Del proceso al aprendizaje

Sistematización de la experiencia del IPREG en la construcción de políticas públicas para Cartagena



Universidad de Cartagena
Fundada en 1827

IPREG
Instituto de Políticas Públicas Regionales y de Gobierno

Del proceso al aprendizaje

Sistematización de la experiencia del IPREG en la construcción de políticas públicas para Cartagena

DEL PROCESO AL APRENDIZAJE: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL IPREG EN LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA CARTAGENA

Titulo corto: Del proceso al aprendizaje.
Autores: Anny del Mar Agámez Arias[1], Rosaura Arrieta Flórez[2], Julio Amézquita López[3]
PRIMERA EDICIÓN. ISBN: 978-628-7798-59-5
Rector: Willian Malkún Castillejo
Vicerrector de Docencia: Edna Gómez Bustamante
Vicerrector de Investigación: Harold Gómez Estrada
Vicerrector Administrativo: José Ángel Villanueva Llerena
Secretaria General: Katia del Carmen Joly Villareal

320.6 / A14
Agámez Arias, Anny del Mar
Del proceso al aprendizaje: Sistematización de la experiencia del IPREG en la construcción de políticas públicas para Cartagena / Anny del Mar Agámez Arias, Rosaura Arrieta Flórez y Julio Amézquita López; Augusto Otero, editor. -- Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena, 2026.
124 páginas; 15 x 23 centímetros
ISBN 978-628-7798-59-5
1. Derecho de interés público – Cartagena (Bolívar, Colombia) 2. Administración pública local 3. Política pública – Estudio de caso I. Arrieta Flórez, Rosaura II. Amézquita López, Julio III. Otero, Augusto, editor. II. Universidad de Cartagena. Instituto de Políticas Públicas, Regionalización y Gestión (IPREG)

CEP: Universidad de Cartagena. Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. Biblioteca José Fernández Madrid.

Afiliaciones de los autores:
1. **Universidad Complutense de Madrid**
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2663-0265
2. **Universidad de Cartagena**
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2026-6899
3. **Universidad de Cartagena**
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6032-5910

Editorial UniCartagena

Editor: Augusto Otero Herazo
Revisión de estilo: Augusto Otero Herazo
Diseño, diagramación: Omar Pineda
Fotografía: Juan David Atencio De Hoyos
Jefe Sección Editorial: Nacira Badrán Muñoz

Universidad de Cartagena
©Editorial Universitaria, Centro, Calle de la Universidad, Cra. 6, N° 36-100, Claustro de San Agustín, primer piso, Cartagena de Indias, 2026
Realizado el depósito legal
Todos los derechos reservados

Del proceso al aprendizaje

Sistematización de la experiencia del IPREG en la construcción de políticas públicas para Cartagena

Anny del Mar Agámez Arias
Rosaura Arrieta Flórez
Julio Amézquita López





Agradecimientos

A la **Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias**, expresamos nuestro agradecimiento por la confianza depositada en la trayectoria del Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno (IPREG) de la Universidad de Cartagena. Esta alianza estratégica ha permitido al IPREG acompañar activamente, a lo largo de los últimos años, la estructuración y formulación de alrededor de diez políticas públicas orientadas al desarrollo integral y al bienestar social del distrito.

A los **coordinadores técnicos de formulación** de cada una de las políticas públicas, por su liderazgo, dedicación y rigor profesional en cada etapa del ciclo de planificación y concertación. Su labor articuladora fue clave para dinamizar el trabajo entre las dependencias distritales y los equipos académicos.

A las **Vicerrectorías de Extensión y de Investigaciones de la Universidad de Cartagena**, por su respaldo institucional, técnico y administrativo, haciendo posible que la investigación y la proyección social universitaria impacten de manera directa en la gestión pública local.

De manera muy especial, manifestamos nuestra gratitud a la **ciudadanía cartagenera**. Su participación activa, abierta y comprometida en las mesas de diagnóstico, consulta y formulación otorgó legitimidad social y sentido territorial a cada uno de estos procesos.

Autores

Anny del Mar Agámez Arias es profesora en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid (España). Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia (España). También es autora de diversos artículos publicados en revistas científicas internacionales en el ámbito de la logística y la planificación del transporte. Como investigadora invitada, colabora con el Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno -IPREG- de la Universidad de Cartagena en proyectos orientados a la sistematización de experiencias y la transferencia de conocimiento. https://orcid.org/0000-0003-2663-0265

Rosaura Arrieta Flórez es economista con maestría en Política Social y doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Pablo de Olavide (España). Profesora titular del Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno (IPREG) de la Universidad de Cartagena. Sus líneas de investigación son equidad, políticas públicas y Derechos Humanos, las cuales ha desarrollado a partir de proyectos de investigación y consultorías relacionados especialmente con políticas públicas, memoria, género y de restablecimiento de derechos a víctimas del conflicto armado en Colombia. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2026-6899

Julio Amézquita López es Doctor en Ciencia Regional, Empresa y Territorio de la Universidad De Huelva (España) con Maestría en administración (UNAL, Sede Bogotá). Es director del Instituto de Políticas Públicas Regional y de Gobierno Ipreg de la Universidad de Cartagena e investigador del grupo de investigación GIPREG. Con amplia trayectoria en temáticas de Prospectiva y evaluación de políticas con enfoque territorial y Gestión logística urbana y rural. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6032-5910

Prólogo

En los últimos años, el interés por formular políticas públicas a nivel municipal y distrital ha tenido un crecimiento notorio en el Caribe colombiano.

Este fenómeno debe explicarse más allá del debate centro-periferia y de la forma en que los gobiernos locales afrontan las demandas de distintos grupos sociales. Para comprender mejor qué motiva a las administraciones y por qué se comprometen con procesos concertados de formulación de políticas públicas —puntualmente en el caso del Distrito de Cartagena de Indias—, es necesario considerar la convergencia de varios factores.
Entre estos fenómenos podemos destacar:

a) La emergencia de renovados propósitos regionales y locales orientados al fortalecimiento de la descentralización y la autonomía administrativa de la función pública.

b) La proliferación y visibilidad de fuentes de información, así como de instrumentos de participación ciudadana y control social, que permiten evaluar la coherencia y eficacia de las intervenciones de los gobiernos locales frente a las problemáticas urbanas.

c) La tendencia sostenida de demandas de reconocimiento y redistribución por parte de grupos sociales organizados, que exigen una gestión pública orientada a resultados y mayor responsabilidad por parte de los decisores locales.

d) La necesidad de una mayor articulación institucional orientada a lograr un desempeño del gobierno local más coherente, estable y efectivo, un propósito que implica el uso racional de competencias y recursos públicos, así como la formulación de planes de acción concurrentes y sincronizados entre distintas dependencias del ente territorial.

e) Por último, está presente la creciente conciencia social sobre la importancia del acceso a sistemas y plataformas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el monitoreo y la evaluación de la gestión de las políticas públicas formuladas.

Existe, además, una ciudadanía más empoderada y con mayores capacidades para cuestionar la discrecionalidad y la transparencia en la toma de decisiones públicas, así como en la gestión y el seguimiento de las intervenciones estatales.

Esta convergencia de hechos, que puede ser virtuosa, también enfrenta riesgos y limitaciones, entre ellos, la inercia institucional y el énfasis excesivo en la normalización sin un adecuado monitoreo y evaluación del desempeño.

Adicionalmente, el riesgo de ceder ante intereses burocráticos proclives al incremento presupuestal sin una racionalización de procesos ni mejoras sustantivas en la atención al ciudadano, y la fragmentación de proyectos y programas carentes de coherencia territorial y desarticulados de otros instrumentos de planeación y gestión local y nacional.

Políticas públicas y academia

Mientras el ciclo de las políticas públicas marcha al ritmo de la gestión municipal o distrital —marcado por los planes de desarrollo y los marcos fiscales de mediano plazo—, la academia busca producir balances de conocimiento y sistematizar lecciones aprendidas sobre las capacidades institucionales y los resultados reales de transformación. Por ejemplo, la *Teoría del cambio* (TdC), que pone el foco en los impactos sobre el bienestar ciudadano.

En este contexto, el presente documento recoge las reflexiones derivadas de la experiencia y los aprendizajes acumulados por el IPREG en el marco de la cooperación y la asistencia científico-técnica para el diseño de políticas públicas en el ámbito local.

Se trata de una reflexión crítica sobre el proceso de aprendizaje como interfaz institucional de apoyo a los responsables del diseño e implementación de políticas públicas. El texto también es una invitación a funcionarios públicos y ciudadanos a valorar la disciplina, los métodos y el rigor de la asistencia científico-técnica que los institutos y centros de investigación universitarios aportan como insumo para formular, ejecutar y evaluar políticas públicas.

Julio Amézquita López
Director IPREG





Contenidos

Agradecimientos *vii*

Autores *ix*

Prólogo *xi*

Presentación *23*

Capítulo 1: 29
Trayectoria del IPREG

Capítulo 2: 41
Análisis de políticas públicas y la sistematización como proceso

Capítulo 3: *61*
Proyecto de formulación de las cinco políticas públicas

Capítulo 4: *79*
Una experiencia que se transformó en aprendizajes: metodología de la sistematización

Capítulo 5: *91*
¿Qué funcionó y qué sigue siendo un reto?

Capítulo 6: *105*
Aprendizajes y recomendaciones

Anexos *117*

Lista de tablas

Tabla 1.	Proyectos ejecutados por el IPREG, 2015 a 2025.	25
Tabla 2.	Principios básicos de la sistematización de experiencias.	46
Tabla 3.	Fines de la sistematización de experiencias en intervenciones públicas.	48
Tabla 4.	Alcance de las etapas de Alistamiento, Agenda Pública y Formulación establecido en el proyecto.	56
Tabla 5.	Entidades Distritales designadas como coordinadoras de la formulación de las políticas públicas.	57
Tabla 6.	Espacios de consulta ciudadana (físicos y virtuales) planificados para cada política pública, etapa de Agenda Pública	65
Tabla 7.	Mesas de formulación planificadas para cada política pública en la etapa de Formulación	67
Tabla 8.	Esquema metodológico para sistematizar la experiencia del IPREG en la formulación de las políticas públicas.	74
Tabla 9.	Talento humano participante en el proyecto de formulación de las cinco políticas públicas	75

Lista de figuras

Figura 1.	Estructura metodológica que articula los seis (6) capítulos del libro.	18
Figura 2.	Elementos para comprender las políticas públicas.	35
Figura 3.	Ciclo teórico de políticas públicas comparado con el ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias.	42
Figura 4.	Categorías para valorar y priorizar los Puntos Críticos	64

Presentación

La formulación de políticas públicas en el Distrito de Cartagena de Indias está sustentada en un marco de análisis denominado Ciclo de Políticas Públicas, que guía la gestión del Estado para atender y solucionar problemas sociales. Las etapas de este ciclo van desde la identificación del problema hasta la implementación y la evaluación de las soluciones, lo que facilita el aprendizaje continuo, los ajustes a la política y la rendición de cuentas.

Como antecedente, en el Plan de Desarrollo "Salvemos Juntos a Cartagena, 2020-2023" se planteó la meta de formular más de una decena de políticas públicas. Para hacerlo, el gobierno distrital, mediante los decretos 1070 de 2021 y 0730 de 2023, constituyó el Consejo de Política Económica y Social del Distrito de Cartagena de Indias (CONPES D. T. y C.), encargado de coordinar y orientar a las entidades distritales en el diseño, formulación, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2023a).

El CONPES es dirigido por la Secretaría de Planeación Distrital y se distingue por un enfoque metodológico centrado en el rigor de la estructura metodológica para cumplir las etapas del ciclo (Alistamiento, Agenda Pública y Formulación), el énfasis en la participación ciudadana y la conformación de equipos formuladores de la administración distrital con el apoyo técnico de la academia.

En este contexto, la Universidad de Cartagena firmó un contrato interadministrativo con el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias para desarrollar durante el año 2023, la formulación de las políticas públicas de *Bienestar y protección animal; Ciencia, tecnología e innovación; Espacio público; Participación ciudadana, y Salud mental*. Esto permitió que los equipos de trabajo del IPREG y de las secretarías distritales encargadas aunaran esfuerzos académicos y técnicos para formular dichas políticas.

La experiencia del equipo del IPREG, a lo largo de este proceso, deja ver logros, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora que se sintetizan en el presente documento, cuyo objetivo es formular recomendaciones técnicas y administrativas que orienten futuros procesos de formulación de políticas públicas. Su publicación permite enriquecer el debate, fundamentar la toma de decisiones e introducir las mejores prácticas en procesos de similar naturaleza.

Para el adecuado seguimiento de este documento, se detalla a continuación la estructura metodológica que articula la información contenida en los seis (6) capítulos que configuran este libro.

En el **Capítulo 1**, *Trayectoria del IPREG*, se expone el rol del instituto en el diseño de políticas públicas en Colombia y se destaca la experiencia acumulada entre los años 2015 y 2025 en la ejecución de diversos proyectos territoriales, educativos y de participación ciudadana. Esta trayectoria se construyó a partir de una revisión documental y de archivos disponibles en la Universidad de Cartagena y el instituto.

En el **Capítulo 2**, *Análisis de políticas públicas y la sistematización como proceso*, se presentan los fundamentos teóricos del ciclo de políticas públicas y la sistematización de experiencias en la formulación de estas políticas. La revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional, junto con la documentación técnica y normativa vigente en el Distrito de Cartagena de Indias, permitió la estructuración de este marco conceptual.

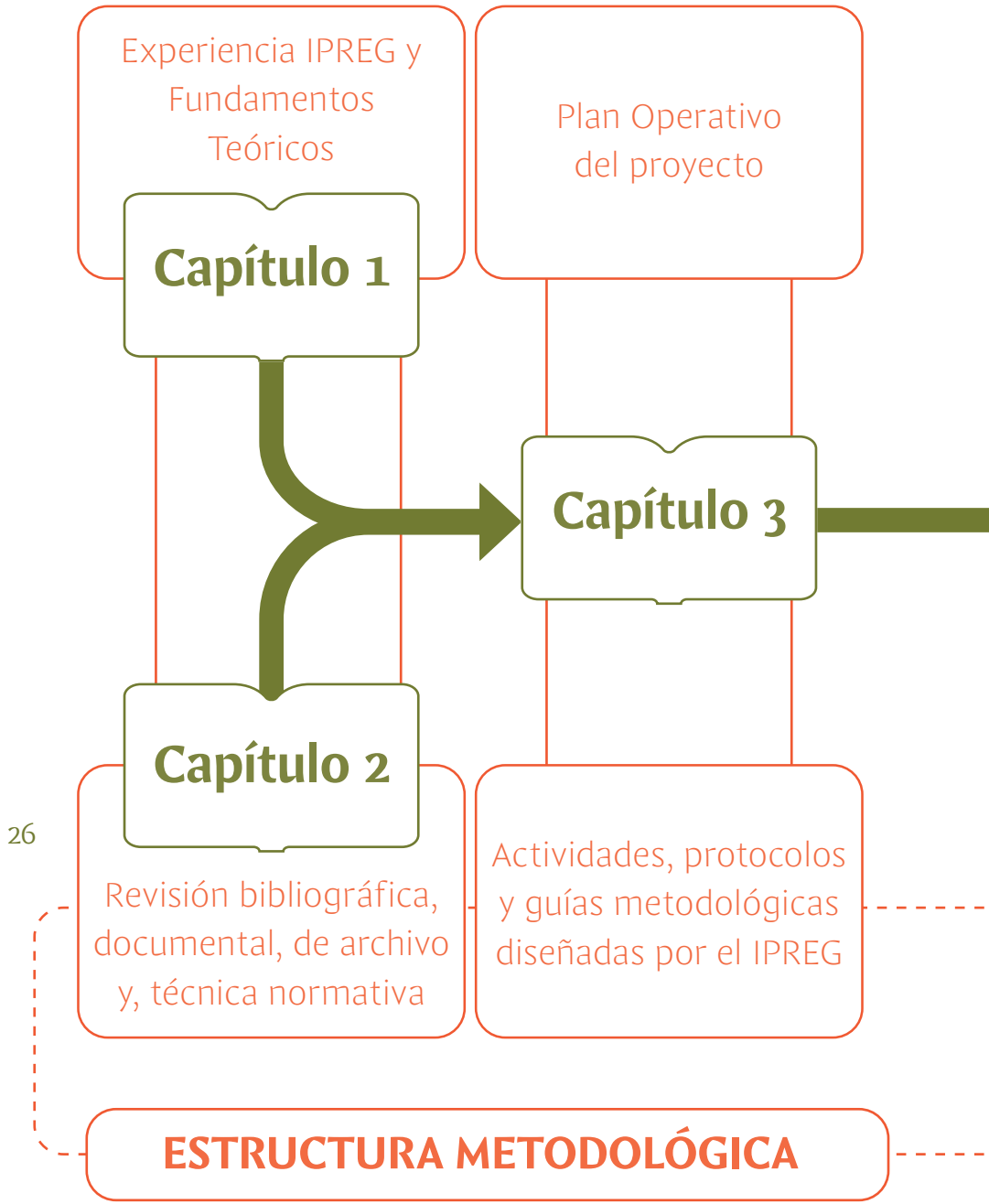
En el **Capítulo 3**, *Proyecto de formulación de las cinco políticas públicas*, se describen brevemente los aspectos que más destacaron del plan operativo del proyecto, especialmente lo relacionado con las actividades y protocolos diseñados por el instituto para ejecutar satisfactoriamente las mesas de participación ciudadana.

