

## Un enfoque participativo para el fortalecimiento de la gestión de las políticas públicas para la salud, la vida y el bienestar en Bogotá D. C. 2023

Luz Mery Vargas Gómez<sup>1</sup>,  
Yazmín Adriana Puerto Mojica<sup>1</sup>,  
Miryam Liliana Alvarez Suarez<sup>1</sup>,  
Juan Carlos Cocomá Parra<sup>1</sup>,

### Resumen

El artículo presenta la estrategia implementada por el equipo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública de la Secretaría Distrital de Salud (SDS), con el fin de apropiar conceptual y operativamente el proceso de gestión de las políticas mediante el diseño y aplicación de metodologías y técnicas participativas, la preservación de la información y la documentación en la gestión de las 19 políticas a su cargo, que estaban en diversas fases del ciclo de políticas. Se encontró heterogeneidad en las capacidades del personal y alta rotación, lo que ocasionó pérdidas en experiencia, memoria institucional, trazabilidad documental y lento avance del proceso. Se planteó la necesidad de tener equipos con competencias homogéneas en documentación organizada para asegurar la continuidad de los procesos. La estrategia se desarrolló en cuatro etapas: diagnóstico de necesidades, diseño, implementación y evaluación. Entre los logros de la estrategia sobresalen: la utilización de las plataformas digitales SharePoint y OneDrive para organizar la documentación, la construcción colectiva de conocimiento y contribución a los objetivos estratégicos de la SDS, el fortalecimiento de capacidades analíticas y conceptuales, y la promoción del aprendizaje activo y colaborativo, la nivelación de competencias y la mejora de la coherencia en la gestión de políticas. Se destaca la importancia de preservar la memoria institucional y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para abordar retos sectoriales e intersectoriales. Enfatiza la necesidad de ampliar el uso de metodologías participativas y documentar experiencias, facilitando su difusión y garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

1. Subdirección de Gestión y evaluación de Políticas en salud pública - Secretaría Distrital de Salud de Bogotá.

**Palabras clave:** Políticas públicas, creación de capacidades, metodologías participativas.

## 1. Introducción

La Secretaría Distrital de Salud ha venido fortaleciendo la gestión por procesos, es así como en el marco del proceso misional denominado “Gestión en Salud Pública” que lidera la Subsecretaría de Salud Pública, se estructuró el procedimiento “Gestión de las Políticas en Salud”, el cual tiene como objetivo “orientar la gestión de las políticas públicas de competencia de la Subsecretaría de Salud Pública, para su formulación, implementación, análisis, seguimiento y evaluación, de acuerdo con la normatividad vigente y directrices institucionales” [1].

En esta gestión de las políticas se destaca el trabajo que efectúa la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública (SGYEPSP) que participa por delegación directiva en la gestión de 19 políticas públicas del Distrito Capital, las cuales se encuentran en diferentes fases o momentos del ciclo de las políticas. Para el desarrollo de la Gestión en Salud Pública y de la gestión de las políticas se requiere de equipos con competencias y capacidades específicas y homogéneas, así como de disponer de la documentación derivada del ejercicio de la gestión de las políticas de forma organizada y continua.

Basado en lo anterior y como contexto, cabe señalar que el equipo de la subdirección está conformado por profesionales de diferentes disciplinas y estudios de posgrado, el 31 % son funcionarios de planta y el 69 % están vinculados a la institución a través de contratos de prestación de servicios, además cuentan con experiencias diversas relacionadas con la salud pública, con conocimientos y con capacidades no homogéneas para la gestión de las políticas, lo que ha generado algunas limitaciones en la comprensión, diferencias en la práctica y en los resultados de la gestión.

Se suma a ello el cambio frecuente de varios miembros del equipo, tanto de prestación de servicios como de planta: algunos de ellos son trasladados a otras dependencias de la SDS, se van de la entidad o en otros casos provienen de otras áreas y no tienen experiencia específica en políticas, lo cual se traduce en pérdida de la memoria y la experiencia institucional; a esta situación De Sousa la ha denominado “el

desperdicio de la experiencia" [2], que genera constantes procesos de inducción y reinducción, pérdida de la curva de aprendizaje del talento humano, así como afectación en la disponibilidad y trazabilidad de los soportes documentales de la gestión de las políticas, dificultando que se recoja la memoria y que ese conocimiento pueda ser retomado y utilizado por los miembros del equipo; al mismo tiempo debilita la continuidad en los procesos concertados sectorial e intersectorialmente, repercutiendo directamente en el avance en los objetivos estratégicos de la entidad.

Así mismo incide en la problemática el hecho de que en la SDS, por las dinámicas administrativas, financieras, e incluso políticas, no se abordan con oportunidad y pertinencia las necesidades de fortalecimiento de capacidades y de desarrollo de competencias expresadas por sus colaboradores.

