



Vigilada Mineducación

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE CONOCIMIENTO EN LA REVISIÓN Y  
MODIFICACIÓN DE PLANES DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN  
ANTIOQUIA

SYSTEMATIZATION OF KNOWLEDGE EXPERIENCES IN THE REVIEW AND  
MODIFICATION OF TERRITORIAL ORDERING PLANS IN ANTIOQUIA

CARLOS ANDRÉS TORRES ACEVEDO

Trabajo de Grado

Asesora  
ANA CECILIA DIEZ GAVIRIA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2024

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	2
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	4
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	5
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	13
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	19
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
<b>5. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO</b> .....	22
5.1. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE CONOCIMIENTO .....	23
5.2. ANTECEDENTES SOBRE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN ANTIOQUIA .....	26
5.3. GESTIÓN PÚBLICA EN EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL .....	28
5.3.1. Ordenamiento Territorial.....	31
5.3.2. Plan de Ordenamiento Territorial -POT- .....	32
5.3.3. Tipos de POT .....	33
5.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO .....	34
5.4.1. Conocimiento Organizacional.....	35
5.4.2. Lecciones Aprendidas: .....	38

5.4.3. Buenas Prácticas .....	39
5.5. EXPERIENCIA.....	42
5.4.1. Experiencias de Conocimiento Regional.....	43
5.4.2. Experiencia en Teoría del Conocimiento en Organizaciones de Conocimiento:.....	44
<b>6. DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....</b>	<b>44</b>
6.1. ENFOQUE:.....	45
6.1.1. Criterios de Selección de Municipios:.....	46
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN, SISTEMATIZACIÓN: .....	55
6.3. ALCANCE DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR.....	55
6.4. HERRAMIENTAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: .....	64
6.4.1. Características de la Encuesta y las Entrevistas Propuestas: .....	65
6.4.2. Ordenar y Clasificar la Información: .....	65
6.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	67
<b>7. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>68</b>
7.1. CATEGORÍA DE FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y CONCEPTUALES: .....	74
7.1.1. Pensamiento Sistémico y Complejidad .....	74
7.1.2. Organizaciones.....	80
7.1.3. Conocimiento e Innovación .....	83
7.2. CATEGORÍA DE FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS, OPERATIVOS Y DE GESTIÓN: .....	85
7.2.1. Métodos de Conocimiento .....	85
7.2.2. Gerencia de Conocimiento .....	91
7.2.3. Estrategia .....	96
7.2.4. Dirección y Liderazgo.....	101

7.2.5. Gerencia de Proyectos.....	107
<b>8. RESULTADOS .....</b>	<b>112</b>
8.1. BUENAS PRÁCTICAS: QUÉ, CÓMO Y POR QUÉ .....	112
8.2. LECCIONES APRENDIDAS .....	116
8.3. RETOS Y OPORTUNIDADES.....	120
8.4. COMUNICAR LOS APRENDIZAJES .....	124
<b>9. PUNTOS DE LLEGADA .....</b>	<b>125</b>
9.1. CONCLUSIONES POR CATEGORÍAS.....	125
9.1.1. Conclusiones sobre Fundamentos Epistemológicos y Conceptuales .	125
9.1.2. Conclusiones Sobre Fundamentos Metodológicos, Operativos y de Gestión.....	126
9.2. CONCLUSIONES GENERALES .....	128
9.3. RECOMENDACIONES.....	130
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>131</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
11.1. CONSOLIDADO PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	137
11.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS (PESTAL, DOFA, Respuestas Similares) .....	137
11.3. VÍNCULOS ENTREVISTAS POR TEAMS.....	137
11.4. VÍNCULOS ENTREVISTAS GRABADAS .....	138
11.5. VÍNCULO ENCUESTA DE GOOGLE FORMS.....	138

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 ESTADO GENERAL DE LOS 125 POT DE ANTIOQUIA A 2023/09/29.....	13
FIGURA 2 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE TARAZÁ.....	48
FIGURA 3 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE PUERTO BERRÍO. ....	49

FIGURA 4 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE VEGACHÍ.....	50
FIGURA 5 PANORÁMICA MUNICIPIO DE YARUMAL.....	50
FIGURA 6 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE LIBORINA.....	51
FIGURA 7 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE MARINILLA.....	51
FIGURA 8 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE ANDES.....	52
FIGURA 9 VISTA AÉREA MUNICIPIO DE ARBOLETES.....	52
FIGURA 10 PARQUE PRINCIPAL MUNICIPIO DE LA ESTRELLA.....	53
FIGURA 11 MAPA DE UBICACIÓN DE MUNICIPIOS PRIORIZADOS.....	54
FIGURA 12 RELACIÓN DE LOS SECRETARIOS DE PLANEACIÓN CON EL TERRITORIO, YA SEA VIVIENDO O TRABAJANDO.....	64
FIGURA 13 CICLO PHVA.....	67
FIGURA 14 N° DE RESPUESTAS POR CATEGORÍA.....	71
FIGURA 15 N° DE RESPUESTAS POR SUBCATEGORÍA.....	72
FIGURA 16 OTROS SECTORES QUE PARTICIPARON EN EL DIAGNÓSTICO.....	75
FIGURA 17 MAYORES DESAFÍOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	76
FIGURA 18 DIMENSIONES CON LAS QUE SE ARTICULA LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	77
FIGURA 19 PARTICIPACIÓN ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DEL POT.....	81
FIGURA 20 TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE OTROS SECTORES.....	86
FIGURA 21 ESTRATEGIA UTILIZADA PARA CATALOGAR PROYECTOS IDENTIFICADOS.....	87
FIGURA 22 ACTUALIZACIÓN DEL EXPEDIENTE MUNICIPAL AL INICIO DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	92
FIGURA 23 MAYORES DESAFÍOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	93
FIGURA 24 MEDIOS DE DIVULGACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	97
FIGURA 25 PARTICIPACIÓN DEL ALCALDE, EL CONCEJO Y LA CIUDADANÍA EN LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DEL POT.....	102
FIGURA 26 PORCENTAJE ESTIMADO DE CUMPLIMIENTO DEL POT AL 2035.....	103
FIGURA 27 APOYO DE HACIENDA EN LA REVISIÓN DE OPORTUNIDADES DE COFINANCIACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN LOS PLAZOS DEL POT.....	108
FIGURA 28 NECESIDADES Y DEMANDAS IDENTIFICADAS EN SITIOS AFECTADOS POR CONFLICTOS LIMÍTROFES.....	108
FIGURA 29 RESPUESTAS CONSOLIDADAS SEGÚN EL ANÁLISIS PESTAL.....	116
FIGURA 30 RESPUESTAS CONSOLIDADAS SEGÚN ANÁLISIS DOFA.....	117
FIGURA 31 CICLO BUENAS PRÁCTICAS, LECCIONES APRENDIDAS, RETOS Y OPORTUNIDADES.....	124

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 MUNICIPIOS PRIORIZADOS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	47
TABLA 2 CONSOLIDADO RESPUESTAS POR CATEGORÍAS PROPUESTAS, INCLUYE APORTES SUBCATEGORÍA AL ANÁLISIS PESTAL-DOFA.....	73

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de grado es sistematizar las experiencias de conocimiento de nueve administraciones municipales representativas de cada una de las subregiones de Antioquia durante el proceso de revisión y modificación de sus Planes de Ordenamiento Territorial (POT), con el propósito de contribuir a la gestión del conocimiento de otros municipios que pretendan iniciar el mismo proceso; esto en el marco de la revisión y modificación de los POT en Antioquia.

Los sujetos participantes en el ejercicio investigativo fueron los nueve secretarios de planeación de los municipios priorizados, bajo el enfoque cualitativo y utilizando la metodología de sistematización de experiencias, la cual permitió analizar los procesos participativos, los conocimientos adquiridos colectivamente y los resultados obtenidos durante los procesos de formulación del POT.

Una vez que se sistematizó la experiencia, se consolidaron los conocimientos, se identificaron los métodos implementados y se interpretaron estos aspectos para generar nuevo conocimiento. Esto conlleva a las principales afirmaciones surgidas durante la sistematización, las cuales están sujetas a mejora continua y a la inclusión de nuevos hallazgos, en función de su aplicación en futuros trabajos de revisión y ajuste de POT.

Los principales resultados de este ejercicio investigativo consistieron en identificar aspectos clave de los territorios, así como rescatar lecciones aprendidas, logros, estrategias y desafíos enfrentados. Desde la postura de sistematizar la experiencia, el trabajo de grado se enfocó en explorar las experiencias vividas por los secretarios de planeación durante la etapa de diagnóstico del POT, especialmente en su Dimensión Institucional. Para ello, se definieron los criterios de priorización de los municipios, se diseñó la estructura de la encuesta y la

entrevista como herramientas para la construcción de los datos. Posteriormente, dichos datos fueron ordenados y clasificados en una matriz de consolidación tipo Excel, la cual se utilizó para realizar el ejercicio de focalización y delimitación de los resultados, basado en los análisis de los componentes PESTAL y DOFA.

Como implicación práctica, se destaca la importancia de fortalecer los procesos de sistematización de experiencias, pues esta práctica se convierte en una herramienta valiosa para mejorar los procesos de revisión y ajuste de POT, ya que permite identificar lecciones aprendidas y compartir conocimientos entre municipios, lo cual hasta ahora no se había realizado en los diferentes ejercicios previos de revisión y modificación de POT en Antioquia.

**PALABRAS CLAVE:** Sistematización de Experiencias Significativas, Gestión de Conocimiento, Revisión y Modificación de Planes de Ordenamiento Territorial -POT-.

## **ABSTRACT**

The objective of this degree work is to systematize the knowledge experiences of nine representative municipal administrations of each of the subregions of Antioquia during the process of review and modification of their Territorial Ordering Plans (POT), with the purpose of contributing to the knowledge management of other municipalities that intend to start the same process; this within the framework of the review and modification of the POT in Antioquia.

The subjects participating in the research exercise were the nine planning secretaries of the prioritized municipalities, under the qualitative approach and using the methodology of

systematization of experiences, which allowed the analysis of the participatory processes, the knowledge acquired collectively and the results obtained during the processes. formulation of the POT.

Once the experience was systematized, knowledge was consolidated, the implemented methods were identified and these aspects were interpreted to generate new knowledge. This leads to the main statements that emerged during the systematization, which are subject to continuous improvement and the inclusion of new findings, depending on their application in future POT review and adjustment work.

The main results of this investigative exercise consisted of identifying key aspects of the territories, as well as rescuing lessons learned, achievements, strategies and challenges faced. From the position of systematizing the experience, the degree work focused on exploring the experiences lived by the planning secretaries during the diagnosis stage of the POT, especially in its Institutional Dimension. To do this, the prioritization criteria for the municipalities were defined, the structure of the survey and the interview were designed as tools for data construction. Subsequently, said data were ordered and classified in an Excel-type consolidation matrix, which was used to carry out the exercise of focusing and delimiting the results, based on the analyzes of the PESTAL and SWOT components.

As a practical implication, the importance of strengthening the processes of systematization of experiences is highlighted, since this practice becomes a valuable tool to improve the POT review and adjustment processes, since it allows identifying lessons learned and sharing knowledge between municipalities, which which until now had not been carried out in the different previous POT review and modification exercises in Antioquia.

**KEYWORDS:** Systematization of Significant Experiences, Knowledge Management, Review and Modification of Territorial Ordering Plans -POT-.

# 1. INTRODUCCIÓN

Partiendo de la premisa que, en los procesos de revisión y modificación de los POT en Antioquia, se genera un conocimiento valioso que puede contribuir con la gestión pública, pero que dicho conocimiento pocas veces es sistematizado, evidenciado y movilizado, es crucial buscar acciones que fomenten la evaluación, el aprendizaje organizacional, la mejora de las prácticas y la gestión del conocimiento que emerge de aquellos. Estas acciones deben facilitar el avance hacia la mejora continua de la etapa de diagnóstico del POT en su dimensión institucional, la cual es fundamental para el correcto desarrollo de todo el proceso de revisión y modificación del POT.

A fin de lograr identificar los conocimientos creados durante revisión y modificación de los POT en los municipios más representativos de las nueve subregiones de Antioquia, se realizó una sistematización de experiencias de conocimiento, como una estrategia relevante para la consolidación, identificación e interpretación de las experiencias de los sujetos participantes y que, llevaran a la creación de nuevo conocimiento, susceptible de ser movilizado hacia otros municipios interesados.

La sistematización de experiencias es una metodología oportuna y pertinente para recuperar, comprender y producir conocimientos a partir de las prácticas sociales (Barbosa-Chacón et al., 2015). En el marco de la revisión y modificación de los POT en Antioquia, fue fundamental emplear esta estrategia para analizar y evaluar los procesos participativos, los conocimientos adquiridos de forma colectiva y los resultados obtenidos en una investigación cualitativa realizada con nueve secretarios de planeación, cada uno perteneciente a un municipio de cada una de las subregiones del Departamento. (Holguín, 2019).

Sistematizar las experiencias adquiridas en la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico del proceso de revisión y modificación de nueve POT prioritarios en Antioquia, posibilitó identificar desafíos, oportunidades y lecciones aprendidas, las cuales se consolidan en este trabajo para transferir, compartir y aplicar estos conocimientos en otros municipios que pretendan iniciar su proceso de revisión y modificación de su POT, contribuyendo así, al logro de un desarrollo territorial sostenible.

El proceso de sistematización utilizado se fundamenta en el método desarrollado por Jara (s.f.) para la sistematización de experiencias. Este, proporciona la obtención de conocimientos a partir de las experiencias de los secretarios de planeación en sus procesos de revisión y modificación de POT. La información se organiza de forma sistemática con el fin de profundizar en el tema analizado y facilitar la divulgación escrita de los resultados.

En otros procesos de sistematización de experiencias previas en Antioquia, se ha identificado como la sistematización de experiencias puede conducir a una comprensión más profunda de los asuntos abordados mediante un análisis detallado de los hallazgos. Además, esta práctica puede abrir un campo de conocimiento aún poco explorado en el Departamento, con diversas aplicaciones que tienen la oportunidad de facilitar procesos y mejorar resultados en futuras experiencias.

El proceso de sistematización de experiencias llevado a cabo con los nueve secretarios de planeación que vivieron la experiencia de la revisión y modificación de los POT de sus municipios y que lograron su aprobación entre enero de 2022 y septiembre de 2023, permitió disponer de información reciente después de la aprobación de los POT. Este proceso se realizó así, con el objetivo de evitar posibles variaciones en los hechos reales o, en el peor de los casos, de no contar con la fuente de información sobre los acontecimientos.

La recopilación de información se realizó mediante encuestas y entrevistas, lo que permitió obtener datos precisos y detallados para un análisis profundo. Este análisis facilitó la identificación de nuevas soluciones para los procesos de revisión y modificación de los POT municipales que se inician en 2024. Tras analizar la información, se aclararon las dudas sobre cómo las experiencias y conocimientos de los secretarios de planeación pueden mejorar el proceso de revisión y modificación de los POT municipales, lo que está en concordancia con el objetivo de contribuir a la gestión del conocimiento en el sector público y específicamente a otros municipios que pretenden iniciar este mismo proceso.

Con la sistematización de experiencias en la etapa de diagnóstico del POT, se consolidó el conocimiento adquirido, se identificaron los métodos utilizados y se interpretaron las experiencias vividas. Para lograr este objetivo, se agruparon las respuestas de los secretarios de planeación en dos grandes categorías: Fundamentos Epistemológicos y Conceptuales, y Fundamentos Metodológicos, Operativos y de Gestión. Estas categorías a su vez se subdividieron en 8 subcategorías específicas: Pensamiento Sistémico y Complejidad, Organizaciones, Conocimiento e Innovación, Métodos de Conocimiento, Estrategia, Gerencia de Conocimiento, Dirección y Liderazgo, y Gerencia de Proyectos.

El estudio reveló hallazgos significativos en torno a conocimientos estratégicos sobre liderazgo, conocimiento y pensamiento sistémico. En cuanto al liderazgo, se subraya la importancia de los alcaldes en la consecución de acuerdos de beneficio zonal y subregional a través de las estrategias delineadas en los POT. Asimismo, se enfatiza la necesidad de fomentar mesas de trabajo técnico, legal y político con diversos organismos a nivel nacional para abordar problemas generalizados en la aprobación de los POT, derivados de la normativa que requiere actualización.

En cuanto al aprovechamiento de dicho conocimiento, se propone capacitar a los equipos de las secretarías de planeación en Antioquia para fomentar el conocimiento en los territorios y fortalecer sus habilidades técnicas en esta área. Asimismo, se sugiere identificar a la persona encargada de liderar los temas de conocimiento en el desarrollo del POT, a fin de administrar la información que fluye a lo largo de todo el proceso. Es importante destacar la necesidad de divulgar conocimiento para facilitar los procesos de formulación del POT en otros municipios, así como la oportunidad de incluir la normatividad de ley en el POT como estrategia de apoyo al alivio financiero de los municipios.

Adicionalmente, se menciona como el pensamiento sistémico surge como una herramienta clave para la articulación del conocimiento de todos los actores participantes del proceso y se evidencia la importancia de la participación activa de las organizaciones estratégicas del territorio para lograr una visión compartida e integral del municipio, en armonía con las tendencias zonales y subregionales.

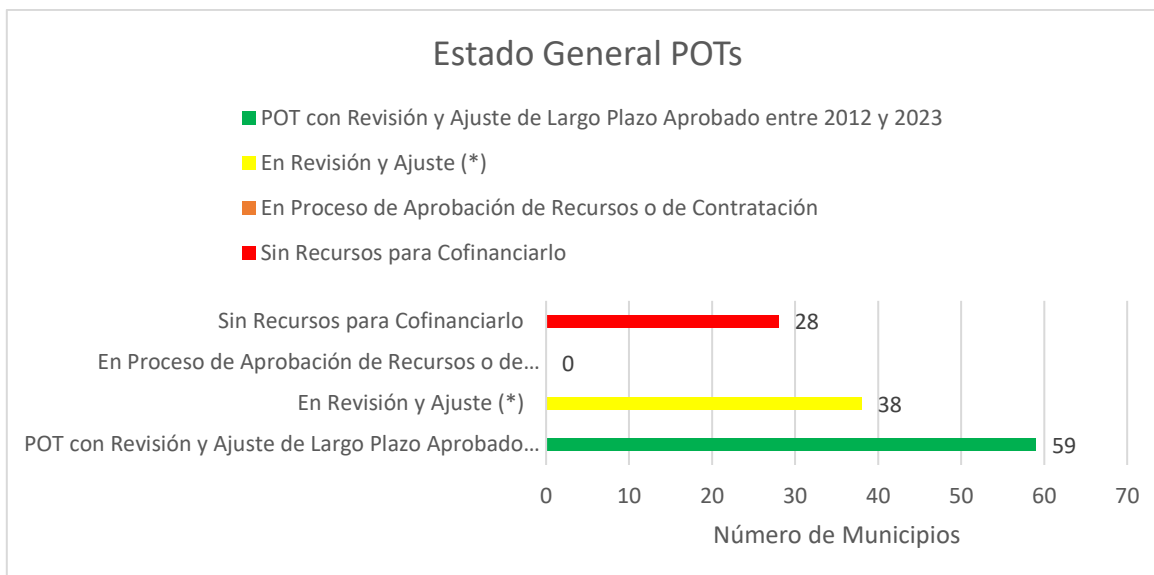
Este trabajo de grado consta de once capítulos. Comienza con una introducción, seguida por la presentación del problema. Luego, se justifica el estudio, se definen el objetivo general y los objetivos específicos. A continuación, se aborda el marco conceptual y normativo en cinco subcapítulos, y se define el diseño de la sistematización en el sexto capítulo, el cual se subdivide en cinco subcapítulos. En el séptimo capítulo, se lleva a cabo el análisis de la experiencia, el cual tiene dos subcapítulos, seguido de la presentación de los resultados en cuatro subcapítulos. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de sistematización, y se enumeran las referencias bibliográficas y los anexos.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según lo estipula la Presidencia de la República a través de la Ley 388 de 1997 en su ARTÍCULO 9° El Plan de Ordenamiento Territorial –POT- es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo. También, el Congreso de la República mediante la Ley 1551 de 2012 dicta, las normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, y define en el numeral 9 del Artículo 6, que los POT serán presentados para revisión ante el Concejo Municipal o Distrital cada 12 años, y que para este efecto se entenderá como el correspondiente a tres períodos constitucionales de las administraciones municipales y distritales completos.

Según la normatividad vigente, en el departamento de Antioquia, al 30 de septiembre de 2023, más de la mitad de sus municipios (52.8%) han superado el plazo legal de tres períodos constitucionales para iniciar la revisión de sus POT. Estos planes son esenciales para la planificación del desarrollo a corto, mediano y largo plazo, pero se han vuelto obsoletos debido a las nuevas circunstancias que han surgido en las subregiones del departamento en la última década. Entre estos cambios se incluyen la construcción de autopistas 4G, túneles y puertos, el aumento significativo de la población debido a la migración, el crecimiento notable del turismo, los nuevos requerimientos de agua y servicios públicos, la implementación de nuevos equipamientos estratégicos y los nuevos requerimientos ambientales, entre otros factores (ver Figura 1).

*Figura 1 Estado General de los 125 POT de Antioquia a 2023/09/29.*



**Fuente:** Creación propia de acuerdo con datos aportados por el Departamento Administrativo de Planeación- Gobernación de Antioquia.

Por otra parte, es importante resaltar varios asuntos que pueden ser problemáticos en torno al uso y aprovechamiento de conocimiento creado en los POT, tales como:

Riesgo de tener un expediente municipal desactualizado debido a que su diligenciamiento se debe hacer en un período de largo plazo donde es posible perder la rigurosidad técnica de su diligenciamiento con los cambios de gobierno.

El expediente municipal es el instrumento mediante el cual se registra la información del avance de los POT a lo largo del corto, mediano y largo plazo, convirtiéndose en una herramienta esencial para iniciar la revisión y ajuste del POT, al proporcionar información relevante sobre los avances generales del municipio en lo referente al estado actual del territorio, que incluye, uso de suelo, infraestructura y servicios, entre otros.

Por lo tanto, un expediente municipal desactualizado puede acarrear diversas dificultades, tales como:

- Información inexacta que puede llevar a decisiones incorrectas durante el proceso de revisión del POT.

- Pérdida de información relevante y necesaria para la etapa de diagnóstico, que, de no aportarse a tiempo, puede ocasionar retrasos en el desarrollo de las demás etapas, y sobrecostos en el desarrollo del proceso.

Otro asunto relevante en los temas de conocimiento generados a partir de los procesos de ordenamiento territorial es sin duda, los desafíos que se evidencian, no solamente en la etapa de diagnóstico, sino también en las demás etapas del POT, en lo referente a temas tan diversos como:

- Legal: Debido al entorno regulatorio cambiante, o en otros casos, obsoleto.
- Económico: Limitada disponibilidad de recursos para atender los diferentes requerimientos exigidos en el desarrollo del POT.
- Logístico: Procesos de convocatorias, que, de acuerdo con la idiosincrasia propia de cada población, puede favorecer o dificultar el desarrollo de las actividades que exijan un trabajo articulado.
- Técnico: Para las zonas rurales alejadas, se pueden presentar dificultades para conseguir equipos interdisciplinarios idóneos y que conozcan el territorio, debido principalmente a los riesgos derivados por el orden público.

Siguiendo con los desafíos en la etapa de diagnóstico del POT, se destaca también los retos para poder identificar estrategias de cofinanciación que puedan ser aplicadas en la gestión de los proyectos priorizados para su desarrollo en el mediano y largo plazo, pues el pronóstico de escenarios futuros en un mundo VUCA donde cada variable puede impactar de formas inesperadas las ideas propuestas, exige un esfuerzo adicional para gestionar las incertidumbres de tipo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que cada proyecto pueda presentar.

Por otra parte, en la etapa de diagnóstico, es indispensable avanzar en la solución del desafío que conlleva comprender y avanzar en las gestiones necesarias para poder dar trámite a los diferendos limítrofes que se presenten en el territorio, pues el POT aprobado debe ayudar a resolver los conflictos por el uso del suelo, la falta de servicios públicos, y los temas asociados a la vulnerabilidad que la población percibe al habitar una zona con estas características, y no tener las claridades necesarias para resolver sus requerimientos con las instituciones del orden municipal.

Adicional a lo anterior, se identifica que los conocimientos adquiridos en revisiones previas de los POT no están siendo capitalizadas en los nuevos procesos que se inician, además de que se identifica una alta rotación de personal en las administraciones municipales, lo cual ha generado la fuga de conocimiento adquirido, sin dejar una capacidad instalada para los municipios del Departamento que pretendan iniciar el proceso de revisión de sus POT, esto sumado a que no se tiene registro de la existencia de un banco de experiencias en los municipios de Antioquia, el cual les permita consultar prácticas que ayuden a orientar a sus equipos, de manera que puedan encontrar un soporte a las actividades correspondientes a esta tarea. (Márquez- Duque et al., s. f., p. 9)

Además, no se ha dado la relevancia necesaria a los conocimientos críticos en las etapas fundamentales de la revisión y ajustes de los POT, con lo cual se evidencia el riesgo de generar reprocesos importantes y oportunidades de mejora en esta gestión particular del conocimiento en el sector público, la cual de aplicarse adecuadamente permitiría facilitar el desarrollo del proceso.

Para este caso particular, Márquez- Duque et al., (s. f.) hacen especial referencia a que el diagnóstico del territorio municipal actualizado es la base para la toma de decisiones del

POT, por lo tanto, en esta etapa resulta muy importante lograr un conocimiento lo más detallado posible de la realidad territorial. (p. 13)

En referencia a lo anterior, es importante mencionar lo estipulado en el Decreto 1232 de 2020, el cual describe las etapas que debe cumplir un POT:

ARTÍCULO 2.2.2.1.2.1.1 Etapas del proceso de planificación territorial. El proceso de planificación del ordenamiento territorial se realiza siguiendo las siguientes etapas: 1. Diagnóstico, 2. Formulación, 3. Implementación, 4. Seguimiento y evaluación.

De las etapas mencionadas, se hace particular énfasis en la etapa de Diagnóstico, pues como se ha dicho previamente, es la base para la toma de decisiones del POT, y de ella se focaliza aún con mayor detenimiento, la dimensión institucional, que hace referencia a la capacidad de gestión institucional de la administración municipal o distrital en temas administrativos, técnicos, de logística y de disponibilidad de recursos de la administración municipal o distrital, requeridos para abordar la formulación e implementación del POT. (Minvivienda, 2023)

Es decir, avanzar en la revisión y modificación de un POT que tenga un inadecuado tratamiento de su Dimensión Institucional en la etapa de diagnóstico, puede desencadenar una serie de problemas en el desarrollo de todo el ejercicio, motivo por el cual es indispensable tener especial cuidado con esta dimensión para evitar errores que se puedan generar a partir de allí, logrando con ello, mitigar los efectos de una inadecuada planificación del territorio para el largo plazo en el municipio.

Es aquí donde se considera pertinente hacer referencia a la sistematización de experiencias, pues estas son un proceso de reflexión e interpretación crítica de la práctica que permite revisar, rectificar y reimpulsar las acciones, con el fin de mitigar errores y extraer

aprendizajes para lograr las metas propuestas con eficiencia y eficacia. (Expósito-Unday & González-Valero, 2017)

Adicional a lo anterior, Holguín (2019) aclara que la falta de una adecuada sistematización de experiencias puede generar la pérdida de información valiosa y la repetición de errores en futuros proyectos y también puede impedir el aprendizaje crítico y la reflexión sobre las experiencias vividas, riesgo que claramente se evidencia tanto en municipios que han llevado a cabo el proceso como en aquellos que apenas están comenzando. Ejemplo de esto lo podemos identificar en el siguiente apartado.

La necesidad de estudios técnicos de insumo a escalas adecuadas (Cobertura y uso, estudios de suelos, geología, delimitación de ecosistemas estratégicos y en particular los estudios básicos de amenaza y riesgo entre otros). Los municipios, en unos casos, no cuentan con esta información y en otros, pese a tenerla, no lo saben porque la información se refunde.