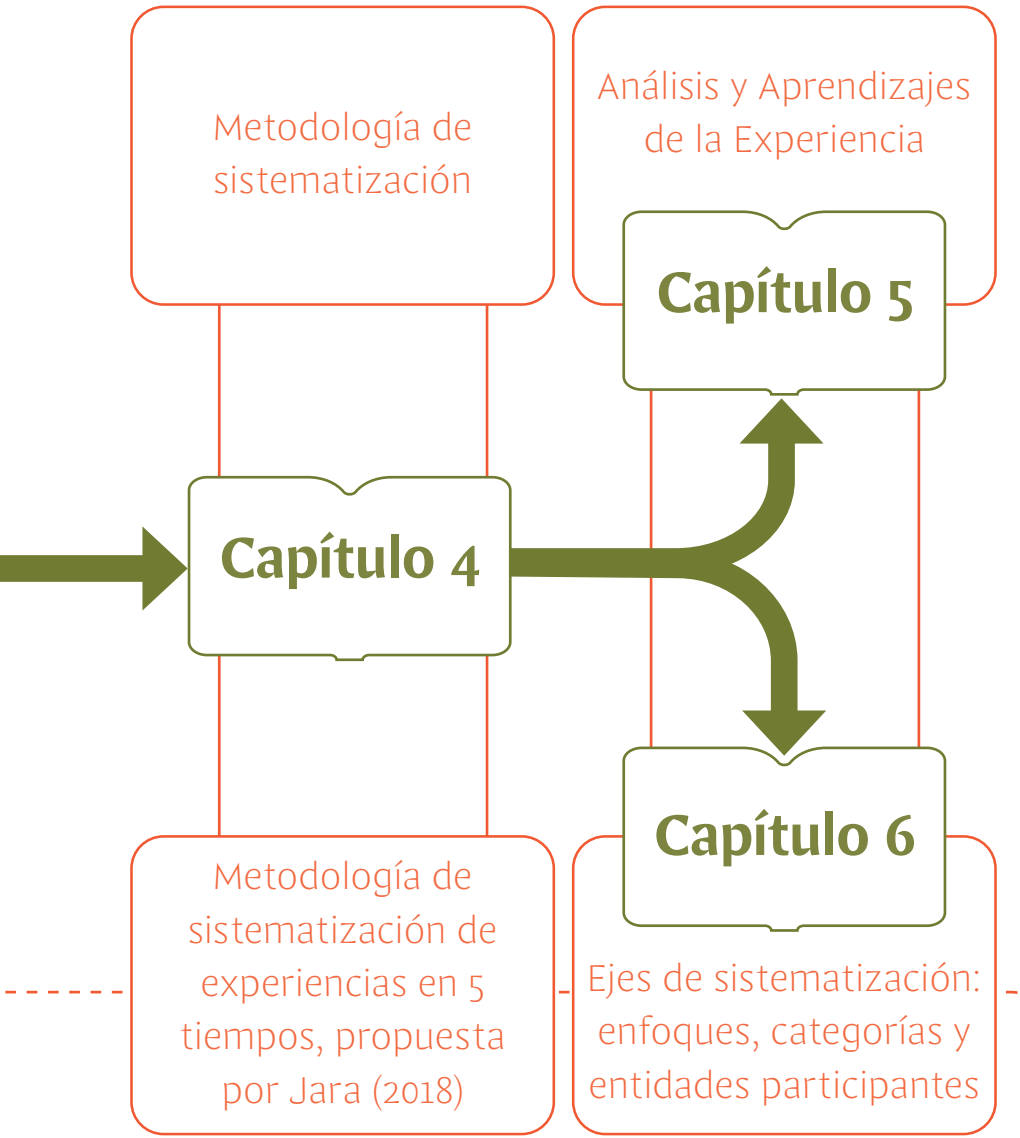
En el **Capítulo 4**, *Una experiencia que se transformó en aprendizajes: metodología de la sistematización*, se presenta el esquema metodológico propuesto por Jara (2018) para sistematizar la experiencia del IPREG en la formulación de políticas públicas. En cada paso del esquema se relacionan los datos e información empleados para reconstruir la experiencia, definir el objetivo y los ejes de la sistematización, elegir las fuentes de información, entre otros aspectos delimitantes para el aprendizaje.

En el **Capítulo 5**, *¿Qué funcionó y qué sigue siendo un reto*?, se presentan las reflexiones de la experiencia del IPREG entorno a los ejes de sistematización definidos en el capítulo anterior. Las reflexiones de cada eje de sistematización se agruparon por enfoques y/o perspectivas, en los cuales se proporciona un análisis de los logros alcanzados y los desafíos asumidos.

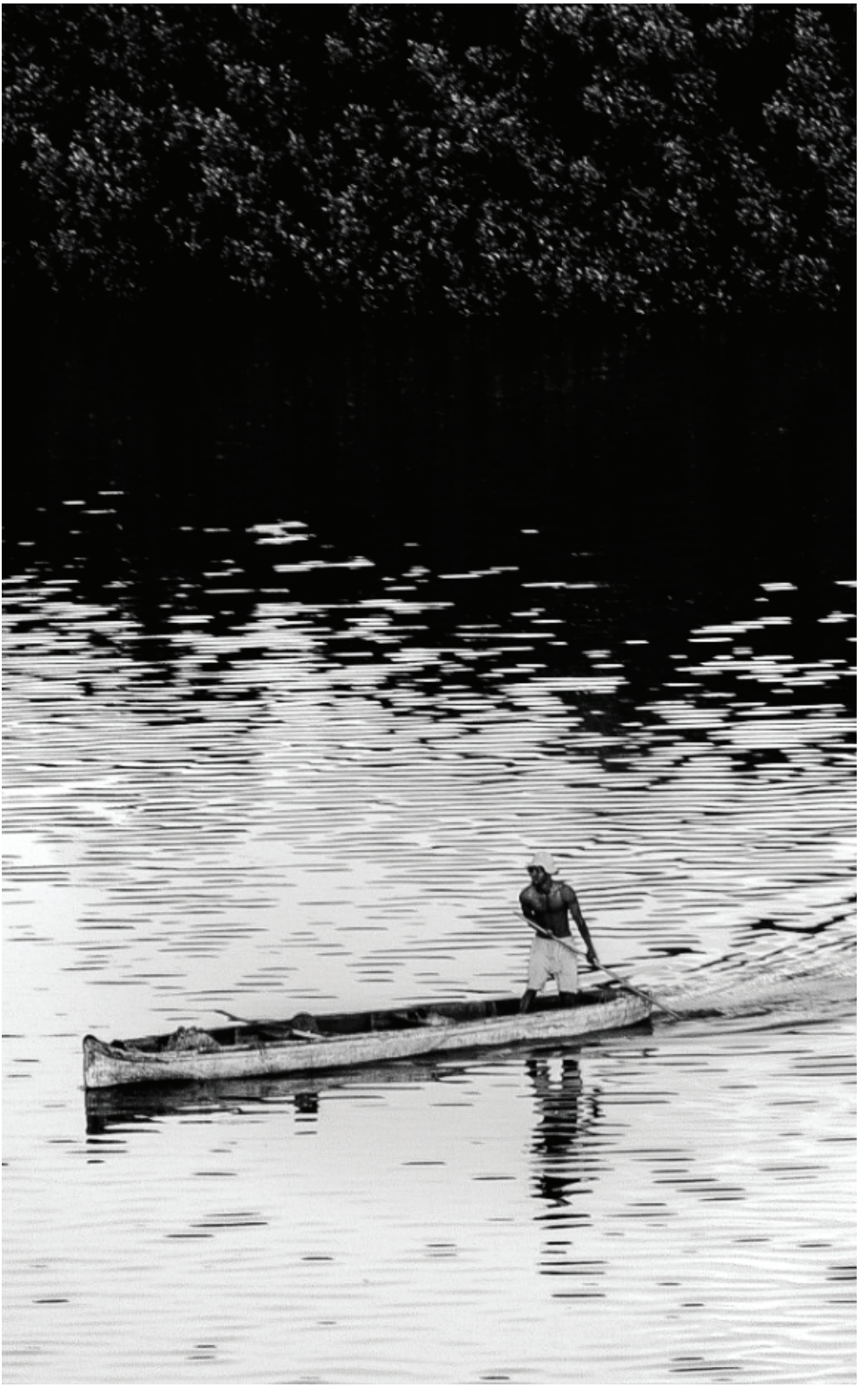
En el **Capítulo 6**, *Aprendizajes y recomendaciones*, se exponen las lecciones aprendidas y las recomendaciones derivadas de los análisis realizados en el capítulo anterior. Las lecciones aprendidas se organizaron en categorías, mientras que, las recomendaciones se formulan a las entidades participantes del proyecto: IPREG y la Universidad de Cartagena, y las entidades distritales y la Secretaría de Planeación Distrital.

Figura 1. Estructura metodológica que articula los seis (6) capítulos del libro.





Nota. Elaboración propia.



1

Trayectoria del IPREG

1.1. Rol del IPREG[1]

El Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno (IPREG) de la Universidad de Cartagena fue creado en 2008. Está adscrito a la Vicerrectoría de Investigaciones y tiene la responsabilidad de articular integralmente las funciones de docencia, investigación, proyección social, asesoría, consultoría e internacionalización con las necesidades y los problemas del sector público, a partir del desarrollo científico en temas de políticas públicas, gobierno, gestión, y formación y capacitación del talento humano.

Su misión es desarrollar las funciones sustantivas de la universidad orientadas al estudio, la formación y la capacitación del talento humano, así como a la reflexión sobre problemas públicos. De esta forma, busca aportar insumos que permitan a las entidades nacionales, regionales, departamentales y locales tomar decisiones informadas para diseñar y gestionar políticas públicas que mejoren la calidad de vida y fortalezcan la democracia.

El campo de acción del IPREG le permite desenvolverse en las siguientes líneas de trabajo:

- Diagnóstico, formulación, revisión y ajuste de planes de ordenamiento territorial (Esquemas de Ordenamiento Territorial —EOT—, Planes Básicos de Ordenamiento Territorial —PBOT— y Planes de Ordenamiento Territorial —POT—).

1 El lector puede consultar el sitio web del IPREG para informarse en detalle de las líneas de trabajo, proyectos liderados, documentos científicos y académicos publicados, eventos científicos organizados, y las redes académico-investigativas en las que participa. (https://ipreg.unicartagena.edu.co/).

- Diagnóstico y formulación de planes de desarrollo territorial (PDT).
- Diseño de lineamientos, diagnóstico, análisis y evaluación de políticas públicas.
- Diseño e implementación de plataformas de seguimiento de políticas públicas.
- Diseño y formulación de políticas, planes, programas y proyectos.
- Diseño e implementación de programas de formación en políticas públicas.
- Gestión, adecuación y transferencia tecnológica en políticas públicas.
- Diseño e implementación de metodologías para la planeación estratégica.
- Análisis y evaluación de políticas públicas y desarrollo humano.
- Análisis y evaluación de políticas públicas de democracia, conflicto y convivencia.
- Desarrollo de eventos científicos.
- Elaboración y publicación de artículos científicos, documentos divulgativos, entre otros.

En desarrollo de su misión y de sus líneas de trabajo, el IPREG ha consolidado un importante reconocimiento académico, social y de investigación. Su trayectoria en la generación y apropiación social del conocimiento se refleja en los resultados del Grupo de Investigación del Instituto de Políticas Públicas, Regional y de Gobierno (GIPREG), reconocido en categoría B en la más reciente convocatoria del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia (convocatoria 957 de 2024).

1.2. Procesos previos

A lo largo de sus 17 años de experiencia, el Instituto ha liderado y participado en diversos proyectos que sustentan su idoneidad para asumir procesos de formulación de nuevas políticas públicas para el Distrito de Cartagena de Indias y la región Caribe.

En su trayectoria se destaca la ejecución de proyectos que tienen como objetivo realizar diagnósticos de ordenamiento territorial, formular planes decenales, diseñar y evaluar políticas de desarrollo y programas, y formar y capacitar el talento humano.

Estos proyectos se han ejecutado a través de alianzas con entidades y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, de ámbito local, regional, nacional e internacional. La información de algunas de estas iniciativas se sintetiza en la Tabla 1[2].

Tabla 1. Proyectos ejecutados por el IPREG, 2015 a 2025.

Nombre del Proyecto	**Seminario de control social en los municipios de Santa Rosa, Arjona y San Juan Nepomuceno**		
Año	2015	**Duración**	5 meses
Entidad Financiadora	Contraloría Departamental de Bolívar		
Objetivo del Proyecto	Fortalecer las habilidades del control ciudadano a la gestión pública, a través de un programa de formación para actores representativos de la sociedad civil que promueva la construcción colectiva de gobernabilidad democrática en los municipios de Santa Rosa de Lima, Arjona y San Juan Nepomuceno en Bolívar.		

2 El lector puede consultar el sitio web del IPREG, en la opción Extensión para informarse a profundidad de los resultados de cada proyecto listado en la Tabla 1 (https://ipreg.unicartagena.edu.co/sobre-el-ipreg/extension/).

Nombre del Proyecto	**Apoyo al programa Contralores Escolares**		
Año	2016	**Duración**	6 meses
Entidad Financiadora	Contraloría Departamental de Bolívar		
Objetivo del Proyecto	Creación, formación y apoyo al proceso de sensibilización para Brindar la implementación del programa *Contralores Escolares* de la Contraloría Departamental de Bolívar, en los municipios de Santa Catalina, Santa Rosa de Lima, San Estanislao, Turbana, Clemencia, Villanueva y Soplaviento.		

Nombre del Proyecto	**Apoyo técnico para la formulación de la Política Pública de Habitante de Calle (fase 1)**		
Año	2016	**Duración**	5 meses
Entidad Financiadora	Secretaría de Participación y Desarrollo Social de la Alcaldía Distrital		
Objetivo del Proyecto	Aunar esfuerzos para realizar la fase I de la formulación de la Política Pública de Habitante de Calle en el Distrito de Cartagena de Indias.		

Nombre del Proyecto	**Formación y apoyo para la implementación del programa Contralores Escolares de Bolívar**		
Año	2017	**Duración**	6 meses
Entidad Financiadora	Contraloría Departamental de Bolívar		
Objetivo del Proyecto	Brindar apoyo técnico y logístico en la implementación del programa Contralores Escolares de Bolívar.		

Nombre del Proyecto	**Diagnóstico de la gestión de las políticas migratorias en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Colombia**		
Año	2017	**Duración**	2 meses
Entidad Financiadora	Contraloría Departamental de San Andrés		
Objetivo del Proyecto	Realizar el diagnóstico, seguimiento y evaluación de la gestión y los resultados de la OCRE, desde su creación hasta la fecha, sobre las políticas de migración en el Archipiélago de San Andrés.		

Nombre del Proyecto	**Plan de acompañamiento para el fortalecimiento de competencias en las áreas de ciudadanía, lenguaje y matemáticas de los estudiantes de las instituciones educativas oficiales (IEO) de Cartagena, focalizadas en opción de mejora**		
Año	2018	**Duración**	4 meses
Entidad Financiadora	Secretaría de Educación Distrital		
Objetivo del Proyecto	Prestar servicios para el fortalecimiento de las competencias en lenguaje, matemáticas y formación ciudadana, en las IEO priorizadas del Distrito de Cartagena de Indias.		

Nombre del Proyecto	**Políticas de fortalecimiento empresarial del Distrito de Cartagena de Indias**		
Año	2019	**Duración**	6 meses
Entidad Financiadora	Secretaría de Educación Distrital		
Objetivo del Proyecto	Realizar el diseño participativo y la implementación de políticas de fortalecimiento empresarial del Distrito de Cartagena de Indias.		

Nombre del Proyecto	**Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para adelantar las estrategias contempladas en el Plan de Desarrollo "Salvemos Juntos a Cartagena"**		
Año	2020	**Duración**	2 meses
Entidad Financiadora	Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias		
Objetivo del Proyecto	Elaborar el documento técnico de soporte del Plan Decenal de Cultura Ciudadana y Cartageneidad, así como implementación del programa *Barrio Heroico*.		

Nombre del Proyecto	**Formulación del Plan Decenal de Cultura Ciudadana del Distrito de Cartagena de Indias 2021-2031**		
Año	2021	**Duración**	5 meses
Entidad Financiadora	Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias		
Objetivo del Proyecto	Formular el Plan Decenal de Cultura Ciudadana y Cartageneidad, y promover pilotajes de experimentación social para la transformación del comportamiento ciudadano.		

Nombre del Proyecto	**Ejecución del esquema de participación ciudadana en el marco de la fase de Agenda Pública para la elaboración del documento diagnóstico de la Política Pública Integrada de Cultura (PPIC)**		
Año	2022	**Duración**	4 meses
Entidad Financiadora	Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena (IPCC)		
Objetivo del Proyecto	Desarrollar el esquema de participación ciudadana en el marco de la etapa de Agenda Pública para la elaboración del documento diagnóstico de la Política Pública Integrada de Cultura (PPIC).		