Con base en lo expuesto, el presente artículo presenta la estrategia implementada por el equipo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública de la SDS durante el 2023 y el primer semestre de 2024, con el fin de apropiar conceptual y operativamente el proceso de gestión de las políticas mediante el diseño y aplicación de metodologías y técnicas participativas, la preservación de la información y la documentación en la gestión de las 19 políticas a su cargo y que se encontraban, durante ese periodo, en diversas fases del ciclo de políticas.

La estrategia fue respaldada, direccionada y acompañada por la subdirectora de la dependencia, incluyendo la apropiación y el uso de herramientas digitales como la plataforma SharePoint y OneDrive para organizar, clasificar, digitalizar, almacenar los diferentes documentos y soportes, así como el acompañamiento y seguimiento para preservar la memoria institucional.

Para comprender la gestión de las políticas públicas es necesario reconocer la existencia de múltiples conceptos de políticas; al respecto se acogió el planteamiento señalado en la Guía de la Secretaría Distrital de Planeación que define como "Ejercicio de planeación a largo plazo mediante la concertación y co creación con actores interesados, cuyo fin último es la transformación de realidades sociales", aunque también se entiende como el instrumento de planeación que reúne en su conjunto objetivos,

acciones y decisiones propuestas y ejecutadas por el sector público y la sociedad en general, lo que la convierte en un marco estratégico que sobrepasa los gobiernos [3].

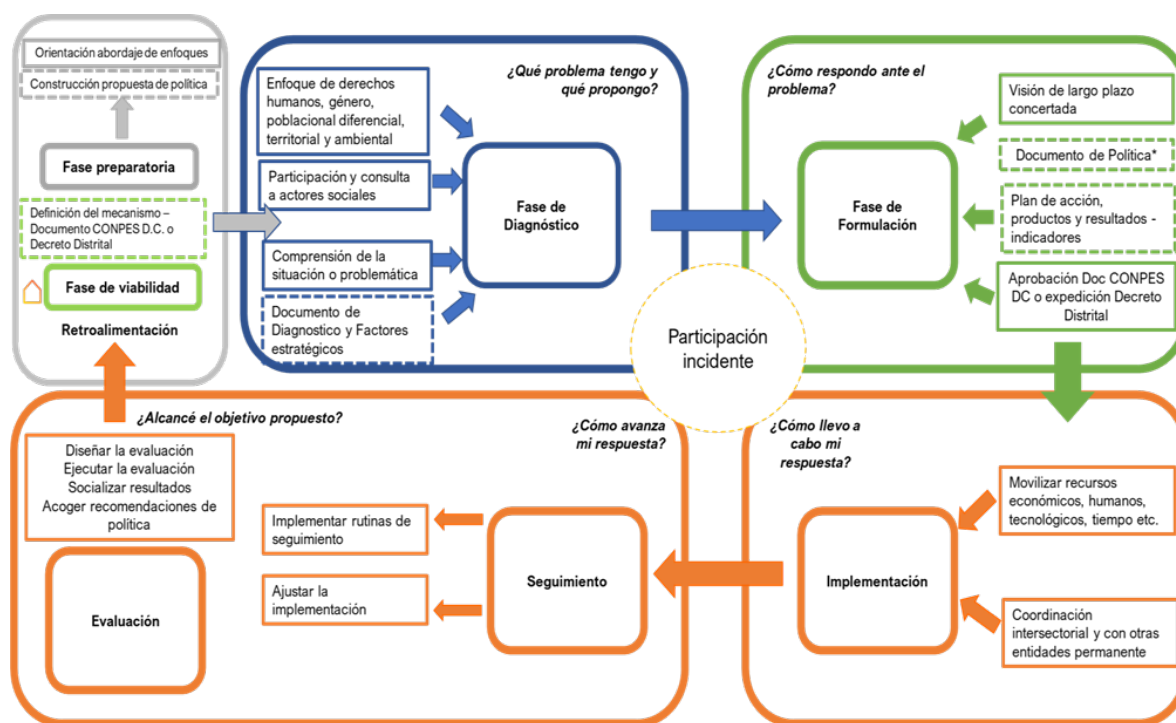
De otra parte, la gestión de las políticas es entendida como un proceso organizado y dinámico que tiene por objetivo transformar las situaciones o condiciones, que implica la identificación y movilización de recursos administrativos, financieros, técnicos, humanos y operativos. Esto requiere promover sinergias entre diferentes actores y sectores para generar respuestas y superar las brechas en el contexto histórico, cultural, social, económico y ambiental y las relaciones con el territorio, de manera sostenible [4].

La gestión, como proceso dinámico, debe reconocer la fase del ciclo de la política que es objeto de la gestión, por tanto, cobra relevancia este concepto que fue acuñado por Charles Jones en 1970 en el cual se distinguieron cinco fases: 1. Identificación de un problema; 2. Formulación de soluciones; 3. Toma de decisión; 4. Implementación; 5. Evaluación [5]. Este planteamiento continúa en evolución, y la administración distrital acoge el ciclo como se representa en la figura 1, ver página 7.