La participación de actores clave por el conocimiento del territorio como concejales, consejeros y líderes sociales y gremiales, para emprender el acompañamiento a la revisión es muy limitada y en algunos casos nula.

Los contenidos y alcance del diagnóstico no se encuentran reglamentados, en consecuencia, el desarrollo técnico del mismo es débil o resulta insuficiente para la toma de decisiones.

Desconocimiento del territorio, de las dinámicas económicas y sociales, conflictos, restricciones y potencialidades por parte de muchos de los encargados de revisar los POT. (Márquez- Duque et al., s. f. pp. 13-14)

El problema de investigación busca responder a los desafíos planteados y emergentes durante la etapa de diagnóstico de la revisión y modificación de los POT, de manera práctica.

En este orden de ideas, la problemática de esta propuesta de sistematización se centra en la débil reconstrucción y recuperación de las experiencias del conocimiento vividas durante el proceso de revisión y modificación de los POT, y específicamente en la etapa de diagnóstico en su Dimensión Institucional. Por lo tanto y teniendo en cuenta los asuntos mencionados, surge la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cómo contribuirían las experiencias del conocimiento de las administraciones municipales en Antioquia durante la revisión y modificación de sus POT, a otros municipios que pretendan iniciar este mismo proceso?**

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En el contexto del ordenamiento territorial, la sistematización de experiencias es fundamental para identificar diversos aspectos clave de los territorios, como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, permite comprender las lecciones aprendidas, logros, estrategias y desafíos enfrentados por los actores involucrados. Según Jara, (2019), la sistematización de experiencias es esencial para profundizar en la comprensión de estas experiencias y mejorarlas. También permite intercambiar y compartir aprendizajes con experiencias similares, contribuyendo a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de las mismas experiencias vividas.

Por lo tanto, este trabajo de grado presenta sistemáticamente las experiencias del conocimiento sobre el desarrollo de la Dimensión Institucional en la etapa de diagnóstico de la revisión y modificación de los POT en Antioquia. La investigación se basa en las experiencias vividas por los secretarios de planeación municipal que han participado en el proceso de revisión y modificación de los POT priorizados. El objetivo es transferir,

compartir y aplicar los conocimientos generados a través de la investigación para beneficiar a otros municipios que inicien sus procesos de revisión y modificación, así como a aquellos que estén en sus etapas iniciales de ejecución. La investigación analiza los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

Teniendo en cuenta lo anterior, y siguiendo a Rodríguez-Gómez, (2009), es posible reflexionar sobre los temas referentes a la creación de conocimiento, ya que esta creación es el proceso de generar nuevo conocimiento a través de la externalización, combinación, interiorización y apropiación del conocimiento ya existente, pero no, explicitado; La externalización se refiere a la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, mientras que la combinación se refiere a la integración de diferentes tipos de conocimiento para crear nuevo conocimiento; Por otra parte, la interiorización, es la conversión del conocimiento explícito en conocimiento tácito, y la apropiación se refiere a la aplicación del conocimiento en la práctica. En conjunto, estos procesos permiten crear y gestionar el conocimiento de manera efectiva para mejorar el desempeño y lograr los objetivos esperados, que, para el caso específico de la presente sistematización, es lograr aprobar un POT en el cual se consoliden todos los conocimientos aportados por las partes interesadas de manera clara y congruente.

Este trabajo de sistematización otorga particular importancia a la etapa de diagnóstico en su Dimensión Institucional. Esta etapa identifica y analiza temas estratégicos para el municipio y la región, como las capacidades de gestión administrativas, financieras y de conflictos limítrofes. Sin una sólida etapa de diagnóstico, no es posible establecer bases firmes para elaborar los POT con objetivos claros, medibles y alcanzables, los cuales son insumos fundamentales para identificar temas estratégicos a resolver en los POT que se pretenden revisar y modificar. Además, este trabajo brinda la oportunidad de convertirse en una

herramienta útil para evaluar y mejorar los POT, ya que permite recuperar los aprendizajes, desafíos y oportunidades que se han generado en la planificación y gestión del territorio.

Por otra parte, con los resultados obtenidos, se podrá hacer un análisis crítico del impacto de la dimensión institucional en la etapa de diagnóstico de los POT, en lo referente a su articulación con las demás dimensiones de la etapa de diagnóstico, en sus componentes ambientales, de calidad de vida, de oportunidades medio ambientales, culturales, de infraestructura, de participación ciudadana y del empoderamiento de los actores sociales involucrados en el proceso de la revisión y modificación del POT.

Debido a lo anterior, se presenta la oportunidad de sistematizar las experiencias del conocimiento en la Dimensión Institucional de la etapa de diagnóstico del proceso de la revisión y modificación de los POT en nueve municipios priorizados de las diferentes subregiones de Antioquia, con el fin de soportarse en bases sólidas, sobre las cuales se pueda reflexionar y analizar de forma crítica los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente el desarrollo del proyecto, y así, fortalecer las oportunidades encontradas y evitar los riesgos ya vividos, en el desarrollo de los nuevos POT que se inicien.

Igualmente, este trabajo de sistematización brinda las bases para aplicar académicamente la temática sobre los métodos necesarios para la sistematización de conocimiento adquirido pero no consolidado de las administraciones municipales, y en especial de las secretarías de planeación de nueve municipios priorizados, ofreciendo así, la oportunidad de identificar conocimientos para el mejoramiento continuo en el proceso de revisión y modificación de los POT de los municipios de Antioquia que aún no han iniciado dicha actividad, logrando aportar unidad a los diferentes procesos que en adelante se realicen, contribuyendo así y de forma positiva al desarrollo territorial sostenible y articulado del Departamento.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Sistematizar las experiencias de conocimiento de nueve administraciones municipales representativas de cada una de las subregiones de Antioquia durante el proceso de revisión y modificación de sus POT, enfocándose en la Etapa de Diagnóstico en su Dimensión Institucional, con el propósito de contribuir a la gestión del conocimiento de otros municipios que pretendan iniciar el mismo proceso.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Consolidar los conocimientos adquiridos durante la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional del proceso de revisión y modificación de los nueve (9) POT priorizados.
2. Identificar los métodos utilizados en la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional de la revisión y modificación de los nueve (9) POT priorizados en Antioquia.
3. Interpretar los conocimientos derivados de las experiencias vividas durante la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional de la revisión y modificación de los nueve (9) POT priorizados.

## **5. MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO**

El marco conceptual de la presente sistematización, inicia con la definición de la sistematización de experiencias, basadas en los conceptos de autores que han abordado el tema anteriormente, posteriormente, se exponen estudios que han desarrollado la

sistematización de experiencias en diferentes áreas del conocimiento, permitiendo con ello identificar los conceptos base para desarrollar el ejercicio investigativo, tales como la gestión pública, la gestión del conocimiento en el sector público y lo referente a los asuntos de experiencias en las áreas de administración, gestión pública, conocimiento del ámbito regional, teorías del conocimiento y organizaciones de conocimiento, todos, desarrollados desde lo general a lo particular y utilizando el lenguaje técnico y preciso para cada componente.

A continuación, se procede entonces al desarrollo de lo mencionado, para aportar esas claridades necesarias de los temas a tratar.

## 5.1. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE CONOCIMIENTO

La sistematización de experiencias de conocimiento, de acuerdo con la Fundación Educación para el Desarrollo (2009), es un proceso que implica la interpretación crítica de una o varias experiencias, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, para descubrir o explicar la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (p.4).

También se puede encontrar en Cifuentes-Patiño (2019), quien nos explica como la sistematización de experiencias ayudan a construir saberes y conocimientos desde las experiencias prácticas (p. 371). Además, Jara, (2019) invita a través de su entrevista, a reflexionar sobre las oportunidades que se tienen a futuro, elaborando un adecuado proceso de sistematización de experiencias en el presente.

Por otra parte, y siguiendo a Holguín (2019), encontramos la sistematización de experiencias como una estrategia de investigación diferente, disruptiva, anti- hegemónica, en la que se encuentra una corriente de pensamiento que muestra una alternativa diferente a la estructura

clásica de la investigación cultural y política de los países desarrollados, la cual brinda la oportunidad de escuchar voces diferentes que, en otras circunstancias, sería poco probable de rescatar. (pp. 547-557)

También en Holguín (2019), encontramos que la sistematización de experiencias es una modalidad de la investigación cualitativa que emplea una metodología para la producción de conocimientos sobre el desempeño de los procesos formativos, orientada hacia el ordenamiento, la reconstrucción e interpretación crítica de lo que obtienen de sus propias experiencias en la realidad social, para cualificarla y comunicarla posteriormente. (p. 548)

Por otra parte, y haciendo referencia a lo expresado por Jara, (s. f.). La sistematización hace referencia a la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y porqué lo han hecho de ese modo.

Además, consiste en registrar de manera ordenada una experiencia que deseamos compartir con los demás, combinando el quehacer con su sustento teórico y con el énfasis en la identificación de los aprendizajes alcanzados en dicha experiencia. (Fundación Educación para el Desarrollo, 2009, p. 4)

En ese orden de ideas, la sistematización de experiencias de conocimiento en la revisión y modificación de los POT de Antioquia se entiende como el proceso de transferir y compartir los conocimientos generados durante dicho proceso, para mejorar los resultados, la apropiación y aplicación de estos, en otros municipios que pretendan iniciar su proceso, tanto en Antioquia como en otros Departamentos que consideren pertinente apropiarse de los conocimientos identificados.

También, teniendo en cuenta lo establecido por Jara, (2019), la sistematización de experiencias primero es un proceso, es un enfoque, y es una propuesta metodológica que parte participativamente de los propios sujetos que viven la propia experiencia, son los principales sujetos protagonistas de la sistematización. Segundo, la sistematización no es para reconstruir solo lo que se ha vivido, sino para iluminar lo que queremos hacer. Por lo tanto, a veces se dice que es para apropiarnos del pasado, pero es principalmente para apropiarnos del futuro, o sea, para poder tener pistas hacia adelante. El tercer elemento propio de una sistematización de experiencias es que siempre se hace una reconstrucción histórica de los procesos vividos, porque es una interpretación que supone reconstruir históricamente lo que se ha hecho, una toma de distancia que nos permita mirar críticamente aquello en lo que hemos participado. (pp. 1-9)

La sistematización de experiencias le da una importancia muy grande al cómo se vivió las experiencias y, por lo tanto, toda la subjetividad está involucrada.

Además de lo anterior, y continuando con Jara, (2019), El hecho de que existan indicadores o datos medibles es parte de un proceso de sistematización, pero no se reduce a eso. Hay una valoración de la dimensión educativa, porque al final la dimensión subjetiva es un factor fundamental de la transformación. (p. 10)

Por otra parte, encontramos como Ghiso, (2008), describe como la sistematización de experiencias es un proceso importante para analizar y reflexionar sobre las prácticas innovadoras que en su caso son realizadas desde la docencia, pero que, visto en un contexto más amplio, se pueden implementar en muy diversas áreas del conocimiento.

De acuerdo con las anteriores claridades sobre el concepto de sistematización de experiencias, es pertinente concluir que una sistematización de experiencias se fundamenta en una sistematización de campo, ya que la información se extrae por recolección de datos

con las personas objeto de estudio, es decir la sistematización surge a partir de datos primarios obtenidos a través de las entrevistas a desarrollar, encuestas, cuestionarios u otras herramientas que permitan tomar la información necesaria para su consolidación y análisis, tal y como es el caso de la presente sistematización.

A partir de estas claridades fundamentales sobre sistematización de experiencias, se expone a continuación los demás temas centrales sobre los cuales se basa el trabajo de sistematización, esto con el fin de tener mayor comprensión sobre el argumento a desarrollar, el lenguaje a utilizar y los conceptos a tratar, dichos conceptos se fortalecen en cuatro subcapítulos específicos referentes a los Antecedentes Sobre Sistematización de Experiencias, Gestión Pública en el Ordenamiento Territorial, Gestión del Conocimiento en el Sector Público y Experiencia, los cuales a su vez incluyen subcategorías que se desarrollan a continuación.

## 5.2. ANTECEDENTES SOBRE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN ANTIOQUIA

Luego de aclarar el término sobre sistematización de experiencias, se procede a relacionar diferentes antecedentes previos que se han realizado en el conglomerado de la Gobernación de Antioquia para nuestros territorios, donde se encuentra en Carmona-Garcés & Hernández-Castro (2017), como desde la Universidad de Antioquia se ejecutó entre 2013-2014 una estrategia de información y comunicación sobre temas nutricionales, que permitió la sistematización desde la óptica de 26 estudiantes, generar en ellos aprendizajes significativos, pertinentes y en contexto, y que favoreció el desarrollo de competencias críticas, reflexivas y propositivas frente a su quehacer, y ayudó comprender la educación como un proceso

bidireccional y reflexivo, lo cual, aunque en otra área del conocimiento, es una buena señal de los resultados que se pueden alcanzar con la presente investigación. (p. 67)

Algo semejante se puede apreciar en Lopera Uribe et al., (2022), donde nos presentan los aprendizajes de una sistematización como método, para la construcción de conocimiento basado en la experiencia vivida por los investigadores de varios proyectos sobre la educación en crianza, en el campo de la salud pública, llevado a cabo en la vereda Granizal de Bello, Antioquia, durante el período 2013-2019, y en el cual concluyen como la “sistematización de la sistematización” permitió hacer conciencia sobre la propia praxis investigativa, además de mostrar la comprensión del grupo acerca de la conceptualización y metodología de esta perspectiva investigativa, logrando trascender de la recopilación y organización de la información del proceso vivido en la medida en que la reconstrucción de la experiencia se convierte en una comprensión más amplia que transforma la práctica de los sujetos involucrados. (p.145)

Lo anterior es insumo fundamental para soportar la sistematización emprendida, pues es claro que, aunque los temas relacionados con la revisión y modificación de POT en Colombia, está claramente normalizado por la Ley 388 de 1997 y por el Decreto 1232 de 2020, todavía no se ha explorado a profundidad la oportunidad del aprendizaje a través de las sistematización de experiencias en otros procesos vividos, con el propósito de lograr resultados más rápidos y con mayor eficiencia en futuras experiencias, lo cual permita identificar con anterioridad los retos y oportunidades para una adecuada sistematización de experiencias de revisiones y modificaciones de POT previamente elaboradas.

### 5.3. GESTIÓN PÚBLICA EN EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Al referirnos a la gestión pública, describimos la rama de la administración pública que se encarga de implementar las políticas gubernamentales y dar las directrices a las instituciones públicas. (Equipo editorial, 2021)

La gestión pública es indispensable para la construcción de sociedades más justas, equitativas y felices. En gran medida porque el rol del Estado, en asuntos económicos y cotidianos, requiere de una planificación responsable, justa y democrática, que vele siempre por el mejoramiento paulatino y las reglas de vida más justas. Pensar las políticas públicas permite a los pueblos construir sus propias alternativas de desarrollo en base a sus particularidades como nación. (Equipo editorial, 2021)

Teniendo las anteriores claridades sobre la gestión pública, se procede a continuación a especificar sus características:

La gestión pública requiere de un plan de acción, de un planeamiento estratégico que forma parte del proceso estratégico que hoy en día es llevado a cabo en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas, se trata de la acción de proponer un objetivo y el camino que se debe seguir para lograrlo. (Altamirano Taica et al., 2023, p.2).

De acuerdo con lo establecido por el Viceministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (2022), el POT, es un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión del territorio que está conformado por un conjunto de acciones, como políticas, normas, programas y proyectos, que orientan el desarrollo del territorio municipal en el corto, mediano y largo plazo, regulando la utilización, ocupación y transformación del territorio municipal.

En Colombia, los gobiernos municipales utilizan los POT como guía para enfocar sus esfuerzos durante los tres períodos de gobierno siguientes a su aprobación. Para que un POT

sea aprobado, debe pasar por varias etapas, incluyendo la concertación y consulta con la corporación autónoma regional -CAR-, la aprobación del consejo territorial de planeación municipal, la realización de una consulta y participación democrática, y la realización de un cabildo abierto (Artículo 9º, Ley 134/1994). Finalmente, el POT debe ser aprobado por el Concejo Municipal.

Dicho lo anterior, es pertinente señalar lo expresado por (Cuadro-Beltrán, 2021), quien nos propone reflexionar sobre la conveniencia que representa la consolidación de un sistema de dirección estratégica como instrumento capital de la realización de una agenda pública que busque mejorar las condiciones de vida de la población, atendiendo las aspiraciones y características particulares de su entorno (p.2), lo cual, para nuestro caso específico, sería el POT aprobado luego de sus respectivas socializaciones, aclaraciones y ajustes propuestos por las partes interesadas.

Por otra parte y siguiendo con Cuadro-Beltrán, (2021), nos invita a reflexionar sobre la forma de construir comunidades cada vez más cohesionadas, soportados con base en una sistematización inherente a los procedimientos continuados para alcanzar mejores condiciones de vida en los distintos territorios de determinada geografía (p.6), lo cual, en el proceso de revisión y modificación de los POT, se va construyendo durante todas las etapas de diagnóstico, revisión, socialización y aprobación de dicho POT.

También es importante mencionar lo expresado por Altamirano Taica et al., (2023), p.479, (como se citó en Chen, 2017); ya que en la planificación estratégica existen diferentes partes interesadas, “se trata de partes interesadas externas, tanto de los participantes del grupo de interés como de los grupos de ciudadanos, y partes interesadas del administrador y funcionarios”, las cuales aportan desde sus conocimientos a la revisión del POT para lograr tener al final un producto elaborado de forma consensuada por todos los que allí intervienen,

y así lograr una visión de futuro en la cual todos sus participantes se sientan identificados, atendiendo de esta forma la gobernanza que tanto se promueve desde la gestión pública.

Una propuesta muy extendida para el logro de concesos de las partes interesadas en el sector público es precisamente la innovación pública, la cual ha despertado el interés de grandes organizaciones como la OCDE y el Banco Mundial, (Rojas-Jiménez & Valdivieso, 2020) y en la cual se trabaja de forma articulada entre el estado y las comunidades para definir las necesidades realmente sentidas por la población, sin imponer lo asumido por el gobernante y su equipo. Concentrando su propuesta en la cocreación con los usuarios de los servicios del Estado, fortaleciendo de esta forma la planificación conjunta y los esfuerzos colectivos, aportados desde el Gobierno, la sociedad y el sector privado.

Este método de trabajo articulado entre las partes, también conocido como gobernanza, refleja la transformación de las relaciones entre el Gobierno y la sociedad a partir de la emergencia de un papel más activo de la sociedad civil en la acción pública al desligarla de la tradicional dependencia gubernamental. (Chica-Vélez & Salazar-Ortiz, 2020, p.17)

Esta relación entre el Gobierno y la sociedad se ha desarrollado desde esa capacidad que tienen las comunidades de organizarse y encontrar soluciones efectivas que no han podido resolverse de manera individual desde el Estado, valorando el proceso colectivo y permitiendo aportar un papel más protagónico a las personas, así como a las soluciones que se han diseñado, pensado y materializado en territorio. (Restrepo-Medina et al., 2021, p.5)

Estas aclaraciones sobre la gestión pública nos permiten profundizar en la esencia del proceso de revisión y modificación de los POT. A través de la colaboración entre el estado, la sociedad, los sectores económicos y la academia, este proceso de gestión pública es fundamental para el desarrollo armonioso de los territorios, al lograr trabajar de manera

coordinada para definir las propuestas de los acuerdos que allí se plasman, promoviendo la transparencia, el fortalecimiento y la confianza entre todos los actores sociales y el estado.

En síntesis, es fundamental que la gestión pública y el ordenamiento territorial trabajen de manera conjunta para lograr una planificación eficiente y eficaz del territorio. Esto implica aplicar las lecciones aprendidas en procesos vividos y las mejores prácticas identificadas en diferentes sectores, replicándolas o ajustándolas para su incorporación en los procesos de revisión y modificación de los POT.

#### 5.3.1. Ordenamiento Territorial

A través de los procesos de ordenamiento territorial, es posible analizar, desarrollar y gestionar los procesos de planificación en los diferentes tipos de espacios geográficos, tales como los del orden municipal, supramunicipal, departamental, interdepartamental, nacional e incluso del orden internacional, los cuales deben priorizar la sostenibilidad como eje estructurante del desarrollo tanto a nivel urbano como rural.

De los espacios geográficos mencionados, el que vamos a desarrollar en detalle, es el del orden municipal, ya que este es la célula base a partir de la cual se desarrolla todo el ordenamiento territorial de mayor jerarquía, es decir, se trabajará con la estrategia “Botton-up”, la cual es un método de análisis o gestión que va de lo concreto a lo general y en donde sus objetivos y decisiones se establecen desde abajo hacia arriba, tal y como sucede en los procesos de revisión y modificación de los POT de los municipios, los cuales realizan actividades de socialización y retroalimentación con las comunidades para lograr plasmar en dicho documento, las necesidades reales de sus pobladores. Por estas razones, es necesario hacer las siguientes claridades sobre los POT.

### 5.3.2. Plan de Ordenamiento Territorial -POT-

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1232 de 2020, en su Artículo 2.2.2.1.2.1, El Plan de Ordenamiento Territorial es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento territorial municipal, el cual establece las normas, programas y proyectos relacionados con la utilización, apropiación y transformación del espacio físico y rural de un municipio.

También en el Decreto 1232 de 2020, en su Artículo 2.2.2.1.2.1.2 se aclara que “Etapa de Diagnóstico. El diagnóstico deberá permitir conocer el estado actual del territorio, para confrontarlo con la imagen deseada de tal manera que permita formular adecuadamente la planeación del territorio del municipio o distrito”.

En este mismo Artículo del Decreto 1232 de 2020, encontramos en su numeral 5, la Dimensión Institucional, la cual enumera los temas estratégicos que se deben identificar y analizar con el fin de que los POT sean coherentes con las necesidades y recursos de las comunidades. (Véase párrafo 2 de la justificación), pues conociendo el estado actual de lo que se tiene y de lo que requieren las comunidades, es más expedito el camino para el logro de los objetivos, ya sea para su sostenibilidad, mejoramiento o desarrollo, logrando así, entregar a la población, lo que realmente necesitan y los caminos para conseguirlo.

Partiendo de la premisa de que la población que habita los territorios es la que realmente conoce el detalle de lo que se tiene y de lo que se requiere, además de lo que se puede lograr aportando con ideas para alcanzar los objetivos propuestos, cabe mencionar que para la etapa de diagnóstico del POT en su Dimensión Institucional, es pertinente referenciar como a partir de nuevas teorías, hechos y paradigmas, el diseño de políticas públicas ha evolucionado de un modelo top-down a un diseño bottom-up, apoyándose en distintas disciplinas para cumplir

los objetivos propuestos de transparencia, participación y colaboración (Barbosa, Juan-C, 2023, p.235).

En resumen, la estrategia para abordar los desafíos de la población en un territorio específico debe basarse en el conocimiento de la población y sus conocimientos específicos sobre las situaciones o problemas propios del área. Esto permite generalizar y aplicar estos conocimientos a un contexto más amplio. Una forma de implementar esta estrategia es documentando las lecciones aprendidas de cada encuentro realizado con la población, lo que implica hacer explícito el conocimiento adquirido sobre lo que ha funcionado bien y lo que no, y cómo se puede mejorar en el futuro. De esta manera, se puede aprovechar la experiencia práctica y el aprendizaje continuo para mejorar la calidad de vida de la población en el territorio en cuestión.

### 5.3.3. Tipos de POT

Según la ley 388 de 1997, se distinguen tres tipos de POT, teniendo como referencia el número de habitantes del municipio o distrito, los cuales en todos los casos definen los componentes general, urbano y rural del territorio.

Los POT, aplican para los distritos y municipios con población superior a los 100.000 habitantes.

Los Planes Básicos de Ordenamiento Territorial -PBOT-, para los municipios con población entre 30.000 y 100.000 habitantes.

Los Esquemas de Ordenamiento Territorial -EOT-, para los municipios con población inferior a los 30.000 habitantes.

Para el caso específico de Antioquia, con corte a julio de 2023 y de acuerdo a la información consolidada por el Departamento Administrativo de Planeación, de los 125 municipios, 75 trabajan con EOT (60%), 39 con PBOT (31.2%) y 11 con POT (8.8%).

#### 5.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO

De acuerdo con lo definido por la Fundación Educación para el Desarrollo, (2009), la gestión de conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de una organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de conocimiento y/o valor. (p. 3).

Por otra parte, se identifica que, tanto a nivel empresarial como regional, la gestión de conocimiento se inclina por aspectos como la interacción humana, el desarrollo del diálogo a nivel formal e informal y la creación de redes entre las personas y organizaciones. (Calvo Giraldo, 2018, p.159)

También encontramos en el Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, de la Función Pública, que:

“la gestión del conocimiento puede ser entendida como Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor.” (Función Pública, s. f.-a)

De acuerdo con lo anterior, se destaca la importancia de la gestión del conocimiento en el sector público, y la oportunidad de continuar avanzando en este proceso, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- que viene liderando la Función Pública a nivel nacional en Colombia.

Con esta definición de gestión del conocimiento, la cual busca potenciar de forma colaborativa los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual de las organizaciones, se introduce el presente proyecto de sistematización ya que todos los conocimientos analizados y desarrollados en este proyecto provienen de las administraciones públicas seleccionadas, por lo que es fundamental hacer referencia al conocimiento organizacional, que engloba el conocimiento generado al interior de las organizaciones.

#### 5.4.1. Conocimiento Organizacional

El conocimiento organizacional, concebido por Davenport y Prusak (1998) tal como lo citan (Díez-Gaviria & Henao-Calad, s. f.), hace referencia a “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias”.

Esta mezcla se origina y opera en la mente de los seres humanos, mientras que en la organización se incrusta en las rutinas, procedimientos, prácticas y normas. Esto tiene sentido porque posibilita marcos de acción y toma de decisiones. (Díez-Gaviria & Henao-Calad, s. f.)

Para Nonaka, la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006a)

Por otra parte, en la Norma ISO 9001-2015 en su numeral 7.1.6. se refiere al conocimiento organizacional, estipulando que:

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios. Se mantendrá este conocimiento, y puesto a disposición en la medida necesaria. Al abordar las cambiantes necesidades y tendencias, la organización deberá considerar su

conocimiento actual y determinar la forma de adquirir o acceder al conocimiento adicional necesario.

Por otra parte, Chun-Wei (2003), afirma que para estimular el conocimiento organizacional es necesario que la empresa tenga una visión clara de qué es y qué quiere ser dentro de la industria y el mercado donde opera, así como de su comunidad local, motivo por el cual para la administración pública que es la “industria” que nos convoca en este ejercicio, podríamos plantear que la visión a la cual hacer referencia es la de lograr con un enfoque unificador, el mejoramiento integral de la calidad de vida de las personas y los ecosistemas, habitándolos de forma sostenible.

De acuerdo a lo anterior, podemos basarnos en Barrera-Restrepo (2022) para aclarar que el mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios públicos, la creación de espacios para el trabajo colaborativo y las oportunidades de fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional, entre otros, son herramientas necesarias para lograr esos objetivos planteados desde el conocimiento organizacional.