	Apoyo técnico para el alistamiento del instrumento de recolección de información y los indicadores para el censo de la comunidad de Barú		
Año	2022	**Duración**	2 meses
Entidad Financiadora	Fundación Somos Barú		
Objetivo del Proyecto	Brindar apoyo técnico a la Fundación Somos Barú en el proceso de concertación y construcción del instrumento de recolección de información para el censo de la comunidad de Barú.		

Nombre del Proyecto	**Proyecto de ejecución del desarrollo de procesos participativos y de sistematización especializada para la etapa de Formulación del ciclo de las políticas públicas culturales del Distrito de Cartagena de Indias**		
Año	2023	**Duración**	5 meses
Entidad Financiadora	Instituto de Patrimonio y Cultura de Cartagena -IPCC		
Objetivo del Proyecto	Desarrollar los procesos participativos y de sistematización especializada para el desarrollo de la etapa de Formulación de las políticas públicas culturales del Distrito de Cartagena de Indias.		

Nombre del Proyecto	**Brindar apoyo técnico y científico a la Secretaría de Planeación Distrital en el proceso de formulación de las políticas públicas de Participación ciudadana, Salud mental, Espacio público, Ciencia, tecnología e innovación y Bienestar y protección animal**		
Año	2023	**Duración**	12 meses
Entidad Financiadora	Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias		
Objetivo del Proyecto	Contratar la formulación de las políticas públicas de Bienestar y protección animal, Espacio público, Participación ciudadana, Salud mental y Ciencia, tecnología e innovación.		

Nombre del Proyecto	**Caracterización demográfica, social y económica de la comunidad de Barú**		
Año	2023	**Duración**	6 meses
Entidad Financiadora	Asociación Somos Barú		
Objetivo del Proyecto	Realizar el censo de la península de Barú.		

Nombre del Proyecto	**Caracterización socioeconómica y de habitabilidad de los habitantes del barrio Getsemaní y su población en diáspora**		
Año	2024	**Duración**	10 meses
Entidad Financiadora	Inversiones Inmobiliarias LR SAS		
Objetivo del Proyecto	Identificar y caracterizar la situación socioeconómica y de habitabilidad de los residentes del barrio Getsemaní y de la población en diáspora que mantiene vínculos con el territorio. Los resultados servirán para construir criterios de postulación para la población potencialmente beneficiaria del proyecto de vivienda asociativa “La Resistencia Getsemaní”.		

Nombre del Proyecto	**Asistencia científica y técnica para la formulación de la Política Pública de Educación Ambiental del Distrito de Cartagena de Indias**		
Año	2025	**Duración**	7 meses
Entidad Financiadora	Establecimiento Público Ambiental (EPA)		
Objetivo del Proyecto	Asistir técnica y científicamente la formulación de la Política Pública de Educación Ambiental.		

Nota. Esta tabla presenta una breve descripción y periodo de ejecución de los proyectos finalizados por el IPREG, 2025[3].

3 Si el lector está interesado en los proyectos ejecutados antes del año 2015, puede consultar el sitio web del IPREG (https://ipreg.unicartagena.edu.co/proyectos/).

El liderazgo del IPREG en estos proyectos ha sido efectivo, orientado a la transformación de las realidades sociales y territoriales, y a la construcción del conocimiento colectivo. Este impacto se ha logrado mediante la promoción del diálogo inclusivo y el reconocimiento de las necesidades, opiniones y perspectivas de las poblaciones, procurando garantizar una intervención técnicamente sólida, humanamente pertinente y socialmente legítima.

Desde esta perspectiva, para el IPREG es de importancia estratégica sistematizar la experiencia vivida durante el año 2023 en el proyecto de formulación de cinco políticas públicas distritales: Bienestar y protección animal; Ciencia, tecnología e innovación; Espacio público; Participación ciudadana, y Salud mental. La reflexión y el análisis de esta experiencia permite identificar logros y desafíos, así como lecciones que generan aprendizajes significativos relevantes para procesos futuros y opciones de mejora que merecen ser comunicadas y expuestas en el debate público, académico y gubernamental.

1.3. Referencias

Instituto de Políticas Públicas Regional y de Gobierno. (2025). Obtenido de https://ipreg.unicartagena.edu.co/sobre-el-ipreg/extension/



2

Análisis de políticas públicas y la sistematización como proceso

2.1. Introducción

El estudio de las políticas públicas es una disciplina académica consolidada, con un enfoque multidisciplinar y multidimensional marcado por la evolución conceptual en cuanto a la intencionalidad, el proceso y la participación de la ciudadanía. Hoy es posible encontrar más de veinte definiciones que dan cuenta de esta evolución; además, existe un reconocimiento explícito a los problemas sociales, del uso de los recursos y de la participación de la sociedad en su construcción.

Figura 1.

Elementos para comprender las políticas públicas.



Nota. Palabras claves que representan la evolución conceptual en la literatura científica del término políticas públicas. Elaboración propia.

La formulación de políticas públicas conecta la acción gubernamental con la realidad de las personas, ya que constituye el espacio donde el problema social se convierte en una respuesta pública coherente. Esa conversión suscita el interés por la sistematización de la experiencia. La interpretación crítica y ordenada de lo experimentado durante la formulación de una política pública permite transformar la práctica en conocimiento útil, con posibilidades de ser reproducido en procesos similares.

Para contextualizar el alcance de este libro, el presente marco referencial orienta el enfoque en dos ángulos: el análisis de políticas públicas y la sistematización de experiencias, los cuales se desarrollan en las siguientes subsecciones.

2.2. Análisis de políticas públicas: ¿qué son y cuáles son sus momentos?

Se entiende por política pública el conjunto de decisiones o acciones coherentes que toman diferentes actores públicos, cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían, a fin de resolver de manera puntual un problema definido como colectivo. Estas decisiones suelen expresarse en actos formales con distintos niveles de obligatoriedad, orientados a modificar la conducta de los grupos sociales que se considera originan el problema, en beneficio de quienes padecen sus efectos negativos (Subirats, Knoepfel, Larrue, & Varone, 2012).

Las políticas públicas tienen dos grandes momentos: el normativo y el operativo. El primero es, en esencia, el momento de decisión y hace referencia a la finalidad que persigue el gobierno para contribuir en la gestión de un problema social. Por su parte, el operativo abarca la realización, a través de la ejecución de acciones interrelacionadas (Arias & Herrera, 2017).

Dichos momentos se articulan mediante un proceso organizado en etapas, conocido como ciclo de políticas públicas (Jones, 1970), que opera como el marco analítico que organiza la acción administrativa en fases lógicas para abordar problemas públicos de una forma estructurada.

En este ciclo se emplean instrumentos concretos —disposiciones legales, normativas, programas y servicios— para traducir normas y recursos —presupuestos, recursos humanos, entre otros— en cambios en las condiciones de vida de una población (Subirats et al., 2012).

A continuación, se presentan las etapas del ciclo de políticas públicas, explicadas de manera sintética y contrastadas con la forma en que estas se operacionalizan en los procesos de diseño y gestión del Distrito de Cartagena de Indias. De esta forma, es posible identificar las diferencias —si las hay— entre la estructura propuesta en la literatura y su aplicación en el contexto local.

Este análisis es importante para entender tanto la representatividad de la administración pública como los desafíos frente a las perspectivas de la ciudadanía y demás actores que intervienen en el proceso, y el enfoque metodológico que sustenta las etapas.

En la práctica, el ciclo de políticas públicas no es lineal, sino dinámico e iterativo, ya que las etapas se retroalimentan en un proceso continuo de ajuste y mejora. A menudo se requieren reinterpretaciones y/o reformulaciones de las políticas, bien sea por los recursos disponibles, el surgimiento de nuevas situaciones sociales que deben ser priorizadas o los resultados de las evaluaciones, entre otros factores.

2.2.1. El ciclo de las políticas públicas[4]

El modelo teórico del ciclo de políticas públicas inicia con la detección, identificación y definición del problema público, y se prolonga hasta la evaluación de los resultados obtenidos, previa formulación e implementación de las alternativas definidas para afrontar dichos problemas. El ciclo está conformado por cinco etapas, que se describen a continuación.

2.2.1.1. Identificación de los problemas

La identificación de un problema público está determinada por una situación social que se reconoce como una necesidad colectiva, una carencia o insatisfacción identificable directamente, o a través de elementos que exteriorizan dicha situación, y ante la cual se requiere una intervención gubernamental. Un problema se identifica cuando se reconoce una brecha entre la situación actual y la situación deseada. Es preciso mencionar que no todos los problemas sociales llegan a convertirse en políticas públicas.

2.2.1.2. Inclusión en la agenda

En esta etapa, el problema identificado capta la atención de los actores del sistema político-administrativo que pueden atenderlo, operando como una especie de filtro en el que, entre múltiples demandas sociales, se selecciona una para la formulación de una política pública (es decir, la selección y priorización dentro de la agenda).

2.2.1.3. Formulación de alternativas y decisión del programa de la política

La formulación de alternativas inicia con la construcción de acuerdos sobre las causas del problema social para orientar la acción gubernamental. En este punto, son claves los actores sociales porque pueden influir y contribuir a moldear dicha definición. Luego, se formula el programa de acción político-administrativo, lo cual implica la selección de objetivos, la elección de instrumentos y la planificación de los procesos que se implementarán para abordar la problemática.

4 Esta subsección se construyó a partir de una síntesis del capítulo 2, subsección 2.4., del libro de Subirats, Knoepfel, Larrue & Varone (2012). Análisis y gestión de políticas públicas. Editorial Ariel.

A lo largo de esta etapa, se emplean mecanismos de filtro y ajuste que influyen en la selección final de las alternativas y en la configuración del programa de política pública. Dichos mecanismos aseguran que las propuestas no solo sean técnicamente sólidas, sino también política y financieramente viables.

2.2.1.4. Implementación de la política

En la etapa de implementación se adapta el programa de política a las condiciones y contextos específicos donde se aplicará. En esta se ejecutan las acciones y se entregan los servicios previstos. La implementación puede ser más compleja de lo que anticipan los analistas, ya que está expuesta a mecanismos que pueden desviar su desarrollo. Entre ellos se encuentran la parcial o no ejecución de las medidas planificadas, y la aplicación selectiva de algunas de ellas.

2.2.1.5. Evaluación de la política

El propósito en la etapa de evaluación es determinar los resultados y efectos generados por la intervención. Esta se centra en dos aspectos principales: los cambios de conducta y el grado de resolución del problema. Con el primero se analiza si la población objetivo ha modificado sus comportamientos de acuerdo con lo esperado por la política. Con el segundo se examina la efectividad de la política para abordar y solucionar la problemática inicial.

Esta etapa no está exenta de sesgos o filtros que pueden influir en la interpretación de los datos y, por tanto, en las conclusiones de la evaluación. Como se expresó en párrafos anteriores, el ciclo de políticas públicas no es lineal, por lo que la evaluación no debe entenderse como la etapa final del proceso, sino como momentos de valoración que sirven para retroalimentar las acciones y mejorar los procesos de gestión.

2.2.2. Ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias

Al comparar el marco de referencia expuesto sobre el ciclo de políticas públicas con el adoptado por el Distrito de Cartagena[5], en el del gobierno distrital se observan detalles —en su estructura, procesos y metodologías— que, en principio, otorgan mayor solidez y rigurosidad al cumplimiento de cada etapa del ciclo teórico.

En la Figura 3 se comparan ambas estructuras. Como se puede apreciar, la **etapa de alistamiento** es una adición metodológica al ciclo teórico. En ella se definen una o más entidades o sectores como coordinadores del proceso. En esta etapa se espera:

- Una efectiva cimentación de las problemáticas y desafíos sociales abordables en la política.
- La definición y articulación de los actores clave y del esquema de participación ciudadana.
- La definición coherente de los aspectos normativos, conceptuales y políticos.
- La planificación de los instrumentos de recolección de información y de los recursos necesarios para las etapas de agenda pública y formulación.

Resultado: los hallazgos se consolidan en una Ficha de Estructuración de Política Pública (guía o carta de navegación) que se presenta a la Secretaría de Planeación Distrital para su revisión, ajuste y aprobación (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

5 En los Instructivos construidos por la Secretaría de Planeación Distrital de Cartagena (2025) y en lo definido en los Decretos Distritales 1070 de 2021 y 0730 de 2023, se detalla el Ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias.

La **etapa de agenda pública** integra las etapas de identificación de los problemas e inclusión en la agenda que plantea el ciclo teórico. ¿Cómo se logra?

- Se ejecutan espacios participativos para la concertación de la visión de la(s) entidad(es) coordinadora(s) de la política pública y la visión de la ciudadanía —línea base[6], puntos críticos[7] y factores estratégicos[8]—, para construir una profunda y sólida visión de las realidades, aplicando instrumentos y herramientas metodológicas para recolectar y analizar la información.

Resultado: los resultados de la etapa se consolidan en un Documento Diagnóstico de Política Pública. El nivel de detalle de cada ítem se determina según las directrices del respectivo instructivo (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022b). El equipo formulador debe socializar los resultados con los comités sectoriales que correspondan para validar el documento generado.

6 La línea base es un método de evaluación clave al momento de iniciar una intervención de política pública. Esta procura la recolección de información sobre el estado de las cosas en el punto cero, por lo que se busca que la recolección genere indicadores cuantitativos confiables para su medición y sistematización. El levantamiento de datos e información permite construir un marco de referencia para comparar los resultados y evaluar la efectividad de estos. La línea base, además, es un insumo para la etapa de seguimiento del ciclo de políticas públicas (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

7 Los puntos críticos exponen aspectos, positivos y negativos, con incidencia en las poblaciones y situaciones objetivo de política pública que, expuestas mayoritariamente en los escenarios de participación, ponen de relieve los temas sobre los cuales es necesario intervenir a través de una política pública desde la perspectiva de la comunidad; su identificación visibiliza las situaciones que afectan la calidad de vida de las poblaciones. Los puntos críticos se convertirán, en la etapa de formulación, en categorías sobre las cuales se establecerán las Líneas Estratégicas de la política pública (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

8 Los factores estratégicos surgen a partir de un ejercicio de priorización de los puntos críticos que, desde la perspectiva comunitaria, tienen mayoritariamente la capacidad de cambiar y transformar las situaciones que con anterioridad se han percibido como negativas. Este ejercicio debe ser desarrollado después de finalizar la identificación de puntos críticos. Se espera que la priorización de los factores estratégicos contemple las situaciones a alcanzar mediante la política pública, desde la perspectiva de las comunidades. Los equipos formuladores deberán proponer una estructura preliminar de la política pública e iniciar la redacción de los objetivos del instrumento de planeación (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

Figura 3. Ciclo teórico de políticas públicas comparado con el ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias.



Estudio y aprobación de la política pública formulada



Nota. Adaptado de Teoría y Aplicación, por R. Arrieta-Flórez, 2024, Aula Virtual de la Universidad de Cartagena (https://classroom.google.com/u/1/c/NzUzNzQ3NzgyMTQ3).

En la **etapa de formulación** se ejecutan dos tipos de espacios participativos con distinta finalidad:

- Mesas de trabajo con actores especializados, orientadas a discutir y concertar los objetivos, metas, productos y actividades requeridas para la elaboración del plan de acción, la hoja de vida de resultados y la hoja de vida de productos.
- Mesas de negociación con la(s) entidad(es) responsable(s) y corresponsable(s), destinadas a justificar la participación de cada una en la etapa de implementación.

Resultado: Estos se presentan en el Documento de Política Pública y el respectivo plan de acción[9] y las hojas de vida de los indicadores[10]. El nivel de detalle de cada apartado se define según las directrices del instructivo correspondiente (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022c).

La **etapa de implementación** se distingue del ciclo teórico por los desafíos que supone la articulación interinstitucional y la coordinación entre múltiples actores, especialmente en lo relacionado a la disponibilidad y asignación de los recursos financieros del Distrito de Cartagena de Indias.

La **etapa de seguimiento** propuesta en la metodología CONPES D. T. y C. potencia el carácter no lineal del proceso, permitiendo valorar los avances de la implementación y la posibilidad de reformular el plan de acción de la política pública. Para ello, el equipo formulador debe ejecutar el plan de monitoreo elaborado y aprobado por el CONPES. En esta etapa la transparencia, la participación ciudadana y el uso de herramientas tecnológicas para el monitoreo y vigilancia son esenciales.

Finalmente, la **etapa de Evaluación *ex post*** se contempla como un ejercicio activo para la participación ciudadana.

9 El plan de acción es el instrumento operativo y de planeación que traduce los objetivos estratégicos de la política en metas, actividades, productos, entidades responsables, cronogramas y recursos específicos.

10 Las hojas de vida de los productos son fichas técnicas en las que detallan las características, metodología de cálculo, fuentes de información y responsables de los indicadores utilizados para monitorear y evaluar los resultados de una política.

2.3. Sistematización de experiencias

Las experiencias vividas generan conocimientos, aprendizajes y prácticas que, a menudo, quedan registrados en su "caja de recuerdos", posiblemente de manera dispersa y contextual. Estas experiencias alimentan la intuición, las habilidades y la comprensión de situaciones diversas. Sin embargo, para aprovechar este conjunto y transformarlo estratégicamente con la intención de aplicarlo, es necesario definir una estructura formal que permita recuperar, interpretar y documentar lo vivido. A este proceso se le denomina *sistematización de experiencias*.