Las políticas deben generar valor público, por lo cual la gestión de estas, en las diferentes fases, debe ser sustentada en conocimiento, competencias y capacidades de los diferentes actores en este sentido el valor público se expresa en la preparación, el diseño y la implementación de intervenciones que buscan subsanar necesidades a la población mediante la disposición por parte del estado de bienes y servicios. [3].

El desarrollo de capacidades tiene que ver con facilitar y fomentar procesos de transformación o cambio mediante los cuales individuos, organizaciones y sociedades desarrollan sus habilidades, tanto individual como colectivamente, para realizar funciones, resolver problemas, y establecer y alcanzar sus propias metas [6]. Como lo señala el Departamento Administrativo de la Función Pública, fortalecer las capacidades de los servidores públicos del orden nacional y territorial constituye un reto significativo, por tanto, se considera de fundamental importancia generar y consolidar estrategias de enseñanza y aprendizaje para adultos, que permitan a los servidores saber qué hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo [7].

Figura 1. Ciclo de las Políticas Públicas



Fuente: [3, p.37].

El primer paso para desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades es determinar las competencias requeridas para una acción exitosa, luego, se necesitará establecer el nivel actual de competencia de las partes interesadas del proyecto. Un diagnóstico de las necesidades de capacitación permite ver los vacíos de conocimiento, técnicas o actitudes “competencias”, para después planear e implementar las acciones de fortalecimiento de capacidades. Finalmente, el monitoreo y la evaluación del proceso permiten una retroalimentación valiosa para una mejora paulatina.

El enfoque participativo en el desarrollo del fortalecimiento de capacidades se basa en el diseño y aplicación de metodologías que apuestan por un aprendizaje desarrollado mediante actividades colectivas, discusión de ideas y reconocimiento de la experiencia de los actores que intervienen en dicho proceso. A continuación, se señalan algunos tipos de metodologías participativas: para trabajo individual (estudio dirigido, demostración, organizadores previos, conceptos clave, red de conceptos), para trabajo grupal (juegos de roles, debates, aprendizaje basado en problemas (ABP),

aprendizaje entre pares, lluvias de ideas, estudios de casos). El uso de este tipo de metodologías activas mejora la comprensión de la información, promueve el desarrollo de habilidades cognitivas de orden superior y el trabajo en equipo [8].

Las metodologías participativas son herramientas fundamentales para promover la reflexión y el diálogo en diversos contextos sociales, educativos y comunitarios. El cineforo es una de estas técnicas, que combina la proyección de películas o documentales con una discusión posterior entre los participantes. Esta metodología fomenta el análisis crítico, ya que los espectadores pueden compartir sus interpretaciones, relacionar los temas abordados en la película con su realidad y debatir sobre posibles soluciones o alternativas. Según Bautista [9], el cineforo facilita la construcción de conocimiento colectivo y promueve una mayor conciencia social al vincular el arte cinematográfico con problemáticas concretas.

Otra metodología participativa es el uso de preguntas orientadoras, que se utilizan para guiar la reflexión y el análisis crítico durante discusiones grupales. Estas preguntas ayudan a estructurar el diálogo y permiten

que los participantes se enfoquen en aspectos clave del tema tratado. Según Vargas, “el uso de la pregunta es uno de los dispositivos más antiguos en los procesos de pensamiento de la investigación, de la enseñanza y del aprendizaje” [10 p. 173]. En este sentido la pregunta como dispositivo pedagógico implica construir buenas y pertinentes preguntas [10 p. 174].

Retomando los planteamientos de Benoit las preguntas orientadoras tienen el potencial de fomentar la participación, permitiendo que los individuos relacionen su experiencia personal con el contenido debatido, lo que enriquece la conversación y genera un aprendizaje significativo. Por tanto, son “una estrategia pedagógica que permite no solamente el aprendizaje de contenidos sino la reflexión”. [11]

El uso de estas metodologías no solo promueve la inclusión y el diálogo, sino que también fortalece el sentido de comunidad y pertenencia entre los participantes.

Como señala Hensler, “diferentes metodologías participativas que promueven el diálogo y la reflexión sobre la práctica de cada participante, así como el quehacer colectivo.”, [12, p. 243]. Esto las convierte en herramientas efectivas para abordar temas sociales complejos, promover la participación y generar soluciones colaborativas en distintos entornos.

## 2. Materiales y métodos

La estrategia se estableció teniendo en cuenta los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020–2030 [7] y el procedimiento institucional SDS-GSP-PR-014 de Gestión de Políticas en Salud.

Como se referenció previamente el enfoque educativo se basó en principios de educación para adultos y aprendizaje significativo.

Participaron 37 profesionales de diversas áreas del conocimiento (31 % de planta y 69 % contratistas) tales como: ciencias de la salud (nutrición y dietética, terapia ocupacional, odontología, psicología, bacteriología, enfermería), ciencias sociales (sociología, antropología, trabajo social, derecho, geografía), ciencias (química farmacéutica), algunas de ellas con posgrados en salud pública, educación o gerencia.