Finalmente, y teniendo en cuenta que todos los conocimientos organizacionales desarrollados al interior de las administraciones públicas seleccionadas, efectivamente tienen esa capacidad de generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus integrantes y materializarlos en productos, servicios y sistemas para la sociedad, es importante hacer referencia al proceso de administración del conocimiento tácito y explícito en las entidades que pretenden mejorar los servicios, los resultados y el desempeño institucional y sobre los cuales se hacen las respectivas claridades a continuación. (Función Pública, s. f.-a)

**Tipos de Conocimiento:** La literatura reconoce dos tipos de conocimiento: “el conocimiento tácito y el conocimiento explícito” (Nermien, 2003, p.84), los cuales fueron propuestos originalmente por Nonaka y Takeuchi en 1995 y que describimos a continuación:

**Conocimiento Tácito:** Conocimiento práctico desarrollado desde la experiencia directa y la acción, altamente pragmático y específico de la situación, entendido y aplicado subconscientemente, difícil de articular, usualmente compartido a través de la conversación interactiva y la experiencia compartida. (McAdam et al., 2007, pp. 43-52)

**Conocimiento Explícito:** Conocimiento que puede ser expresado en un lenguaje formal y sistemático, se comparte principalmente en la forma de datos, manuales, especificaciones, guías, entre otros. Es aquel conocimiento que usualmente compone la propiedad intelectual de la organización. (Nonaka, 2000, pp.5-34)

La combinación de conocimientos tácitos y explícitos, están presentes en el conocimiento organizacional, ya que este, implica mantener esquemas y estructuras de aprendizaje en todos los procesos organizacionales, difundir sistemáticamente a través de la organización tanto el nuevo conocimiento como aquel que ya existe y aplicar el conocimiento donde quiera que éste pueda ser utilizado en la organización. (García, 2015)

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta el presente trabajo de sistematización, se encuentra pertinente integrar el conocimiento organizacional, el cual tiene la capacidad de ser gestionado en el sector público, y para el caso particular, en las secretarías de planeación de los nueve municipios priorizados, al trabajar de forma articulada los conocimientos tácito y explícito que se han podido desarrollar a través de las experiencias y de las acciones propias en los territorios, que además permiten la comprensión de las particularidades de cada municipio, avanzando así y de manera integral, en ambos tipos de conocimiento, a través de la identificación de lecciones aprendidas, tal y como lo señalan (Briceño et al., 2020)

Entonces, para la integración del conocimiento organizacional con el proyecto de sistematización, es pertinente revisar la taxonomía de conocimiento organizacional, que es una clasificación jerárquica, un sistema de codificación y un modelo de gestión para los

sistemas de conocimiento en las organizaciones, que permiten una mayor eficiencia en la toma de decisiones. Dicha taxonomía de conocimiento organizacional se basa en diferentes criterios de clasificación, como la estructura, el propósito y la función del conocimiento. (Barragán Ocaña, 2009)

A continuación, se describe el significado de cada uno de los tres criterios de clasificación de la taxonomía de conocimiento:

**Estructura del Conocimiento Organizacional:** Se refiere a la forma en que una organización gestiona y utiliza el conocimiento para lograr sus objetivos.

**Propósito del Conocimiento Organizacional:** Hace referencia a la necesidad de generar, compartir y utilizar el conocimiento explícito y tácito existente en la organización, para mejorar el rendimiento y los resultados de un proyecto.

**Función del Conocimiento Organizacional:** Tiene una función primaria en las organizaciones, ya que se considera el activo fundamental para la gestión y mejora de los resultados. (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006b)

#### 5.4.2. Lecciones Aprendidas:

Con el fin de definir el conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia dentro de una organización o grupo de profesionales, para mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto, se lee en Briceño et al., (2020), que las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente los resultados esperados.

Asimismo, las **lecciones aprendidas** pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre

los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente los resultados esperados. (Briceño et al., 2020)

Para dicho efecto, Rodríguez et al., (2021), referencia como la documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar un nuevo conocimiento, su diseminación, aplicación y reúso. Consiste en el desarrollo de los elementos claves y la reconstrucción de la lógica que llevó a la consecución de los resultados y las relaciones causales que los condicionaron, capturadas durante la fase de identificación.

Adicionalmente, la sistematización de las lecciones aprendidas es una buena práctica, ya que permite identificar para un determinado contexto los factores de éxito, las deficiencias encontradas, las potenciales soluciones a problemas recurrentes, replicar los casos de éxito y brindar soluciones para la mitigación de riesgos. (Rodríguez-B, 2011)

En conclusión, las lecciones aprendidas son la base para establecer buenas prácticas en la gestión del conocimiento en las organizaciones priorizadas en esta sistematización. Es importante identificar estas lecciones y evolucionarlas para convertirlas en buenas prácticas que puedan ser aprendidas, adoptadas o adaptadas por otras organizaciones municipales. Por lo tanto, es fundamental destacar la importancia de las buenas prácticas en la gestión del conocimiento.

#### 5.4.3. Buenas Prácticas

De acuerdo con lo explicado por Moreno, (2020a) Las buenas prácticas son acciones o iniciativas que logran resultados exitosos, sostenibles e innovadores.

Se aplican en diferentes ámbitos, como el laboral, el educativo, el social, el ambiental, etc. Las buenas prácticas buscan mejorar las condiciones, resolver problemas, disminuir riesgos y fortalecer los derechos.

Para identificar y difundir las buenas prácticas, se requiere sistematizar, evaluar y retroalimentar los procesos y los resultados, en este sentido, se han identificado oportunidades relevantes a través del intercambio de experiencias entre administraciones municipales de diferentes categorías.

La riqueza del intercambio de experiencias a nivel de las administraciones departamentales y municipales ya sea a nivel regional, nacional o internacional, constituye una forma de incentivar la mejora en las administraciones y facilitar que las experiencias sean replicadas en instituciones afines.

En este sentido, los seminarios sobre buenas prácticas de gestión pública se han posicionado como foros de intercambio que permiten conocer experiencias concretas y exitosas en torno a aspectos muy diversos, donde los asistentes pueden tomar ideas para aplicar en sus propias administraciones con las adaptaciones que pudieran corresponder. (Tecnológico & Uruguay Innotec Gestión, 2016)

Las buenas prácticas son entonces, acciones o procedimientos que se consideran eficaces y beneficiosos para lograr un objetivo o resolver un problema Moreno, (2020b). mientras que por otro lado, las mejores prácticas son aquellas que han demostrado ser superiores a otras en términos de resultados, eficiencia o impacto y por lo tanto son recomendadas para guiar en la dirección correcta los objetivos propuestos y para enfrentar los riesgos que se puedan presentar durante el proceso (FAO, s. f. p.2).

Lo anterior nos invita a explorar la oportunidad de construir a partir de las buenas prácticas, el proceso de identificación de las mejores prácticas, las cuales hayan logrado resultados exitosos, sostenibles e innovadores y que además sirven para mejorar la calidad, el costo o la eficiencia de las acciones, las cuales para nuestro caso de estudio, se enfocan en las mejores estrategias propuestas para la revisión y modificación de los POT.

Los componentes anteriores demuestran que la gestión pública requiere una planificación responsable, justa y democrática, junto con un planteamiento estratégico que se logra a través de un plan de acción adecuado. En el caso colombiano, esto se refleja en los POT aprobados, los cuales buscan promover el mejoramiento integral progresivo de la población en armonía con el medio ambiente. Este proceso implica una formulación consensuada entre las partes interesadas, tanto internas como externas, que incluyen al gobierno, la sociedad, la academia y el sector empresarial. De esta manera, se fomenta la gobernanza y la innovación pública, fundamentales para el desarrollo integral de los territorios.

Las experiencias adquiridas en la gestión pública ofrecen una amplia gama de lecciones sobre la revisión y modificación de los POT. Estos procesos permiten identificar prácticas efectivas que generan resultados positivos, sostenibles e innovadores. Dichas prácticas se ven reflejadas en los POT aprobados, los cuales representan la sistematización de diversos conocimientos. Es fundamental considerar estos conocimientos como valiosos para las organizaciones del sector público, gestionándolos adecuadamente para su conservación y divulgación.

De igual manera, el conocimiento organizacional, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en la gestión pública pueden ser una experiencia exitosa al compartir información relevante entre los miembros de la administración. Esto permite una interacción positiva al aprender juntos de los éxitos y fracasos en los procesos, y al utilizar las herramientas necesarias para mejorar continuamente las estrategias desarrolladas. Por lo tanto, se presentan a continuación los conceptos de experiencia.

## 5.5. EXPERIENCIA

De acuerdo con el «Diccionario de la Real Academia Española -RAE-» (2023), la experiencia hace referencia a la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo; Al conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.

Dicho esto, al hablar de experiencia, nos referimos al conocimiento y la familiaridad práctica que traen consigo los eventos consientes, no a los eventos consientes en si mismos. (Borchert, 2006),

Teniendo en cuenta lo anterior, es pertinente retomar lo mencionado en Etecé (2020), donde se afirma que la experiencia es un tipo de conocimiento que tiene que ver con lo procedimental (cómo hacer algo) en lugar de, con lo factual (qué cosa es algo), y que, por ende, se obtiene a través de la vivencia directa, en lugar del estudio y la abstracción.

Estas vivencias directas pueden convertirse en experiencias significativas que son claramente apoyadas desde el nivel nacional en Colombia, pues desde allí se promueve su uso, utilización y aprovechamiento:

Una experiencia significativa es un conjunto de acciones que responde de manera innovadora y satisfactoria a una problemática concreta, por lo cual puede convertirse en ejemplo o referente para otras entidades u organizaciones en contextos similares o diferentes. Para ser considerada como tal, dicha experiencia debe cumplir una serie de requisitos o criterios previamente determinados, tales como innovación, efectividad o impacto, sostenibilidad, participación y pertinencia.

En la medida en que generan conocimiento y permiten aprender de los demás, las experiencias significativas constituyen un capital intelectual muy importante para las organizaciones, las instituciones y la comunidad en general.

Una forma de potenciar su aprovechamiento son los Bancos de Experiencias Significativas, los cuales permiten identificar, reconocer, visibilizar y valorar estas prácticas, así como transferir el conocimiento que a partir de ellas se ha capitalizado. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2023)

En el contexto de la presente sistematización, es importante considerar diversos tipos de experiencias que puedan contribuir al desarrollo de la misma, teniendo en cuenta sus variables, estructura y contenido. Específicamente, se enfatizan las experiencias en Administración/Gerencia y Gestión Pública, las los cuales, a través de las lecciones aprendidas y vivencias, permiten a los líderes de equipos fortalecer sus conocimientos y habilidades directivas. Esto les proporciona las herramientas conceptuales necesarias para agregar valor a las partes interesadas de la organización (en este caso, municipios), a su entorno y su área de influencia, lo que a su vez conduce a la eficiencia y eficacia en los resultados propuestos. Además, estas experiencias permiten el desarrollo de competencias blandas fundamentales para el logro de prácticas exitosas en los procesos de gestión pública (Calvo Giraldo, 2018, p.159). A continuación, se describen los siguientes tipos de experiencias.

#### 5.4.1. Experiencias de Conocimiento Regional

En el ámbito regional, el establecimiento de ventajas competitivas está relacionado con la capacidad de crear conocimiento, transformarlo y utilizarlo (Harmaakorpi & Melkas, 2005, p.59), la gestión de Conocimiento Regional se presenta como “un proceso de creación de conocimiento donde los actores regionales participan en la formación e implementación de una visión y estrategias regionales para promover su progreso, aportando su capital intelectual al desarrollo de la red”. (Salonius & Jonna Kapyla, 2013, p. 584)

5.4.2. Experiencia en Teoría del Conocimiento en Organizaciones de Conocimiento: Partiendo del concepto definido por la -RAE-, (2023) de experiencia, es pertinente mencionar que esta, en teoría del conocimiento, se refiere a la participación directa de una persona o grupo en un evento que puede llevar al aprendizaje o a la comprensión de temas hasta el momento desconocidos. Teniendo esto presente, León, (2012), afirma que las organizaciones basadas en conocimiento hacen referencia a “una estructura en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia mientras los problemas son resueltos por un tipo especial de empleados llamados trabajadores del conocimiento”, en donde se identifica el talento humano como factor clave para el logro de los objetivos a alcanzar.

Con la consolidación de la información en el marco conceptual y normativo actual sobre los antecedentes de la sistematización de experiencias, los conceptos fundamentales de la gestión pública en el ordenamiento territorial, la gestión del conocimiento y los diversos tipos de experiencias y de POT, se establece la base teórica necesaria para iniciar el proceso de diseño de la sistematización. Este proceso se desarrollará en el siguiente capítulo, marcando la transición entre la conclusión actual y el inicio del siguiente, donde se abordará el diseño de la sistematización.

## **6. DISEÑO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Este capítulo presenta de forma organizada los procesos y las categorías que hace parte del ejercicio investigativo, con el fin de tener una ruta clara para conseguir resultados confiables que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Para el caso particular, la sistematización se centra en explorar las experiencias vividas por los secretarios de planeación de nueve municipios priorizados, mediante la recopilación de

datos no numéricos a través de entrevistas sobre la etapa de diagnóstico del POT, con el fin de comprender mejor los desafíos a los que se enfrentaron, las soluciones que encontraron durante el proceso y, en consecuencia, los conocimientos derivados de ello.

### 6.1. ENFOQUE:

La sistematización propuesta se basa en un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta lo expresado en entrevista realizada a Jara, (2019), en la cual especifica que la sistematización de experiencias son procesos de producción de conocimiento que los realizamos las propias personas que desarrollamos la experiencia, generando con ello un aporte cualitativo. (p. 7).

El enfoque cualitativo por definición es una metodología de investigación que se utiliza para explorar y comprender fenómenos sociales y humanos complejos. Se centra en el significado y la interpretación de las experiencias, perspectivas y comportamientos de las personas, y utiliza datos no numéricos para analizar y comprender estos fenómenos. (Rosales, 2023)

Adicionalmente al enfoque cualitativo, y teniendo en cuenta que se trabaja con municipios que ya lograron la aprobación de sus POT por parte de cada uno de sus concejos municipales; para la sistematización de experiencias de conocimiento de sus procesos de revisión y modificación de los POT, se utiliza la metodología propuesta por Jara (s. f.), que hace referencia al trabajo participativo con los secretarios de planeación que vivieron y coordinaron la experiencia (actores), es decir, para definir e interpretar con sus aportes, lo sucedido en la Etapa de Diagnóstico en su Dimensión Institucional.

Además de lo anterior, el trabajo participativo con los secretarios de planeación se elabora mediante entrevistas del tipo Investigación Social Cualitativa, la cual busca comprender el complejo mundo de la experiencia vivida, desde el mismo punto de vista de las personas que

lo vivieron, lo cual se complementa adicionalmente con una encuesta estructurada en el formulario de *Google Forms*, con el objetivo de identificar patrones que se hayan establecido durante el proceso.

Dicho lo anterior, y con el fin de lograr la sistematización propuesta, se prioriza a continuación un municipio por cada una de las nueve subregiones del Departamento que hayan cumplido con los siguientes criterios de inclusión:

#### 6.1.1. Criterios de Selección de Municipios:

- Que el municipio sea la cabecera subregional o que sea de gran relevancia estratégica para su subregión.
- Que su POT haya sido aprobado entre enero de 2022 y septiembre de 2023. (De los 125 municipios de las 9 subregiones del Departamento, 18 cumplen este requisito)
- Que el secretario de planeación del municipio haya vivido la experiencia durante todo el proceso de revisión y modificación del POT.
- Que en la vigencia 2020-2023, hayan terminado, estén construyendo o tengan mínimo una propuesta de proyecto estratégico de infraestructura de nivel Subregional, Departamental o Nacional.

Una vez realizado el filtro de acuerdo a los criterios de selección mencionados, se define a continuación los municipios que aplican para el desarrollo del ejercicio de sistematización, así:

Tabla 1 Municipios Priorizados de Acuerdo con los Criterios de Selección.

Criterios de Priorización Municipios Seleccionados							
Subregión	N° de municipios de la subregión	Municipio Priorizado	Tipo de POT	Acuerdo N°	Año	Si más de un municipio cumple los criterios de priorización, se selecciona el más importante o el que tenga los proyectos estratégicos más destacados.	Los demás municipios que cumplen los criterios
Bajo Cauca	6	Tarazá	PBOT	04	2023	Único en la subregión que cumple los requisitos.	-
Magdalena Medio	6	Puerto Berrío	PBOT	004	2023	Cabecera subregional.	Yondó, Puerto Nare
Nordeste	10	Vegachí	EOT	005	2023	Posibilidad de convertirse en cabecera subregional.	Yalí
Norte	17	Yarumal	PBOT	002	2023	Cabecera subregional.	Carolina del Príncipe
Occidente	19	Liborina	EOT	007	2023	Único en la subregión que cumple los requisitos.	-
Oriente	23	Marinilla	PBOT	07	2022	Segundo municipio más importante de la subregión después de Rionegro.	El Santuario
Suroeste	23	Andes	PBOT	004	2023	Cabecera subregional.	Caramanta, Jericó, Montebello
Urabá	11	Arboletes	PBOT	003	2022	Proyectos estratégicos para el turismo con la apertura del Túnel del Toyo y la puesta en funcionamiento de las autopistas 4G Mar I y Mar II.	Apartadó
Valle de Aburrá	10	La Estrella	PBOT	003	2023	Único en la subregión que cumple los requisitos.	-
Total	125	9	7 PBOT 2 EOT	-	7 de 2023 2 de 2022	-	9

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el Departamento Administrativo de Planeación- Gobernación de Antioquia. 20/10/2023.

Una vez seleccionados los municipios priorizados para la sistematización, se procede a hacer una breve descripción de sus características generales y de sus proyectos estratégicos de interés subregional, departamental o nacional, así:

**Bajo Cauca - Tarazá:** Propuesta construcción, ampliación y rectificación vía El 12 (Valdivia)- Zaragoza 52 Km, APP Concesión Autopistas del Nordeste SAS Tarazá-Caucasia, proyecto para conectar a Tarazá con el sur de Córdoba, el cual se encuentra en fase de diseño, que, de llegar a ejecutarse, podría modificar las dinámicas propias del Municipio.

Figura 2 Vista Aérea Municipio de Tarazá.

Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: Tierra de esperanza y de amor.

Extensión: 1.578 km.

N° de veredas: 40.

Temperatura Media: 28°

Distancia a Medellín: 222 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 27.995.

**Magdalena Medio - Puerto Berrío:** Cabecera subregional del Magdalena Medio, hoy Puerto Berrío tiene dos de las vías de 4G más importantes del País, como lo son Río Magdalena II y la Concesión Vial del Magdalena Medio, además se tiene el proyecto de la reactivación del Ferrocarril de Antioquia, que de lograrse tendría gran impacto en el territorio esa obra, también, el proyecto de la navegabilidad del Río Magdalena (Barrancabermeja- La Dorada), reactivación del aeropuerto regional de Puerto Berrío que por su ubicación estratégica a diferentes capitales podría atender de forma alterna a Bogotá y a Medellín, propuesta nueva sede de la Universidad de Antioquia en un lote de 20 Ha de propiedad del municipio y de la Universidad.

Figura 3 Vista Aérea Municipio de Puerto Berrío.

---

Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: Antesala de Antioquia, Corazón de Colombia.

Extensión: 1.198 km.

Nº de Veredas: 40.

Temperatura Media: 27°

Distancia a Medellín: 192 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 40.713.

---

**Nordeste - Vegachí:** Con el paso de la nueva autopista 4G que pasa paralela al casco urbano y que conduce hacia el mar, generará alrededor de ella una serie de situaciones económicas que potencian un desarrollo diferente al de vivienda, priorizando el tema industrial, de comercio, de servicios, con la probabilidad de un puerto seco, y la oportunidad de consolidarse como la cabecera subregional del Nordeste, por lo determinante de la autopista en construcción una vez puesta al servicio de la Subregión y el Departamento, pues esta situación no ocurre ni en Segovia ni en Remedios que a hoy son los más representativos de la Subregión, y que la autopista les quedará a una distancia entre 6 y 7 km, lo que disminuye su ventaja competitiva frente a Vegachí. convirtiendo al municipio en un lugar de parada obligada para vehículos de carga y para turistas que se dirijan hacia el mar.

Figura 4 Vista Aérea Municipio de Vegachí.

---

Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: Pueblo con sabor a miel.

Extensión: 518 km.

N° de Veredas: 21.

Temperatura Media: 23°

Distancia a Medellín: 147 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 12.039.

---

**Norte - Yarumal:** Cabecera subregional del Norte, propuesta de construcción de aeropuerto en los Llanos de Cuibá, el cual beneficia a 17 municipios del Norte Antioqueño, Intervención vía Yarumal- Briceño.

Figura 5 Panorámica Municipio de Yarumal.

---

Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: La sultana del Norte.

Extensión: 733 km.

N° de Veredas: 52.

Temperatura Media: 14°

Distancia a Medellín: 120 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 42.678.

---

**Occidente - Liborina:** Proyecto pavimentación vía Liborina- Sabanalarga. 20 Km, Plan de Ordenamiento del Embalse Hidroituango, propuesta puente paralelo al puente histórico para conectar las subregiones Norte y Occidente para salir al Urabá.

*Figura 6 Vista Aérea Municipio de Liborina.*

---

**Fuente:** Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: Pueblo de plazas.

Extensión: 220 km.

Nº de Veredas: 37.

Temperatura Media: 24°

Distancia a Medellín: 71 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 10.090.

---

**Oriente - Marinilla:** Con su ubicación estratégica sobre la autopista Medellín- Bogotá, y a 30 minutos del aeropuerto internacional José María Córdoba, es el segundo municipio más importante del Oriente Antioqueño, proyecto vía Marinilla- El Peñol- Guatapé, Sistema Férreo Masivo de Oriente.

*Figura 7 Vista Aérea Municipio de Marinilla.*

---

**Fuente:** Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.



Apelativo: La Esparta Antioqueña; Tierra de humoristas y de risas.

Extensión: 116 km.

Nº de Veredas: 30.

Temperatura Media: 17°

Distancia a Medellín: 47km.

---

---

Categoría Municipal: Tercera.

Población DANE 2020: 67.893.

---

**Suroeste - Andes:** Cabecera subregional del Suroeste, Propuesta para la construcción del Parque Ambiental San Juan (Residuos Sólidos) para los municipios de la zona, propuesta corredor turístico Jericó, Pueblorrico, Andes, Jardín.

*Figura 8 Vista Aérea Municipio de Andes.*

---

*Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia*



Apelativo: Pueblo del ensueño.

Extensión: 449 km.

Nº de Veredas: 62.

Temperatura Media: 22°

Distancia a Medellín: 107 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 44.199.

---

**Urabá - Arboletes:** Proyecto Ciudad del Mar de Antioquia (Finca Fundadores 2500 Ha- Propiedad de La Gobernación), Estructuración de proyecto de sistema de transporte masivo para Urabá, Transversal de las Américas (Mejoramiento), rehabilitación y mejoramiento del corredor Turbo, San Pedro de Urabá, Vía Arboletes- Necoclí 78 Km.

*Figura 9 Vista Aérea Municipio de Arboletes.*

---

*Fuente: Comunicaciones, Gobernación de Antioquia.*

Apelativo: Paraíso turístico; Porque

Antioquia tiene mar.

---



Extensión: 718 km.

N° de Veredas: 62.

Temperatura Media: 28°

Distancia a Medellín: 462 km.

Categoría Municipal: Sexta.

Población DANE 2020: 30.510.

---

**Valle de Aburrá - La Estrella:** Proyecto de traslado de la Terminal del Sur a un lote cercano a la Estación del Metro de La Estrella, Cable Estación La Estrella- San Antonio de Prado, Sistema Férreo Multipropósito Fase I- Caldas, Barbosa, Pradera.

*Figura 10 Parque Principal Municipio de La Estrella.*

---

*Fuente: Creación Propia (2023)*



Apelativo: Municipio verde.

Extensión: 35 km.

N° de Veredas: 14.

Temperatura Media: 20°

Distancia a Medellín: 16 km.

Categoría Municipal: Segunda.

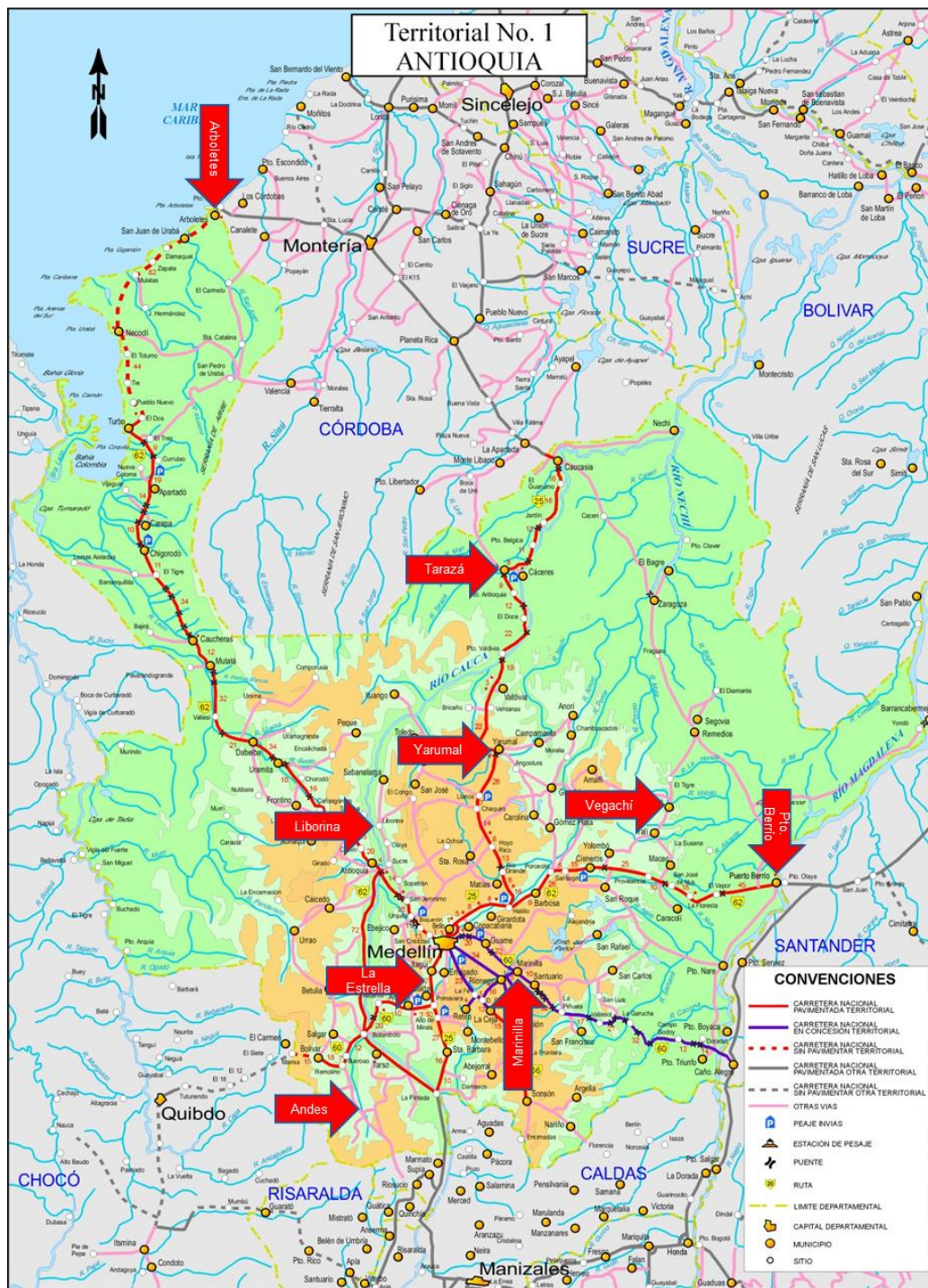
Población DANE 2020: 75.517.

---

Además de los nueve municipios priorizados, también se diligenció la encuesta en los municipios fronterizos de Yondó en el Magdalena Medio y Caramanta en el Suroeste, los cuales cumplían con los requisitos necesarios. Esto permitió obtener una mejor comprensión

de los resultados, ya que se contó con un mayor número de datos que aportaron precisión e imparcialidad al proceso de sistematización.

Figura 11 Mapa de Ubicación de Municipios Priorizados.



Fuente: Creación Propia sobre mapa vial de Antioquia

## 6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN, SISTEMATIZACIÓN:

La sistematización de las experiencias de diagnóstico de los POT priorizados, especialmente en su dimensión institucional, permite identificar prácticas exitosas, desafíos y lecciones aprendidas. Este conocimiento es crucial ya que proporciona la base para comprender la realidad territorial, incluyendo aspectos demográficos, económicos, ambientales y sociales, y es esencial para la formulación de estrategias de desarrollo sostenible.