En el panorama de la investigación social latinoamericana, el interés por la sistematización de experiencias surge en la década de 1980, especialmente, a partir de las vivencias de organizaciones y grupos de base comunitaria. Esta metodología se concibe como una práctica que contribuye a la mejora de la calidad de vida y la justicia social (Vientós & Ortiz, 2009), consolidándose como un enfoque epistemológico alternativo que busca generar conocimiento crítico desde y para la acción social.

2.3.1. Conceptualización y principios básicos

La sistematización aborda las experiencias como procesos dinámicos que se desarrollan en un periodo determinado, en los que intervienen diferentes actores dentro de un contexto económico y social específico y en el marco de una o más instituciones determinadas (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2004). La sistematización es una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, hace explícita la lógica y el sentido del proceso vivido. Esta metodología produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias, comprenderlas teóricamente y proyectarlas a futuro con una perspectiva transformadora (Jara, 2018).

Otros autores como Tapella y Rodríguez-Bilella (2014) afirman que en la sistematización de una experiencia se intenta conocer y comprender cómo funciona un proyecto en un contexto determinado; qué factores obstaculizan y favorecen el logro de objetivos; cuáles son las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en ese y otros escenarios; y qué lecciones se aprendieron de la experiencia. En la Tabla 2 se resumen los principios básicos de una sistematización de experiencias.

Tabla 2. Principios básicos de la sistematización de experiencias.

Principios básicos	Alcance
Pensamiento analítico y reflexión crítica	Este principio está orientado en reflexionar sobre qué se hizo, por qué se hizo, por qué se hizo de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados y cuál es la utilidad y sostenibilidad de estos.
Rescatar aprendizajes y producir conocimiento	Con este principio se espera que los aprendizajes y conocimientos sean útiles tanto para las organizaciones de apoyo y grupos beneficiarios como para las agencias financieras y otros equipos o personas que, en otros lugares y momentos, puedan apoyarse en esta experiencia para planificar y ejecutar sus propios proyectos.
Énfasis en el proceso y resultados e impactos	Este principio pone énfasis en el proceso vivido durante la experiencia concreta de desarrollo y apunta a describir y comprender qué sucedió durante la experiencia y por qué pasó lo que pasó. Aunque los resultados e impactos del proyecto son relevantes, lo más importante es explicar por qué se obtuvieron y extraer lecciones que permitan mejorarlos en experiencias futuras.

Participativo y pluralista	Este principio busca que el proceso sea lo más participativo y pluralista posible, capturando, incorporando y aprovechando los conocimientos y opiniones que los diversos actores tienen sobre la experiencia.
Lecciones aprendidas	Para este principio se entiende, como una proposición generalizada, qué condiciones deben cumplirse para que ocurra un resultado deseado o qué acciones deben evitarse para prevenir dificultades.

Nota. Adaptado de *Sistematización de experiencia: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo*, por E. Tapella y P. Rodríguez-Bilella, 2014.

2.3.2. La sistematización de experiencias en la formulación de políticas públicas

La sistematización de experiencias puede y debe utilizarse en el ámbito de la formulación y gestión de políticas públicas, entre otras razones porque en los procesos de intervención es necesario que el conocimiento generado contribuye a construir consensos entre los actores respecto a las políticas y las acciones. Ese mismo conocimiento contribuye a orientar el rediseño y mejoramiento de las intervenciones vigentes a través de evidencia científica, evaluaciones rigurosas y acciones efectivas (Orosco, 2016).

La sistematización permite reflexionar críticamente sobre la propia experiencia, al tiempo que enriquece la teoría y ayuda a identificar vacíos en el diseño de las distintas etapas del proceso, mediante la organización, reconstrucción y relacionamiento de aspectos y criterios relevantes (Peña-Varón, Marín-Velásquez, & Mosquera-Becerra, 2021).

Para aprender de la experiencia y mejorar la práctica, Orosco (2016) propone que las metas y resultados de la sistematización tomen en

consideración los fines descritos en la Tabla 3.

Tabla 3. Fines de la sistematización de experiencias en intervenciones públicas.

Fines	Alcance
Uso del conocimiento y la experiencia institucional	La sistematización es una herramienta que permite recopilar, organizar, analizar y compartir los conocimientos de los actores involucrados en la elaboración de las políticas públicas. Mediante la sistematización es posible identificar los conocimientos que surgen durante los procesos de formulación y gestión de estas políticas.
Mejorar la ejecución de las políticas	Se trata de un proceso continuo de evaluación de las experiencias, que sirve de base para reorganizar, analizar, priorizar e implementar acciones de manera reflexiva, sistemática y participativa.
Desarrollar la capacidad organizacional	Desarrolla la capacidad organizacional para utilizar herramientas metodológicas de recolección y análisis de información sobre actividades relacionadas con la formulación de políticas de desarrollo, facilitando la promoción de acciones que mejoren su implementación.
Desarrolla la capacidad de aprendizaje a nivel institucional	Permite que las teorías, suposiciones, aprendizajes y lecciones implícitas salgan a la luz mediante la reflexión sobre los procesos de formulación de políticas de desarrollo. También, contribuye a superar el empirismo en el que suelen incurrir quienes formulan políticas públicas.
Promueve la participación	El proceso de sistematización supone la participación de los actores en la formulación y gestión de las políticas a todo nivel. Esto contribuye a generar acercamientos entre los gestores de políticas y las poblaciones beneficiarias.

Contribuye al entendimiento interinstitucional	A partir del entendimiento entre los diferentes actores de la política, se agilizan los procesos de toma de decisiones.
Permite la documentación de las experiencias	Mediante la redacción de informes y documentos que pueden ser compartidos, la sistematización opera como una herramienta de documentación de la experiencia de trabajo para cualquier institución.
Promueve el compartir las experiencias de políticas exitosas	Contar con un documento que describa, analice y explique las lecciones aprendidas facilita la continuidad, ya que las gestiones sucesivas no parten de cero, sino que tienen como respaldo los aprendizajes que serán utilizados para mejorar la calidad de las políticas públicas formuladas.

Nota. Adaptado de *Guía de sistematización de experiencias de intervenciones públicas*, por E. Orosco, 2016.

2.4. Referencias

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2022a). *Instructivo: Ficha de Estructuración de Política Pública – Etapa de Alistamiento*. [Archivo PDF]. https://planeacion.cartagena.gov.co

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2022b). *Instructivo: Documento Diagnóstico de Política Pública – Etapa de Agenda Pública*. [Archivo PDF]. https://planeacion.cartagena.gov.co

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2022c). *Instructivo: Documento de Política Pública y su respectivo Plan de Acción – Etapa de Formulación*. [Archivo PDF]. https://planeacion.cartagena.gov.co

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2023a). *Decreto 0730 de 2023*. Obtenido de https://app.cartagena.gov.co/ActosAdministrativos/Documentos/61651.pdf

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2023b). *Resolución 5629 de 2023*. Obtenido de https://app.cartagena.gov.co/ActosAdministrativos/Documentos/62142.pdf

Arias, D., & Herrera, A. (2017). *Entre políticas gubernamentales y políticas públicas. Análisis del ciclo de las políticas de desarrollo del gobierno del estado de Michoacán, México, 2003-2010*. México D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública.

Arrieta-Flórez, R. (2024). *El ciclo de políticas públicas* [Notas de clase]. Aula Virtual de la Universidad de Cartagena (https://classroom.google.com/u/1/c/NzUzNzQ3NzgyMTQ3).

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

Jones, C. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont, California: Duxbury Press.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2004). *Guía metodológica de sistematización*. Obtenido de FAO Knowledge: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/27cb47b2-8a89-46de-8c09-257d64d464d8/content

Orosco, E. (2016). *Guía de sistematización de experiencias de intervenciones públicas*. Recuperado el 2025, de Imagine Works Consulting: https://iwcperu.com/images/pdfs/guia_met_sis.pdf

Peña-Varón, J., Marín-Velásquez, P., & Mosquera-Becerra, J. (2021). Papel de la sistematización de experiencias en los procesos de evaluación de intervenciones de salud pública en la Comuna Saludable por la

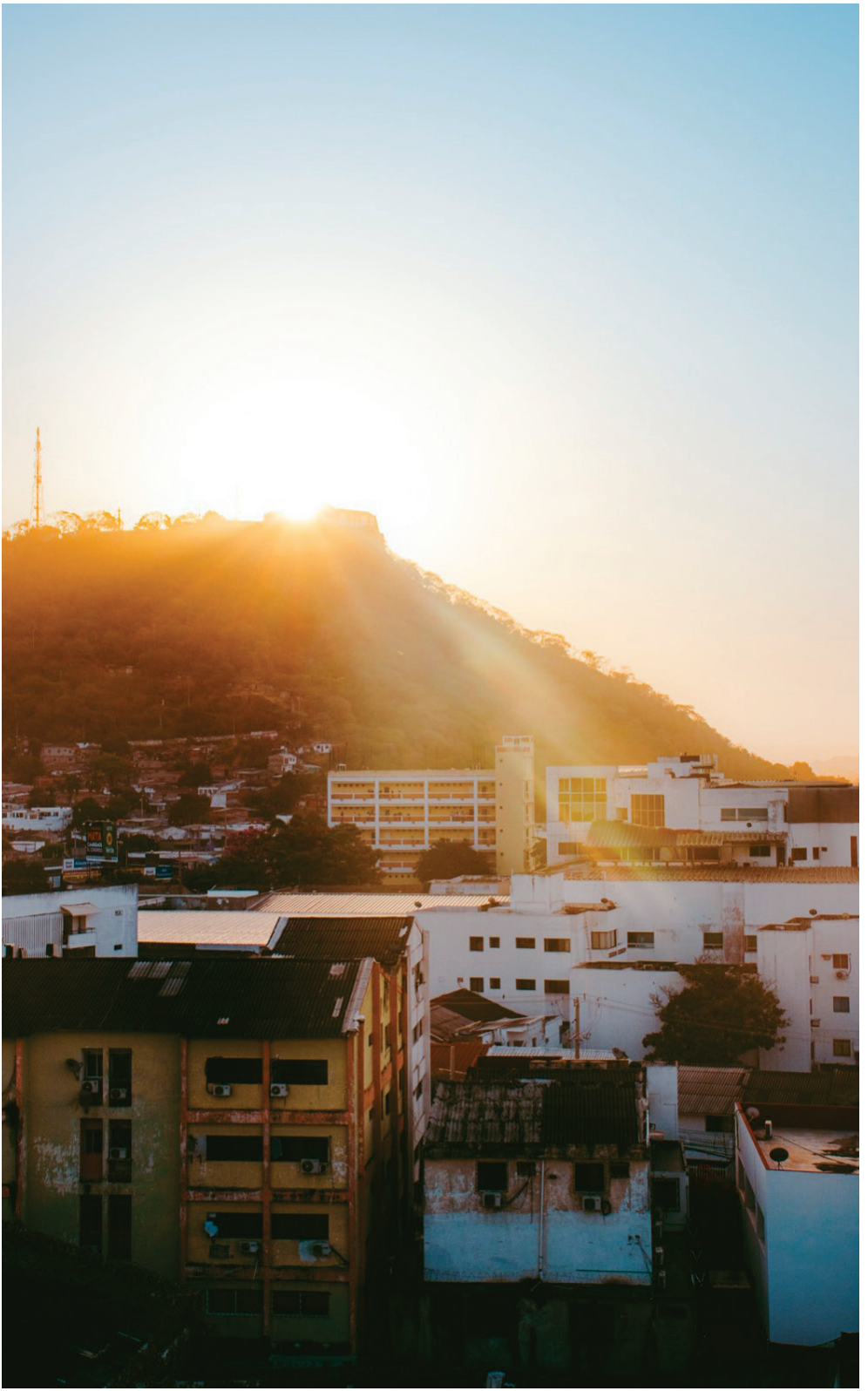
Paz, Cali - Colombia. *Prospectiva* (31), 299-313. doi:10.25100/prts.v0i31.10572

Secretaría de Planeación Distrital. (agosto de 2025). Obtenido de https://planeacion.cartagena.gov.co/instructivo

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2012). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel.

Tapella, E., & Rodriguez-Bilella, P. (2014). Sistematización de experiencia: una metodología para evaluar intervenciones de desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas* (3), 80-116.

Vientós, H., & Ortiz, L. (2009). Sistematización de experiencias: Una mirada conceptual, teórica y metodológica. *Análisis*, *X*(1), 121-147.



3

Proyecto de formulación de las cinco políticas públicas

3.1. Aspectos relevantes: compromisos de las partes

El acompañamiento de la Universidad de Cartagena a la administración distrital en el proyecto de formular cinco políticas públicas partió de una serie de encuentros de las partes, en los que el IPREG abordó las necesidades y requerimientos del distrito y analizó la viabilidad de los términos y condiciones, logrando un acuerdo que permitiera avanzar en el desarrollo de esta iniciativa.

Las reuniones transcurrieron en 2023 y las políticas públicas en las que se acordó trabajar fueron: Bienestar y protección animal; Ciencia, tecnología e innovación; Espacio público; Participación ciudadana; y Salud mental.
La formulación de las políticas públicas locales está bajo la dirección de la Secretaría de Planeación Distrital, por lo cual esta entidad se encargó de transmitir los lineamientos técnicos y normativos, las actividades y productos que debían considerarse en el proyecto.

Por parte de la Universidad, el IPREG conformó el equipo técnico que participó en las reuniones y lideró la ejecución del proyecto, cuyo alcance comprendía las etapas de Alistamiento, Agenda Pública y Formulación, definidas en el Ciclo de Políticas Públicas del Distrito de Cartagena de Indias, abordado en el capítulo 2.

En el marco del proyecto se definieron los compromisos del IPREG en cada etapa, ajustados a los lineamientos descritos en los instructivos que orientan la construcción de la Ficha de estructuración, el Documento diagnóstico de política pública y el Documento de política pública. En la Tabla 4 se relacionan dichos compromisos.

Tabla 4. Alcance de las etapas de Alistamiento, Agenda Pública y Formulación establecido en el proyecto.

Etapa	Alcance
Alistamiento	Asistencia en el proceso de alistamiento y la producción de la Ficha de Estructuración de cada política pública.
Agenda Pública	Diseño de instrumentos y metodologías para talleres y mesas de trabajo, realización de estas mesas y consolidación de la información para construir la línea base, los puntos críticos y los factores estratégicos de cada política pública.
Formulación	Diseño y aplicación de instrumentos y metodologías para la recolección y sistematización de la información, y la construcción de los lineamientos de política pública.

Nota. Adaptado de *Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022*, por la Universidad de Cartagena y el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2022.

Para cumplir estos compromisos se diseñó un cronograma general de trabajo para las cinco políticas públicas, el cual marcó la ruta a lo largo del proceso. En las siguientes subsecciones se presenta una breve descripción de las actividades y momentos planificados en cada una de las etapas.

3.2. Etapa de Alistamiento

La etapa de Alistamiento es una etapa interna, liderada y desarrollada por la entidad o entidades que el Distrito identifique y designe como coordinadoras de la formulación de la política pública. Las entidades coordinadoras de las cinco políticas públicas se listan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Entidades distritales designadas como coordinadoras de la formulación de las políticas públicas.

Política Pública	Entidad Distrital Coordinadora
Bienestar y protección animal	Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA
Ciencia, tecnología e innovación	Oficina Asesora de Informática
Espacio público	Gerencia de Espacio Público y Movilidad – GEPM
Participación ciudadana	Secretaría de Participación y Desarrollo Social
Salud mental	Departamento Administrativo Distrital de Salud – DADIS

Nota. Designación realizada por la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. en el marco del *Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022*, por la Universidad de Cartagena y el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2022.

Para cumplir con la etapa de Alistamiento se proyectaron 14 actividades (administrativas y técnicas) que se ejecutaron entre el 30 de enero y el 3 de marzo de 2023. Las actividades administrativas estuvieron orientadas a establecer una base sólida para el éxito colaborativo del proyecto. Sobresalen:

- Firma de acuerdos de responsabilidad que establecen los compromisos entre las partes.
- Diseño del plan de trabajo y de los cronogramas, entendidos como la hoja de ruta que organiza el esfuerzo colectivo del personal vinculado al proyecto.

- Contratación e inducción del personal externo de la Universidad de Cartagena para garantizar el desarrollo del proyecto.
- Gestión de los trámites financieros para asegurar el flujo adecuado de los recursos monetarios.
- Reuniones de concertación y validación con el personal de la Secretaría de Planeación Distrital para alcanzar consensos y asegurar que el proyecto avanzara en la dirección correcta.

Por su parte, las actividades técnicas se dirigieron a asegurar que la Ficha de Estructuración obtuviera el concepto positivo de la Secretaría de Planeación Distrital. Se estipuló que el IPREG realizaría recomendaciones y ajustes para perfeccionar la información consolidada en la Ficha, a cargo de cada entidad distrital. Esta actividad constituyó un espacio de colaboración y cooperación interinstitucional y de integración de los equipos de trabajo.