Se aplicaron múltiples metodologías: encuestas diagnósticas, talleres, sociodramas, análisis documental, presentaciones, mapas mentales, cine foros, actividades de reconocimiento mutuo y pruebas de apropiación conceptual.

Teniendo en cuenta lo anterior la estrategia se organizó en cuatro momentos, a continuación, se detalla las acciones efectuadas en cada uno:

**Momento No. 1. Diagnóstico de necesidades:** se diseñó una encuesta online, estructurada a la luz de las siguientes categorías: conocimientos sobre políticas públicas, análisis de condiciones de salud, gestión del conocimiento y habilidades analíticas/comunicativas.

Las preguntas realizadas fueron:

1. ¿Cuáles temas considera necesarios incluir para el fortalecimiento de capacidades en el proceso de políticas (formulación, implementación, seguimiento, análisis y evaluación)?
2. ¿Qué temas considera necesarios incluir en el fortalecimiento de capacidades para los procesos de análisis de condiciones, calidad de vida, salud y enfermedad?
3. ¿Cuáles temas considera necesarios incluir en el fortalecimiento de capacidades para generación y gestión del conocimiento?
4. ¿Qué otros temas consideran necesarios incluir para el fortalecimiento de capacidades (analíticas, de comunicación) en la SGYEPSP?

**Momento No. 2. Diseño:** en este se definió el equipo facilitador, sus roles y se elaboraron las fichas metodológicas.

**Momento No. 3. Implementación:** con la participación de la mayoría del equipo de la subdirección se llevaron a cabo nueve (9) sesiones, con una duración de entre 4 y 5 horas, entre marzo del 2023 y junio del 2024. Para cada una de las sesiones se elaboró una ficha técnica que contenía: objetivo, metodología y técnicas, y anexos técnicos de apoyo para su desarrollo.



**Momento No.4. Monitoreo y evaluación:** se construyó una encuesta de percepción de la estrategia, la cual fue aplicada en julio de 2023; también se elaboró una prueba de apropiación conceptual que fue aplicada en septiembre de 2023. Además se organizó una gala de reconocimiento en diciembre del mismo año, con el fin de resaltar el trabajo y participación de todo el equipo de la subdirección; la misma se desarrolló en dos bloques: el primero, de autorreconocimiento, en el cual cada miembro identificó los logros personales relacionados con su trabajo en la subdirección y, el segundo, de reconocimiento mutuo, donde cada persona identificó los logros de un compañero asignado, también relacionados con su contribución a la subdirección.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la implementación de la estrategia, con la utilización de las metodologías participativas individuales – colectivas, y a la luz de los momentos presentados anteriormente:

#### Momento No. 1. Diagnóstico de necesidades

A finales de 2022 se aplicó la encuesta de identificación de necesidades para el fortalecimiento de capacidades al equipo de la subdirección, que arrojó como resultado los siguientes temas prioritarios:

1. Teorías, métodos y técnicas para análisis y evaluación de políticas.
2. Prospectiva en el ciclo de las políticas, gestión de las políticas.
3. Cadena de valor y cadena de entrega en las políticas.
4. Planes y programas.
5. Intersectorialidad y participación social en el ciclo de las políticas - de la teoría a la práctica.
6. Pensamiento y planeación estratégica.
7. Evaluabilidad de políticas, planes y programas.

8. Evaluación de efectos de políticas, planes, programas.

**Momento No. 2. Diseño** de la estrategia para el proceso de fortalecimiento de capacidades y apropiación del Procedimiento de Gestión de Políticas en Salud.

Los resultados de este momento correspondieron a:

1. Conformación de un equipo facilitador con roles definidos al interior en aspectos técnicos y logísticos, que liderara el ejercicio.
2. Diseño de una ficha metodológica que estandarizara los requisitos para el proceso de fortalecimiento de competencias y apropiación del procedimiento.
3. Socialización y aprobación de la estructura de ficha para orientar el desarrollo de las sesiones de fortalecimiento de competencias del equipo de la SGYEPSP y la apropiación del procedimiento de Gestión de Políticas en Salud.

**Momento No. 3: Desarrollo de la estrategia** para el proceso de fortalecimiento de capacidades y apropiación del Procedimiento de Gestión de Políticas en Salud (CÓDIGO: SDS-GSP-PR-014).