## 6.3. ALCANCE DE LA EXPERIENCIA A SISTEMATIZAR

Teniendo en cuenta lo mencionado en el planteamiento del problema, en lo referente a que la etapa de Diagnóstico, y en especial, a su Dimensión Institucional, que hace referencia a la capacidad de gestión institucional de la administración municipal o distrital en temas administrativos, técnicos, de logística y de disponibilidad de recursos de la administración municipal o distrital, requeridos para abordar la formulación e implementación del POT, (Minvivienda, 2023), es importante definir aquí, las características que llevan a proponer la Dimensión Institucional, como la experiencia a sistematizar:

La etapa de diagnóstico del POT abarca cinco dimensiones, incluyendo la funcional, sociocultural, económica, ambiental e institucional. La Dimensión Institucional es crucial ya que articula las demás dimensiones para lograr un diagnóstico adecuado del POT. Es en esta dimensión donde se consolida el conocimiento crítico fundamental para el resto del proyecto, permitiendo así la implementación de un POT que satisfaga las necesidades del municipio. Por lo tanto, es apropiado llevar a cabo el proceso de sistematización de experiencias en esta etapa del POT, especialmente en su Dimensión Institucional.

Lo anterior, es posible soportarlo además, con lo expresado por Jara (2012), quien expone como al permitir con la sistematización reflexionar sobre la práctica en la identificación de

los aprendizajes que aportan al mejoramiento de la intervención, en este caso, de la revisión y modificación de los POT en la etapa de diagnóstico en su Dimensión Institucional, ya que es el componente gerencial que soporta las capacidades de gestión de la administración municipal, el análisis de la capacidad financiera y la gestión de conflictos limítrofes con los municipios vecinos, confluyendo allí las otras cuatro dimensiones previamente mencionadas, pues es claro que el territorio que se habita requiere de una adecuada gerencia y un buen manejo de sus recursos para poder gestionar de forma eficiente todas sus estrategias.

De acuerdo con lo anterior, es necesario mencionar los énfasis que la Dimensión Institucional hace para comprender sus conocimientos asociados. Esto permitirá identificar las preguntas clave que condujeron a los resultados estratégicos durante el proceso de sistematización del conocimiento de la Dimensión Institucional, así:

De acuerdo con el Decreto 1232, (2020), Artículo 2.2.2.1.2.1.2 Etapa de Diagnóstico, Numeral 5, la Dimensión Institucional debe caracterizar y analizar los siguientes componentes:

1. “La capacidad de gestión institucional de la administración municipal para establecer los aspectos que se requieren fortalecer con el fin de garantizar la implementación del POT.”

Para el desarrollo de este componente se considera pertinente la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, propuesto por Función Pública, (s. f.-b), el cual agrupa siete dimensiones para el cumplimiento de los objetivos de las administraciones municipales o distritales:

- Primera dimensión: Talento Humano, el corazón de MIPG.
- Segunda dimensión: Direccionamiento Estratégico, para planear la gestión.

- Tercera dimensión: Gestión con Valores para Resultados, para hacer la gestión.
- Cuarta dimensión: Evaluación de Resultados, para actuar según los resultados.
- Quinta dimensión: Información y Comunicación, como dimensión transversal.
- Sexta dimensión: Gestión del Conocimiento, como dimensión transversal.
- Séptima dimensión: Control Interno, para verificar la gestión.

Estas siete dimensiones de MIPG permitieron esbozar conocimientos asociados que apoyaron el proceso de construcción de las preguntas realizadas a los secretarios de planeación en las entrevistas y encuestas.

2. La capacidad financiera del municipio o distrito, precisando la disponibilidad de los ingresos corrientes para financiar las intervenciones y proyectos propuestos, luego de atender los compromisos de gasto recurrente tales como: los derivados de la operación y funcionamiento de la administración, las inversiones sectoriales sociales, así como los procesos judiciales, sentencias o conciliaciones en contra del municipio, compromisos de deuda pública, entre otros que se consideren pertinentes. (Decreto 1232, 2020)

En lo referente a lo que debe caracterizar y analizar la capacidad financiera de un municipio o distrito, vale la pena destacar los siguientes elementos:

- Establecer el marco legal y normativo que regula la gestión financiera (reglas de juego).
- Identificar los indicadores de la capacidad financiera.
- Realizar la evaluación de capacidades financieras, considerando las necesidades identificadas en la Etapa de Diagnóstico del POT.

Al igual que el numeral 1 de este apartado, estos tres elementos permitieron identificar los conocimientos asociados, necesarios para identificar preguntas que se plasmaron en la matriz consolidada de preguntas y respuestas de las encuestas y entrevistas.

Capacidad “Identificar los conflictos de límites con los municipios vecinos.”

Para la caracterización y análisis de conflictos limítrofes entre municipios, es pertinente tener en cuenta los siguientes puntos:

- La historia y el origen del conflicto, es decir, cuándo y cómo surgió la disputa por los límites territoriales entre los municipios involucrados.
- La situación actual del conflicto. Esta hace referencia a los problemas o consecuencias que ha generado la falta de definición de los límites territoriales.
- Los procedimientos legales y las instancias competentes para resolver el conflicto, tales como las normas o leyes se aplican y las autoridades que pueden intervenir para solucionar el diferendo limítrofe.

De este numeral 3 también se derivaron preguntas de interés para las entrevistas y encuestas, ya que generan impactos directos sobre la población que habita los territorios involucrados.

En síntesis, estos componentes permitieron identificar los conocimientos requeridos para formular preguntas pertinentes desde la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico del POT.

Además, dichas preguntas estuvieron alineadas con los objetivos específicos de la presente sistematización, es decir, 1. Identificación de los métodos utilizados y 2. Consolidación de los conocimientos adquiridos, para luego con las respuestas obtenidas, desarrollar el objetivo específico 3, referente a la interpretación de las experiencias vividas.

Se identificaron 21 preguntas que se distribuyeron para ser realizadas en las entrevistas o para ser incluidas en el vínculo de Google Forms de la encuesta enviada a los municipios.

Una vez respondidas, se procedió a sistematizarlas utilizando las matrices de Excel denominadas “Consolidado preguntas y respuestas de las encuestas y entrevistas” y "Matriz de Evaluación de Criterios de Encuestas y Entrevistas", diseñadas específicamente para este propósito. Dichas matrices, una vez diligenciada con las respuestas de los municipios, permitió consolidar las diversas experiencias vividas en el desarrollo de los nueve POT priorizados, los cuales se analizarán más adelante.

De acuerdo con lo anterior y continuando con lo expresado por Jara, (s.f.), se define la apropiación de las orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de la experiencia de la revisión y modificación de los POT, en su etapa de diagnóstico y específicamente en su Dimensión Institucional, así:

**Punto de partida:**

Con el fin de avanzar en el plan de acercamiento a los diferentes territorios, se diseñó la matriz de programación de entrevistas a realizar a los secretarios de planeación de los municipios priorizados, para poder disponer de la información necesaria al momento que se necesitara, (Ver tabla a continuación)

Tabla 3: Programación de entrevistas con los secretarios de planeación de los nueve municipios priorizados.

Subregión	Municipio	POT Año	Nombre Entrevistado y Encuestado (a)	Fecha de Realización de la Entrevista	Hora Inicio	Hora de Cierre	Notas
Bajo Cauca	Tarazá	PBOT 2023	José Agustín Herrera	22/09/2023	2:30:00 p. m.	3:15:00 p. m.	Realizada
Magdalena Medio	Puerto Berrío	PBOT 2023	Greysón Orrego Mosquera	29/09/2023	8:00:00 a. m.	8:55:00 a. m.	Realizada
	Yondó	EOT 2022	Saúl Hernán Patiño	Aplica solo para encuesta, la entrevista se hizo con Puerto Berrío por ser la cabecera Subregional del Magdalena			Encuesta adicional en la Subregión.
Nordeste	Vegachí	EOT 2023	Sebastián Vélez Sierra	18/09/2023	7:30:00 a. m.	8:15:00 a. m.	Realizada
Norte	Yarumal	PBOT 2023	Gloria Helena Pineda Guerra	18/09/2023	5:00:00 p. m.	5:35:00 p. m.	Realizada
Occidente	Liborina	EOT 2023	Johana Duque (entrevista) Astrid Lorena Montoya (encuesta)	02/10/2023	8:30:00 a. m.	9:30:00 a. m.	Realizada
Oriente	Marinilla (2022)	PBOT 2022	Wilmar Adrián Alzate Soto	28/09/2023	3:30:00 p. m.	4:15:00 p. m.	Realizada
Suroeste	Andes	PBOT 2023	Luis Rincón (entrevista) Andrea Escobar- (encuesta)	21/09/2023	2:00:00 p. m.	3:00:00 p. m.	Realizada
	Caramanta	EOT 2023	Jorge Espinosa Vanegas	Aplica solo para encuesta, la entrevista se hizo con Andes por ser la cabecera Subregional del Suroeste.			Encuesta adicional en la Subregión.
Urabá	Arboletes	PBOT 2022	Rubén Londoño (entrevista) Luisa Maestre Ortega (encuesta)	26/09/2023	8:30:00 a. m.	9:00:00 a. m.	Realizada
V. de Aburrá	La Estrella	PBOT 2023	Daniel Guerra (entrevista) Camilo Montoya Cossio (encuesta)	11/10/2023	9:00:00 a. m.	9:40:00 a. m.	Realizada

**Fuente:** Elaboración propia con base en las llamadas realizadas a las alcaldías municipales. 2023/09/11.

A continuación, se describe cómo fue el proceso de personalización y complementación de las preguntas guía propuestas por Jara, (2019), para el trabajo de investigación. En este apartado se explica el detalle de cómo se realizó cada fase del proceso en territorio, así:

Lo primero fue precisar el aspecto central de la experiencia general del proceso de revisión y modificación del POT que se proponía sistematizar, es decir, la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico.

### **¿Qué procedimientos se siguió?**

Una vez identificadas las preguntas, se elaboró una encuesta utilizando Google Forms. Esta encuesta fue sometida a pruebas por la asesora del trabajo de grado, un colega del Departamento Administrativo de Planeación y una funcionaria de la biblioteca de EAFIT. El propósito era obtener la retroalimentación necesaria para realizar los ajustes pertinentes a la herramienta antes de su implementación en campo con los secretarios de planeación.

Luego, en la segunda semana de septiembre de 2023, se envió la encuesta a los correos institucionales de los secretarios de planeación, con el objetivo de obtener sus respuestas en temas relacionados con los métodos utilizados y los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico del POT.

Una vez recibidas las respuestas, se procedió a contactar telefónicamente a los secretarios de planeación para coordinar la realización de entrevistas más detalladas sobre las cuestiones abiertas relacionadas con el POT aprobado. Estas llamadas permitieron definir la fecha, hora y lugar de las entrevistas, teniendo en consideración las agendas de las partes involucradas.

Estas entrevistas se llevaron a cabo del 18 de septiembre al 11 de octubre de 2023, las cuales se constituyeron como el fundamento para recopilar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Dimensión Institucional, su relación con las demás dimensiones en la etapa de diagnóstico, y con las etapas de formulación, concertación y aprobación de los POT.

Se grabaron nueve entrevistas en total, siete de ellas utilizando la plataforma Teams y las dos restantes con una aplicación telefónica en los municipios de Puerto Berrío y La Estrella. El objetivo de esta grabación fue contar con información completa para sistematizar e

interpretar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Dimensión Institucional. Para lograr esto, se utilizaron matrices diseñadas específicamente para este propósito, las cuales incluyen las preguntas, respuestas y sus análisis correspondientes.

Se utilizan dos matrices en este estudio: la primera es el consolidado de preguntas y respuestas de las encuestas y entrevistas, mientras que la segunda es la matriz de evaluación de criterios. Esta última es una tabla de Excel de doble entrada que describe los criterios (preguntas) y los niveles (respuestas de cada secretario de planeación). Para este caso particular, se han añadido columnas adicionales para interpretar los conocimientos de las experiencias vividas y para hacer una conclusión general por respuesta. Además, se ha incluido una fila específica para hacer la conclusión de las respuestas por cada municipio de forma individual.

A continuación, se definen la recuperación del proceso vivido, de acuerdo con lo establecido por Jara, (2019). En el proyecto específico, se tenía previsto realizar entrevistas y encuestas a los secretarios de planeación de los nueve municipios priorizados, utilizando el protocolo de preguntas definido en la matriz de evaluación de criterios mencionada anteriormente. Estas preguntas se centraban en los temas propios de la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico de la revisión y modificación de los POT, así como en su articulación con las demás etapas del POT.

Sin embargo, debido a la coyuntura política de las administraciones municipales, que se encontraban en una época preelectoral y a tres meses de terminar los períodos de gobierno, coordinar la realización de estas actividades resultó complicado y generó diversas situaciones. A pesar de esto, se logró alcanzar el objetivo durante el mes de septiembre y la primera quincena de octubre, tal y como se había programado.

### 6.3.2. Actores Participantes de la Experiencia:

Secretarios de Planeación de los nueve municipios priorizados; Para el caso específico de Liborina, Andes, Arboletes y La Estrella, los secretarios de planeación coordinaron con alguno de los integrantes de sus equipos técnicos, para dar respuesta a las encuestas enviadas por el aplicativo de *Google Forms*.

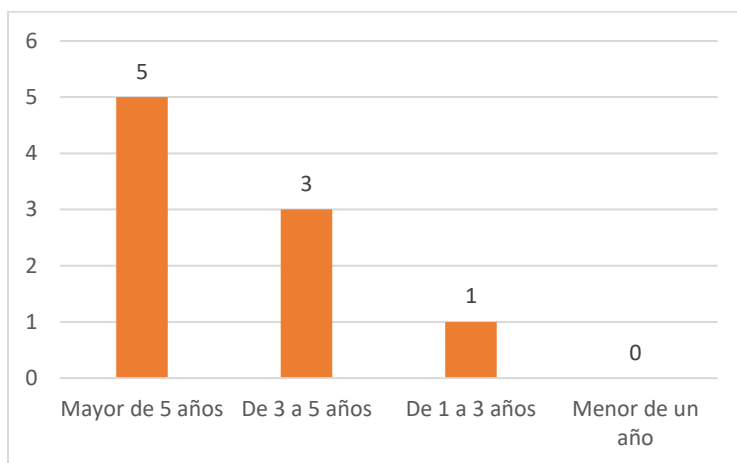
#### Caracterización de los Actores de la Experiencia:

El secretario de planeación municipal es el encargado de dirigir y coordinar el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal y el ordenamiento del territorio, así como de desarrollar las orientaciones de planeación impartidas por el alcalde. También debe atender lo relativo a las relaciones laborales con el personal a su cargo y coordinar y dirigir las contrataciones correspondientes a la secretaría.

A través de entrevistas y encuestas realizadas a los secretarios de planeación y al equipo de planeación municipal que trabajó en los nueve municipios priorizados en Antioquia, se obtuvo información detallada sobre el proceso de desarrollo de la etapa de diagnóstico del POT, con especial énfasis en la dimensión institucional. Estos datos relevantes permitieron la sistematización de las experiencias y la obtención de conclusiones destacadas que contribuyen positivamente a la revisión y modificación de nuevos POT.

Después de realizar encuestas y entrevistas a los participantes, se encontró que los secretarios de planeación entrevistados poseen altas competencias laborales. Se destacan por su visión sistémica y estratégica, su orientación al logro de objetivos y la innovación, así como su fortaleza para el trabajo colaborativo. Además, se evidencian sus competencias digitales y habilidades para trabajar en ambientes VUCA. Es importante resaltar su capacidad para trabajar en equipo con la secretaría.

Figura 12 Relación de los secretarios de planeación con el territorio, ya sea viviendo o trabajando.



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recopilada en las encuestas realizadas a los secretarios de planeación. 2023/10/18.

#### 6.4. HERRAMIENTAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

##### ¿Qué fuentes de información se utilizaron?

Para recopilar la información proporcionada por los secretarios de planeación de los nueve municipios priorizados, se utilizaron dos instrumentos. El primero fue una entrevista semi estructurada que constaba de nueve preguntas básicas, además de aquellas que emergieran durante la conversación. El segundo instrumento fue una encuesta realizada a través de *Google Forms*, que incluía doce preguntas con respuestas más cerradas y objetivas.

Estas dos fuentes proporcionarán la información relevante y necesaria para sistematizar la experiencia de conocimiento. Esta sistematización se plasma en las matrices previamente mencionadas, las cuales facilitaron el análisis, la interpretación, la categorización y subcategorización de los datos, así como sus componentes PESTAL, DOFA y respuestas similares por subcategoría.

#### 6.4.1. Características de la Encuesta y las Entrevistas Propuestas:

Como ya se mencionó, la encuesta fue enviada de forma previa a las entrevistas, y esto con el fin de poder complementar el proceso de la entrevista si se encontraba alguna respuesta que generara interrogantes adicionales que pudieran ser dilucidados en el desarrollo de la entrevista, hecho que se reconfirmó con varios ejemplos excepcionales que dieron mucha claridad sobre el proceso vivido, y que no hubieran podido ser identificados, si solamente se hubiera dejado la información reportada en la encuesta.

El protocolo para las entrevistas se propuso como una guía a seguir, sin embargo, la estructura de estas se realizó de forma semiestructurada, motivo por el cual, era viable hacer algunas variaciones según el curso de la conversación, de acuerdo con los siguientes parámetros:

El objetivo era formular todas las preguntas a los entrevistados, pero era posible hacer adaptaciones según el desarrollo de cada conversación, por ejemplo, era pertinente modificar el orden de las preguntas o hacer cambios específicos según el avance de la entrevista, adicionalmente, en los casos de que alguna de las preguntas tuviera una respuesta de forma indirecta o en conexión con otra pregunta, se hacía la claridad que se considerara pertinente, finalmente, se podía conducir a otra pregunta en la conversación, cuando la respuesta ya tuviera las claridades suficientes, para así poder optimizar los tiempos acordados previamente de las entrevistas y con el fin de lograr respuestas claras, precisas y de ágil consolidación en la matriz de evaluación de criterios propuesta.

#### 6.4.2. Ordenar y Clasificar la Información:

Reconstruir la historia:

Como se menciona en este subcapítulo, se diseñaron dos grupos de preguntas para recuperar el proceso vivido por los secretarios de planeación; Es importante aclarar que todas las preguntas tuvieron como punto de partida el Decreto 1232 de 2020, Artículo 2.2.2.1.2.1.2

Etapa de Diagnóstico, 5. Dimensión Institucional, en el cual se aclara lo que se debe caracterizar y analizar, así:

- La capacidad de gestión institucional de la administración municipal para establecer los aspectos que se requieren fortalecer con el fin de garantizar la implementación del POT.
- La capacidad financiera del municipio o distrito, precisando la disponibilidad de los ingresos corrientes para financiar las intervenciones y proyectos propuestos, luego de atender los compromisos de gasto recurrente.
- Identificar los conflictos de límites con los municipios vecinos.

Durante el proceso de diseño de las preguntas, se aseguró que fueran claras, relevantes y apropiadas para los participantes entrevistados, de modo que facilitaran la obtención de la información necesaria para la sistematización.

Además de lo anterior, también se obtuvo el consentimiento informado de los participantes de garantizar la protección de la privacidad de la información y la confidencialidad, así: En la encuesta, se hizo la claridad de que los datos serían tratados de acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 de 2012, por medio de la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales; y en las entrevistas realizadas, se solicitó autorización a todos los secretarios de planeación para grabar la misma, con el fin de poder procesar posteriormente toda la información allí recopilada, finalmente se hizo la claridad que las respuestas obtenidas quedarían en custodia digital del entrevistador que adelanta el trabajo de grado.

## 6.5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Luego de establecer las categorías y sus experiencias de conocimiento, se realiza un ejercicio de focalización y delimitación a través de los componentes del análisis PESTAL y DOFA, dándoles también su peso porcentual del total de cada uno de los dos análisis y contando el total de subcategorías que le aplican a cada uno de los componentes del análisis PESTAL y DOFA con el fin de identificar los atributos más relevantes en cada uno de los análisis, para posteriormente sacar las conclusiones pertinentes.

Es de aclarar que el PESTAL es una herramienta utilizada para analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden impactar un proyecto u organización y el análisis DOFA hace referencia a la técnica que se utiliza para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización, empresa o proyecto determinado, con el fin de comprender su situación actual e identificar las estrategias a seguir.

En lo referente al análisis de las respuestas similares por municipios, se revisa en cada una de los 84 grupos de respuestas consolidadas, cuántos municipios hicieron aportes similares a cada respuesta y el total de aportes por municipio al conjunto total, lo cual permite hacer un análisis tanto por respuestas, como de aportes por municipio.

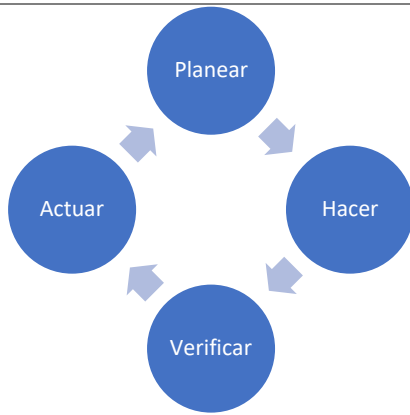
### Ciclo PHVA

*Figura 13 Ciclo PHVA*

---

Finalmente, los resultados de la sistematización se analizan utilizando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), un método de mejora continua empleado en la gestión de proyectos y

---



procesos que tiene un enfoque que se fundamenta en la noción de que la mejora se alcanza de manera iterativa, mediante la implementación constante de cambios que buscan mejorar permanentemente el proceso.

---

*Fuente: Elaboración Propia, (2023)*

## **7. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA**

Una vez definido el diseño de la sistematización, con el cual se organizaron los procesos y las variables requeridas para la sistematización que permiten avanzar hacia la consecución de los objetivos propuestos, se procede en este capítulo a desarrollar el trabajo siguiendo las pautas allí establecidas.

Después de formular las preguntas para la encuesta y la entrevista, se enviaron las encuestas a los municipios. A medida que las respuestas comenzaron a llegar, se contactó a los secretarios de planeación para coordinar la fecha y hora de las entrevistas en profundidad.

Después de cada encuesta o entrevista, se consolidaron las respuestas en una matriz de Excel diseñada para ese fin, llamada "Consolidado Preguntas y Respuestas de las Encuestas y Entrevistas". Esta matriz incluye preguntas que se basan en el Decreto 1232 de 2020 y en los objetivos específicos N°1 y 2 de la sistematización, los cuales se refieren a la identificación de los métodos utilizados y a la consolidación de los conocimientos adquiridos durante la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional del proceso de revisión y modificación de los nueve (9) POT priorizados.

Después de completar todo el proceso de encuestas y entrevistas, y haber consolidado la información en la matriz diseñada para este fin, se desarrolló el objetivo específico N°3 de la sistematización, que consiste en la interpretación de los conocimientos derivados de las experiencias a través de del análisis de las respuestas. La síntesis de conclusiones generales de los municipios por cada pregunta generó 84 respuestas consolidadas, que permitieron identificar dos grupos de categorías que a su vez se subdividen en ocho subcategorías de experiencias de conocimiento. Estas experiencias de conocimiento se revisan para su pertinencia a través de los análisis PESTAL y DOFA, así como también, mediante la agrupación de respuestas similares de municipios.

En resumen, se emplearon dos matrices para organizar y clasificar la información. La primera es el Consolidado de Preguntas y Respuestas de las Encuestas y Entrevistas, y la segunda es la Matriz de Evaluación de Criterios de Encuestas y Entrevistas, que incluye el Análisis PESTAL, DOFA y Respuestas Similares por Municipios, así:

La **categoría de fundamentos epistemológicos y conceptuales** abarca tres experiencias de conocimiento: pensamiento sistémico y complejidad, organizaciones y conocimiento e innovación. Esta categoría está relacionada con el primer objetivo específico de la sistematización, que consiste en consolidar los conocimientos adquiridos durante la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional del proceso de revisión y modificación de los nueve POT priorizados.

Los fundamentos epistemológicos y conceptuales son esenciales para un POT. Estos fundamentos permiten comprender cómo se genera el conocimiento y cómo se construyen las competencias investigativas para el desarrollo de la actividad. Además, brinda la posibilidad de reconstruir los procesos de conocimiento de forma cronológica desde el pasado hasta el presente, lo cual es fundamental en la etapa de diagnóstico del POT.

Establecer una base sólida y coherente para el POT garantiza que el conocimiento adquirido sea relevante y verificable, y permite evaluar la validez y confiabilidad de los métodos y técnicas utilizados en la investigación. Esto contribuye al éxito del proyecto y a la construcción de un conocimiento útil.

La **categoría de fundamentos metodológicos, operativos y de gestión** incluye cinco subcategorías: métodos de conocimiento, gestión de conocimiento, estrategia, dirección y liderazgo, y gestión de proyectos. Esta categoría está relacionada con el objetivo N°2 de la sistematización, que busca identificar los métodos utilizados en la etapa de diagnóstico de la Dimensión Institucional de la revisión y modificación de los nueve POT priorizados en Antioquia.

Los fundamentos metodológicos, operativos y de gestión son cruciales en la elaboración de un POT, ya que permiten una planificación adecuada y una gestión eficiente del territorio. A continuación, se detallan las razones por las cuales estos fundamentos son importantes:

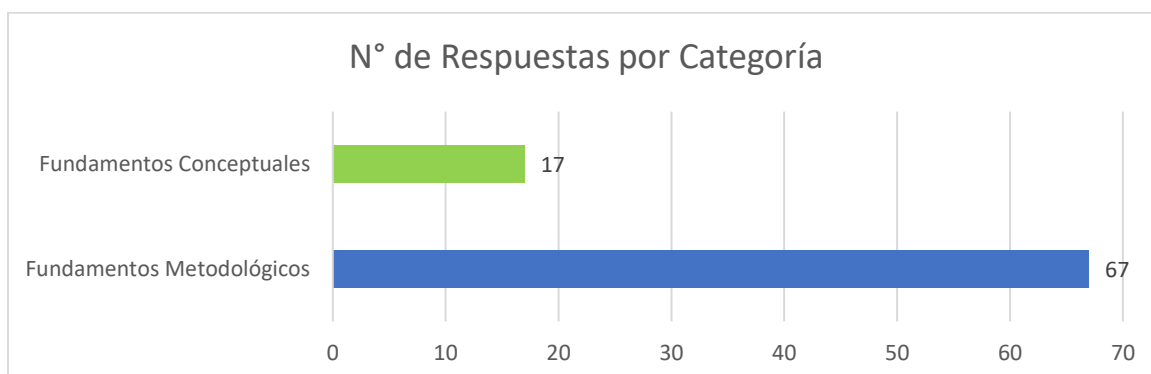
Los **fundamentos metodológicos** son esenciales para establecer una metodología clara y coherente en la elaboración del POT. Estos fundamentos abarcan la definición de objetivos, la identificación de problemas y oportunidades del territorio, la formulación de estrategias y acciones, y la evaluación de los resultados. Asimismo, permiten fomentar una visión compartida del territorio y la participación activa de la comunidad en el proceso de planificación.

Los **fundamentos operativos** son esenciales para implementar el POT, ya que establecen los mecanismos necesarios para ello. Esto incluye la definición de los recursos necesarios, la identificación de los actores involucrados, la fijación de plazos y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación. Además, los fundamentos operativos permiten una

gestión eficiente del territorio y una coordinación adecuada entre los diferentes actores involucrados.

Los **fundamentos de gestión** son esenciales para establecer los mecanismos necesarios para la gestión a largo plazo del territorio. Esto incluye la definición de los mecanismos de financiamiento, seguimiento y evaluación, así como la coordinación entre los diferentes actores involucrados. Estos fundamentos también permiten lograr una gestión sostenible del territorio y una coordinación adecuada entre los distintos niveles de gobierno. Además, según el estudio realizado de un total de 84 respuestas consolidadas, 17 pertenecen a la categoría de fundamentos epistemológicos y conceptuales, mientras que 67 corresponden a la categoría de fundamentos metodológicos, operativos y de gestión.