3.3. Etapa de Agenda Pública

La etapa de Agenda Pública se proyectó para un periodo de 107 días hábiles (del 24 de febrero al 24 de julio de 2023) y se planificó bajo un enfoque que combina el rigor metodológico con la participación colectiva (consulta ciudadana).

En la primera línea de trabajo se definió el marco metodológico para asegurar que los datos e información a recolectar fueran confiables y objetivos para las demás actividades del proyecto. Con una estructura robusta y ética, este marco no solo buscó la precisión técnica en la ejecución de las actividades, sino también garantizar la legitimidad y la transparencia en los espacios de consulta y diálogo de la segunda línea de trabajo.

El equipo del IPREG lideró las actividades de esta etapa, en colaboración con el personal de las entidades coordinadoras.

La segunda línea de trabajo se fundamentó en la participación de la ciudadanía a través de espacios de consulta concebidos para identificar los Puntos Críticos y priorizar los Factores Estratégicos. En estos espacios se aplicaron herramientas y técnicas previamente diseñadas, con el propósito de recoger las perspectivas de la comunidad. La información recopilada se analizó y consolidó en el Documento Diagnóstico y fue validada por la Secretaría de Planeación Distrital.

En las siguientes subsecciones se describen los aspectos relevantes de estas dos líneas de trabajo.

3.3.1. Guías metodológicas diseñadas

En el marco metodológico de esta etapa, el IPREG diseñó tres guías metodológicas para asegurar la confiabilidad y rigurosidad de los datos y la información recolectados.

3.3.1.1. Guía para la construir la línea base y las metas[11]

Esta guía establece que, **en primer lugar**, se debe realizar una revisión del marco normativo y los requerimientos de información de cada política pública, entre ellos leyes, decretos, resoluciones, acuerdos, planes, instancias nacionales o internacionales, y demás documentos de alcance y orden similar, con el fin de definir los indicadores y delimitar el levantamiento de la línea base.

En **segundo lugar**, se debe llevar a cabo una recopilación de información inicial, para lo cual se toman como punto de partida los desafíos sociales planteados en la Ficha de Estructuración. Con ello se busca identificar la oferta de bienes y servicios distritales relacionada con cada política, y recoger percepciones mediante un cuestionario web.

11 Esta guía se construyó tomando como base la Guía técnica para el diseño, construcción e interpretación de indicadores para el fortalecimiento estadístico territorial propuesta por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2015). Si desea consultar la guía construida por el IPREG para este proyecto puede contactar a los autores de este libro a las direcciones electrónicas ipreg1@unicartagena.edu.co; rarrietaf@unicartagena.edu.co.

Para consolidar la **oferta de bienes y servicios distritales**, se adaptó el instrumento propuesto en el instructivo del Documento Diagnóstico (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022b).

El **cuestionario web** se diseñó con la estructura de un formulario electrónico y constituye un insumo para la construcción del problema central que intervendrá la política. Las preguntas las construyeron los equipos formuladores del IPREG y de las entidades distritales, y su versión final fue validada con el equipo técnico de la Secretaría de Planeación Distrital.

Para determinar el listado de indicadores se consideró que éstos fueran claros, relevantes, económicos, medibles, adecuados y sensibles. En este punto también se contemplaron los productores y los usuarios de la información.

Por último, se elaboraron las **fichas técnicas de indicadores** para aquellos que cumplían las condiciones de calidad estadística y eran sujetos de seguimiento. En el anexo 1 se presenta la ficha técnica de indicadores.
Se proyectó que el cumplimiento de esta guía se realizara de manera colaborativa con las entidades distritales.

3.3.1.2. Guía para identificar buenas prácticas y experiencias exitosas[12]

Esta guía establece las bases conceptuales y procedimentales para la identificación y sistematización de **buenas prácticas y experiencias exitosas** en el ámbito de la administración pública.

Con el fin de abarcar una amplia gama de resultados y aprendizajes, la selección de las prácticas y experiencias de referencia para las cinco políticas públicas se estructuró en dos niveles, de acuerdo con lo propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

12 Para la elaboración de esta guía se tomó como principal referencia la "Metodología para la clasificación y documentación de Buenas Prácticas de gestión pública" del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia. Si es de interés del lector consultar la guía construida por el IPREG para este proyecto puede contactar a los autores de este libro a las direcciones electrónicas ipreg1@unicartagena.edu.co; rarrietaf@unicartagena.edu.co.

En el **primer nivel** se incluyen aquellas prácticas que ofrecen aprendizajes valiosos y ejemplifican acciones implementadas por entidades públicas, con el propósito de servir como fuente de inspiración y conocimiento para la mejora continua.

El **segundo nivel** se enfoca en la identificación de prácticas que han resuelto problemas o necesidades específicas de la gestión pública. Se caracterizan por demostrar su efectividad mediante resultados tangibles y cuantificables, lo que las convierte en modelos replicables para otras entidades que enfrentan desafíos similares.

Por otra parte, la identificación de experiencias exitosas también siguió la estrategia de nivel interno y externo propuesta por el DAFP. La separación de estos dos niveles permite establecer la relevancia y el grado en que las experiencias de orden regional, nacional y/o internacional pueden replicarse en el contexto del Distrito de Cartagena de Indias (nivel interno) y en escenarios diferentes a las entidades del distrito (nivel externo).

Para el **nivel interno**, la identificación de buenas prácticas y experiencias exitosas se inicia con la recopilación de información, la cual está a cargo del equipo formulador. En esencia, este nivel se basa en el conocimiento interno y la experiencia operativa de los actores de la administración pública para mapear y documentar las prácticas que han demostrado ser exitosas.

Los programas, proyectos, procesos y/o procedimientos son considerados fuente de identificación de buenas prácticas y experiencias exitosas. Para su categorización se diseñó el instrumento de recolección de información que se presenta en el anexo 2.

Para el **nivel externo** se aplica una estrategia de indagación intensiva, liderada por personas distintas a los equipos formuladores de las políticas (en este caso investigadores asociados al equipo del IPREG), quienes se enfocan en el levantamiento, sistematización de datos y en el análisis de información proveniente de múltiples fuentes (artículos en revistas indexadas, estudios de caso, informes de gestión o publicaciones en medios de comunicación, entre otras). El instrumento para recolectar la información del nivel interno también se aplica en el nivel externo.

3.3.1.3. Guía para desarrollar los espacios de consulta ciudadana

Esta guía toma en consideración el dinamismo inherente a los grupos poblacionales, sectores y gremios identificados en los espacios de participación, por lo que los espacios se diseñaron para favorecer la captación de las distintas voces y perspectivas de la ciudadanía[13]. Estos espacios se distribuyen en mesas para la identificación de Puntos Críticos y mesas para la priorización de los Factores Estratégicos.

Las mesas de identificación de Puntos Críticos[14] se estructuraron a partir de las herramientas participativas de gestión de problemas denominadas Árbol de Problemas y Cartografía Social.

La mesa se desarrolla a partir de preguntas orientadoras relacionadas con las categorías resultantes del planteamiento de los desafíos y problemáticas sociales definidos en la Ficha de Estructuración. A lo largo del debate se identifican causas y consecuencias de cada problema.

13 En la Ficha de Estructuración de cada política pública se pueden consultar los grupos, sectores y gremios identificados.

14 Los puntos críticos exponen aspectos, positivos y negativos, con incidencia en las poblaciones y situaciones objetivo de política pública que ponen de relieve los temas sobre los cuales es necesario intervenir a través de una política pública desde la perspectiva de la comunidad; su identificación visibiliza las situaciones que afectan la calidad de vida de las poblaciones (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

En aquellas mesas en las que el equipo formulador considere que las causas y/o consecuencias de las problemáticas están asociadas a características geográficas o territoriales de la ciudad, se aplica la metodología de Cartografía Social. Para ello, se apoya en mapas del territorio, en formato impreso o mediante proyección digital, para precisar el ejercicio.

Al final del ejercicio se socializan los resultados de la mesa leyendo en grupo de las causas y consecuencias identificadas para cada problema. En plenaria, los asistentes confirman la información recolectada a través del instrumento. La información se compila en una relatoría (ver anexo 3) y se analiza conforme a la estructura propuesta en el CONPES D. T. y C. para este fin.

Las mesas de priorización de los Factores Estratégicos[15] se diseñaron tomando como base el método del Ábaco de Regnier.

Los Puntos Críticos identificados en las mesas de participación se convierten en el insumo para definir los Factores Estratégicos. La validación y complementación de la información se acompaña de una priorización desarrollada a partir de dos criterios: afectación y urgencia. La afectación refiere al tamaño de la población afectada por el problema asociado al Punto Crítico que se valida, mientras que la urgencia apunta a la prontitud de la atención que se le debe dar al problema.

En correspondencia con el Ábaco de Regnier, las categorías se proponen con una escala de colores —verde, amarillo y rojo— para que los participantes expresen su propuesta de priorización. En la Figura 4 se detallan estas categorías respecto a los criterios de afectación y urgencia.

15 Los factores estratégicos surgen a partir de un ejercicio de priorización de los puntos críticos que, desde la perspectiva comunitaria, tienen mayoritariamente la capacidad de cambiar y transformar las situaciones que con anterioridad se han percibido como negativas. Se espera que la priorización de los factores estratégicos contemple las situaciones a alcanzar mediante la política pública, desde la perspectiva de las comunidades (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2022a).

Figura 4. Categorías para valorar y priorizar los Puntos Críticos.

Afectación		Urgencia	
	Baja		Puede esperar
	Media		Importante
	Alta		Urgente

Nota. Adaptado de *Guía metodológica para el desarrollo de los espacios de consulta ciudadana*, por el IPREG, 2023b.

Para priorizar se organizan los resultados del ejercicio en una matriz. Los participantes de la mesa expresan su valoración, luego se abre el debate y, si lo consideran apropiado, uno o más participantes pueden recategorizar su opinión planteando una nueva valoración.

El resultado de la valoración para cada Punto Crítico no conlleva necesariamente a un consenso. La intensidad de las opiniones más favorables y menos favorables determinará la priorización de los Puntos Críticos.

3.3.2. Espacios de consulta ciudadana

La consulta ciudadana es un espacio que brinda a las personas la oportunidad de opinar sobre las situaciones problemáticas de su territorio, asociadas a cada una de las cinco políticas públicas. Para comprender la realidad desde las perspectivas de quienes experimentan dichas situaciones y validar las de mayor relevancia para la ciudadanía, se planificaron espacios de consulta de carácter físico y virtual.

Como espacios de consulta físico se planificaron 125 mesas de participación ciudadana. De estas, 92 se consideraron para identificar los Puntos Críticos, a partir de la validación de los desafíos sociales y problemáticas definidas en la Ficha de Estructuración. Las 33 mesas restantes se centraron en la priorización de los Puntos Críticos, aplicando técnicas de valoración cualitativa con base en criterios específicos de comparación de alternativas. El resultado permite determinar los Factores Estratégicos de cada política pública.

Para la consulta virtual se definió una encuesta web que sirviera como insumo para elaborar indicadores alternativos a los institucionales. En definitiva, los datos e información recopilados contribuirían con el levantamiento de la línea base de cada política pública.

El total de espacios de consulta física y virtual planificados en la etapa de Agenda Pública para las cinco políticas públicas se relaciona en la Tabla 6.

Tabla 6. Espacios de consulta ciudadana (físicos y virtuales) planificados para cada política pública, etapa de Agenda Pública.

Espacios físicos de consulta ciudadana		
Política Pública	Mesas de identificación de puntos críticos	Mesas de priorización de factores estratégicos
Bienestar y protección animal	10	2
Ciencia, tecnología e innovación	16	5
Espacio público	25	11
Participación ciudadana	25	10
Salud mental	16	5
Total	92	33

Espacios virtuales de consulta ciudadana	
Política Pública	Encuestas Web
Bienestar y protección animal	1
Ciencia, tecnología e innovación	1
Espacio público	1
Participación ciudadana	1
Salud mental	1
Total	5

Nota. Adaptado de *Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022*, por la Universidad de Cartagena y el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2022.

Para garantizar que las voces de los diferentes grupos poblacionales se reflejaran en los espacios de consulta, las convocatorias se hicieron bajo los enfoques territorial, poblacional, diferencial y de género. Se planificó la ejecución de las 125 mesas entre el 29 de marzo y el 12 de junio de 2023.

3.4. Etapa de Formulación

La etapa de Formulación se planeó para un periodo de 89 días hábiles, comprendidos entre el 11 de julio y el 10 de noviembre de 2023. Para esta etapa se proyectaron 12 actividades, que incluyen el diseño y preparación de instrumentos, documentos e informes, así como actividades relacionadas con la ejecución de las mesas de formulación.

El primer grupo de actividades se planificó con el propósito de asegurar la finalización del proyecto. Para conseguir los resultados esperados en las mesas de formulación, se requiere un diseño metodológico y la elaboración de los instrumentos de recolección de información que se aplicarán en el proceso. A partir de los datos procesados y analizados se generan los documentos de política y los planes de acción, los cuales deben surtir el proceso de aprobación por parte de la supervisión del proyecto y la validación del CONPES D.T. y C.

El segundo grupo contempló el desarrollo de 25 mesas de trabajo, realizadas entre el 25 de julio y 2 de agosto de 2023. En la Tabla 7 se indican el número de mesas para cada una de las políticas. Estas mesas fueron espacios de trabajo en los que participaron las entidades distritales y actores clave que intervienen en la gobernanza de cada política, con el fin de dialogar, retroalimentar y ajustar el alcance de cada una de las soluciones de política visionadas para el Distrito de Cartagena de Indias.

Tabla 7. Mesas de formulación planificadas para cada política pública en la etapa de Formulación.

Mesas de Formulación	
Política Pública	Número de Mesas
Bienestar y protección animal	3
Ciencia, tecnología e innovación	4
Espacio público	7
Participación ciudadana	7
Salud mental	4
Total	25

Nota. Adaptado de *Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022*, por la Universidad de Cartagena y el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2022.

3.5. Referencias

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2022a). *Instructivo: Ficha de Estructuración de Política Pública – Etapa de Alistamiento*. [Archivo PDF]. https://planeacion.cartagena.gov.co

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C. (2022b). *Instructivo: Documento Diagnóstico de Política Pública – Etapa de Agenda Pública*. [Archivo PDF]. https://planeacion.cartagena.gov.co

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Metodología para clasificación y documentación de Buenas Prácticas de gestión pública*. Obtenido de: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Metodologia-buenas-practicas

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *El aprendizaje organizacional a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas*. Obtenido de: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/detalle-publicacion?entryId=41597085

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Guía para la construcción e interpretación de indicadores de seguimiento y evaluación*. Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

Instituto de Políticas Públicas Regional y de Gobierno. (2023a). *Primer Informe a la ejecución del Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022: Formulación de las políticas públicas de bienestar animal, espacio público, participación ciudadana, salud mental y CTI*. Cartagena: Universidad de Cartagena.

Instituto de Políticas Públicas Regional y de Gobierno. (2023b). *Guía metodológica para el desarrollo de los espacios de consulta ciudadana*. [Archivo PDF].

Universidad de Cartagena & Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias. (2022). *Contrato Interadministrativo No. 065 de 2022: Formulación de las políticas públicas de bienestar animal, espacio público, participación ciudadana, salud mental y CTI*. Cartagena: Alcaldía Mayor de Cartagena.


COLMENA
LA ESQUINA
CALIENTE

4

Una experiencia que se transformó en aprendizajes: *metodología de sistematización*

4.1. Introducción

Más allá de la narración de hechos sobre un proceso, la sistematización de experiencias persigue la producción de conocimiento crítico orientado a la transformación. En ese sentido, debe seguir una metodología rigurosa que dé como resultado una transformación cualitativa de la situación inicial (Jara, 2018).

La literatura sobre el tema ofrece varias guías metodológicas. Entre ellas se destacan las propuestas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2004), aplicadas a programas de seguridad alimentaria en Centroamérica y de cooperación técnica en Latinoamérica y el Caribe; así mismo, la propuesta de Orosco (2016) en programas de intervención pública en Perú. Sin embargo, desde una perspectiva más general, es ampliamente referenciada la desarrollada por Jara (2018), debido a su enfoque transformador de los saberes y de la práctica.

Para el presente caso recurrimos a esta última, por considerar que trasciende la descripción y/o interpretación crítica de lo sucedido y abarca la comprensión de los factores que influyeron en la experiencia, la generación de nuevos conocimientos y la mejora de las capacidades para el desarrollo de proyectos futuros.

4.2. Esquema metodológico

Según Jara (2018), desde el momento en que un proyecto empieza a ejecutarse también se inicia un proceso en el cual pueden aparecer elementos inesperados que merecen una reflexión crítica para entender las raíces de los hechos y las consecuencias en el proyecto (Mera, 2019). Para ello, es clave trabajar con un esquema metodológico coherente con la experiencia que se desea sistematizar.

En la Tabla 8 se presenta el esquema propuesto por Jara (2018) y, en las siguientes subsecciones, se profundiza en cada uno de los tiempos en relación con la experiencia del IPREG en la formulación de cinco políticas públicas para el Distrito de Cartagena de Indias.

Tabla 8. Esquema metodológico para sistematizar la experiencia del IPREG en la formulación de las políticas públicas.