La estrategia se implementó durante nueve (9) sesiones, las cuales se programaron con una frecuencia mensual y tuvieron una duración aproximada de cuatro a cinco horas, en las que participaron la mayoría de los miembros de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública (N=37 personas). (Ver Tabla No. 1)

**Tabla No. 1: Consolidado de sesiones realizadas en el marco de la estrategia de fortalecimiento de capacidades y apropiación del procedimiento de gestión de políticas.**

Sesión	Objetivos específicos que enmarcaron las sesiones de fortalecimiento de capacidades	Énfasis temático	Metodología – Técnicas
1	Apropiar la estructura y el engranaje operativo de las tres interacciones que conforman el subproceso de "Políticas para la salud y la vida", considerando las precisiones conceptuales, metodológicas y funcionales definidas en las fichas técnicas de Acción Estratégica Local, Gestión Intersectorial y Participación Social para la Incidencia Política.	Interacciones del subproceso "Políticas para la salud y la vida":  1. Acción estratégica local.  2. Gestión intersectorial y  3. Participación social para la Incidencia política.	La sesión se orienta por una lógica inductiva, a partir de la aplicación de cuatro (4) momentos tipo taller que le permitirán a los y las participantes abordar los elementos particulares de las interacciones hasta sus generalidades estructurales (engranaje). En términos de materiales requeridos para su desarrollo se emplearon: presentación en PowerPoint con los elementos conceptuales y descripción de los momentos didácticos.
2	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las políticas públicas en salud (CÓDIGO: SDS-GSP-PR-014), al equipo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública en el marco del manual de procesos y procedimientos de la institución.	Reconocimiento del procedimiento, apropiación de las actividades que se describen en el mismo.	Contexto del procedimiento de gestión de las políticas públicas en salud (Rompecabezas, Sopa de Letras).  Dependencias SDS relacionadas con Gestión de la Salud Pública e Inspección, Vigilancia y Control (Diagrama de ven) Preparación y realización del sociodrama acorde a la distribución de las actividades que se incluyen en el procedimiento (Sociodrama).
3	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las políticas públicas en salud, en las principales acciones que permiten desarrollar la fase preparatoria de la agenda pública y formulación (situaciones problemáticas, problema público).	Problema, situación problemática, problema público	Observación de videos y/o lectura de resúmenes de las siguientes películas:  Erin Brockovich, El acorazado Potemkin y La abuela Grillo, y vincular el ejercicio de identificación de "problemáticas y necesidades en salud de la población que puedan ser abordadas a través de una política pública, en coordinación con dependencias o actores interesados".  Además, reconocer y comprender los conceptos: situación problemática, problema público, agenda pública y agenda social.  Al finalizar, cada uno de los grupos presenta su análisis mediante un mapa mental.

Sesión	Objetivos específicos que enmarcaron las sesiones de fortalecimiento de capacidades	Énfasis temático	Metodología – Técnicas
4	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las políticas públicas en salud, a partir del análisis reflexivo de los contenidos que estructuran las políticas a cargo del equipo de la subdirección.	Reconocimiento y análisis: problema público, puntos críticos, factores estratégicos, análisis de coherencia entre problema público y objetivo general; factores estratégicos e identificación de los objetivos general y específicos de cada política.	Mediante un taller se realiza la identificación por política pública a cargo de la SGyESP en la coherencia entre el problema público, los objetivos generales y específicos. Se busca dar herramientas a los participantes para fortalecer la fase de formulación de la política. Generar en los participantes de manera crítica la identificación de falencias en la etapa de formulación, que puedan repercutir en las siguientes fases del ciclo de las políticas. Se desarrolló mediante presentaciones.
5	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las políticas públicas en salud, a partir del análisis reflexivo del ejercicio de formulación de algunas políticas públicas, pasando por el desarrollo de la fase preparatoria, de agenda pública, la formulación y planificación de la implementación hasta su aprobación, conforme a la Guía de Formulación e Implementación de Políticas.	Como se desarrolló la formulación de la política pública. Metodología CONPES.	Mediante preguntas orientadoras los participantes identificaron los factores estratégicos evidenciados en el marco situacional de los documentos de la política; se efectuó el análisis de coherencia entre objetivos específicos, los factores estratégicos y los puntos críticos.
6	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las Políticas Públicas en Salud a partir del análisis reflexivo del ejercicio de implementación de las políticas públicas a cargo de la subdirección.	Implementación de las políticas públicas, cadena de valor, guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital.	Actividad en la cual los participantes identifican en su política la cadena de valor. Se busca que logren determinar los insumos, actividades, productos y resultados que se brindan con la intervención.