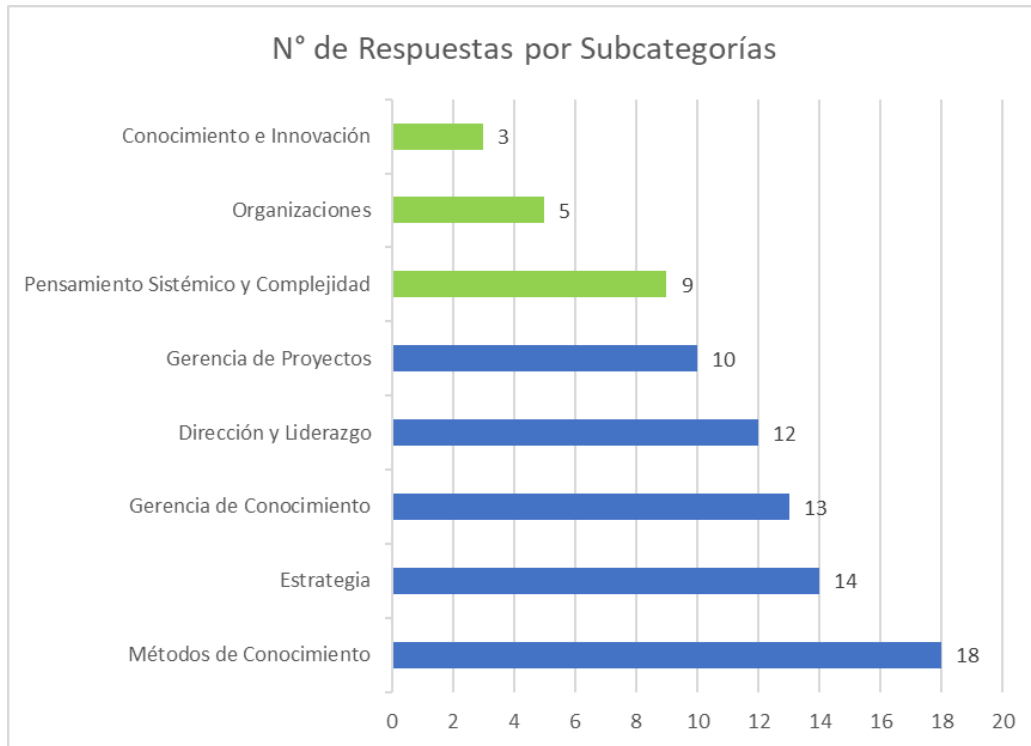
*Figura 14 N° de Respuestas por Categoría*



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos por categorías de respuestas.

En el siguiente gráfico se discriminan las dos categorías anteriores en sus respectivas subcategorías.

Figura 15 N° de Respuestas por Subcategoría



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las respuestas aportadas por los municipios.

Los resultados anteriores, obtenidos a través de respuestas consolidadas, demuestran que los fundamentos epistemológicos y conceptuales son la base de la información que se consolida en los componentes metodológicos, operativos y de gestión. Estos componentes son esenciales para la elaboración de un POT, ya que permiten una planificación adecuada, una gestión eficiente y una coordinación acertada entre los diferentes actores involucrados en el territorio.

El POT es el instrumento que guía y regula el desarrollo urbano y rural de un municipio o distrito. En este contexto, se integran los resultados de nueve entrevistas y encuestas realizadas a los secretarios de planificación de los municipios priorizados, con el objetivo de comprender sus visiones, desafíos y propuestas en relación con la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico del POT. Estos hallazgos permiten elaborar la sistematización de

cada una de las respuestas, identificando las oportunidades y retos que deben abordarse en futuros ejercicios de formulación de POTs, así:

Como se menciona en el capítulo del diseño de la sistematización, las 21 preguntas propuestas abordan la caracterización y análisis de las capacidades de gestión institucional, la capacidad financiera del municipio y la identificación de conflictos limítrofes.

De acuerdo con lo anterior, las preguntas se dividieron en dos categorías basadas en los objetivos específicos del presente trabajo de sistematización. La primera se refiere a los Fundamentos Epistemológicos y Conceptuales (Objetivo Específico 1: Consolidar los conocimientos adquiridos), y la segunda trata sobre Fundamentos Metodológicos, Operativos y de Gestión (Objetivo Específico 2: Identificar los métodos utilizados)

En este sentido, se analizarán las respuestas obtenidas en las diferentes categorías y subcategorías en función de las siguientes variables:

Tabla 2 Consolidado Respuestas por Categorías Propuestas, Incluye Aportes Subcategoría al Análisis PESTAL-DOFA.

Categoría Definida de Acuerdo con el Objetivo Específico	Subcategoría	N° Consolidado de Respuestas		Escalograma									
		Cantidad	%	PESTAL						DOFA			
				Social	Legal	Ambiental	Económico	Político	Tecnológico	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Debilidades
<b>Fundamentos Metodológicos, Operativos y de Gestión 2: Identificar los métodos utilizados.</b>	Métodos de Conocimiento	18	21,43	11	9	6	3	1	1	10	11	2	1
	Estrategia	14	16,67	7	2	5	4	0	2	6	7	1	1
	Gerencia de Conocimiento	13	15,48	3	8	5	2	4	2	4	4	2	3
	Dirección y Liderazgo	12	14,29	6	5	4	5	7	2	6	4	1	1
	Gerencia de Proyectos	10	11,90	6	5	6	4	0	2	5	0	3	2
<b>Fundamentos Epistemológicos y Conceptuales 1: Consolidar los conocimientos adquiridos.</b>	Pensamiento Sistémico y Complejidad	9	10,71	9	3	3	5	2	0	5	3	2	2
	Organizaciones	5	5,95	4	3	2	2	0	2	1	0	3	1
	Conocimiento e Innovación	3	3,57	2	0	2	3	2	0	1	2	0	0
<b>Total</b>	Fundamentos Metodológicos	67	79,76	48	35	33	28	16	11	38	31	14	11
Porcentaje del Total	Fundamentos Conceptuales	17	20,24	45,58	33,23	31,34	26,59	15,19	10,45	36,08	29,44	13,29	10,45
Componente PESTAL y DOFA de mayor relevancia:		84	100,00	7	2	1	1	2	0	4	3	1	0

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 7.1. CATEGORÍA DE FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS Y CONCEPTUALES:

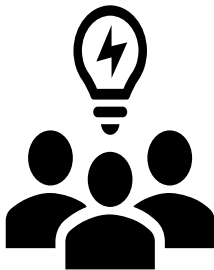
Está conformada por tres subcategorías de experiencia de conocimiento que abordan los siguientes temas:

- Pensamiento Sistémico y Complejidad.
- Organizaciones.
- Conocimiento e Innovación.

Las respuestas a las preguntas realizadas en cada una de estas subcategorías, las identificamos a continuación:

---

### 7.1.1. Pensamiento Sistémico y Complejidad



De acuerdo con los temas debatidos en el curso Pensamiento Sistémico y Complejidad (OG 0382, comunicación personal, 2022), El pensamiento sistémico y la complejidad son dos conceptos que se relacionan estrechamente. El pensamiento sistémico busca comprender las interacciones entre las variables de un sistema, mientras que la complejidad se refiere a la existencia de múltiples relaciones e interacciones entre elementos que hacen que la comprensión de los sistemas sea difícil. El pensamiento sistémico es una herramienta útil para abordar la complejidad y comprender las interacciones entre los elementos de un sistema.

De acuerdo con la definición de pensamientos sistémico y complejidad, se identificaron nueve respuestas seleccionadas:

**Pregunta N°2 de la encuesta ¿Qué otros sectores, además de la administración municipal, participaron de la construcción de la etapa de diagnóstico del POT?** Debido a que la gestión del conocimiento se considera una estrategia transversal, la alianza Universidad, Empresa, Estado, Sociedad, se vio reflejada de manera general en los municipios. No obstante, se observa una participación moderada del sector académico, posiblemente debido a que no todos los municipios analizados tienen sedes universitarias. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 16 Otros Sectores que Participaron en el Diagnóstico.

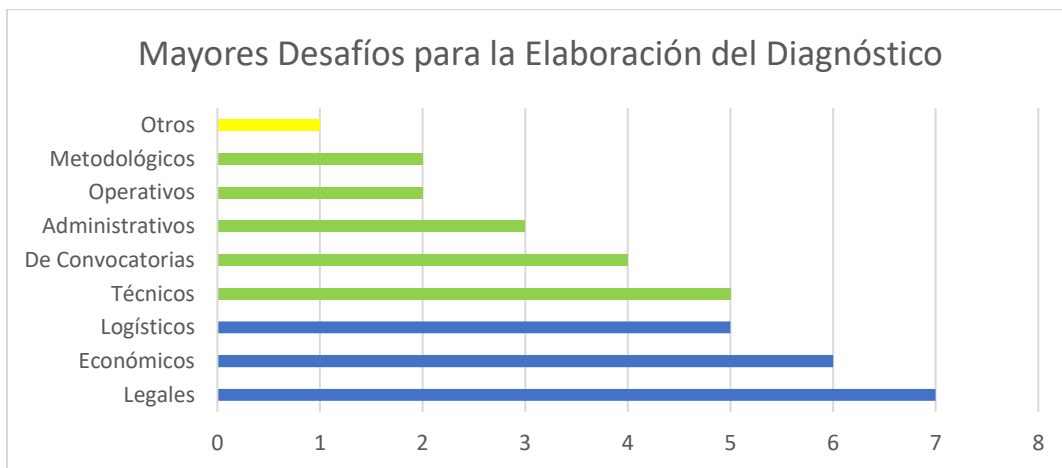


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°2 de la encuesta (2023)

**Pregunta N°5 de la encuesta ¿Cuál considera que fue el mayor desafío al que se enfrentaron para la elaboración del diagnóstico del POT?** Los municipios tuvieron que enfrentar desafíos importantes en los ámbitos legal, económico y logístico, los cuales en muchas ocasiones resultaron difíciles de superar y tuvieron un impacto significativo en más

de la mitad de ellos. Muchas de estas dificultades surgieron de situaciones ajenas al control del municipio, lo que generó una variedad de alternativas de solución tan diversas como las situaciones que se presentaron. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 17 Mayores Desafíos para la Elaboración del Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°5 de la encuesta (2023)

**Pregunta N°9 de la encuesta ¿Con qué otras dimensiones, se articula la Dimensión Institucional en la etapa de diagnóstico del POT?** Los resultados de esta pregunta confirman la importancia de la Dimensión Institucional en la Etapa de Diagnóstico de los POT, pues de los 11 municipios encuestados, 9 reconfirmaron esta dimensión como el elemento articulador de las demás dimensiones de la etapa de diagnóstico. Las cuales, a su vez, proporcionan los fundamentos de formulación del POT. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 18 Dimensiones con las que se articula la Dimensión Institucional en la Etapa de Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°9 de la encuesta (2023)

**Pregunta N°12 de la encuesta ¿Cuáles han sido los principales conocimientos adquiridos luego de realizar la Etapa de Diagnóstico, tanto a nivel personal, como a nivel de la Administración Municipal?** La identificación de los distintos gremios y sectores del municipio y las necesidades específicas de cada uno en el territorio; La identificación de la visión que se tiene del territorio donde se habita, ya sea en una vereda, corregimiento o sector del área urbana. (Caramanta) (J. Espinosa, Google Forms, 2023)

**Pregunta N°13 de las entrevistas ¿Una vez hecho el diagnóstico de la dimensión institucional del POT, qué elementos exógenos considera que pueden impactar positiva o negativamente las finanzas del municipio en el corto plazo, y que pueden tener consecuencias directas en la ejecución de los proyectos identificados?** Macroproyectos de infraestructura anunciados y en ejecución desde el nivel Nacional y Departamental, que tienen el potencial de cambiar las dinámicas de los municipios. (Tarazá, Puerto Berrío, Vegachí, Liborina); Matices de los efectos positivos y negativos de los macroproyectos (Andes); Visión de actores externos sobre las oportunidades y amenazas del municipio (Andes), (Síntesis respuestas J. Herrera, et al, comunicación personal, Sept-Oct 2023).

**Pregunta N°14 de la entrevista ¿Qué consecuencias tienen los conflictos limítrofes para el desarrollo de las demás dimensiones de la etapa de Diagnóstico del POT (Ambiental, Económica, Sociocultural y Funcional), que sean transversales con la Dimensión Institucional?** Orden Público: Reconfiguración territorial de grupos armados en la región. (Tarazá) (J. Herrera, comunicación personal, 22/09/2023)

El **análisis PESTAL de la Subcategoría de pensamiento sistémico y complejidad** revela la influencia significativa de diversos factores en el diagnóstico de los POT analizados. Se destaca que el componente social impacta en las 9 de 9 respuestas de las entrevistas, lo que lo posiciona como un factor crucial en la planificación territorial. Asimismo, se observa que el componente económico tiene impacto en 5 de 9 respuestas, lo que sugiere su relevancia en este contexto.

El **análisis DOFA de la Subcategoría de pensamiento sistémico y complejidad** destaca principalmente las "Oportunidades". Se identifican cinco aspectos relevantes que pueden aportar valor al desarrollo general del POT si se gestionan adecuadamente. Estos son: la participación destacada del sector empresarial como actor de la alianza Universidad, Empresa, Estado, Sociedad en el proceso de diagnóstico; la confirmación de la Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico como elemento articulador de las demás dimensiones del Diagnóstico (funcional, sociocultural, económica y ambiental); la existencia de macroproyectos anunciados o en ejecución que tienen el potencial de cambiar las dinámicas de los municipios; la participación de actores externos al municipio que pueden ayudar a evidenciar nuevas oportunidades para el territorio; y la amplia participación gremial que aporta desde múltiples conocimientos al diagnóstico del POT. Todos estos aspectos representan oportunidades significativas para el desarrollo del POT.

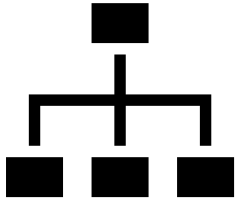
En la **subcategoría de pensamiento sistémico y complejidad**, se **identifican varios resultados similares por respuesta**. Por ejemplo, en los municipios de Tarazá, Puerto Berrío, Vegachí y Liborina, se llevó a cabo un proceso de formulación del POT, que contó con la participación de las partes interesadas de los proyectos de infraestructura a nivel nacional y departamental que estaban en marcha o que se tenían planeados, con el objetivo de aportar para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para el desarrollo económico, urbano y territorial de los municipios, dado que los macroproyectos de infraestructura tienen el potencial de alterar significativamente las dinámicas territoriales.

Para **analizar la experiencia de conocimiento en la subcategoría de Pensamiento Sistémico y Complejidad** en la construcción del POT, es importante considerar varios elementos y desafíos que desde esta subcategoría es posible trabajar, con el fin de lograr una visión integrada del territorio. Así:

**Alianzas:** La construcción de alianzas entre universidades, empresas, el estado y la sociedad civil puede enriquecer el proceso; **Desafíos:** El POT puede enfrentar desafíos legales, económicos, logísticos y técnicos que deben ser identificados y superados; **Articulación de dimensiones:** El POT debe considerar dimensiones funcionales, socioculturales, económicas y ambientales, buscando un equilibrio entre ellas; **Identificación de sectores:** Es importante considerar las necesidades y demandas de los diferentes sectores del municipio; **Visión del territorio:** El POT debe partir de una visión clara y compartida del territorio, construida de manera participativa; **Elementos exógenos:** Se deben considerar los elementos externos que pueden impactar las finanzas del municipio, evaluando sus impactos y buscando soluciones; **Orden público:** Es importante considerar los riesgos relacionados con el orden público y buscar soluciones para garantizar la seguridad y el desarrollo del proceso.

---

### 7.1.2. Organizaciones



De acuerdo con las definiciones de clase del curso de Organizaciones, (OG 0379, comunicación personal, 2022), Una organización es una estructura administrativa y un sistema diseñado para lograr objetivos y metas claras con el apoyo de personas y recursos disponibles. Puede ser formal o informal y se caracteriza por tener una estructura jerárquica definida, así como normas y reglas que establecen las relaciones entre las personas y su rol en la organización.

---

De acuerdo con la definición de organizaciones, se identificaron cinco respuestas relacionadas:

**Pregunta N°1 de la encuesta. Además del direccionamiento estratégico de la Secretaría de Planeación, califique de 1 a 5 la participación que tuvieron los demás organismos de la administración municipal en la etapa de diagnóstico del POT.**

En un nivel intermedio alto, se ubica la participación de las secretarías más estratégicas de las alcaldías, como la secretaría de hacienda, gobierno, jurídica, infraestructura, agricultura y educación. Estas secretarías, en conjunto, manejan el mayor porcentaje de los recursos municipales.

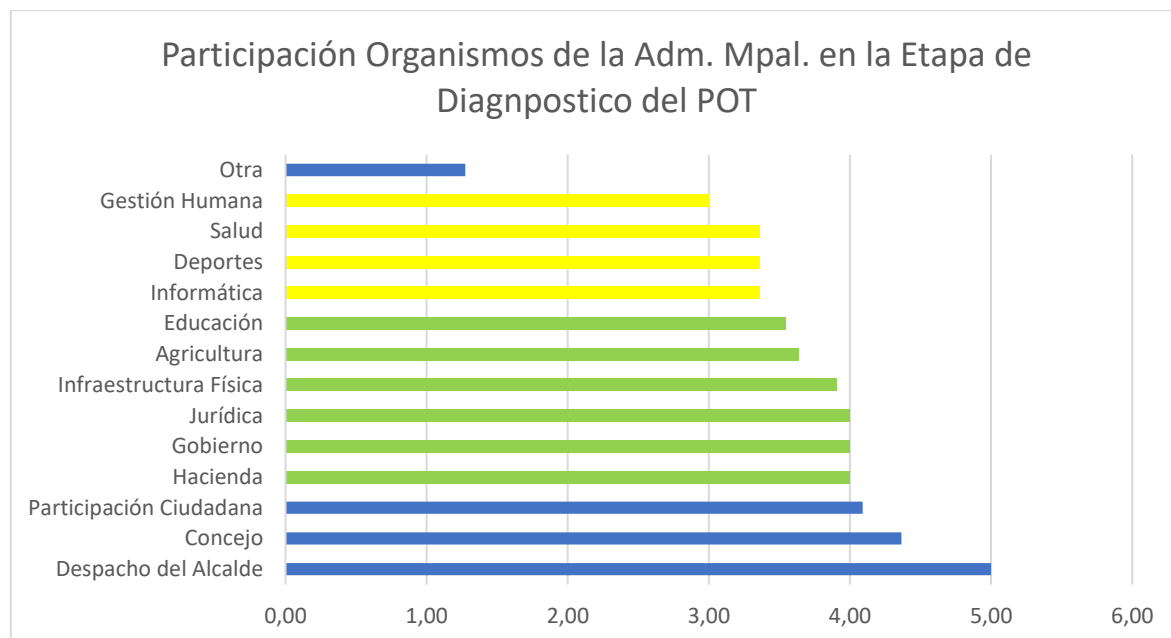
Con una participación moderada se encuentran la dirección de informática, deportes, salud y gestión humana, las cuales pueden fortalecer su participación en el POT, que les puede

permitir una mayor influencia en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos.

(Síntesis respuestas municipios)

La participación del despacho del alcalde, del concejo y de la participación ciudadana, se analizan más adelante en la Subcategoría de Liderazgo.

Figura 19 Participación Organismos de la Administración Municipal en la Etapa de Diagnóstico del POT



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°1 de la encuesta (2023)

**Pregunta N°13 de las entrevistas ¿Una vez hecho el diagnóstico de la dimensión institucional del POT, qué elementos exógenos considera que pueden impactar positiva o negativamente las finanzas del municipio en el corto plazo, y que pueden tener consecuencias directas en la ejecución de los proyectos identificados?** La normatividad actual presenta desafíos significativos debido a la falta de alineación entre las directrices de los organismos del orden nacional y las realidades de los municipios. Esta desarticulación y desactualización interfiere, dificulta e incluso imposibilita en ocasiones el desarrollo normal

de los municipios. (Tarazá, Liborina, Andes) (Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, 2023)

**Pregunta N°17 de la entrevista ¿Algún desafío urbano que impacte el municipio (movilidad, vivienda, vías, 1/2 ambiente, otros)?**

- Los procesos de concertación con las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) en torno a los asuntos del ámbito rural presentan desafíos significativos. El INCODER plantea requisitos que resultan inalcanzables para gran parte de la población rural. Asimismo, se ha observado que los documentos son revisados por diversos profesionales del equipo técnico, quienes emiten opiniones encontradas sobre un mismo tema. Además, se han identificado dificultades en la gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo los estudios detallados de los riesgos naturales, tal como lo exige la CAR para poder avanzar en el proceso. (Vegachí, Yarumal, Liborina, Andes, Arboletes)
- Los temas de movilidad de los cuales no tiene ningún control el municipio, en lo referente a las vías del orden nacional. (La Estrella)

(Síntesis respuestas, S. Vélez, et al, comunicación personal, 2023)

En el **análisis PESTAL de la subcategoría de organizaciones**, se observa que la mayoría de las respuestas (cuatro de cinco) hacen referencia al componente social. Esto sugiere que las personas, como seres sociales, incluyen su cultura y criterio personal en las decisiones del ámbito laboral. Además, se destaca que en tres de las respuestas se menciona el componente legal, el cual requiere ajustes y actualizaciones para lograr su articulación con las necesidades reales de los municipios.

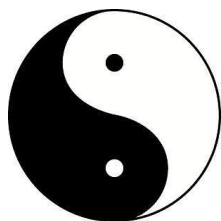
En lo referente al **análisis DOFA**, se encontraron asuntos concernientes con amenazas para el desarrollo del proceso de elaboración del POT en tres de las 5 respuestas analizadas en la **Subcategoría de Organizaciones**. Estas amenazas están específicamente relacionadas con temas normativos y con la articulación con entidades del orden Nacional.

**Resultados similares por respuesta:** Se observa que 5 de los 9 municipios mencionan las dificultades normativas provenientes del orden nacional, las cuales las CAR deben tener en cuenta al hacer el proceso de concertación del POT, generando con ello una desalineación con las necesidades reales de los municipios que se escapan a su control.

Para **analizar la experiencia de conocimiento en la subcategoría de Organizaciones**, es importante considerar algunos elementos clave. En el caso de las alcaldías municipales, como organizaciones públicas, su principal objetivo es garantizar los servicios públicos y satisfacer las necesidades de interés general de los ciudadanos. Para lograr estos objetivos, es fundamental trabajar de manera coordinada y en sinergia con universidades, empresas, estado y sociedad en general. Además, es necesario ser flexible y estar dispuesto a llegar a acuerdos con las partes interesadas. Y finalmente, contar con un equipo humano comprometido y capacitado para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

---

### 7.1.3. Conocimiento e Innovación



En conversaciones del curso de fundamentos del conocimiento y la innovación, (OG 0378, comunicación personal, 2022), se acordaba que las organizaciones orientadas al desarrollo del conocimiento buscan constantemente la innovación, lo que les permite generar nuevos productos, procesos y habilidades. Estas

---

---

innovaciones a su vez optimizan las acciones de la organización y generan beneficios, los cuales se convierten en nuevos conocimientos. Este ciclo de conocimiento e innovación es fundamental para el crecimiento continuo de la organización.

---

De acuerdo con la definición de conocimiento e innovación, se identificaron tres respuestas relacionadas:

**Pregunta N°12 de la encuesta ¿Cuáles han sido los principales conocimientos adquiridos luego de realizar la Etapa de Diagnóstico, tanto a nivel personal, como a nivel de la Administración Municipal?** La importancia de poder determinar el verdadero Modelo de Ocupación del Territorio (Puerto Berrío), el entendimiento del EOT como herramienta fundamental para el desarrollo municipal (Liborina), los cambios normativos nacionales y regionales en beneficio del ordenamiento territorial que se incorporan al instrumento a través de su revisión y actualización, tales como la plusvalía, impuestos de construcción y los cambios de uso de suelo, entre otros. (Andes). (Síntesis respuestas, J. Orrego, et al, encuesta Forms, Sept. 2023)

El **análisis PESTAL de la Subcategoría** revela que las tres respuestas presentadas impactan positivamente en el componente económico, ya que la revisión del POT brinda la oportunidad de fomentar nuevas inversiones y promover el desarrollo económico de los municipios, lo que a su vez se refleja en una mejor calidad de vida para sus habitantes.

El **análisis DOFA de la subcategoría** revela que dos de las tres respuestas identifican fortalezas, mientras que la otra menciona una oportunidad. Este resultado sugiere que los municipios tienen confianza y credibilidad en el proceso del POT.

Para **analizar la experiencia de conocimiento en la subcategoría de Conocimiento e Innovación**, se han identificado elementos relevantes. Las respuestas proporcionadas destacan la importancia de la planificación territorial en el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida. Asimismo, se resaltan los cambios normativos que generan confianza en los municipios que inician la revisión y modificación de sus POT.

## 7.2. CATEGORÍA DE FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS, OPERATIVOS Y DE GESTIÓN:

Está conformada por cinco subcategorías que abordan los siguientes temas:

- Métodos de Conocimiento.
- Gerencia de Conocimiento.
- Estrategia.
- Dirección y Liderazgo.
- Gerencia de Proyectos.

Las respuestas a las preguntas realizadas en cada una de estas subcategorías de experiencias de conocimiento, las identificamos a continuación:

---

### 7.2.1. Métodos de Conocimiento



En el contexto organizacional, los métodos de conocimiento son herramientas y técnicas empleadas para adquirir nuevos conocimientos y comprender la realidad circundante, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones fundamentadas y alcanzar

---

---

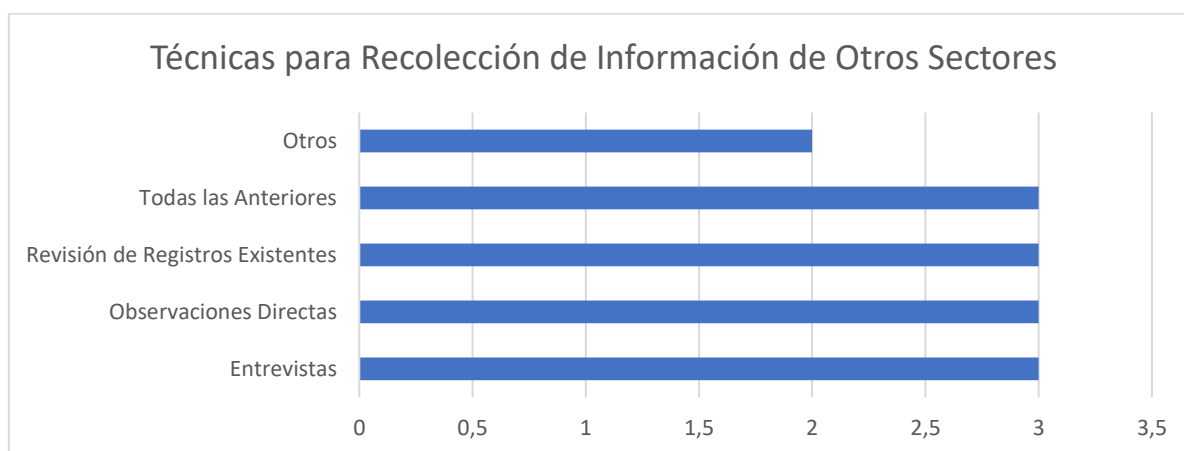
sus objetivos de manera más efectiva. Notas del Curso Métodos de Conocimiento, (OG 0386, comunicación personal, 2023)

---

Partiendo de esta definición resumida de métodos de conocimiento, se identificaron 18 respuestas relacionadas:

**Pregunta N°3 de la encuesta ¿Si en la respuesta anterior, hubo participación de sectores diferentes a la administración municipal para el levantamiento de información del diagnóstico, ¿cuáles fueron las técnicas utilizadas para la recopilación y análisis de la información con dichos sectores?** Para recopilar la información del diagnóstico, se emplearon métodos que combinan todas las variables propuestas. (entrevistas, observación directa, revisión de registros existentes, otros) Esta estrategia contribuyó a obtener resultados más precisos y confiables. (Síntesis respuestas municipios)

*Figura 20 Técnicas para Recolección de Información de Otros Sectores*

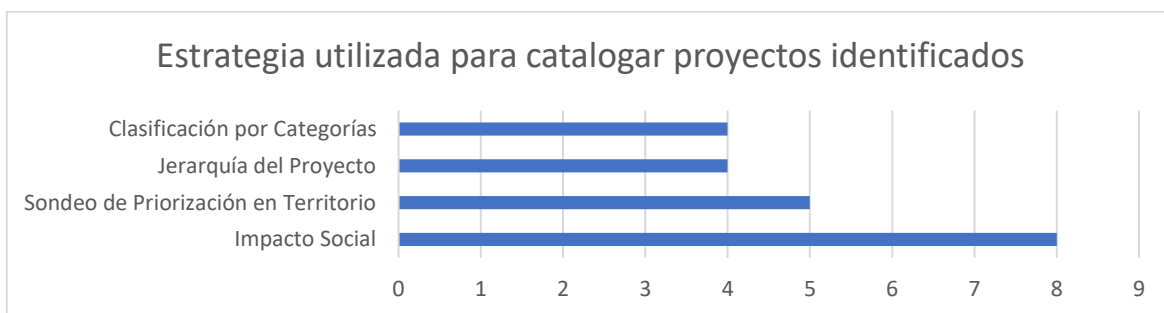


Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de la pregunta N°3 de la encuesta, (2023)

**Pregunta N°6 de la encuesta ¿Qué estrategia se utilizó en la etapa de diagnóstico para catalogar los proyectos identificados, teniendo en cuenta las limitaciones financieras del**

**Municipio?** El impacto social y el sondeo de priorización en el territorio fueron las dos estrategias más relevantes para catalogar los proyectos; Este resultado tiene congruencia, pues la evaluación del impacto social busca maximizar los beneficios para las comunidades locales y otros grupos, mientras que el sondeo de priorización socio territorial permite que los municipios agrupen y prioricen las necesidades reales de las comunidades, facilitando la toma de decisiones en el proceso de diagnóstico de los POT. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 21 Estrategia Utilizada para Catalogar Proyectos Identificados.



Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de la pregunta N°6 de la encuesta (2023)

**Pregunta N°12 de la encuesta ¿Cuáles han sido los principales conocimientos adquiridos luego de realizar la Etapa de Diagnóstico, tanto a nivel personal, como a nivel de la Administración Municipal?**

- Conocer las necesidades propias de las comunidades en el Municipio al escucharlos de primera mano. (Tarazá)
- Identificar las necesidades y falencias del Municipio. (Yondó)
- Conocimiento de la diversidad y potencialidad del territorio. (Yarumal)
- La adecuada identificación de conflictos por el uso del suelo y de límites territoriales, permitió desarrollar la etapa de diagnóstico del EOT con las necesidades reales del territorio y de sus habitantes. (Liborina)

- Conocimiento más amplio del Municipio, con sus necesidades y fortalezas. (Marinilla)
- Conocer los recursos ambientales, patrimonio y nivel de crecimiento del municipio, así como la organización de los diferentes usos del suelo. Además, la posibilidad de identificar en detalle los espacios públicos disponibles y las zonas de amenaza por inundación o remoción en masa, para implementar estrategias efectivas de mitigación. (Arboletes)

(Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, encuesta Forms, sept. 2023)

**Pregunta N°13 de la entrevista ¿Una vez hecho el diagnóstico de la dimensión institucional del POT, qué elementos exógenos considera que pueden impactar positiva o negativamente las finanzas del municipio en el corto plazo, y que pueden tener consecuencias directas en la ejecución de los proyectos identificados?** Requerimientos de estudios de amenazas y riesgos como insumo base para elaborar el plan de gestión del riesgo (Tarazá). (Síntesis respuesta, J. Herrera, comunicación personal, 22/09/2023)

**Pregunta N°14 de la entrevista ¿Qué consecuencias tienen los conflictos limítrofes para el desarrollo de las demás dimensiones de la etapa de Diagnóstico del POT (Ambiental, Económica, Sociocultural y Funcional), que sean transversales con la Dimensión Institucional?** Es necesario trabajar en colaboración con las comunidades para identificar los lugares con los que se sienten más identificados y para definir junto con ellos los límites tradicionales del municipio. (Yarumal). (Síntesis respuesta, G. Pineda, comunicación personal, 18/09/2023)

**Pregunta N°15 de la entrevista ¿Se trabajó de forma articulada con otros municipios para identificar proyectos comunes para su desarrollo en los próximos tres períodos de gobierno?** Trabajo articulado en la formulación de POT colindantes, Vegachí con Yalí y

Yarumal con Angostura (Síntesis respuestas, S. Vélez, G. Pineda, comunicación personal, 18/09/2023)

**Pregunta 17 de la entrevista ¿Algún desafío urbano que impacte el municipio (movilidad, vivienda, vías, 1/2 ambiente, otros)?**

- Actualización de la cartografía de acuerdo a los requerimientos de norma vigentes. (Andes)
- Proceso de actualización de los usos del suelo en el área urbana debido a su evolución informal (Andes) (L. Rincón, comunicación personal, 21/09/2023)

**Pregunta N°18 de la entrevista ¿Una decisión difícil que haya sido necesario tomar?**

Para mitigar los riesgos naturales en zonas susceptibles a este tipo de acontecimientos, y que estén experimentando un crecimiento constante, como es el caso del volcán de lodo en Arboletes, se implementaron medidas específicas, políticas y estrategias de gestión de riesgos, así como propuestas para atender la zona y sus pobladores en situaciones de eventos extremos, lo cual permitió incluir en el POT una estrategia de desarrollo sostenible para el sector. (Arboletes) (R. Londoño, comunicación personal, 26/09/2023)

**Pregunta N°19 de la entrevista ¿Cómo se involucró la comunidad en el diagnóstico del POT?** Las comunidades desempeñaron un papel activo y fundamental, no solamente en la etapa de diagnóstico, sino también en todas las demás etapas del proceso. (Los nueve municipios) (Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, Sept. Oct, 2023)

**Pregunta N°21 de las entrevistas ¿Alguna recomendación o información de interés que pueda ser de utilidad para los secretarios de planeación que inician en los municipios a partir de enero de 2024 con el cambio de gobierno?**

- Los nuevos secretarios de planeación tendrán varias tareas importantes al iniciar en enero de 2024. Entre ellas, se incluye el estudio del POT aprobado, así como la capacitación en el manejo de los fundamentos básicos del software ArcGIS para la revisión de mapas. (Puerto Berrío, Liborina)
- Antes de iniciar el proceso de revisión del POT, es recomendable realizar una etapa previa de alistamiento de toda la información necesaria. En este sentido, se puede solicitar el acompañamiento de Planeación Departamental para garantizar que se cuente con los datos y documentos requeridos. (Andes, Arboletes)
- Es fundamental revisar minuciosamente los productos que el equipo consultor entregue, ya que el POT será la principal herramienta de trabajo durante los próximos tres períodos de gobierno. (Yarumal, Arboletes)

(Síntesis respuestas, G. Orrego, et al, comunicación personal, Sept. Oct, 2023)

#### **Análisis PESTAL de la Subcategoría de Métodos de Conocimiento:**

En 11 de las 18 respuestas, se destaca el componente social como un elemento fundamental para los métodos de conocimiento. Esto se debe a que a través de él se pueden diagnosticar necesidades y problemas, y construir conocimiento social, lo cual es esencial en la etapa de diagnóstico del POT.

Además, se observa que en 9 de las 18 respuestas se hace referencia al componente legal. Esto es comprensible, ya que el proceso de revisión y ajuste del POT está completamente normalizado, lo que puede generar distintos desafíos y oportunidades en cada municipio, que deben ser abordados de manera específica.

El **análisis DOFA de la Subcategoría de Métodos de Conocimiento** en la experiencia evaluada reveló 18 respuestas, de las cuales se identifican 11 fortalezas y 10 oportunidades.

Estos hallazgos enfatizan la relevancia estratégica de esta Subcategoría en el proceso de revisión y modificación de los POT, así como su potencial para un mejoramiento continuo.

**Principales resultados similares por respuesta:** En las nueve entrevistas realizadas a los municipios priorizados, se identificó una coincidencia generalizada en cuanto a la importancia de la participación de la comunidad en el diagnóstico del POT, lo que evidencia su relevancia no solo en la etapa de diagnóstico, sino también en todas las demás etapas del proceso.

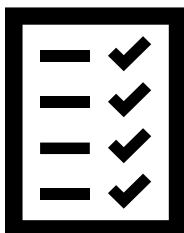
**Elementos para el análisis general de la experiencia de conocimiento de la subcategoría de Métodos de Conocimiento:**

Se ha alcanzado un profundo conocimiento en temas de necesidades municipales, diversidad, potencialidades y riesgos territoriales, así como la colaboración con las comunidades para identificar variables conocidas por ellos gracias a su conocimiento tácito del territorio.

Es crucial el trabajo conjunto con municipios vecinos en todas las etapas técnicas del POT para resolver problemas comunes en el alistamiento de la información, la actualización cartográfica, la socialización de resultados y aportar conocimientos para la revisión de los productos entregados, además de las posibles economías de escala al contratar un solo ejecutor.

---

#### 7.2.2. Gerencia de Conocimiento



La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que

---

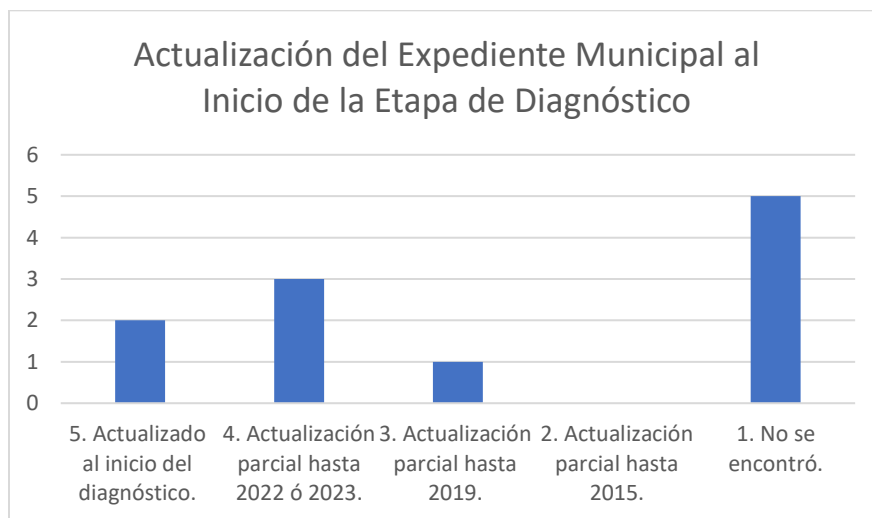
proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Davenport y Prusak, (2001)

---

De acuerdo con la definición de gerencia de conocimiento, se identificaron 13 respuestas relacionadas:

**Pregunta N°4 de la encuesta ¿Qué tan actualizado estaba el expediente municipal del POT al momento de hacer la Etapa de Diagnóstico?** El expediente municipal facilita la elaboración del diagnóstico de la revisión y modificación del POT si se encuentra actualizado al inicio del proceso. Sin embargo, 5 de los 11 municipios encuestados no encontraron el dicho documento, lo que generó demoras mientras se reconstruía la información necesaria para garantizar una planificación más eficiente y efectiva del territorio. (Síntesis respuestas municipios)

*Figura 22 Actualización del Expediente Municipal al Inicio de la Etapa de Diagnóstico.*

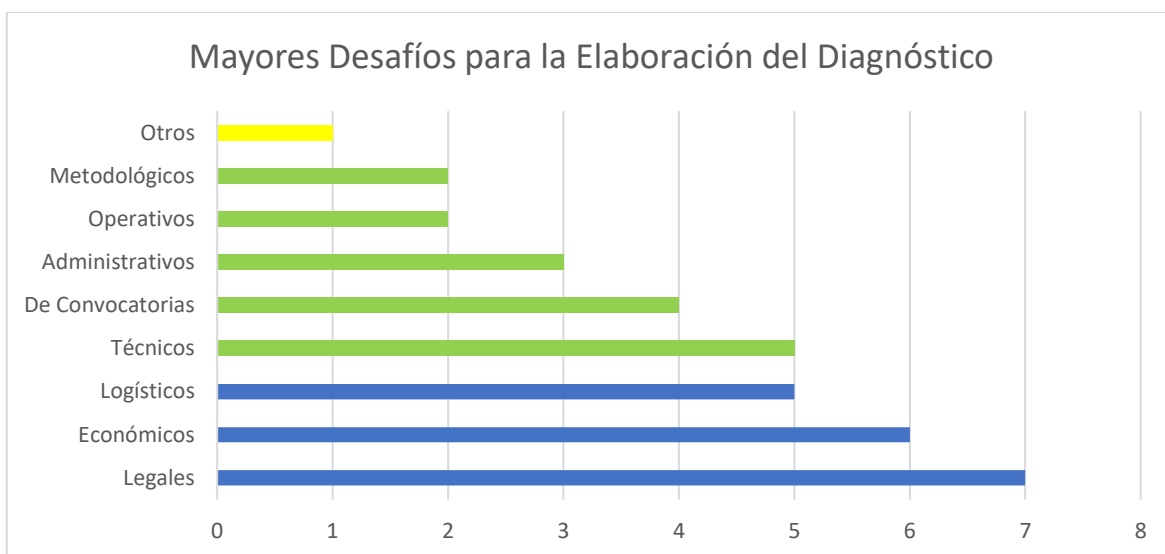


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las respuestas de la pregunta N°4 de la encuesta, 2023)

**Pregunta N°5 de la encuesta ¿Cuál considera que fue el mayor desafío al que se enfrentaron para la elaboración del diagnóstico del POT?** Aunque los temas que los municipios manejan directamente presentaron desafíos importantes en algunas ocasiones, en

general se lograrán manejar adecuadamente y superar de manera positiva. Estos temas incluyen aspectos técnicos, convocatorias, administrativos, operativos y metodológicos. (Síntesis respuestas municipios). No ocurrió lo mismo, en los temas logísticos, económicos y legales, cuya situación se especifica en el análisis de las respuestas a la pregunta N°2 de la Subcategoría de pensamiento sistémico y complejidad de este capítulo.

Figura 23 Mayores Desafíos para la Elaboración del Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°5 de la entrevista, 2023)

**Pregunta N°12 de la encuesta ¿Cuáles han sido los principales conocimientos adquiridos luego de realizar la Etapa de Diagnóstico, tanto a nivel personal, como a nivel de la Administración Municipal?** Como administración municipal, contar con el PBOT actualizado permite tomar decisiones más informadas sobre el ordenamiento del territorio desde las diversas dependencias de la Alcaldía de Arboletes. (Síntesis respuesta, R. Londoño, Google Forms, sept. 2023)

**Pregunta N°14 de la entrevista ¿Qué consecuencias tienen los conflictos limítrofes para el desarrollo de las demás dimensiones de la etapa de Diagnóstico del POT (Ambiental,**

**Económica, Sociocultural y Funcional), que sean transversales con la Dimensión Institucional?**

- Dificultades para conseguir la información base, actualización cartográfica con diferencias de los límites políticos y número de veredas (Vegachí)
- Gestión ante el IGAC (autoridad competente) para la definición de límites territoriales. (Yarumal)

(Síntesis respuestas, S. Vélez, G. Pineda, comunicación personal, 18/09/2023)

**Pregunta N°15 de la entrevista ¿Se trabajó de forma articulada con otros municipios para identificar proyectos comunes para su desarrollo en los próximos tres períodos de gobierno?**

- Se identificó que los POT se articularon con el Plan de Desarrollo Departamental, el Nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, además de seguir las directrices y lineamientos establecidos por las CAR y la Gobernación de Antioquia. Esta coordinación fue esencial para garantizar la coherencia y eficacia en la gestión del desarrollo municipal y regional, al involucrar a los diferentes actores del sector público. (todos los municipios).
- En colaboración con los municipios vecinos, se identificaron los proyectos de escala inter- subregional a plasmar en el POT. (Liborina, La Estrella), lo mismo ocurrió en los proyectos de orden provincial (Marinilla).

(Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°17 de la entrevista ¿Algún desafío urbano que impacte el municipio (movilidad, vivienda, vías, 1/2 ambiente, otros)?**

- La necesidad de realizar labores pedagógicas con comunidades que presentan propuestas en conflicto con las normativas legales, especialmente en lo que respecta a la planificación del uso del suelo. (Tarazá, Puerto Berrío)
- Expedientes municipales desactualizados o incompletos (Andes)

(Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, 2023)

**Pregunta N°18 de la entrevista ¿Una decisión difícil que haya sido necesario tomar?**

Fue necesario analizar factores que trascienden los límites del municipio de Puerto Berrío para completar adecuadamente el proceso de diagnóstico, ya que ignorar estos factores dejaría el análisis incompleto. (Síntesis respuesta, G. Orrego, comunicación personal, 29/09/2023)

**Pregunta N°20 de la entrevista ¿Los candidatos a la alcaldía conocen el nuevo POT?**

El interés en los temas de los POT aprobados recientemente por parte de los candidatos a las alcaldías para el período 2024-2027 en los nueve municipios entrevistados es relativamente bajo. Sin embargo, un mayor conocimiento de esta herramienta podría beneficiarlos al fortalecer sus programas de gobierno, enriquecer sus discursos con datos técnicos actualizados y, en general, mejorar sus posibilidades de ganar las elecciones. (Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

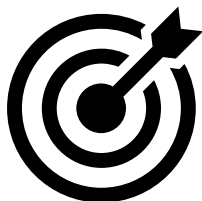
En el análisis **PESTAL de la subcategoría de Gerencia del Conocimiento**, se recopilaron 13 respuestas, de las cuales 8 se centran en el componente legal. Esto es coherente, ya que el POT es un instrumento legal que debe estar en armonía con otros instrumentos de diferentes escalas, como el Plan de Desarrollo Departamental, el Nacional, los requerimientos de las CAR, los proyectos de la provincia a la cual pertenezcan, así como proyectos de escala subregional que impactan a varios municipios. Además, se evidencia la necesidad de

actualizar ciertos temas normativos a nivel nacional para estar en consonancia con las nuevas realidades de los territorios.

Al **analizar la subcategoría de Gerencia del Conocimiento mediante la herramienta DOFA**, se identifican 4 oportunidades y 4 fortalezas a partir de las 13 respuestas obtenidas. Sin embargo, no se destaca ningún componente en particular.

Entre los **principales resultados similares por respuesta** se identifica que los nueve municipios entrevistados resaltaron la importancia de coordinar sus propuestas con las estrategias del orden departamental y nacional para aumentar las posibilidades de obtener cofinanciación para sus proyectos.

Para **analizar la experiencia de conocimiento en la subcategoría de Gerencia de Conocimiento**, se deben abordar varios retos relacionados con el POT. En primer lugar, se requiere capacitar al equipo técnico de las secretarías de planificación en la importancia de mantener actualizado el expediente municipal y proporcionar estudios adicionales para un diagnóstico adecuado del POT. Además, es esencial realizar un trabajo educativo con las comunidades y los alcaldes electos para explicar las oportunidades y fortalezas del POT, incluyendo su articulación con los planes de desarrollo departamental y nacional, las directrices de las corporaciones ambientales, y los proyectos a escala provincial y subregional. Por último, se debe gestionar los requerimientos técnicos, legales y administrativos de los diferendos limítrofes en el territorio.



### 7.2.3. Estrategia

Si la estrategia es el timón, entonces, la innovación es el motor. Es decir, la innovación debe estar al servicio de la estrategia, pero, la estrategia para funcionar debe estar alineada con la cultura

---

---

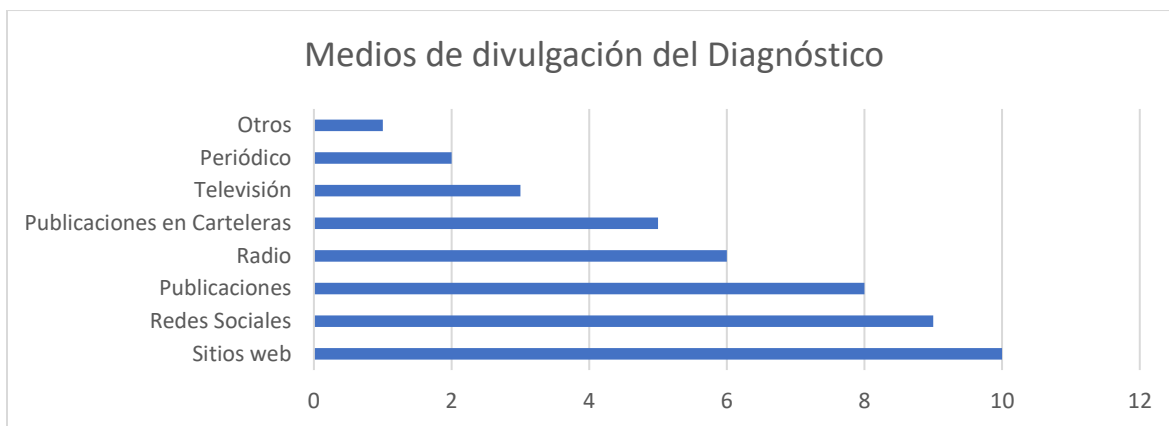
organizacional. Conclusiones diálogos de clase (OG400, Comunicación personal, 2023)

---

De acuerdo con la definición de estrategia, se identificaron 14 respuestas relacionadas:

**Pregunta N°10 de la encuesta ¿Qué medios de divulgación utilizó la administración municipal para el proceso de socialización de los avances del Diagnóstico del POT con las partes interesadas?** Tanto las alcaldías, como la ciudadanía utilizan principalmente sitios web y redes sociales para difundir y recibir información debido a sus ventajas en alcance, accesibilidad, interacción, difusión en tiempo real y transparencia en la rendición de cuentas municipales. (Síntesis respuestas municipios)

*Figura 24 Medios de Divulgación del Diagnóstico.*



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°10 de la encuesta, 2023)

**Pregunta N°12 de la encuesta ¿Cuáles han sido los principales conocimientos adquiridos luego de realizar la Etapa de Diagnóstico, tanto a nivel personal, como a nivel de la Administración Municipal?** La administración municipal de La Estrella tiene como objetivo principal la conservación y protección de dos reservas naturales que son

esenciales para el Valle de Aburrá, específicamente El Romeral y Miraflores. Estas áreas cumplen una función crucial de mantener la armonía urbano rural, asegurando la preservación de la biodiversidad y la sostenibilidad del ecosistema en la subregión. (Síntesis respuesta, C. Montoya, Google Forms, 11/10/2023)

**Pregunta N°13 de la entrevista ¿Una vez hecho el diagnóstico de la dimensión institucional del POT, qué elementos exógenos considera que pueden impactar positiva o negativamente las finanzas del municipio en el corto plazo, y que pueden tener consecuencias directas en la ejecución de los proyectos identificados?**

- La gestión de recursos para la ejecución del POT se lleva a cabo a través de diversas fuentes, como las regalías, los proyectos de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). Además, se consideran la plusvalía, los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP), la formulación de proyectos, los impuestos de construcción, los ingresos por cesiones urbanísticas, las zonas generadoras o receptoras de derechos de construcción y la gestión catastral. (Tarazá, Liborina, Marinilla)
- Proyectos ecoturísticos que pueden generar recursos líquidos para el municipio (Puerto Berrío, Andes)
- Los cambios en el uso del suelo pueden mejorar su aprovechamiento y la recaudación de impuestos para el municipio. (Puerto Berrío, Vegachí, Marinilla)

(Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°15 de la entrevista ¿Se trabajó de forma articulada con otros municipios para identificar proyectos comunes para su desarrollo en los próximos tres períodos de gobierno?**

- Equipamientos de orden supramunicipal: (Tarazá, Puerto Berrío)
- Proyectos viales, de movilidad, conectividad, corredores turísticos, caminos veredales (Puerto Berrío, Marinilla, Liborina, Andes, Arboletes)
- Circuitos Turísticos (Puerto Berrío, Marinilla)
- Parques lineales alrededor de fuentes de agua (Marinilla)
- Componente agrícola: (Liborina, Arboletes)

(Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°16 de la entrevista ¿Cuál considera que puede ser la experiencia significativa o la lección aprendida más relevante luego de hacer el diagnóstico de la dimensión institucional que usted le gustaría compartir con otros municipios antes de que inicien sus procesos de revisión y modificación de sus POT?**

- Estar atentos a las oportunidades de cofinanciación de proyectos de interés social que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, a fin de integrarlos en la formulación del POT. (Andes)
- Transferir conocimiento a las comunidades de zonas rurales remotas y de difícil acceso para apoyar en la georreferenciación de las infraestructuras existentes que deben ser consideradas en el diagnóstico del POT. (Andes)

(Síntesis respuesta, L. Rincón, comunicación personal, 21/09/2023)

**Pregunta N°18 de la entrevista ¿Una decisión difícil que haya sido necesario tomar?**

- El orden público en la zona que no permitió visitar sitios de interés. (Tarazá)
- Proceso de socialización de la nueva normatividad referente a los usos del suelo con las comunidades. (Yarumal)

(Síntesis respuestas, J. Herrera, G. Pineda, comunicación personal, sept, 2023)

El **análisis PESTAL de la Subcategoría de Estrategia** reveló que de las 14 respuestas recibidas, 7 hicieron énfasis en el aspecto social. Específicamente, resaltaron la utilización de redes sociales para la difusión de información, la colaboración con otras organizaciones para alcanzar metas comunes relacionadas con la infraestructura vial, los servicios sociales y la seguridad pública, así como la transferencia de conocimientos a las comunidades rurales para respaldar los procesos de recopilación de información.

Después de recibir las 14 respuestas, se identifican 7 fortalezas en la **subcategoría de Estrategia mediante el análisis DOFA**. Las respuestas destacan la importancia del trabajo articulado con otros organismos para lograr resultados en los tiempos esperados, la identificación de proyectos comunes y la utilización de herramientas disponibles para generar ingresos líquidos para el municipio, los cuales permiten cofinanciar proyectos estratégicos. Además, se enfatiza en la necesidad de priorizar y aprovechar sosteniblemente los ecosistemas y divulgar conocimiento a las comunidades para que sean parte activa del proceso.

**Principales resultados similares por respuesta:** En cinco de los nueve municipios, se enfatizó la importancia de trabajar coordinadamente en el desarrollo de proyectos viales a nivel subregional, municipal y veredal. Asimismo, se reconoció la necesidad de abordar temas relacionados con los cambios de uso del suelo para su aprovechamiento de manera más efectiva, y de gestionar los recursos de forma articulada durante la implementación del POT.

Para **analizar la experiencia de conocimiento en la subcategoría de Estrategia**, es fundamental abordar el componente social como un elemento central. Este componente presenta oportunidades para el trabajo colaborativo con otras organizaciones en la gestión de proyectos estratégicos. Además, facilita la transferencia de conocimiento y la

implementación de buenas prácticas en la revisión y modificación del POT, y también contribuye con el aprovechamiento del conocimiento tácito de las comunidades para identificar oportunidades en el uso del suelo y en la etapa de diagnóstico a través de sus narrativas.