Tiempo	Alcance
1. El punto de partida: la experiencia	- Haber participado en la(s) experiencia(s). - Contar con registros de la(s) experiencia(s).
2. Formular un plan de sistematización	- ¿Para qué queremos sistematizar? (*Definir el objetivo*). - ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (*Delimitar el objeto*). - ¿Qué aspectos centrales nos interesan más? (Definir un *eje de sistematización*). - ¿Qué fuentes de información tenemos y cuáles necesitamos? - ¿Qué procedimiento concreto vamos a seguir y en qué tiempo?
3. Recuperación del proceso	- Reconstruir la historia de la experiencia. - Ordenar y clasificar la información.
4. Reflexiones de fondo	- Procesos de análisis, síntesis e interrelaciones. - Interpretación crítica. - Identificación de aprendizajes.
5. El punto de llegada	- Formular conclusiones, recomendaciones y propuestas. - Estrategia para comunicar los aprendizajes y las proyecciones.

Nota. Adaptado de *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*, por O. Jara, 2018.

4.2.1. El punto de partida: la experiencia

El talento humano que participó en el proyecto estuvo conformado por personal de la Universidad de Cartagena, de las entidades distritales coordinadoras de las políticas y de la Secretaría de Planeación Distrital. Se distribuyó de la siguiente manera.

Tabla 9. Talento humano participante en el proyecto de formulación de las cinco políticas públicas.

	Universidad de Cartagena Participaron más de 20 personas, organizadas en dos tipos de equipos:
1.Equipo base del IPREG (con vinculación permanente):	-Director del Instituto - Docente–investigadora -Asistente de proyecto
2.Equipos formuladores de política (5 equipos)	**Cada equipo estuvo integrado por:** -1 coordinador de política -1 analista de política -2 auxiliares de apoyo logístico **Apoyos adicionales:** -Asesores externos en las políticas de Bienestar y protección animal y Salud mental -Semilleristas del Laboratorio de Cultura Ciudadana – LAB3C[16]

16 El Laboratorio de Cultura Ciudadana de Cartagena de Indias -LAB3C- de la Universidad de Cartagena tiene como propósito fortalecer las competencias y los sistemas de acción-participación ciudadana para lograr que los ciudadanos se empoderen frente a su entorno, muestren actitudes de respeto al otro, generen confianza entre sí, entre otros (lab3c, 2025). Por tanto, la participación de los semilleristas en el proyecto de formulación de las políticas públicas propició espacios de interés para el reconocimiento de acciones sociales a través de las mesas de participación ciudadana, así como en el diseño e implementación de estrategias de trabajo entre actores institucionales, académicos y la participación de la ciudadanía.

Entidades Distritales
Cada entidad conformó su propio equipo de trabajo (de 7 a 11 integrantes), asignando roles y responsabilidades de manera autónoma y luego socializándolos con el IPREG.
Secretaría de Planeación Distrital
El acompañamiento y coordinación general del proyecto por parte de la Secretaría de Planeación Distrital contó con la participación de: -El Secretario de Planeación Distrital -1 coordinador del área de políticas públicas -1 asesor por cada política pública -1 supervisora del proyecto

Nota. Elaboración propia.

4.2.1.1. Equipo a cargo de la sistematización

Para las reflexiones y el análisis de la experiencia se tomaron en cuenta los aportes realizados por los coordinadores y analistas de política y por los integrantes del equipo base del IPREG. A ellos se sumó una asesora, encargada de buscar, ordenar y clasificar la información, desarrollar los grupos focales y entrevistas, y elaborar productos académicos.

4.2.1.2. Registros de la experiencia

Para desarrollar el proyecto se diseñó un plan operativo con un cronograma general de trabajo, tomando como base los compromisos adquiridos por la Universidad de Cartagena y lo definido en la metodología CONPES D. T. y C. para las etapas de Alistamiento, Agenda Pública y Formulación.
De acuerdo con el plan, se generaron los siguientes registros[17]:

- -Documentos de cada política por etapa
- -Informes
- -Actas de reunión
- -Metodologías
- -Relatorías
- -Listados de asistencia
- -Notas periodísticas radiales
- -Grabaciones de audio
- -Fotografías
- -Mapas

17 Todos los registros se encuentran disponibles para la reconstrucción de los momentos experimentados, no obstante, se utilizaron aquellos que guardan mayor relación con el plan de sistematización formulado.

4.2.2. Plan de sistematización

El plan de sistematización se construyó a partir del consenso del equipo responsable del proceso. Se trabajó de manera colaborativa para abordar y resolver interrogantes clave que orientaran la metodología y el alcance del ejercicio.

- ¿Para qué queremos sistematizar?
- ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar?
- ¿Qué aspectos centrales de esta(s) experiencia(s) nos interesan más?
- ¿Qué fuentes de información tenemos o necesitamos?
- ¿Qué procedimiento vamos a seguir?

Las respuestas a estos interrogantes se presentan a continuación.

4.2.2.1. Objetivo de la sistematización

Formular recomendaciones de tipo técnico y administrativo para orientar los futuros procesos de formulación de políticas públicas liderados por el IPREG, la Universidad de Cartagena y/o aquellos requeridos por el Distrito de Cartagena de Indias.

4.2.2.2. Delimitación y ejes de sistematización

La presente sistematización se concentra en las experiencias vividas por el equipo de trabajo del IPREG en tres etapas del ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias: Alistamiento, Agenda Pública y Formulación. Si bien estas etapas cubren todo el periodo de ejecución del proyecto, el interés del equipo a cargo de la sistematización se centró en las experiencias del IPREG relacionadas con los siguientes ejes de sistematización:

(a) Las implicaciones operativas asumidas por el equipo de trabajo del IPREG como líder en la gestión del proyecto.

(b) Los aspectos que distinguieron el trabajo conjunto entre los equipos del IPREG y los demás participantes en el proyecto.

Es importante que el lector tenga en cuenta la información presentada en el capítulo 3, la cual sintetiza el plan operativo del proyecto.

4.2.2.3. Fuentes de información

La sistematización de la experiencia inicia con la revisión y síntesis de la información disponible en los registros generados a lo largo del proceso. De acuerdo con los ejes expuestos, los registros de mayor interés son:

- Los documentos de política (Fichas de Estructuración, Documentos Diagnósticos y documentos de Formulación).
- Las metodologías diseñadas.
- Los informes, fotografías y mapas.

Para complementar, validar y resolver inquietudes respecto a los datos e información disponibles en los registros, se desarrollaron grupos focales y entrevistas dirigidas a los coordinadores y analistas de política de los equipos formuladores del IPREG.

Grupo focal

El grupo focal se realizó con los coordinadores de las distintas políticas públicas. La actividad se llevó a cabo el 1 de octubre de 2025 en las instalaciones del IPREG y tuvo una duración total de dos horas.
Metodología: se estructuró en dos momentos.

En el primero, los coordinadores respondieron a una serie de preguntas organizadas en cinco categorías: logros, facilitadores, desafíos, barreras y aprendizajes/recomendaciones. Cada participante recibió una categoría con sus preguntas y contó con un máximo de ocho minutos para registrar sus respuestas en papeles adhesivos. Luego, las preguntas se rotaron, permitiendo que todos aportaran reflexiones en cada categoría. Al finalizar este momento, el equipo de sistematización recopiló las respuestas para análisis.

A partir de preguntas previamente diseñadas, en el segundo momento se desarrolló un debate guiado para profundizar en las situaciones más relevantes de cada política, abordando sus causas y las estrategias implementadas.

Asimismo, se incentivó la interacción entre los participantes para identificar puntos de convergencia y divergencia. Este momento se registró en audio y se complementó con notas de campo tomadas por el equipo de sistematización.

Entrevista

La información recopilada en el grupo focal se complementó con una entrevista semiestructurada que se realizó a un (1) coordinador de política pública. Para contrastar y profundizar aspectos puntuales de interés, se realizaron contrapreguntas. La actividad se llevó a cabo de manera virtual el 12 de diciembre de 2025 y tuvo una duración de 40 minutos.

4.2.2.4. Procedimientos y tiempos

La sistematización tomó un tiempo de seis meses, considerando que se gestionó desde el Instituto y que se integró a los demás proyectos vigentes en este lapso. El equipo a cargo de la sistematización se describe en la subsección 4.2.1.1. A partir de este se constituyó un equipo central conformado por:

- Director del IPREG,
- Docente-investigadora del IPREG y
- Una (1) asesora externa.

Desde este equipo se compartieron tareas para desarrollar, precisar o complementar los avances de la sistematización y el seguimiento a compromisos y tiempos establecidos.

4.2.3. ¿Cómo se vivió el proceso?

A inicios del proyecto se diseñó un plan operativo con su respectivo cronograma de trabajo (ver capítulo 3); sin embargo, se presentaron situaciones inesperadas con impacto directo en la gestión del proyecto. Desde estas situaciones se reconstruye la historia de la experiencia destacando los principales acontecimientos vividos en cada etapa.

4.2.4. Reflexiones de fondo y el punto de llegada

Las reflexiones de fondo de la experiencia se presentan en el Capítulo 5 y se agruparon en línea con los dos ejes de sistematización señalados anteriormente, mientras que los aprendizajes y recomendaciones se presentan en el Capítulo 6.

4.3. Referencias

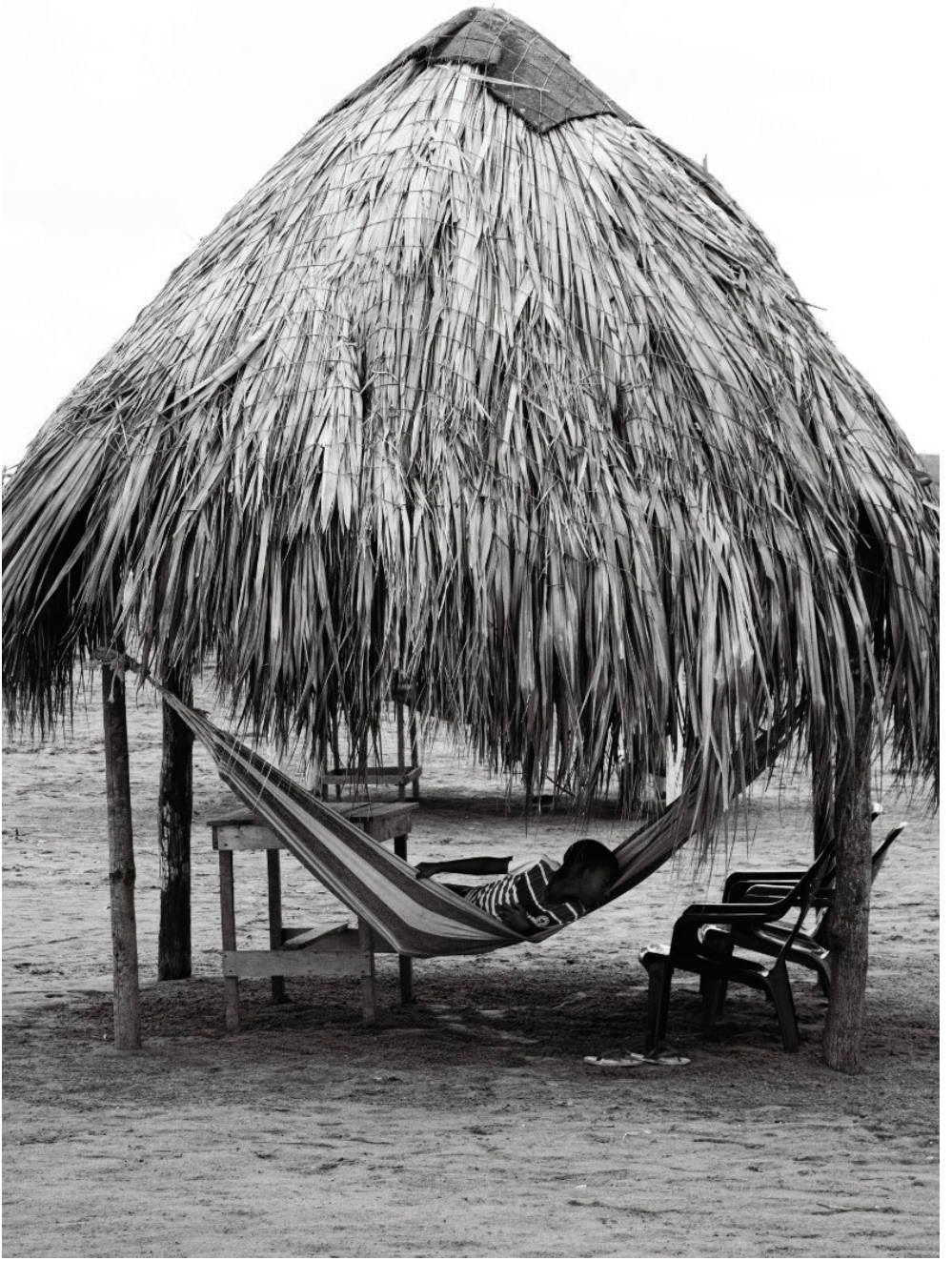
Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE.

lab3c. (2025). *Laboratorio de Cultura Ciudadana de Cartagena de Indias*. Obtenido de https://lab3c.com.co/

Mera, K. (2019). La sistematización de experiencias cómo método de investigación para la producción del conocimiento. ReHuSo: *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 4(1), 99-108.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2004). *Guía metodológica de sistematización*. Obtenido de FAO Knowledge: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/27cb47b2-8a89-46de-8c09-257d64d464d8/content

Orosco, E. (2016). *Guía de sistematización de experiencias de intervenciones públicas*. Recuperado el 2025, de Imagine Works Consulting: https://iwcperu.com/images/pdfs/guia_met_sis.pdf



5

¿Qué funcionó y qué sigue siendo un reto?

5.1. Introducción

La experiencia del IPREG en la formulación de políticas públicas para el Distrito de Cartagena de Indias evidencia logros diferenciales que abarcan desde la gestión del proyecto hasta la articulación del talento humano. En este apartado se cuenta qué funcionó en el proyecto y qué sigue siendo un reto tanto para la administración distrital, como para la academia que acompaña el proceso.

5.2. Implicaciones en la gestión del proyecto

Las reflexiones de este eje de sistematización se organizan en dos enfoques: el primero analiza los aspectos relacionados con la estructura metodológica propuesta en los instructivos del CONPES D. T. y C.; y el segundo aborda los factores tangibles e intangibles que influyen en la gestión del proyecto.

5.2.1. Estructura metodológica del CONPES D. T. y C.

Como se expuso en la subsección 2.2.3., el marco metodológico del Ciclo de Políticas Públicas del Distrito de Cartagena de Indias tiene singularidades en su estructura, procesos y metodologías asociadas, que le confieren un valor diferencial para la gestión pública distrital. Sin embargo, la evidencia operacional del proyecto pone de relieve aspectos que merecen atención, como los siguientes:

- Una visión limitada: en la etapa de Alistamiento, por ejemplo, los equipos formuladores del IPREG enfrentaron una disyuntiva con la Ficha de Estructuración.

En la Ficha, la **visión de las problemáticas o desafíos sociales** definidos se limitan al marco de actuación normativo y organizativo de la entidad distrital. No obstante, desde la experticia técnica del Instituto, adoptar esa única visión impone limitaciones que inducen a análisis parciales, alejados de la compleja realidad social. En consecuencia, se compromete la integralidad y pertinencia de lo consolidado en la Ficha, impactando directamente en su validez para las siguientes etapas del proceso y, por extensión, para la efectividad de las futuras intervenciones.

La experiencia de los equipos de trabajo del IPREG (formuladores y de base) en procesos similares permitió realizar aportaciones que compensaran las perspectivas de las poblaciones y grupos de interés de la política.

- **Concurrencia de acciones públicas**: la descripción de las problemáticas o desafíos sociales presenta inconsistencias, especialmente en el reconocimiento explícito de las iniciativas gubernamentales vigentes, los presupuestos disponibles para su implementación y la coordinación entre los distintos niveles de gobierno.

Dado que las políticas públicas plantean estrategias de cambio, es vital que las entidades y niveles de gobierno cuenten con la voluntad y la capacidad para fortalecer la gestión orientada a resultados. Esto permite evitar, por ejemplo, la concurrencia o duplicación en la asignación de proyectos, al tiempo que se favorece una acción pública más eficiente.

La omisión incrementa la probabilidad de concurrencia en acciones públicas con similar o igual propósito social, tanto como la superposición de las intervenciones a través de los diversos programas y planes. Dichas concurrencias reducen la eficiencia del gasto público y afectan la racionalidad en la asignación de los recursos.

Para reducir los riesgos descritos, el equipo base del IPREG implementó una estrategia que incorporó tareas no previstas en las actividades del cronograma original. En la **etapa de Agenda Pública** se introdujo la **validación de los desafíos sociales** como un paso inicial e indispensable para el desarrollo de las mesas de identificación de puntos críticos. Con este se aseguró la integración temprana de las diversas perspectivas ciudadanas y de los grupos de interés en los Documento Diagnóstico de cada política pública, fortaleciendo con ello la legitimidad de los análisis y el proceso.

En la **etapa de Formulación** se construyó una **matriz de datos** como herramienta de inteligencia de gestión. Con esta se cumplió el propósito de organizar de manera sistemática la información de las iniciativas vigentes, facilitando el análisis comparativo y la identificación de similitudes. Para alimentar la matriz, los equipos formuladores rastrearon los programas de mayor impacto, con preferencia en aquellos que estuviesen alineados con los resultados de las mesas de priorización de factores estratégicos.

