gobernanza social aplicable a todas las fases del plan.

Planes de Gestión del Hábitat (PGH)

CARTILLAS DE CONSTRUCCIÓN COMUNITARIA

VOLUMEN 9:

**SOÑAR Y PRIORIZAR-CONSTRUIR ACUERDOS PARA EL
HÁBITAT**

VOLUMEN 10:

**LOS ACUERDOS QUE CONSTRUIMOS CON LA COMUNIDAD Y
LAS INSTITUCIONES**

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO
Dirección de Espacio Urbano y Territorial

BOGOTÁ D. C., 2026