---

#### 7.2.4. Dirección y Liderazgo



La dirección y el liderazgo son dos conceptos complementarios que son esenciales para el éxito de una organización. Mientras que la dirección se enfoca en planificar y ejecutar tareas, el liderazgo se enfoca en influir en la conducta de las personas para que trabajen juntas hacia un objetivo común. Notas de clase, (OG400, comunicación personal, 2023)

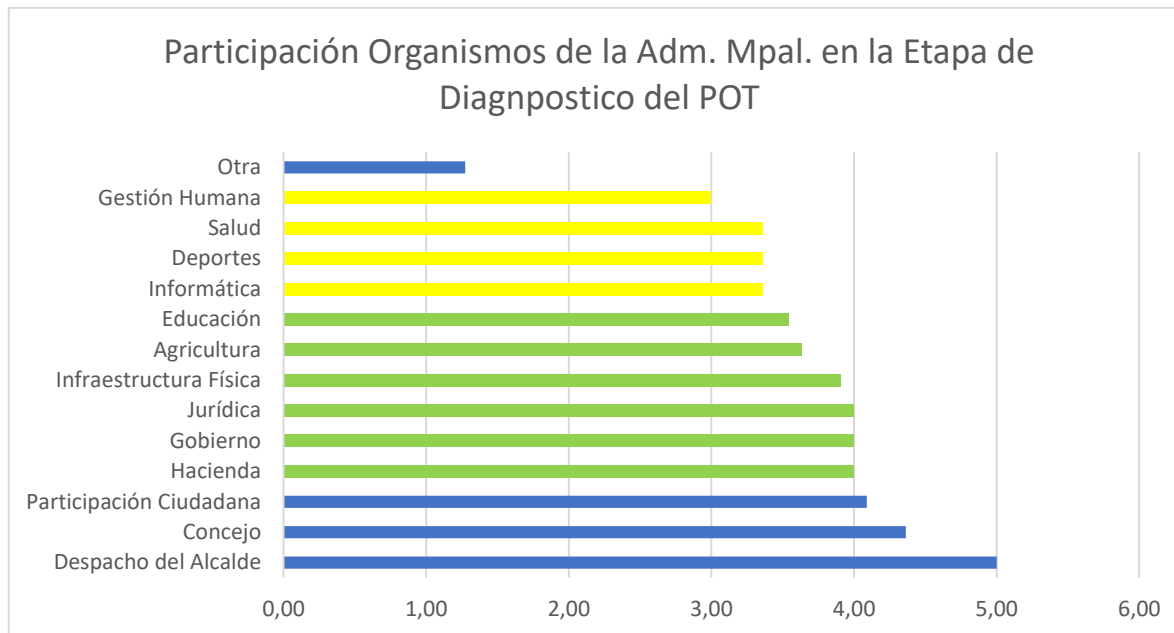
---

De acuerdo con la definición de dirección y liderazgo, se identificaron 12 respuestas relacionadas:

**Pregunta N°1 de la encuesta. Además del direccionamiento estratégico de la Secretaría de Planeación, califique de 1 a 5 la participación que tuvieron los demás organismos de la administración municipal en la etapa de diagnóstico del POT.**

El liderazgo del alcalde es crucial para el desarrollo de los POT, ya que ha obtenido la calificación más alta en todas las encuestas realizadas. Además, se destaca la participación activa del concejo municipal y la ciudadanía, lo que valida positivamente todo el proceso de formulación del POT. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 25 Participación del Alcalde, el Concejo y la Ciudadanía en la Etapa de Diagnóstico del POT.

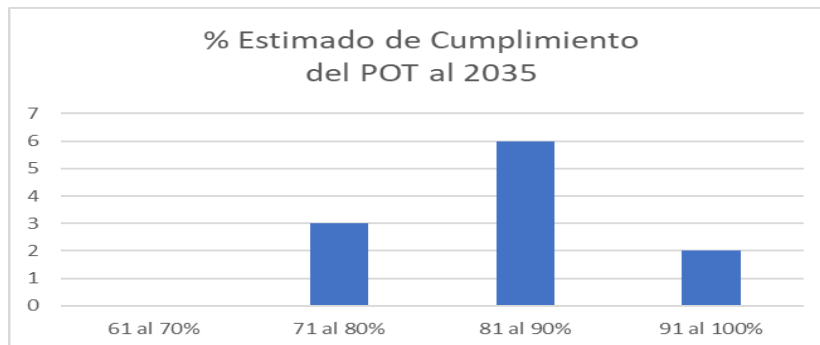


Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°1 de la encuesta, 2023)

**Pregunta N°11 de la encuesta. Teniendo en cuenta los resultados de cumplimiento del POT anterior y luego de revisar los indicadores de la capacidad financiera del municipio, ¿Cuál es el porcentaje estimado de cumplimiento del POT aprobado que usted considera que se alcance al finalizar los tres próximos períodos de gobierno (en 2035)?**

Considerando la amplia variedad de factores que pueden influir en tres períodos de gobierno, un cumplimiento estimado del POT entre el 81% y el 100% (8 de las 11 respuestas) es un indicador optimista y significativo. Esto refleja la confianza de los equipos de planificación en su trabajo y en la importancia de fijar metas ambiciosas que, con dedicación y entusiasmo, pueden ser alcanzadas. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 26 Porcentaje Estimado de Cumplimiento del POT al 2035



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de la pregunta N°11 de la encuesta, 2023)

**Pregunta N°13 de la entrevista ¿Una vez hecho el diagnóstico de la dimensión institucional del POT, qué elementos exógenos considera que pueden impactar positiva o negativamente las finanzas del municipio en el corto plazo, y que pueden tener consecuencias directas en la ejecución de los proyectos identificados?**

- Componente Político: Debido al transparente cumplimiento de toda la normatividad vigente para la formulación de POT, la oposición política a la administración no tuvo oportunidad de demeritar el proceso. (La Estrella)
- Capacidad de gestión de los alcaldes en los próximos tres períodos de gobierno para alcanzar los objetivos propuestos en el POT. (Yarumal, Arboletes)

(Síntesis respuestas, D. Guerra, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°14 de la entrevista ¿Qué consecuencias tienen los conflictos limítrofes para el desarrollo de las demás dimensiones de la etapa de Diagnóstico del POT (Ambiental, Económica, Sociocultural y Funcional), que sean transversales con la Dimensión Institucional? (si le aplica)** Componente Sociocultural: Ausencia de la oferta institucional

y económica. (Liborina y Arboletes) (Síntesis respuestas, J. Duque, R. Londoño, comunicación personal, sept, oct, 2023).

**Pregunta N°15 de la entrevista ¿Se trabajó de forma articulada con otros municipios para identificar proyectos comunes para su desarrollo en los próximos tres períodos de gobierno?** Propuestas integradas alrededor de macroproyectos articulados con el municipio de Liborina: (Síntesis respuesta, J. Duque, comunicación personal, 2/10/2023)

**Pregunta N°16 de la entrevista ¿Cuál considera que puede ser la experiencia significativa o la lección aprendida más relevante luego de hacer el diagnóstico de la dimensión institucional que usted le gustaría compartir con otros municipios antes de que inicien sus procesos de revisión y modificación de sus POT?**

- El liderazgo del alcalde es esencial para garantizar que todo el equipo de gobierno participe activamente en el proceso de revisión y modificación del POT, desde su inicio hasta su aprobación final (Liborina, La Estrella)
- Trabajo articulado entre el equipo consultor contratado, con los equipos de la administración municipal, la CAR y las comunidades durante todas las fases del proceso. (Tarazá, Vegachí, Yarumal, Marinilla)

(Síntesis respuestas, J. Duque, et al, comunicación personal, 2023)

**Pregunta N°17 de la entrevista ¿Algún desafío urbano que impacte el municipio (movilidad, vivienda, vías, 1/2 ambiente, otros)?** Necesidad de coordinación intermunicipal para la definición de proyectos viales que requieren de la voluntad política de todas las partes interesadas para poder ser estructurados de forma satisfactoria. (La Estrella)

(Síntesis respuesta, D. Guerra, comunicación personal, 11/10/2023)

**Pregunta N°18 de la entrevista ¿Una decisión difícil que haya sido necesario tomar?**

- El solo hecho de haber priorizado los recursos para la revisión del POT en vez de destinarlos para otras urgencias del municipio, teniendo en cuenta las múltiples necesidades vs recursos limitados. (Vegachí, Andes)
- Inicio de las gestiones necesarias para tramitar la actualización normativa que permita dar un uso de turismo sostenible en áreas protegidas. (Andes, La Estrella)

(Síntesis respuestas, S. Vélez, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°21 de la entrevista ¿Alguna recomendación o información de interés que pueda ser de utilidad para los secretarios de planeación que inician en los municipios a partir de enero de 2024 con el cambio de gobierno?** Lo propuesto por Vegachí, Yarumal, Marinilla y Andes, es que los municipios que aún no han iniciado la revisión y modificación de sus POT gestionen los recursos necesarios para iniciar el proceso en el segundo semestre de 2024, con el fin de lograr aprobarlo durante el período de gobierno 2024-2027. (Síntesis respuestas, S. Vélez, et al, comunicación personal, sept, 2023)

En el **análisis PESTAL de la Subcategoría de Dirección y Liderazgo**, se encontraron 12 respuestas, de las cuales 7 hacen referencia al componente político y 6 al componente social; De allí se destacan los siguientes hallazgos:

Componente Político: Durante el proceso de formulación del POT, se observa una clara manifestación del liderazgo y empoderamiento de los alcaldes. La influencia de los alcaldes en el equipo de gobierno, así como en la gestión y articulación necesarias para la implementación del POT en los próximos tres períodos de gobierno, es de gran relevancia. Se subraya también, la importancia crítica de cumplir con las normativas vigentes en temas de POT para evitar posibles contratiempos que puedan retrasar el proceso.

Componente Social: Se destaca el optimismo en torno al logro de los objetivos establecidos en el POT, la colaboración entre las partes involucradas en el proceso y la importancia de reforzar la presencia institucional en áreas específicas.

**Análisis DOFA de la Subcategoría de Dirección y Liderazgo:** De acuerdo con el análisis PESTAL y su articulación con el DOFA de la subcategoría, se destaca el tema de “oportunidades”, pues se identifica en 6 de las 12 respuestas obtenidas, las cuales pueden ser puestas en práctica en los nuevos procesos que se inicien.

**Principales resultados similares por respuesta:** Se han identificado dos respuestas comunes para cuatro municipios cada una. La primera destaca la necesidad de trabajar de manera coordinada entre todas las partes involucradas en el proceso, con el objetivo de alcanzar los acuerdos necesarios a medida que se avanza en la revisión y modificación del POT. La segunda respuesta sugiere la gestión de los recursos necesarios para la revisión del POT al comienzo del período de gobierno, de modo que pueda ser ejecutado durante el respectivo cuatrienio, que en el caso actual sería para la vigencia 2024-2027.

**Elementos para el análisis general de la experiencia de conocimiento de la subcategoría de Dirección y Liderazgo:** De acuerdo con las respuestas obtenidas, se considera que la dirección y el liderazgo son fundamentales durante el proceso de revisión y modificación de un POT, pues el liderazgo es necesario para establecer una visión clara y coherente del futuro del territorio, y para guiar a los diferentes actores involucrados en el proceso hacia la consecución de los objetivos propuestos. Además, con el liderazgo del alcalde, se pueden lograr integrar los componentes políticos y sociales en la planificación territorial, para garantizar que las decisiones tomadas sean justas y equitativas para todos los habitantes del territorio. Por otro lado, el trabajo en equipo es esencial para el éxito del POT, ya que

involucra a diferentes actores y sectores en la planificación y ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

---

#### 7.2.5. Gerencia de Proyectos



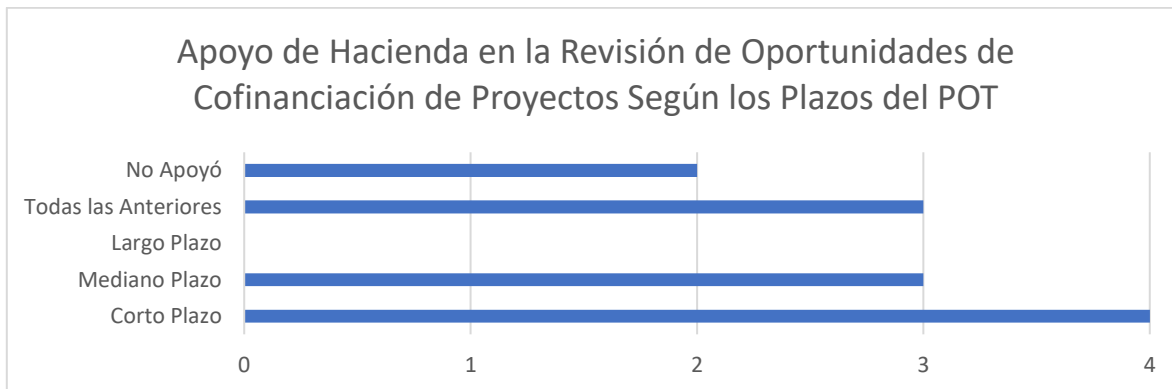
En el contexto de los POT, la gerencia de proyectos cobra especial relevancia, ya que permite la adecuada planificación y ejecución de iniciativas que buscan el desarrollo sostenible de un territorio. El POT es en sí mismo un proyecto que requiere una gestión eficiente para asegurar su implementación exitosa y el logro de sus objetivos a largo plazo.

---

De acuerdo con la definición de gerencia de proyectos, se identificaron 10 respuestas relacionadas:

**Pregunta N°7 de la encuesta. Luego de catalogar los proyectos identificados en el diagnóstico, ¿Para qué vigencias del POT, la Secretaría de Hacienda apoyó con la revisión de sus oportunidades de cofinanciación?** El entorno VUCA, tanto a nivel nacional como internacional, ha generado una mayor atención en la financiación de proyectos a corto plazo en la articulación con las secretarías de hacienda de los municipios. Esto se debe a la dificultad de definir recursos para las próximas vigencias en una época de cambio de gobiernos locales y en la que se está transformando la normativa nacional para la financiación de proyectos. Como resultado, la planificación financiera a mediano y largo plazo se ha visto limitada en gran medida. (Síntesis respuestas municipios)

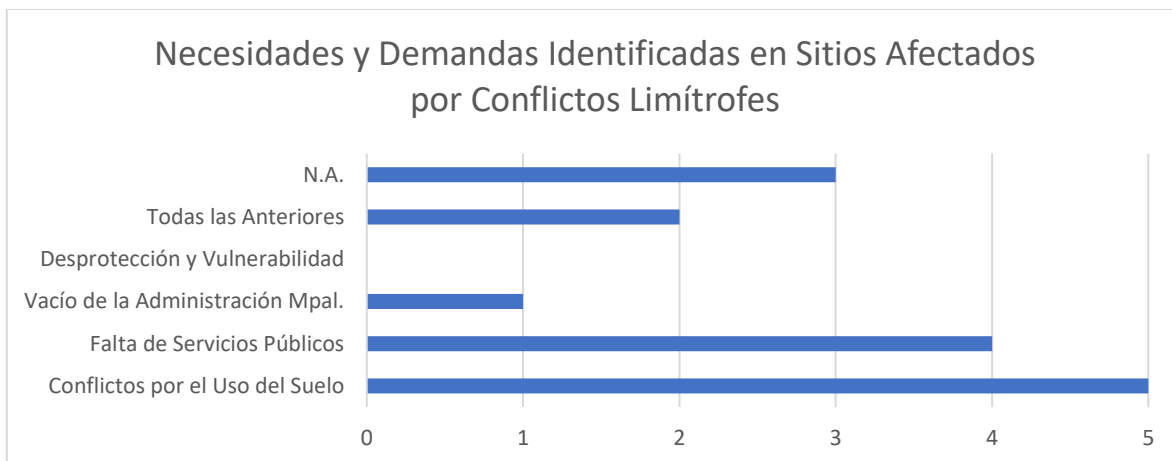
Figura 27 Apoyo de Hacienda en la Revisión de Oportunidades de Cofinanciación de Proyectos Según los Plazos del POT.



Fuente: Elaboración propia basada en las respuestas de la pregunta N°7 de la encuesta, (2023)

**Pregunta N°8 de la encuesta. Si el municipio tiene algún problema de diferendos limítrofes, ¿Qué tipo de necesidades y demandas fueron identificadas al momento de hacer el diagnóstico?** Los conflictos derivados del uso del suelo y la escasez de servicios públicos en áreas con disputas limítrofes se convierten en asuntos críticos para las comunidades afectadas, pues la falta de claridad en la planificación del territorio conlleva a que los recursos de inversión se prioricen en su mayoría para otros sectores. (Síntesis respuestas municipios)

Figura 28 Necesidades y Demandas Identificadas en Sitios Afectados por Conflictos Limítrofes.



**Pregunta N°16 de la entrevista ¿Cuál considera que puede ser la experiencia significativa o la lección aprendida más relevante luego de hacer el diagnóstico de la dimensión institucional que usted le gustaría compartir con otros municipios antes de que inicien sus procesos de revisión y modificación de sus POT?**

- Es importante construir una visión clara del territorio en colaboración con las comunidades locales, otorgando especial importancia a los elementos naturales que estructuran el territorio (Puerto Berrío, La Estrella)
- Uso de los mecanismos legales para financiar los proyectos del POT. (Puerto Berrío)
- Es recomendable buscar la asesoría de expertos en la elaboración de los pliegos de contratación del estudio del POT, con el objetivo de garantizar la inclusión de todas las variables necesarias para el proceso. (Vegachí, Yarumal)
- Contar con los recursos necesarios para contratar los estudios de amenazas, vulnerabilidad y riesgos, así como los estudios de detalle y ambientales requeridos para lograr la concertación con las corporaciones autónomas regionales. (Vegachí, Arboletes)
- Es esencial llevar a cabo una etapa de diagnóstico rigurosa, ya que esta proporciona los insumos fundamentales para el desarrollo de las demás etapas del proceso. (Vegachí)

(Síntesis respuestas, G. Orrego, et al, comunicación personal, 2023)

**Pregunta N°18 de la entrevista ¿Una decisión difícil que haya sido necesario tomar?**

- La obligatoriedad del cumplimiento de la exigente normativa a nivel nacional sobre la ubicación de rellenos sanitarios. (Liborina)
- Expectativas de la comunidad sobre su territorio vs la realidad de lo que se puede desarrollar. (Liborina, Marinilla)

(Síntesis respuestas, J. Pineda, W. Alzate, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Pregunta N°21 de la entrevista ¿Alguna recomendación o información de interés que pueda ser de utilidad para los secretarios de planeación que inician en los municipios a partir de enero de 2024 con el cambio de gobierno?** Trabajar de forma articulada entre el equipo consultor, el municipio, las comunidades, las CAR, la Gobernación, los municipios vecinos y los organismos del nivel nacional, en todas las etapas del proceso. (Tarazá, Puerto Berrío, Vegachí y La Estrella) (Síntesis respuestas, J. Herrera, et al, comunicación personal, sept, oct, 2023)

**Análisis PESTAL de la Subcategoría de Gerencia de Proyectos:** De las 10 respuestas obtenidas, 6 hacen referencia a los componentes sociales y ambientales. Estos aspectos comparten la necesidad de realizar un diagnóstico basado en los elementos estructurantes naturales del territorio y en su articulación con los usos del suelo, cumpliendo con la normatividad vigente. Para el logro de esto, es fundamental trabajar en equipo con los organismos y sectores participantes, coordinando adecuadamente sus esfuerzos para el correcto desarrollo del proyecto.

El **análisis DOFA en la subcategoría de Gerencia de Proyectos** identificó cinco oportunidades replicables en nuevos procesos, incluyendo el trabajo articulado, el uso adecuado de instrumentos legales para mejorar las finanzas municipales, asesoría

especializada en la etapa contractual y la elaboración precisa de la etapa de diagnóstico. como base para todo el proceso.

**Principales resultados similares por respuesta:** Coincidiendo con hallazgos previos en subcategorías anteriores, se encontró de forma consistente que la colaboración entre las partes interesadas es fundamental en 4 de las 10 respuestas. Es crucial resaltar que esta estrategia no solo se emplea durante la fase de diagnóstico, sino a lo largo de todo el proceso en su conjunto.

**Elementos para el análisis general de la experiencia de conocimiento de la subcategoría de Gerencia de Proyectos:**

Para garantizar un desarrollo sostenible y equitativo, el POT debe considerar de forma integral los aspectos sociales y ambientales. Es esencial analizar detalladamente los impactos de las decisiones de planificación en estos ámbitos, lo que incluye identificar áreas vulnerables, proteger ecosistemas frágiles y fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Para garantizar el éxito del POT, es fundamental colaborar eficazmente con diferentes organismos y sectores. Se debe establecer mecanismos de coordinación y comunicación que fomenten la participación activa de las partes interesadas, como mesas de trabajo, consultas públicas y alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.

El POT puede mejorar las finanzas municipales mediante el uso de instrumentos legales como la captura de plusvalías, la revisión de impuestos territoriales y la búsqueda de financiamiento para proyectos de desarrollo urbano.

Durante la etapa contractual del POT, es fundamental contar con asesoría especializada para garantizar la legalidad, transparencia y eficiencia de los procesos. Esta asesoría puede incluir

la revisión de contratos, gestión de riesgos legales, negociación con contratistas y supervisión del cumplimiento de las obligaciones contractuales, todo esto con el fin de garantizar que el POT se realice de manera efectiva y eficiente.

## 8. RESULTADOS

La sistematización de experiencias en la revisión y modificación de los nueve POT priorizados, especialmente en su Dimensión Institucional de la Etapa de Diagnóstico, permite comprender, mejorar y transformar dichas experiencias. A través de la reflexión profunda y la interpretación crítica de los objetivos alcanzados, se han recuperado buenas prácticas y lecciones aprendidas, además de retos y oportunidades que son útiles para los municipios que desean iniciar sus procesos de revisión y modificación de POT, y que permiten transferir, compartir y aplicar el conocimiento adquirido de forma organizada tal y como se define a continuación utilizando el ciclo PHVA.

### 8.1. BUENAS PRÁCTICAS: QUÉ, CÓMO Y POR QUÉ

El conjunto de buenas prácticas identificadas puede ser de gran utilidad para las administraciones municipales en la elaboración de sus POT, ya que proporcionan conocimientos cualitativos de manera explícita, lo que facilita el desarrollo de las actividades del proceso, así:

PHVA	Qué se identificó	Cómo funciona	Por qué es útil
P	<b>Liderazgo</b> y empoderamiento de los alcaldes en el proceso.	Al estar en contacto con todos los sectores, puede tener una visión holística de todas las estrategias. Además, la presencia del líder irradia interés y fortalece el	Permite crear espacios de diálogo, recomendación y consenso entre todas las partes interesadas para desarrollar una visión clara y coherente del territorio, que, de

		compromiso del equipo en todas las etapas del proceso.	realizarse de forma independiente, no lograrían tener el impacto deseado.
P	Realizar una <b>fase de alistamiento</b> preliminar al inicio de la revisión del POT con el fin de identificar los estudios o la documentación previa que se requiera durante el proceso.	Por ejemplo:  Necesidad de tener el estudio de amenazas, vulnerabilidad y riesgo de factores geográficos.  Necesidad de hacer la actualización cartográfica.  Procesos de actualización de usos del suelo, entre otros.	
H	<b>Articulación del POT</b> con el Plan de Desarrollo Municipal, Departamental y Nacional, además, con las directrices establecidas por las corporaciones ambientales y con los proyectos de escala provincial.	Debido al carácter legal de dichas herramientas, es posible hacer sinergias con estos niveles superiores al municipal, logrando aportar desde sus objetivos, al logro de las estrategias departamentales y nacionales.	Facilita la cofinanciación de proyectos municipales con los organismos del nivel departamental y nacional.
H	<b>Necesidad de articularse</b> e integrarse desde el nivel político y técnico alrededor de los proyectos estratégicos y macroproyectos de nivel zonal, subregional, departamental y nacional.	Tienen la posibilidad de cambiar las dinámicas municipales y pueden tener un impacto significativo en el desarrollo económico, urbano y rural.	Permite identificar con anterioridad los matices positivos o negativos que puedan tener dichas intervenciones, con el fin de tomar las medidas necesarias previamente a su estructuración y desarrollo, maximizando los beneficios y minimizando los riesgos.
H	Fortaleza con la <b>participación</b> de la alianza Universidad, Empresa, Estado, Sociedad.	La gestión del conocimiento es una estrategia transversal que permite aportar desde diferentes sectores.	Permite identificar las necesidades de cada sector dentro del territorio que se habita, llegar a acuerdos y facilitar el logro de los objetivos.

H	Necesidad del <b>trabajo articulado</b> entre el equipo de la administración municipal, la corporación ambiental y el equipo consultor contratado	Los aportes de los diferentes equipos técnicos que participan en el proceso, permiten ir cumpliendo los hitos requeridos en los tiempos esperados.	Esta estrategia evita posibles desvíos y retrocesos en el desarrollo de la propuesta.
H	<b>Participación activa</b> de las comunidades y de los diferentes sectores sociales durante todo el proceso.	A través de las conversaciones con las comunidades y los diferentes sectores sociales se puede recibir de primera mano, todo el conocimiento tácito que las poblaciones tienen de las particularidades de sus territorios.	A partir de la interacción entre los pobladores y los equipos técnicos es posible crear nuevos conocimientos e identificar nuevos puntos de vista necesarios para diseñar propuestas acertadas y acordes con los requerimientos de las comunidades que habitan el territorio.
H	<b>Estrategia</b> para manejar de forma adecuada el control político del Concejo Municipal, invitándolos a ser partícipes de todo el proceso.	Es fundamental cumplir las exigencias normativas e ir haciendo informes parciales al Concejo Municipal sobre el avance del proceso, para recibir su retroalimentación en cada etapa del POT y con el fin de realizar los ajustes necesarios. Además, es pertinente invitarlos a participar en las mesas de concertación con los diferentes sectores para que puedan hacer aportes y comprender de primera mano las realidades y necesidades de los territorios. De esta manera, se podrán plasmar sus aportes en el documento y les permitirá sentirse identificados con los productos entregados.	Con esta estrategia, al momento de llegar el proyecto de acuerdo para aprobación del Concejo, prácticamente puede pasar los debates sin objeciones de fondo, porque los concejales ya han hecho sus requerimientos y han recibido las respuestas pertinentes por parte del equipo formulador.
H	<b>Interrelación</b> implícita entre las	Las subcategorías de pensamiento sistémico y	Facilita el trabajo articulado entre el equipo

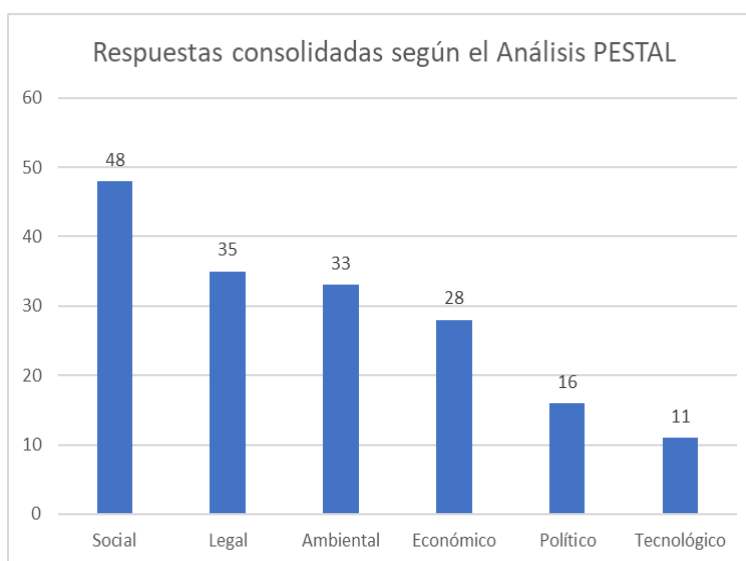
	ocho <b>subcategorías</b> definidas en el capítulo 7 de Análisis de la Experiencia, para el desarrollo de las etapas del proceso.	complejidad, así como la de dirección y liderazgo, tienen una relevancia e impacto importantes en las otras subcategorías. Además, se destaca la importancia de la estrategia y del conocimiento e innovación para las demás subcategorías.	de la administración municipal, con el equipo consultor y las demás partes interesadas del proceso.
H	Utilizar todas las herramientas que estén a disposición de los municipios para la <b>recopilación de información</b> en la etapa de diagnóstico.	Se utiliza la herramienta adecuada para cada caso particular, de acuerdo con los públicos con los que se esté trabajando.	Permite obtener una visión integral con datos fundamentales para la toma de decisiones informadas sobre desafíos, necesidades y estrategias.
V	Utilización de <b>sitios web y redes sociales</b> para mantener informada a la comunidad sobre los avances del proceso y para recibir su retroalimentación.	Aunque se puede considerar ya un tema cultural, la utilización de medios digitales para evidenciar los avances del POT, permiten tener información inmediata, de gran divulgación, con accesibilidad, transparencia, interacción y participación de diversos sectores de la población.	Para los municipios con zonas rurales alejadas de la cabecera urbana, se convierte en un medio de información útil y actualizado de las realidades propias del proceso de revisión y modificación del POT.
A	Inclusión de los instrumentos dispuestos de ley en el POT que permitan mejorar el recaudo de impuestos para el municipio, con el fin de tener capacidad para cofinanciación de proyectos.	La normatividad vigente permite incluir en el POT estrategias como el cobro de plusvalía por cambios en el uso del suelo, impuestos de construcción, ingresos por sesiones urbanísticas, zonas generadoras o receptoras de derechos de construcción, además de temas de gestión catastral, entre otros.	Promueve la diversidad y la inclusión de proyectos urbanos, mejora la gestión del territorio, fomenta prácticas sostenibles, aumenta la transparencia, la rendición de cuentas, y favorece el crecimiento económico y la inversión en el municipio.