Además, como una de las novedades del proyecto, **se diseñaron guías metodológicas** para robustecer el marco del CONPES D. T. y C. Dentro de este trabajo, vale la pena distinguir la guía diseñada para analizar las buenas prácticas y experiencias exitosas.

La rigurosidad del método seguido permitió realizar análisis exhaustivos de los aprendizajes derivados de la resolución de las necesidades de las problemáticas sociales estudiadas.

Desde otra vertiente de innovación, es importante destacar el **sistema de información georreferenciada** que se construyó para la producción y el análisis de datos espaciales, como alternativa a la **falta de datos e información** consolidada en bases de datos de las entidades distritales.

En este sistema se integraron datos que permiten, por una parte, comprender las disparidades geográficas de Cartagena de Indias en relación con las problemáticas sociales de las políticas de interés y, por la otra, simular los impactos de las posibles intervenciones a implementar en el futuro.

Los datos integrados al sistema reflejan el estado actual del Distrito de Cartagena de Indias, el cual fue discutido en las mesas de participación desarrolladas a lo largo del proyecto. La ciudadanía manifestó su interés en el proceso demostrándolo con una **participación masiva en las mesas**. Este respaldo dota de reconocimiento al IPREG para asumir y sortear futuros proyectos de similar envergadura, y confiere a la Universidad de Cartagena mayor credibilidad y confianza como aliada estratégica del Distrito de Cartagena de Indias.

5.2.2. Factores tangibles e intangibles

La efectividad y el éxito de los procesos de formulación están asociados a factores inherentes a la ejecución y control del proyecto.

La **gestión del cronograma de trabajo** se constituyó en un factor crítico, destacándose la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo del IPREG (formuladores y de base) para abordar cambios imprevistos en las actividades y tareas planificadas.

En la etapa de Alistamiento –por ejemplo– el trabajo técnico del IPREG se incrementó porque se debieron ajustar, construir o completar algunas de las Fichas de Estructuración de las políticas. En estos casos, el problema público de interés para la política no fue bien delimitado o sintetizado por los equipos de trabajo de las entidades distritales.

Cada incorporación no planificada o demora en los procesos (por factores ajenos al IPREG), exigió la optimización de las actividades y tareas, lo cual incrementó la carga de trabajo por la vía de más horas laborales o la dedicación exclusiva del personal.

La capacidad del equipo del IPREG para responder eficazmente a los cambios permitió adaptar algunos tiempos del cronograma. En su mayoría, estos márgenes se utilizaron en la etapa de Agenda Pública, durante la realización de las mesas de participación, cuyo periodo se vio limitado por cuenta de los trámites administrativos y los desembolsos de **recursos financieros**.

Aunque los recursos ejecutados se alinearon con el presupuesto del proyecto, la gestión del flujo de caja tuvo momentos críticos debido a la demora en los desembolsos pactados con la administración distrital, lo cual comprometió la fluidez de las actividades en momentos puntuales del cronograma.

Para mitigar el riesgo y reducir el impacto de esta situación, se implementó una estrategia de compensación de costos en la que la Universidad de Cartagena asumió temporalmente los gastos de baja cuantía, pero necesarios para mantener la ruta crítica del proyecto. Este mecanismo funcionó como un soporte provisional que garantizó la continuidad del proceso hasta que la administración distrital efectuara la transferencia de los recursos.

El ejemplo muestra que los métodos aplicados por el IPREG facilitaron la gestión de la incertidumbre y de las prioridades del proyecto. Asimismo, evidencia la eficiencia operacional de los equipos de trabajo, reflejada través de **la organización, la productividad y la calidad**.

La organización del trabajo permitió articular los equipos del IPREG, reprogramar las mesas de consulta ciudadana, adaptar las guías metodológicas según cada población y construir una base de datos espacial y geográfica, entre otras acciones. Estos ajustes fortalecieron la productividad y la calidad del proceso. Una muestra de ello son los productos y entregables generados, elaborados con integridad y validez de la información, cumpliendo los estándares establecidos en los instructivos CONPES D. T. y C.

Los **documentos y entregables generados** constituyen un compendio estratégico de nuevo conocimiento de alto valor para el Distrito de Cartagena de Indias, las entidades distritales, la academia, los grupos de interés de las políticas y la sociedad en general. Estos documentos incorporan información primaria original procedente del análisis de bases de datos georreferenciadas construidas por el IPREG. Esta herramienta se construyó con la finalidad de validar con datos actualizados las problemáticas espaciales asociadas a las políticas. De esta forma se redujo la brecha entre el diagnóstico situacional y las soluciones diseñadas para cada política.

5.3. Talento humano y sinergia

En este eje de sistematización las reflexiones se desarrollaron desde dos puntos perspectivas: la primera, centrada en la visión de los equipos formuladores del IPREG; y la segunda a partir de la relación interinstitucional del IPREG con los equipos de las entidades distritales y la Secretaría de Planeación Distrital. En las siguientes subsecciones se detallan los logros alcanzados y los desafíos asumidos.

5.3.1. Enfoque intrainstitucional

Se destaca la **gestión del talento humano** del equipo de base del IPREG, que asumió el desafío logístico y administrativo de la coordinación general del proyecto frente al total de personas vinculadas por parte de la Universidad de Cartagena.

Dicha gestión tuvo como eje la colaboración y sinergia entre los equipos formuladores, sustentada en la confianza, las capacidades humanas y la identidad colectiva. Para ello fueron determinantes la combinación de perfiles con experiencia en proyectos similares, la versatilidad y flexibilidad profesional y el relacionamiento previo con el Instituto y la Universidad.

Para desarrollar las actividades de formulación de cada política, la **colaboración y la sinergia** implicaron la interacción y acompañamiento técnico y la armonía de los equipos formuladores. Coordinadores de política, analistas y personal de apoyo logístico fundamentaron sus acciones en un compromiso colectivo que propició el intercambio de experiencias, habilidades e información; la optimización de recursos materiales; y el crecimiento personal y profesional.

Este compromiso colectivo se mantuvo gracias a la **creación del Comité de Coordinadores**, conformado por el equipo de base del IPREG y los respectivos coordinadores de política. Su objetivo fue abordar temas administrativos, metodológicos y de relacionamiento, sensibles para el cumplimiento del cronograma general de trabajo.

En procura de la ejecución eficiente del proyecto, la **comunicación y flujo de información oportuno** favorecieron la retroalimentación e intercambio de ideas entre los equipos formuladores. Además de los comités de coordinadores, se realizaron reuniones de seguimiento y se establecieron horarios para atender y resolver con prontitud las novedades, y transmitir decisiones y directrices. Como canales de comunicación oportuna se usaron el correo electrónico, los grupos de WhatsApp y las llamadas telefónicas.

Bajo el esquema de lo técnico, la capacidad organizativa del talento humano permitió afrontar momentos de inflexión, como, por ejemplo, el retraso en la ejecución de las mesas de identificación de puntos críticos en la etapa de Agenda Pública.

El trabajo organizado y en equipo otorgó a los miembros de los equipos experiencia dentro del mismo proceso y experticia en los métodos e instrumentos de recolección de información diseñados y aplicados, lo que se tradujo en una profunda **apropiación metodológica**. Esta apropiación conllevó a anticipar ajustes metodológicos en ciertas actividades planificadas.

Un ejemplo de esas particularidades fueron las mesas de participación con niños, niñas y adolescentes. Debido a las características de esta población, se tuvo que adaptar la propuesta metodológica para captar adecuadamente las opiniones y perspectivas de los participantes[18].

Bajo el esquema del bienestar emocional, la interacción y el acompañamiento del equipo base del IPREG incluyeron el apoyo moral y la solidaridad profesional.

El siguiente caso es ilustrativo. En algunas de las mesas de identificación de puntos críticos las sensibilidades y opiniones expresadas por la ciudadanía estuvieron cargadas de dolor social y sentimientos de exclusión. La experiencia del equipo base del IPREG en este tipo de situaciones le permitió actuar con madurez y respaldar a los formuladores durante el ejercicio, abordando las problemáticas con profesionalismo, sensibilidad y objetividad.

La experiencia adquirida por el personal vinculado al proyecto es significativa, especialmente para los miembros de los equipos de apoyo logístico, pasantes y semilleristas, quienes incorporaron habilidades de gestión y liderazgo que los prepara para futuros proyectos.

Obstáculos a lo largo del proceso. Algunos de los principales obstáculos se dieron en la gestión contractual por cambios de personal, con impacto en dos sentidos.

El primero, a nivel de la Universidad de Cartagena, donde se generaron reprocesos administrativos en las dependencias a cargo de la solicitud, redacción, revisión y firma de documentos clave, así como en la validación de perfiles y cláusulas de cumplimiento de contratación.

Este proceso en la institución es riguroso y poco flexible, lo que dificulta asumir cambios rápidos, especialmente para desvincular y vincular nuevo personal.

18 La metodología aplicada en las mesas de trabajo de niños, niñas y adolescente se basó en las representaciones y/o construcciones de narrativas visuales, así como del mapeo colectivo.

¿Cómo se resolvió el problema para poder cumplir el cronograma? Varios de los casos de desvinculación ocurrieron a inicios del proyecto, por lo cual miembros del equipo base del IPREG intervinieron y realizaron una redistribución de funciones dentro de los equipos de formulación mientras se incorporaba nuevo personal.

Aunque transitorio, este segundo impacto —la redistribución—, incidió en la cohesión del equipo, la motivación y la capacidad de gestión de tareas. Sin embargo, el rol asumido por los involucrados transformó un desafío en una oportunidad de cooperación, facilitando la sincronización de tareas y funciones al momento de integrarse nuevos miembros del equipo.

En algunos de los equipos formuladores también se presentaron retos con la figura del Asesor Experto, concretamente en lo relacionado con su designación y la sincronización del flujo de tareas.

Si bien la Universidad de Cartagena es reconocida por la calidad de sus investigadores y por la variedad de áreas de conocimiento que abarca, la naturaleza de algunas políticas requirió la vinculación de personal externo, para lo cual se exploraron redes de trabajo profesionales e institucionales. Esta búsqueda dilató la vinculación del Asesor Externo al proyecto, del que se demandaba una formación específica para asegurar la correcta comprensión y abordaje de algunas de las actividades del proyecto.

En algunos equipos formuladores la sincronización del flujo de tareas se afectó, debido a que el Asesor Experto gozaba de cierta flexibilidad en las formas de asumir sus tareas y responsabilidades.

Un ejemplo ilustra mejor el caso: se le permitió desarrollar trabajo remoto y no se le exigió presencia en la realización de las mesas de participación o en reuniones de seguimiento. Por esta razón, las contribuciones y aportes presentaron algún desfase de tiempo, especialmente para resolver aspectos metodológicos y técnicos surgidos en el proceso.

Finalmente, la complejidad propia de la formulación de políticas públicas, sumada a la diversidad, el tamaño de la población consultada y las dinámicas culturales de la ciudad, dejaron en evidencia la necesidad de conformar equipos de trabajo interdisciplinarios.

La comprensión de los problemas desde múltiples ángulos, en momentos o situaciones puntuales del proceso, demandó el apoyo *ad honorem* de profesionales de distintas disciplinas. Este apoyo facilitó el intercambio de conocimientos y perspectivas, lo que, a su vez, contribuyó a reducir el riesgo de omitir variables críticas que incidieran en las propuestas de soluciones.

5.3.2. Enfoque interinstitucional

Este segundo enfoque se centra en la sinergia entre los equipos del IPREG con el personal de las entidades coordinadoras de las políticas y de la Secretaría de Planeación Distrital.

Las actividades iniciales se concentraron en la **integración de los equipos formuladores** del IPREG y de las entidades distritales, y se trabajó en la alineación estratégica de los objetivos del proceso de formulación y la interacción y cohesión grupal.

En este lapso se presentaron algunos problemas de comunicación y conflictos propios de las diferencias en los estilos de organización y coordinación de las actividades que derivaron en una comunicación deficiente e intermitente, un ambiente de controversia en torno al liderazgo y una desconexión temporal entre los equipos.

La experticia del IPREG en la gestión de proyectos de este tipo ayudó a resolver los conflictos, abordando las tensiones desde un contexto de formalidad y observancia de los compromisos y responsabilidades, con lo cual el diálogo se reposicionó al ámbito contractual.

Las tensiones más persistentes provocaron una **cooperación accidentada**, generada por la asimetría en la percepción del rol jurídico del IPREG por parte de los equipos de las entidades distritales, así como por divergencias conceptuales y metodológicas sobre ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias.

En el primer caso, el imaginario organizacional promovió un relacionamiento jerarquizado y sesgado hacia la figura del IPREG, concibiéndolo más como un proveedor que como un aliado estratégico.

En el segundo, la heterogeneidad de los equipos distritales en la apropiación del ciclo de políticas públicas conllevó a propuestas desarticuladas y dificultades sustanciales para fundamentar los problemas públicos objeto de las políticas.

El **respaldo institucional** de la Universidad de Cartagena y de la Secretaría de Planeación Distrital facilitó la superación de los impases. Este apoyo fue vital para establecer una participación colaborativa, activa y conjunta, y para la creación de canales de comunicación efectivos.

Si bien las divergencias no desaparecieron, este ejercicio sentó las bases para que los equipos de las entidades distritales mantuvieran una disposición al trabajo mancomunado, la escucha activa y el acompañamiento constructivo del proceso. Por su parte, el equipo base del IPREG y sus equipos formuladores conservaron la objetividad y ecuanimidad en la gestión del proyecto y en la reducción de las tensiones emergentes.



6

Aprendizajes y recomendaciones

6.1. Introducción

En este capítulo se exponen las lecciones aprendidas y las recomendaciones derivadas de la sistematización de la experiencia del IPREG en el proyecto de formulación de las políticas públicas de Bienestar y protección animal; Ciencia, tecnología e innovación; Espacio público; Participación ciudadana; y Salud mental.

Las lecciones aprendidas se agruparon en categorías alineadas con los dos ejes de sistematización analizados en el capítulo anterior. Las recomendaciones, por su parte, se formulan como proposiciones dirigidas a las partes participantes en este proyecto.

6.2. Lecciones aprendidas

Aunque el proyecto culminó con éxito, durante su ejecución surgieron situaciones que dejaron aprendizajes valiosos sobre lo que funcionó adecuadamente y sobre los aspectos que requieren fortalecimiento. Estas lecciones fueron organizadas en categorías y se presentan en detalle en las subsecciones siguientes.

6.2.1. Capacidades del IPREG y la Universidad de Cartagena

La ejecución satisfactoria del proyecto demostró las fortalezas del IPREG y de la Universidad de Cartagena para asumir y responder a los procesos de diseño y gestión de políticas públicas.

El éxito de los resultados es atribuible a la capacidad de liderazgo del equipo base del IPREG para coordinar de manera simultánea los cinco procesos de formulación.

De igual manera, destacaron la gestión de los recursos, el trabajo colaborativo entre los equipos formuladores y las habilidades y articulación del talento humano vinculado al proyecto, que supo adaptarse y ocuparse oportunamente de los desafíos surgidos en el camino.

Otros factores de éxito destacables son: el plan operativo diseñado para todas las políticas y la estructura metodológica adoptada para integrarse a la propuesta del CONPES D. T. y C.

El plan operativo facilitó el control y seguimiento de las actividades más sensibles y críticas del proyecto, entre ellas las mesas de participación previstas en la etapa de Agenda Pública.

No todas las mesas se desarrollaron en las mismas fechas; aun así, un porcentaje significativo se realizó de manera sincrónica en las cinco políticas. En ese contexto, el acompañamiento del equipo base del IPREG a los equipos formuladores resultó especialmente exigente, pues se requería agilidad y criterio para tomar decisiones bajo presión.

Por su parte, las guías metodológicas diseñadas refinaron la operacionalización de algunas actividades estipuladas en la metodología del CONPES D. T. y C., confiriendo objetividad y validez tanto al proceso como a los resultados obtenidos en la construcción de la línea base, la ejecución de las mesas de participación y la identificación de buenas prácticas y experiencias exitosas.

6.2.2. Metodología CONPES D. T. y C.

Como se analizó en la subsección 5.2.1, la metodología CONPES D. T. y C. cuenta con una estructura que le otorga un valor diferencial. No obstante, su implementación dejó aprendizajes que vale la pena destacar, porque agregan valor a las particularidades del ciclo de políticas públicas, especialmente a las etapas de Alistamiento, Agenda Pública y Formulación.

- En primer lugar, es importante destacar que la estructura definida en el instructivo CONPES D. T. y C. para la etapa de Alistamiento no incorpora elementos evaluativos de las iniciativas vigentes y presupuestos disponibles por parte de la administración distrital, que le permita a los equipos formuladores compilar y analizar **antecedentes de los problemas públicos** que han sido priorizados en el distrito en periodos anteriores.

Este análisis es un insumo significativo para dimensionar y delimitar los desafíos sociales que dan vida a la Ficha de Estructuración y, por consiguiente, al proceso de formulación de la política pública. Estos análisis dotan de mayor transparencia y legitimidad el ejercicio desarrollado por los equipos formuladores, a la vez que reducirían las limitaciones frente a la visión de la entidad distrital en la definición de los desafíos sociales y la concurrencia en las iniciativas formuladas.