Sesión	Objetivos específicos que enmarcaron las sesiones de fortalecimiento de capacidades	Énfasis temático	Metodología – Técnicas
7	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las Políticas Públicas en Salud, a partir del análisis reflexivo del ejercicio de seguimiento a la implementación de las políticas públicas a cargo de la subdirección que permita identificar desafíos, aspectos a mejorar para el logro de las metas y los objetivos establecidos.	Seguimiento a la implementación de las políticas publicas	<p>Se desarrolla taller en el cual los participantes, mediante la respuesta a preguntas guía, identifican si en su política se cumplió el avance proyectado, o si se identifican diferencias entre lo proyectado y lo ejecutado.</p> <p>Se busca generar en los participantes, el cuestionamiento crítico sobre la ejecución de los productos.</p>
8	Facilitar la apropiación del procedimiento Gestión de las políticas públicas en salud, a partir del reconocimiento de las lecciones aprendidas, producto del análisis y evaluación de las políticas de: Salud oral de Bogotá, D.C. con participación social para el decenio 2011-2021 y Prevención y atención del consumo y la prevención de la vinculación a la oferta de sustancias psicoactivas (SPA) en Bogotá D. C. 2011-2021.	Evaluación de las políticas, experiencia en las políticas SPA, Salud oral. (SO)	<p>Mediante una presentación los participantes dieron cuenta de: la definición del alcance del análisis y la evaluación de la política.</p> <p>Marco conceptual y metodológico. Resultados del análisis de estructura (política de SO), implementación (política SPA) y acercamiento al análisis de evaluabilidad y efectos.</p> <p>Elementos de la propuesta para orientar la gestión del sector salud en la toma de decisiones (alternativas técnico-políticas para la acción pública) Conclusiones y recomendaciones principales.</p>
9	Fomentar el reconocimiento y apreciación de la gestión desarrollada por los integrantes de la SGYEPSP	Gala de reconocimiento SGYEPS: "Logros inspiradores".	Reconocimiento mutuo, autorreconocimiento (previo a la gala). y entrega de certificados y detalles.



En cada una de estas sesiones se buscó asegurar la participación efectiva de todo el equipo socializando previamente la ficha técnica correspondiente, junto con la agenda a desarrollar. Este mecanismo facilitó la apropiación de los contenidos por parte de los profesionales, quienes recibían con anticipación los insumos necesarios para el desarrollo de las sesiones.

Reconocimiento de metodologías participativas para trabajo grupal y su aplicación a la gestión de las políticas, tales como:

1. Utilización de películas, con el propósito de identificar las situaciones problemáticas y los problemas recreados en las películas seleccionadas.
2. Preguntas orientadoras y reflexivas para generar el análisis de políticas.
3. Ejercicios de autorreconocimiento y reconocimiento mutuo.

Para garantizar la continuidad del proceso y la preservación de la memoria institucional de la subdirección, en cada sesión se elaboró un acta que incorporaba la narrativa. Cada acta fue compartida con todo el equipo a través de correo electrónico, permitiendo que cada miembro tuviera la oportunidad de realizar sus aportes. Este proceso aseguró una mayor fidelidad y validación de la versión definitiva del acta de cada sesión. Para la última sesión de 2023 se construyó una ayuda de memoria en el formato institucional Código: SDS-PYC-FT-044 Versión: 2.

#### **Momento No. 4. Monitoreo y evaluación**

En el mes de julio de 2023 la aplicación de la encuesta de percepción sobre la estrategia implementada evidenció lo siguiente:

El 100 % de los participantes opinaron que la pertinencia de los temas tratados fue relevante y prioritaria, reforzaron el proceso de formación en políticas públicas, y estuvieron relacionados directamente con las funciones de la subdirección, así mismo se fortalecieron las capacidades conceptuales y analíticas de los participantes. Se incrementó y actualizó el conocimiento sobre el territorio y el hábitat y se facilitó la comprensión de los procedimientos.

El 68 % de los participantes opinaron que el tiempo fue suficiente, aunque se señala que los temas requieren más diálogo y profundización en los grupos, lo cual demanda más tiempo. Se sugiere programar los comités los lunes en la mañana para optimizar el uso del tiempo.

El 100 % del equipo opinó que las fichas técnicas y anexos fueron pertinentes, señalando que incluyeron conceptos claves para el desarrollo de la metodología y que las orientaciones fueron claras y ordenadas. Se destaca el buen trabajo del equipo en la creación de estos documentos, así como la importancia de conocerlos con antelación para prepararse adecuadamente.

El 100 % de los participantes señalaron sobre los temas tratados: aportaron significativamente al desarrollo de las responsabilidades y a la gestión técnica y operativa de la subdirección; reforzaron los conocimientos sobre la formulación de políticas públicas y aportaron al pensamiento, la planificación y el análisis estratégico; fomentaron el trabajo en equipo y ayudaron a todos a reconocer la esencia de la subdirección, siendo especialmente útiles para las personas nuevas; además los consideraron estratégicos para la misión de la dependencia.

El 93 % del equipo opinó que la metodología utilizada fue dinámica, diversa y participativa, además sienten que les brindó elementos técnicos para facilitar la preparación de las asistencias técnicas dirigidas a los equipos locales de análisis y políticas de las subredes. Los participantes también referenciaron que no se contó con el tiempo suficiente para el alistamiento y reconocimiento de los materiales compartidos por el equipo facilitador, por lo tanto, sugirieron llevarlo a cabo durante el desarrollo del taller.

La prueba de apropiación conceptual, relacionada con los contenidos abordados en las diferentes sesiones, mostró que alrededor del 70 % de los participantes tenía claro el concepto de problema público y las actividades del procedimiento de gestión de políticas.

De la actividad de reconocimiento efectuada en el mes de diciembre, que se desarrolló en dos bloques, se resaltó el valor del trabajo en equipo, el aporte y la disposición de los miembros de la subdirección

para el logro de los propósitos y responsabilidades a cargo de la dependencia.