- El segundo aspecto concierne al **despliegue del esquema de participación ciudadana**. En el desarrollo de esta actividad surgieron varios aprendizajes, entre estos, la importancia del mapeo de actores y la adecuada asignación del periodo para el despliegue del esquema de participación.

En los preparativos para el desarrollo de las mesas se observó que las entidades distritales no contaban con un directorio robusto o bases de datos consolidadas y/o actualizadas de los actores, grupos y sectores de interés de la política. En este punto se intensificó el apoyo de la Universidad de Cartagena, el IPREG y los académicos vinculados al proyecto para la difusión masiva de las mesas convocadas.

El respaldo institucional generó una atmósfera de confianza en la ciudadanía, lo que facilitó el acercamiento a las mesas y el ejercicio de acción ciudadana requerida.

En lo que respecta al periodo de despliegue del esquema de participación de la etapa de Agenda Pública, se infiere la necesidad de revisarlo y ajustarlo a las particularidades de cada política.

Por un lado, algunas políticas debieron ejecutar un elevado número de mesas de participación, que limitaron el tiempo para el procesamiento de la información. Por el otro, las problemáticas sociales planteadas son relativamente recientes, por lo que el desarrollo de las mesas requirió más tiempo del planificado para escuchar las opiniones y perspectivas de la ciudadanía.

Además, los tiempos estimados para la ejecución del esquema de esta etapa y del esquema de la etapa de Formulación evidencian desproporciones significativas. Los tiempos asignados a la etapa de Agenda Pública hacen énfasis en la solidez que debe distinguir el diagnóstico de la política. Por el contrario, los tiempos asignados a la etapa de Formulación limitan el diálogo institucional y podrían comprometer la profundidad requerida en la elaboración del plan de acción y la identificación de los responsables. En general, los tiempos para el despliegue de la etapa de Formulación se consideraron limitados.

- El tercer aspecto de aprendizaje está relacionado con los **datos e información disponibles** en las entidades distritales para realizar los análisis.

La documentación e información primaria y secundaria proporcionada por las entidades fue limitada y dispersa, dificultando, por ejemplo, el desarrollo de análisis más robustos basados en series de tiempo.

A lo largo del proyecto los equipos de trabajo de las entidades responsables apoyaron la recuperación y compilación de documentos; sin embargo, éstas no poseen un archivo documental (físico o digital) estructurado

que facilite el acceso a la información. Ante esta eventualidad el IPREG desarrolló una herramienta de inteligencia de gestión de datos, con la que respondió sustancialmente a los requerimientos de cada política pública.

- El cuarto aspecto apunta al liderazgo administrativo y al apoyo operativo de las entidades responsables de la política.

Aunque brindaron un apoyo constante, se identificó que estaban en una fase inicial-creciente de la curva de aprendizaje del ciclo de políticas públicas del Distrito.

La estructura de liderazgo interno en algunas de las dependencias dificultó la entrega de información y documentos necesarios para los análisis. Si bien se designaron enlaces institucionales, éstos no disponían del tiempo suficiente para atender de manera expedita los requerimientos de información. Un ejemplo ilustrativo fueron las solicitudes —con respuestas tardías— de los marcos normativos distritales o de las disponibilidades presupuestales.

6.2.3. Articulación, interacción y relacionamiento de los equipos del IPREG y el Distrito

Los aprendizajes en la interacción y el relacionamiento fueron varios:

- La conformación de equipos de trabajo inter y multidisciplinares que respondieran a la envergadura de los problemas sociales que definen las políticas públicas, y a la necesidad de analizarlos desde ópticas que propendan por la convergencia en el proceso de formulación.

Un buen ejemplo de esta oportunidad de mejora es la política de Espacio Público, donde confluyen todos los grupos ciudadanos y se superponen problemáticas sociales con distintos matices. Aunque los equipos de

trabajo contaban con perfiles idóneos y especializados, en futuros procesos de formulación será necesario ampliar la diversidad de perfiles para responder adecuadamente a la complejidad de este tipo de políticas.

- Otra oportunidad de mejora está relacionada con la definición de roles y responsabilidades para la figura del Asesor Externo. Específicamente, es necesario delimitar su alcance y compromisos para asegurar una participación propositiva y oportuna, en línea con las actividades del resto del equipo.

No es solo asumir contractualmente el rol en el proyecto, sino también de operar y materializar los resultados esperados con la mayor agregación de valor para el equipo.

Como respuesta a esta debilidad, con el proyecto en marcha, se tomaron decisiones compensatorias que permitieron fortalecer las redes de trabajo profesionales e institucionales externas. Estas redes de trabajo demuestran que el IPREG y la Universidad de Cartagena tiene alianzas sólidas para el trabajo colaborativo con otras instituciones.

Adicionalmente, se evidenció que algunas de las entidades responsables estuvieron dispuestas (en algún punto de la ejecución del proyecto) a **redefinir la percepción de sus vínculos colaborativos**, transitando de una figura tradicional de proveedor de servicio hacia la de un aliado estratégico con intereses comunes en el desarrollo del proyecto.

Esta transformación de la percepción redujo tensiones y facilitó que los equipos de trabajo unificaran las miradas, y mejoraran la confianza y aceptación de las aportaciones y contribuciones.

6.3. Recomendaciones

En los procesos de formulación de políticas públicas se asumen desafíos operativos y estructurales que, además de dejar aprendizajes, conducen a la identificación de brechas que merecen atención de todas las partes involucradas, con el fin de fortalecer la legitimidad de los resultados en futuros ejercicios de similar alcance. Estás brechas se formulan como recomendaciones dirigidas, por una parte, al Instituto de Políticas Públicas Regional y de Gobierno (IPREG) y la Universidad de Cartagena, y por la otra, a las entidades distritales y la Secretaría de Planeación Distrital.

6.3.1. Para el IPREG y la Universidad de Cartagena

- En el proceso de planificación de los equipos de trabajo del IPREG se recomienda definir los roles a partir de la integración de miembros de distintas disciplinas, competentes con el alcance y particularidades de cada política.

- La masiva participación de actores, grupos y sectores de interés en las mesas de participación en las etapas de Agenda Pública y Formulación generó información de contacto y listados de asistencia que ameritan una sistematización de los datos de cada participante para construir directorios de colectivos con potencial de uso en futuros procesos.

- El ciclo de políticas públicas del Distrito de Cartagena de Indias y la metodología CONPES D. T. y C. son procesos de reciente implementación, por lo que el talento humano de las entidades distritales se encuentra en distintos niveles de apropiación metodológica. En consonancia con su misión, el IPREG podría liderar el diseño de cursos de formación orientados a la operacionalización del ciclo, enfatizando en las etapas de Seguimiento y Evaluación de políticas, especialmente para aquellas políticas que se encuentra en la etapa de Implementando.

- La Universidad de Cartagena debe valorar la posibilidad de flexibilizar el proceso de selección y contratación de personal para los proyectos de este tipo, considerando el diseño de procedimientos de vinculación y desvinculación de personal que faciliten la absorción de novedades, ya sea por rotación o cambio de personal del proyecto.

- El IPREG y la Universidad de Cartagena deben insistir en que, en los proyectos de esta magnitud, se viabilice la difusión de resultados y la realización de actividades académico-investigativas que fomenten el debate público académico y social sobre los resultados obtenidos en el proyecto (tales como: foros, conversatorios, boletines, podcast, otros). De igual manera, se recomienda incrementar la difusión de los resultados parciales a través de redes sociales.

- La Universidad de Cartagena debe procurar la firma de convenios interadministrativos con las entidades del Distrito. Esta modalidad jurídica garantiza una mayor optimización de los procesos en la gestión del conocimiento, toda vez que promueve un marco de cooperación técnica robusto para ambas instituciones y maximiza el impacto social y académico de los proyectos que se ejecutan de manera conjunta.

6.3.2. Para las entidades distritales y la Secretaría de Planeación Distrital

- Es válida la proposición de incorporar un nuevo apartado en la Ficha de Estructuración que incluya las fuentes de seguimiento de la política, desde las cuales se consolide la memoria de iniciativas proyectadas, en ejecución y ejecutadas, que tengan una fuerte incidencia en la definición de los desafíos sociales.

- Se recomienda la construcción y formalización de un Protocolo de Integración Institucional, desde el cual se establezcan canales de comunicación y matrices de responsabilidad que integren los estilos de coordinación operativa de los aliados de las entidades distritales.

- De alguna manera este protocolo contribuiría a transformar las disrupciones comunicacionales basadas en la jerarquía en dinámicas de trabajo colaborativo, asegurando la continuidad técnica y la sinergia entre el talento humano vinculado al proyecto.

- Con el propósito de reducir los cuellos de botella que se generan en los cronogramas de trabajo como resultado de los retrasos en los desembolsos, es conveniente revisar y eliminar redundancias en los procedimientos de gestión al interior de las distintas entidades distritales. Esto tendría efectos positivos en la agilización de los protocolos de desembolso del dinero.

- Teniendo presente la fuga de capacidades adquiridas en los cambios de administración y de las figuras de contratación, es apropiado llevar a cabo actividades formativas para el talento humano de las entidades distritales, con el fin de fortalecer las competencias para el desarrollo de cada una de las etapas del ciclo de políticas públicas.

- La optimización del ciclo de políticas públicas en el Distrito de Cartagena de Indias pone de relieve una barrera estructural ligada a la inercia institucional y administrativa, la cual prioriza la continuidad burocrática y los marcos normativos internos por encima de las transformaciones disruptivas indispensables para el logro real de los objetivos sociales. Esta inercia inhibe la innovación pública, ya que la propuesta de productos y

enfoques novedosos se enfrenta con el temor generalizado de las instancias administrativas para asumir responsabilidades legales o procedimentales frente a la incertidumbre del cambio.

- En aras de robustecer los resultados en las etapas de seguimiento y evaluación, los actuales instrumentos de seguimiento —tales como las hojas de productos— merecen una revisión de la información analítica clave dado que, presentan un diseño redundante en el que, paradójicamente, se omite información sobre presupuestos, impactos y articulación institucional.

- Resulta perentorio integrar formalmente las regalías como fuente estructural de financiación en el diseño de las políticas; esta inclusión estratégica no solo mitigaría la vulnerabilidad de los flujos de caja y la dependencia del presupuesto ordinario, sino que dotaría a los programas de la previsibilidad financiera necesaria para una planeación de largo plazo orientada a resultados sostenibles en el territorio.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica de indicadores

Información general	Nombre del indicador			
	Sigla			
	Desafío social/punto crítico con el que relaciona el indicador			
	Sector responsable		Entidad	
	Entidades involucradas en el cumplimiento del indicador	Entidad Entidad Entidad		
	Descripción del indicador			
Medición	Unidad de medida			
	Periodicidad de medición	Mensual Trimestral Anual Bimestral Semestral Bianual		
	Línea Base (LB)	LB Fecha de LB Fuente LB		
	Metodología de medición			
	Fuentes de información			
	Formula			

Anexo 2. Instrumento de recolección de información diseñado para identificar buenas prácticas de gestión pública de nivel interno

(1) IDENTIFICACIÓN	
Fecha de diligenciamiento	
Nombre de la entidad	Nombre de la dependencia o área
Nivel de la buena práctica (Marque según corresponda con una x el nivel de la buena práctica)	De primer nivel De segundo nivel
¿Qué nombre describe mejor la buena práctica?	
¿Cuál fue el propósito de la buena práctica?	*Describir brevemente*
¿Cómo se desarrolló la buena práctica?	*Mencione cuál fue la metodología usada para el desarrollo de la buena práctica (etapas, fases o actividades descríbalas en máximo 200 palabras)*
Si aplica, ¿qué tipo de material se elaboró y desarrolló a partir de la buena práctica?	*Especifique qué guías, manuales, directrices, fichas técnicas, carteles, fotografías, documentos de video y audio usó o creó. Si no se elaboraron no responda esta casilla, indique No aplica*
¿En qué periodo se desarrolló la buena práctica?	*Indique la fecha de inicio y finalización (si aplica) de la buena práctica*

¿Recibió algún tipo de apoyo para desarrollar la buena práctica?	*Describa qué tipo de apoyo (financiero, asistencia técnica u otro) recibió y de quién (máximo 200 palabras).* *Si no se recibió, no responda esta casilla, señale No aplica*
¿La buena práctica ha recibido algún tipo de reconocimiento nacional o internacional?	*Si no se recibió, no responda esta casilla, señale No aplica*
(2) DESCRIPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA BUENA PRÁCTICA	
Las siguientes dos preguntas deben ser contestadas para las prácticas de cualquier nivel	
¿Qué hace que la buena práctica sea sencilla y simple?	*Responda brevemente*
Señale de qué forma es pertinente y adecuada al contexto en donde se implementó.	*Responda brevemente*
En caso de ser una buena práctica de segundo nivel responda las siguientes preguntas:	
¿Cuál fue la situación, necesidad o problema específico que se buscaba modificar con la buena práctica?	*Proporcione una breve descripción de la problemática, necesidad o situación*
¿Cuáles fueron los resultados alcanzados por la buena práctica?	*Describa los resultados en términos cualitativos y cuantitativos*
¿Cómo la buena práctica mejora la eficiencia o la efectividad en la gestión pública?	*Responda brevemente*
¿Qué hace que la buena práctica pueda ser sustentable en el tiempo? (Mantenerse y producir efectos duraderos)	*Responda brevemente*
Potencial de aprendizaje: **Como resultado de la práctica implementada ¿se fortaleció la memoria institucional?**	*Responda brevemente*
Eficacia: ¿La práctica formuló la consecución de un resultado?	*Responda brevemente*

Eficacia: ¿La práctica logró el resultado deseado?	*Responda brevemente*
En caso de ser una práctica de segundo nivel le aplican los siguientes criterios:	
Resultados Efectivos: ¿Los resultados generaron una mejora o un cambio positivo en la gestión pública?	Responda brevemente
Resultados Efectivos: ¿Quiénes fueron los beneficiarios directos e indirectos de la buena práctica?	*Responda brevemente (de ser posible, especificar número de personas)*
Capacidad de réplica: ¿Qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos u otros) se requirieron para desarrollar la buena práctica y cómo aseguraron su disponibilidad?	*Responda brevemente*
Capacidad de réplica: ¿Qué factores favorecieron el desarrollo de la buena práctica?	*Responda brevemente*
Capacidad de réplica: ¿Cuáles fueron los principales obstáculos o limitaciones presentadas en el desarrollo de la buena práctica?	*Responda brevemente*
Sustentabilidad: ¿Qué capacidad de adaptación tiene la buena práctica ante cambios en la autoridad política o cambios administrativos?	*Responda brevemente*
Creación de alianzas: Para el abordaje de la necesidad identificada, ¿qué alianzas internas y/o externas se generaron en el desarrollo de la buena práctica?	*Responda brevemente*
Creación de alianzas: Explique ¿cómo incidió el trabajo colaborativo en la generación de los resultados de la buena práctica?	*Responda brevemente*

Anexo 3. Estructura del informe de relatoría de las mesas de Puntos Críticos

INFORME DE RELATORÍA DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Mesa:

Fecha de realización:

Número total de participantes:

Horario de inicio:

Hora finalización:

Coordinador (a):

Relator (a):

1.1. Generalidades del desarrollo del Espacio

1.2. Problemáticas (Puntos críticos) sus causas y consecuencias

1.3 Comentarios finales

1.4 Síntesis del ejercicio

Tabla 1. Matriz de agregación de Puntos Críticos

POLÏTICA PÚBLICA						
MESA:		OBJETIVO:				
FECHA;						
HORA:						
# DE PARTICIPANTES						
ODS	EJE TEMÁTICO	CAUSA	PROBLEMÁTICA	CONSECUENCIA	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	OBSERVACIÓN DE INTERÉS

1.5 Conclusiones del Espacio

Revisa:

Auxiliar Logístico
C.C.

Proyecta:

Relator
C.C.

El Instituto de Políticas Públicas, Regionales y de Gobierno (**IPREG**) de la Universidad de Cartagena se consolida como un centro de pensamiento dedicado a la investigación, el análisis territorial y el acompañamiento técnico a las dinámicas de la gestión pública local y regional. A través de un trabajo interdisciplinario y participativo, el IPREG contribuye a la formulación de políticas públicas, la producción de conocimiento aplicado y el fortalecimiento de la gobernanza participativa en Cartagena y el Caribe colombiano.

Conoce las publicaciones del IPREG



2018

El futuro del presente: análisis de las políticas públicas de atención y protección a niños y adolescentes en Cartagena de Indias



2019

Derechos del consumidor: desafíos a la descentralización de la política pública de protección al consumidor



2017

Participación y Reparación Colectiva en Bolívar, Magdalena y Sucre: una aproximación desde la Ley de Víctimas



2016

Política Pública de desarrollo económico, social y de sostenibilidad ambiental como propuesta de modelo de ciudad sostenible: caso de Cartagena de Indias

Visítanos:
www.ipreg.unicartagena.edu.co

Encuentra cuadernos de Políticas Públicas, documentales, libros y Manuales.

ISBN: 978-628-7798-59-5
9 786287 798595