## 4. Discusión

El desarrollo de esta estrategia pone de presente la importancia de preservar la memoria institucional mediante el uso de herramientas digitales como SharePoint y OneDrive, lo cual aporta a la respuesta de la sexta dimensión de gestión del conocimiento e innovación dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la cual señala que “el conocimiento en las entidades se presenta de distintas formas, una de ellas es el conocimiento intangible que se manifiesta en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones; en términos técnicos esto es el conocimiento tácito.” [13]

Por tanto, estas plataformas -SharePoint y OneDrive- no solo facilitaron la organización y el acceso a la documentación relacionada con la gestión de políticas, sino que también aseguraron que la información relevante fuera fácilmente accesible para nuevos miembros del equipo, mitigando la pérdida de conocimiento asociada con el recambio frecuente de personal. Esto refuerza la sostenibilidad del proceso de gestión y permite que el equipo continúe avanzando en sus objetivos estratégicos sin interrupciones significativas.

Una de las principales fortalezas de la experiencia fue la creación de un marco de trabajo que permitió nivelar las competencias del equipo, proporcionando las herramientas necesarias para una gestión eficiente y estandarizada de las políticas públicas. Esto ha reducido las disparidades en las capacidades de los miembros del equipo, en consonancia con lo que señala el Departamento Administrativo de la Función Pública cuando afirma que es imperioso fortalecer las capacidades de los servidores públicos, siendo uno de los retos significativos en las entidades [14], por tanto, es necesario otorgar importancia a la generación y consolidación de estrategias de enseñanza y aprendizaje para adultos que permitan que los servidores sepan qué hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo.

El uso de técnicas participativas como el cine foro, el interrogatorio con preguntas orientadoras y reflexivas, el autorreconocimiento y reconocimiento mutuo,

fueron fundamentales para generar un entorno colaborativo que facilitó la comprensión y apropiación del proceso de gestión de las políticas públicas en salud. Estas metodologías no solo promovieron el diálogo y la reflexión entre los miembros del equipo, sino que también permitieron que se compartieran experiencias y se construyeran soluciones prácticas para los desafíos identificados en la gestión de políticas, ratificando lo expresado por Hensler [12].

A través del uso de estas técnicas participativas y creativas se logró una mayor cohesión en el equipo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública, a pesar de la diversidad de experiencias y conocimientos de los participantes. El enfoque participativo no solo fortaleció el entendimiento colectivo sobre el ciclo de las políticas públicas, sino que también fomentó un ambiente de confianza, donde se reconocieron y valoraron las diferentes perspectivas y habilidades.

El enfoque participativo también empoderó a los participantes, permitiéndoles asumir un papel más activo en el ciclo de las políticas públicas; este empoderamiento se tradujo en una mayor apropiación de las políticas y una mejora en la capacidad de respuesta del equipo ante los retos sectoriales e intersectoriales.

Se resalta la contribución directa a los objetivos estratégicos de la Secretaría Distrital de Salud (SDS) al mejorar las capacidades institucionales mediante la adopción de tecnologías digitales y el fortalecimiento del enfoque participativo [15].

Esta combinación no solo impulsó la modernización de la gestión pública en salud, sino que también contribuyó al logro de una atención más integral, equitativa y con enfoque territorial, lo que se traduce en una mayor capacidad para abordar los determinantes sociales y ambientales que afectan la salud pública en Bogotá, brindando elementos para avanzar en el fortalecimiento de la atención integral en salud y la modernización institucional fundamentados en la Atención Primaria en Salud (APS).

Favorecer la organización de manera eficiente de la documentación y las evidencias contribuye de manera importante a responder adecuadamente ante las auditorías internas, los requerimientos de los entes

de control y de certificadores como ICONTEC, con lo cual se asegura un proceso más ágil y transparente en la verificación de cumplimiento de normas y estándares. Lo anterior se vincula con el segundo objetivo estratégico de la SDS, que busca mejorar las capacidades institucionales a través de la infraestructura y la transformación digital [15] al adoptar tecnologías como SharePoint y OneDrive para preservar la documentación y la memoria institucional. Este aspecto asegura que el archivo de los soportes de la gestión de las políticas públicas sea sostenible a largo plazo, facilitando la transparencia y el acceso a la información institucional.

Se identifica la necesidad de continuar utilizando metodologías participativas para involucrar a más actores en el proceso de gestión de políticas, especialmente de otras dependencias de la SDS. Del mismo modo, se identifica la importancia de dar sostenibilidad en el tiempo a la estrategia, teniendo en cuenta que el recambio del talento humano es frecuente. Complementario a ello se señala la necesidad de establecer un sistema de seguimiento y monitoreo periódico del proceso de fortalecimiento de capacidades: identificar mecanismos novedosos de retroalimentación que permitan medir los aportes de estas actividades en el desempeño del equipo y en la gestión de las políticas, para realizar ajustes y mejoras continuas.

Se considera necesario seguir promoviendo el uso de plataformas digitales para documentar el conocimiento generado, y al mismo tiempo, fomentar una cultura de aprendizaje continuo que asegure la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Se identificaron limitaciones en la implementación de la estrategia, tales como la ausencia de recursos adicionales para su desarrollo y el que algunos miembros del equipo no pudieron participar del 100 % de las sesiones por cruce de agendas con espacios sectoriales e intersectoriales de la gestión de la política, sin embargo, todos tuvieron a disposición las fichas técnicas y las relatorías de las sesiones.

Como fortalezas se identificaron: el liderazgo del directivo en el desarrollo de la estrategia, la experticia del equipo facilitador, y la disposición del equipo de trabajo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas.

## Agradecimientos

Andrea Yiseth López Hernández por su visión y continuo apoyo para el desarrollo de la estrategia y a los integrantes del equipo de la Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública - SDS por su disposición y participación en el desarrollo de las diferentes sesiones.

1. Secretaría Distrital de Salud. (2023). Manual de procesos y procedimientos: Procedimiento Gestión de Políticas en Salud. (CÓDIGO: SDS-GSP-PR-014).
2. De Sousa Santos, B. (2017). Justicia entre saberes: Epistemologías del Sur contra el epistemicidio. España: Ediciones Morata.
3. Secretaría Distrital de Planeación. (2018). Guía de la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito. [Internet]. Bogotá: SDP; [citado 2025 mayo 27]. Disponible en: [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia\\_para\\_el\\_seguimiento\\_evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf)
4. Secretaría Distrital de Salud (Bogotá, Colombia).; (2022) Lineamientos del proceso gestión de políticas para la salud y la vida [Internet]. Bogotá: SDS [citado 2024 septiembre 28]. Disponible en: [https://saludcapitalgovco.sharepoint.com/:w:/r/sites/gestionpolticagobernanza/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B08798ADA-A3D6-4CD1-AA8F-D3931AC4A15E%7D&file=1.1.%20FT\\_AccEstroLocal\\_21052024.docx&action=default&mobileredirect=true](https://saludcapitalgovco.sharepoint.com/:w:/r/sites/gestionpolticagobernanza/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B08798ADA-A3D6-4CD1-AA8F-D3931AC4A15E%7D&file=1.1.%20FT_AccEstroLocal_21052024.docx&action=default&mobileredirect=true)
5. Roth, A. N. (2009). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. (7ª impresión). Colombia: Ediciones Aurora.
6. Hough, J. (2006) Developing capacity. En Lockwood M, Worboys GL y Kothari A (editores). Managing protected areas: a global guide. Londres, Reino Unido: Earthscan; p. 199–218.
7. Departamento Administrativo de la Función Pública. Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030. 2020. [Internet]. [citado 2024 noviembre 22]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co>.

8. Araya-Crisóstomo, S., & Urrutia, M. (2022). Uso de metodologías participativas en prácticas pedagógicas del sistema escolar. *\*Pensamiento Educativo\**, \*59\*(2), 1-16. [Internet]. [citado 2024 noviembre 25]; Disponible en: <https://dx.doi.org/10.7764/pel.59.2.20229>
9. Bautista Esteban EY. Fortalecimiento ético y ciudadano a través del cine foro: Caso barrio Cristo Rey, parte baja. *Rev Investig Prax Cienc Soc.* 20243(2). [Internet]. [citado 2024 diciembre 30]; Disponible en: <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/ripcs/article/download/3489/7660/15665>
10. Vargas Guillén G, Guachetá Gutiérrez E. La pregunta como dispositivo pedagógico. *Itinerario Educativo.* 2012;26(60):173–191. [Internet]. [citado 2025 mayo 28] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/6280194>
11. Benoit Ríos CG. La formulación de preguntas como estrategia didáctica para motivar la reflexión en el aula. *Cuad Investig Educ* [Internet]. 2020 [citado 2024 noviembre 18];11(2):95–115. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7837655.pdf>
12. Hensler L, Merçon J, González-González R, Estrada Paulin I, Paradowska K, Bravo Reyes L, et al. Metodologías participativas para la cogestión del territorio: una experiencia de aprendizaje colectivo en Veracruz, México. En: Paño Yáñez P, Rébola R, Suárez Elías M, compiladores. *Procesos y metodologías participativas: reflexiones y experiencias para la transformación social* [Internet]. Buenos Aires: CLACSO; 2019. p. 235–60 [citado 2024 octubre 30]. Disponible en: [https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos\\_y\\_metodologias.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf)
13. Departamento Administrativo de la Función Pública. Lineamientos de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Función Pública. [Internet]. [citado 2024 octubre 15]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>
14. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). Estrategia de Memoria. Función Pública. [Internet] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/estrategia-de-memoria>
15. Secretaría Distrital de Salud. (2022). Plataforma estratégica 2023. [Internet] [citado 2024 octubre 15]. Disponible <https://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Inicio.aspx>