## 8.2. LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, se identifican las lecciones aprendidas durante el proceso, reflexionando sobre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los desafíos enfrentados. El propósito es mejorar futuras intervenciones, contribuir al desarrollo de capacidades, fortalecer el proceso y facilitar la transferencia de conocimientos y la toma de decisiones informadas.

Durante el análisis PESTAL de las ocho (8) subcategorías, se observa que el componente social es el más relevante. Incluso en la subcategoría de pensamiento sistémico y complejidad, los municipios entrevistados otorgaron los nueve registros posibles a este componente. Esto destaca la importancia de dicho componente en la revisión y modificación de un POT, ya que tiene un gran impacto en la comunidad y en las dinámicas urbanas y rurales. Al trabajar con las comunidades, se pueden identificar de manera efectiva las verdaderas necesidades y promover un desarrollo territorial más equitativo, sostenible y en consenso entre las partes interesadas.

*Figura 29 Respuestas Consolidadas Según el Análisis PESTAL.*

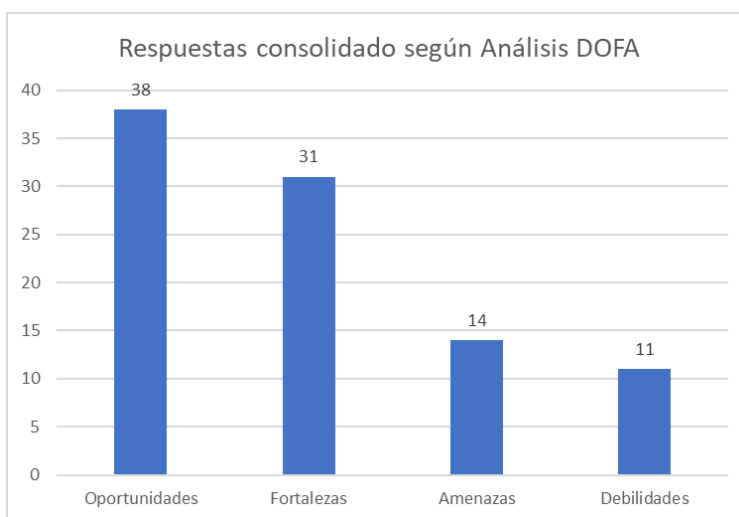


Fuente: Elaboración propia, con datos del análisis PESTAL de las respuestas.

Además de lo anterior, en el análisis PESTAL, se identifica que el componente social está interconectado con todas las respuestas, lo que genera un entramado de interconexiones. Esto significa que cualquier cambio en alguno de los componentes puede tener efectos en los demás y, por ende, en los resultados del análisis del desarrollo territorial.

En cuanto al análisis DOFA general, se observa que la suma de las oportunidades y fortalezas, con un total de 69 registros, es significativamente mayor que la suma de las amenazas y debilidades, que suman 26 registros. Este resultado sugiere que existe una alta probabilidad de éxito y desarrollo armónico para los municipios que formulen adecuadamente su POT.

*Figura 30 Respuestas Consolidadas Según Análisis DOFA.*



Fuente: Elaboración propia con datos del análisis DOFA de las respuestas.

### **Planear -P-**

- Para los municipios que no hayan iniciado sus procesos de revisión y modificación de sus POT, se recomienda en el último año de gobierno dejar asignados en el Plan Operativo Anual de Inversión -POAI- de la siguiente vigencia, los recursos necesarios

para la asesoría en la formulación de los pliegos de contratación, para los estudios previos que se consideren necesarios y para el desarrollo del contrato.

- En general, la planificación financiera para municipios de categoría sexta, como los analizados (a excepción de Marinilla y La Estrella), se realiza para un solo período de gobierno, que suele ser de 4 años. Esta decisión se basa en la complejidad y la volatilidad de los entornos VUCA en los que operan. Proponer estrategias financieras a largo plazo para dos o tres períodos de gobierno desde este nivel territorial es poco viable, ya que dichos municipios dependen en gran medida de la cofinanciación de proyectos por parte de los niveles departamental y nacional, lo que genera una alta incertidumbre en la planificación financiera a largo plazo.
- Si bien la secretaría de planeación lidera técnicamente la revisión del POT, es importante considerar estrategias que fomenten la participación activa de todos los demás organismos municipales en las distintas etapas del proceso.

#### **Hacer -H-**

- La etapa de diagnóstico es crucial para el proceso de formulación del POT, ya que proporciona un conocimiento profundo de las realidades del municipio, lo que a su vez brinda una base sólida para definir las estrategias necesarias en las siguientes etapas del POT, tanto a nivel urbano como rural y ambiental. Por lo tanto, es fundamental desarrollar esta etapa con rigurosidad para garantizar el éxito del proceso de formulación del POT.
- Es esencial contar con información clara sobre el impacto social de los proyectos que se evalúan para su inclusión en el POT. Para lograrlo, se recomienda seguir un proceso que incluya la ratificación en sesiones de socialización con las comunidades, la obtención de

información precisa y completa sobre el impacto social de los proyectos, el análisis de esta información para identificar riesgos y oportunidades, la realización de ajustes y adaptaciones en los proyectos, y la comunicación clara y transparente de los resultados de la evaluación y las decisiones tomadas. Este enfoque garantiza una evaluación e inclusión de proyectos en el POT que promueve el desarrollo sostenible y el mejoramiento en la calidad de vida de la población beneficiada.

#### **Verificar -V-**

- Durante la elaboración del POT, la inclusión de perspectivas de actores externos al municipio puede aportar ideas valiosas que los equipos internos podrían haber pasado por alto debido a su enfoque en la cotidianidad. Estas ideas, aunque no sean evidentes para los equipos internos, pueden enriquecer el proceso de formulación del POT al ampliar los enfoques y propuestas, proporcionar una visión más completa y equilibrada, y aumentar la legitimidad y la confianza en el proceso, al demostrar que se han considerado diversas perspectivas y opiniones.

#### **Actuar -A-**

- El trabajo coordinado con las comunidades no solo permite comprender directamente sus expectativas y necesidades, sino que también les otorga la capacidad de participar activamente en el proceso del POT. Este empoderamiento se ha logrado a través de la formación de líderes y miembros interesados de las comunidades en conceptos básicos de tecnologías de la información y la comunicación. Gracias a esta capacitación, las comunidades han podido aportar información crucial al POT desde sus propias localidades, evitando la necesidad de que los equipos técnicos realicen desplazamientos largos, los cuales pueden ocupar extensos periodos de tiempo. Esta actividad realizada por las comunidades se basa en la posibilidad de que sean ellos mismos quienes tomen

los puntos georreferenciados de escuelas, centros de salud, parques, estaciones de policía, boca tomas de agua y otros equipamientos estratégicos de la zona, los cuales son de vital importancia en el proceso de diagnóstico del POT.

### 8.3. RETOS Y OPORTUNIDADES

Finalmente, se expone lo descrito por Jara, (2019), en lo referente a los retos y oportunidades, lo cual sirve como base para afrontar los nuevos POT que se pretendan iniciar para el nuevo período de gobierno 2024-2027.

#### **Planear -P-**

- A pesar de las limitaciones de recursos en los municipios y las múltiples necesidades existentes, es fundamental capacitar a los alcaldes electos para el período 2024-2027 que aún no han iniciado los procesos de revisión y modificación de sus POT para que inicien esta actividad, ya que la aprobación del POT es crucial para mejorar las finanzas municipales, fomentar nuevas inversiones, fortalecer el desarrollo económico y establecer un modelo de ocupación del territorio en consonancia con las nuevas realidades de los municipios. Además, la asignación de recursos para este propósito se recupera en un tiempo promedio de dos años después de su aprobación, por lo que se propone que los municipios logren gestionar los recursos necesarios para la formulación del POT durante el primer año de gobierno. Esta estrategia permite, en última instancia, sentar las bases fundamentales para mejorar la calidad de vida de la población y el adecuado manejo del medio ambiente, lo cual debe ser un objetivo principal de cualquier gobernante.
- Fortalecer el liderazgo a nivel zonal o regional en el ámbito del ordenamiento territorial con el propósito de fomentar la colaboración entre los municipios limítrofes. Esto

permitirá la formulación de propuestas orientadas a mejorar la cooperación, lo que a su vez posibilita una gestión más eficiente de los recursos y una mayor efectividad en la consecución de metas, así como en la planificación y ejecución de acciones en el territorio. En esencia lo que se busca es identificar oportunidades para abordar de manera conjunta temas relacionados con proyectos estratégicos de equipamientos supramunicipales, infraestructuras viales y de asuntos medio ambientales, los cuales tienen mayores posibilidades de ser gestionados si se incluyen de manera conjunta en los POT de los municipios participantes.

- Además del estudio de amenazas y riesgos general para todo el municipio, es fundamental prever los recursos necesarios para llevar a cabo los estudios de detalle requeridos por las autoridades ambientales durante el proceso de aprobación de la ubicación de infraestructuras en zonas que presenten algún tipo de riesgo natural.
- Es importante organizar una capacitación promovida desde el nivel departamental dirigida a los 125 secretarios de planeación que inician labores a partir de enero de 2024 en el mismo número de municipios de Antioquia. El objetivo es compartir los conceptos generales del POT y resaltar la importancia de mantener actualizado el expediente municipal. Esta capacitación puede contribuir a agilizar la elaboración del diagnóstico del POT en los municipios que aún no lo han iniciado y funciona como alerta sobre las actividades que deben atenderse de manera periódica en los municipios que ya cuentan con un POT aprobado. La capacitación de estos secretarios de planeación es crucial para fortalecer el proceso de desarrollo de sus POT y garantiza una gestión eficiente y efectiva del territorio.

**Hacer -H-**

- Se deben buscar alternativas desde el nivel departamental para organizar mesas de trabajo con representantes a nivel nacional, con el fin de evidenciar las dificultades que enfrentan los municipios para cumplir con la normativa actual del INCODER en asuntos rurales. Específicamente, se debe abordar la necesidad de reducir el número de hectáreas requeridas para las unidades agrícolas familiares (UAF), ya que es poco común que los campesinos sean propietarios de la cantidad de tierra exigida por la normativa, contradiciendo la realidad de los territorios al momento de diseñar estrategias para las zonas rurales.
- Es necesario realizar trabajos pedagógicos con las comunidades donde se estén formulando los POT con el fin de aclarar dudas sobre lo que se puede y no se puede proponer en un POT, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Los nuevos secretarios de planeación municipal que asumen sus cargos al inicio del período de gobierno en 2024, deben consolidar sus conocimientos sobre la implementación de los POT vigentes, y adquirir habilidades para utilizar las herramientas básicas de revisión cartográfica. Esto les permitirá responder de manera ágil, oportuna y efectiva a las necesidades de los usuarios de su dependencia, mejorando la experiencia del servicio para las comunidades.

**Verificar -V-**

- Después de dedicar un gran esfuerzo a la aprobación de los POT y de enfrentar los desafíos asociados a esta tarea, se ha evidenciado, a través de las entrevistas y las encuestas realizadas a los secretarios de planeación, la gran confianza en su trabajo y las altas expectativas de lograr cumplir los objetivos establecidos en dicho instrumento de planeación, pues ahora cuentan con el conocimiento preciso de lo que se necesita para

el municipio, las estrategias necesarias para alcanzarlo y los indicadores para medir el avance de la gestión.

#### **Actuar -A-**

- Es necesario establecer estrategias conjuntas entre los organismos del nivel nacional y departamental para brindar apoyo a los municipios en la pronta resolución de los diferendos limítrofes, pues a pesar de los cambios de gobierno, las soluciones a estos problemas, sigue con muy baja resolución, lo cual perpetúa el sufrimiento de las comunidades afectadas, debido a la falta de apoyo institucional en temas tan fundamentales como la prestación de servicios públicos o la clara definición de los usos del suelo.
- Es necesario promover, desde el nivel departamental, mesas de concertación con las autoridades ambientales nacionales para proponer ajustes a la normativa de los ecosistemas protegidos. Pues la solicitud desde los territorios es la de permitir el desarrollo de un ecoturismo sostenible en estas áreas de interés ambiental, ya que actualmente, las regulaciones son tan estrictos que limitan considerablemente o incluso imposibilitan cualquier oportunidad de aprovechamiento para el ecoturismo en dichos territorios.
- Es pertinente promover desde el nivel departamental, mesas de concertación con las autoridades viales del orden nacional para proponer ajustes normativos que tengan en cuenta las condiciones topográficas de los territorios al paso de las vías por las áreas urbanas de los municipios, ya que pueden surgir dificultades en el cumplimiento de las regulaciones, debido a las diversas variables que se pueden presentar.

- Solicitar desde el nivel departamental la necesidad de unificar criterios con las corporaciones autónomas regionales durante la etapa de concertación de los asuntos ambientales, con el fin de evitar reprocesos a los equipos formuladores de los POT.
- El orden público en los territorios del Departamento sigue siendo un tema que requiere aportes desde todas las áreas para su solución, y desde el ordenamiento territorial, es posible presentar propuestas innovadoras para avanzar en el logro de este objetivo, trabajando articuladamente con las comunidades y con las demás partes interesadas.

#### 8.4. COMUNICAR LOS APRENDIZAJES

Una vez sistematizado el conocimiento específico de la presente investigación, se propone compartir los resultados con las administraciones municipales que asumirán funciones para el período de gobierno 2024-2027. Este proceso deberá ser presentado al nuevo equipo directivo del Departamento Administrativo de Planeación -DAP- de la Gobernación de Antioquia, quien se sugiere sea el encargado de liderar la realización de la socialización de dichos resultados, con el fin de que puedan servir como base para la revisión y modificación de los POT que se iniciarán a partir de 2024.

*Figura 31 Ciclo Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas, Retos y Oportunidades.*



Durante la etapa de socialización de los aprendizajes, el pensamiento sistémico vuelve a ser relevante, ya que las buenas prácticas pueden transmitirse como lecciones aprendidas. Estas, a su vez, pueden generar nuevos retos y oportunidades que, si se abordan de manera positiva, se convierten en nuevas buenas prácticas, permitiendo así, continuar el ciclo de maduración del conocimiento en los temas del ordenamiento territorial.

## **9. PUNTOS DE LLEGADA**

Los puntos de llegada permiten formular conclusiones y recomendaciones en las que se expresan las principales afirmaciones que surgen como resultado del proceso de sistematización, las cuales pueden ser debatidas para llegar a consensos finales, además, estas se articulan con el objetivo principal del proyecto de sistematización y se revisan las oportunidades que cada conclusión tiene para el futuro de nuevas experiencias. (Jara, s. f.)

### **9.1. CONCLUSIONES POR CATEGORÍAS**

#### **9.1.1. Conclusiones sobre Fundamentos Epistemológicos y Conceptuales**

- El pensamiento sistémico es clave para la articulación que deben tener los integrantes del equipo consultor del POT y de la secretaría de planeación, con las estrategias plasmadas en los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional, así como para la coordinación política y técnica con otros municipios, permitiendo de esta forma identificar, formular y desarrollar estrategias conjuntas que no sería posible alcanzar de manera individual.
- La participación activa de organizaciones estratégicas del territorio, como los concejos municipales, las corporaciones ambientales, la alianza Universidad-Empresa-Estado-Sociedad, otras alcaldías, las comunidades y las diferentes entidades de la administración municipal, son fundamentales para elaborar un diagnóstico completo del POT. Esta participación permite obtener una visión integral de la situación actual del municipio, lo que a su vez facilita abordar los desafíos y oportunidades del territorio con datos reales. “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”, (Blanchard, K., s.f.)

- Capacitar a las comunidades rurales en el uso de redes sociales, sitios web y tecnologías básicas de la información y comunicación se ha identificado como una estrategia efectiva para fomentar el conocimiento en estas zonas. Esto, a su vez, se traduce en beneficios para el equipo formulador del POT, ya que cuenta con aliados estratégicos en dichos territorios que pueden brindar apoyo en la realización de tareas específicas. “El conocimiento es el activo más valioso de la organización”. (Druker, P. s.f.)
- Realizar una etapa de diagnóstico precisa y conforme a la normativa vigente del POT, facilita el proceso en las etapas posteriores de formulación y aprobación. Esto proporciona bases sólidas que permiten llevar a cabo el trabajo de manera ágil y eficiente.
- “Una organización que aprende es aquella que de forma continua y sistemática aborda los procesos necesarios para aprovechar al máximo sus experiencias y aprender de ellas” (Senge, 1992).

#### 9.1.2. Conclusiones Sobre Fundamentos Metodológicos, Operativos y de Gestión

- Durante la revisión y modificación del POT, es crucial promover el uso de un enfoque sistémico de conocimiento para potenciar las habilidades técnicas de los equipos de planificación y fomentar la transformación cultural de las comunidades. Esto con el fin de lograr una participación más efectiva de las partes interesadas a lo largo del desarrollo del proceso.
- A lo largo del proceso de sistematización de experiencias del POT, una estrategia clave identificada, ha sido la necesidad de promover mesas de trabajo técnico-legal-políticas con diferentes organismos del nivel nacional. Dichas mesas tienen como objetivo

equilibrar la normatividad vigente con las dinámicas municipales, ya que estas últimas ocurren a una velocidad mucho mayor que la normatividad nacional, generando con ello, retrocesos y dificultades en temas estratégicos como son los diferendos limítrofes, las oportunidades del aprovechamiento sostenible medio ambiental y los asuntos de la infraestructura vial a carga de la Nación, entre otros. “A este problema le falta una conversación” (González, 2013)

- Durante la fase de alistamiento y la etapa de diagnóstico, se recopila una gran cantidad de información de diversas fuentes que puede incluir estudios relevantes como el análisis detallado de zonas específicas o estudios de amenazas y riesgos naturales. Para mejorar el rendimiento y los resultados del equipo formulador del POT, es necesario identificar, organizar, depurar, almacenar y difundir esta información a través de quien haga las veces de gerente del conocimiento. De esta manera, se podrá saber a quién entregar información, a quién consultar y con quién revisar la documentación, con el fin de tener control sobre la misma y evitar desvíos innecesarios.
- Dado que cada municipio del Departamento pertenece a una zona y subregión con características similares, es fundamental desarrollar estrategias ambientales, de infraestructura y movilidad que trasciendan los límites municipales. Por lo tanto, el POT debe incluir una visión zonal y subregional. En este sentido, el liderazgo de los alcaldes es crucial para llegar a acuerdos con los municipios vecinos en la definición de proyectos comunes. Esto, a su vez, permite que los equipos técnicos de los diferentes municipios colaboren en la definición y ejecución de tareas, generando confianza y altas expectativas en el logro de las estrategias de orden supramunicipal establecidas en los POT. “La calidad de tu liderazgo, depende de la calidad de tus conversaciones”

(Gayathri, 2018)

- Dado que los recursos de los municipios son limitados y las necesidades son múltiples, y considerando que las proyecciones financieras de los municipios de sexta categoría suelen abarcar un solo período de gobierno debido a la complejidad del entorno VUCA en el país, la gerencia del proyecto del POT puede encontrar formas de aliviar las finanzas municipales, a través de la inclusión de instrumentos de ley que mejoran significativamente el recaudo de sus impuestos, los cuales no existían en POT anteriores, respaldando así la máxima de profesores de gestión pública, "No hay municipios pobres, sino mal administrados".

## 9.2. CONCLUSIONES GENERALES

- La investigación cualitativa a través de la sistematización de experiencias es una metodología relevante que ha proporcionado información valiosa y nuevas perspectivas en el campo de la generación y gestión del conocimiento sobre el tema de los POT. Los resultados encontrados contribuyen a la mejora de procesos, la creación de culturas de conocimiento, el aprendizaje organizativo, la mejora de las prácticas y la evaluación de estrategias y propuestas en este ámbito, facilitando el avance hacia nuevos procesos de conocimiento en la revisión y modificación de los POT.
- La sistematización de experiencias referente a los POT ha permitido la construcción de conocimientos sólidos y fundamentados a partir de una reflexión crítica y participativa de las experiencias vividas. Este proceso ha implicado la identificación y la conversión de conocimiento tácito en explícito a través de la investigación, así como la integración de conocimientos previamente aislados, lo que ha dado lugar a la generación de nuevos conocimientos con posibilidad de ser gestionados.

- Si bien la sistematización de experiencias puede generar confianza en el conocimiento adquirido, es fundamental tener en cuenta que este enfoque puede presentar sesgos y limitaciones. Por lo tanto, es esencial evaluar críticamente los nuevos conocimientos incorporados a las prácticas específicas, a fin de garantizar su validez y fiabilidad.
- Para aprovechar al máximo el potencial de la gestión del conocimiento obtenido en esta investigación, se planea alinear los resultados con las estrategias y objetivos del Plan de Desarrollo Departamental 2024-2027, actualmente en construcción y con aprobación prevista para junio de 2024. El objetivo es incluir la divulgación de los resultados a las 125 secretarías de planeación municipal de Antioquia como una meta en dicho plan.
- Después de sistematizar las experiencias de nueve administraciones municipales que representan las nueve subregiones de Antioquia durante la revisión y modificación de sus POT, y en especial en la Etapa de Diagnóstico en su Dimensión Institucional, se han recopilado suficientes datos para compartir conocimientos con otros municipios que deseen iniciar un proceso similar. Esto les brindará un punto de partida más sólido que el de los municipios analizados, lo que les permitirá alcanzar sus objetivos de manera más clara y eficiente.
- Parafraseando lo afirmado por Jara, (2019), es pertinente mencionar que, luego de hacer el proceso de sistematización durante estos meses, se puede ahora observar cosas que antes no se tenían en cuenta, encontrando nuevos desafíos con los temas descubiertos, se tienen nuevos elementos, conceptos, categorías creadas por el proceso colectivo y, por lo tanto, ya la experiencia, que se tenía en el punto de partida, ha quedado enriquecida por el propio proceso de sistematización. (p. 7).

### 9.3. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia brinde una capacitación gerencial sobre los temas estratégicos de los POT a los alcaldes electos para el período 2024-2027 y a sus secretarios de planeación, idealmente durante el primer semestre de 2024, y antes de que sean aprobados sus planes de desarrollo municipales. El propósito de esta capacitación es unificar criterios y asegurar que estén al tanto de las ventajas competitivas que implica tener esta herramienta de planeación actualizada y aplicada correctamente en los territorios. Asimismo, se busca que la revisión y modificación del POT se incluya en el plan de desarrollo municipal, para que se convierta en una estrategia de obligatorio cumplimiento durante el cuatrienio.
- Se propone realizar un seguimiento de las percepciones de los municipios sobre el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas en relación con la aplicación de la sistematización de experiencias del conocimiento en el proceso de revisión y modificación de sus POT. Esto con el fin de obtener retroalimentación que permita mejorar continuamente el proceso a medida que se adquiera nuevo conocimiento y se identifiquen nuevas necesidades. “Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy”, (filosofía japonesa Kaisen)
- El proceso de revisión y modificación del POT es una meta importante para cualquier municipio. Sin embargo, es crucial tener el liderazgo, la voluntad y la determinación necesarias para dar el primer paso, pues el POT es un instrumento clave para guiar el desarrollo del municipio a lo largo de tres períodos de gobierno. "Un viaje de mil millas comienza con un primer paso" (Lao-Tsé, S. VI, a. C.).

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano Taica, A., Gamboa-Cruzado, J., & Hidalgo Sánchez, A. (2023). Strategic Planning and its impact on Public Administration. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 477-498. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.3>
- Barbosa-Chacón, J. W., Barbosa Herrera, J. C., & Rodríguez Villabona, M. (2015). Concepto, enfoque y justificación de la sistematización de experiencias educativas: Una mirada "desde" y "para" el contexto de la formación universitaria. *Perfiles educativos*, 37(149), 130-149. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982015000300008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000300008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Barbosa-Jaimes, J.-C. (2023, octubre 1). Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad. *Revista digital de Derecho Administrativo, U. Externado de Comlombia*, n°29,2023, pp 235-271, 235-271.
- Barragán Ocaña, A. (2009). An approach to taxonomy of knowledge management models. *Intangible Capital*, 5(1). <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101>
- Barrera-Restrepo, E. (2022, agosto 31). ¿Por qué gestionar el conocimiento en el sector público? <https://gerenciapublicamarketing.blog/2022/08/31/por-que-gestionar-el-conocimiento-en-el-sector-publico/>.
- Bertha Briceño, Kyle Strand, & Michelle Marshall. (2020). La Gestión del Conocimiento: Recursos y Oportunidades. En <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>. Banco Interamericano de Desarrollo -BID-.
- Borchert, D. (2006). Encyclopedia of Philosophy. En Macmillan (Ed.), *Macmillan Encyclopedia of Philosophy* (2nd Edition).

- Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y las Regiones: Una Revisión de la Literatura. *Tendencias*, 19(1), 140.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Carmona-Garcés, I. C., & Hernández-Castro, D. (2017). La articulación entre la docencia, la extensión y la investigación, una realidad posible en la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia: sistematización de una experiencia. *Perspectivas en Nutrición Humana*, 19(1), 67-76.  
<https://doi.org/10.17533/udea.penh.v19n1a06>
- Chica-Vélez, S. A., & Salazar-Ortiz, C. A. (2020). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA*, 28, 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Chun-Wei, C. (2003). *La organización del conocimiento: cómo las organizaciones usan la información para crear significado, generar conocimiento y tomar decisiones*. (SENAC).
- Cifuentes-Patiño, M. R. (2019). Sistematización de experiencias para construir saberes y conocimientos desde las prácticas: sustentos, orientaciones, desafíos. *Prospectiva*, 371-379. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.8079>
- Cuadro-Beltrán, C. A. (2021, marzo 31). *A propósito de la Dir. estratégica en las org. públicas*.
- Dámari Expósito Unday, L., & Jesús Alberto González Valero, D. (2017). *Sistematización de experiencias como método de investigación Systematization of experiences as a research method* (Vol. 19, Número 2).
- Davenport, TH., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.

Diccionario de la Real Academia Española -RAE-. (2023). En

<https://dle.rae.es/experiencia>.

Díez-Gaviria, A., & Henao-Calad, M. (s. f.). *El Conocimiento Organizacional, Entre su objetivación y su comprensión*.

Equipo editorial, Etecé. de A. (2021). Gestión Pública. En *Concepto*. Editorial Etecé.

Etecé, E. (2020, octubre 5). *Experiencia*. Concepto Enciclopedia Online; Editorial Etecé.

<https://concepto.de/experiencia/>

Función Pública. (s. f.-a). *Gestión del Conocimiento*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento#:~:text=Proceso%20mediante%20el%20cual%20se%20implementan%20acciones%2C%20mecanismos,bienes%20y%20servicios%20a%20los%20grupos%20de%20valor>.

Función Pública. (s. f.-b). *Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -*

*MIPG*-. Recuperado 28 de agosto de 2023, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>

Fundación Educación para el Desarrollo. (2009). *Guía para la Sistematización de Experiencias Innovadoras*.

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/siste\\_expinn\\_fautapo.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/siste_expinn_fautapo.pdf)

García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio*, 20(1), 37-48.

Gayathri, H. (2018). 8th HABIT From Effectiveness to Greatness By Stephen R. Covey.

*SDMIMD Journal of Management*, 10(1), 47-49.

<https://doi.org/10.18311/sdmimd/2019/23326>

- Ghiso, A. (2008). La sistematización en contextos formativos universitarios. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, Vol. 011, N°0018, Sin.2342897.
- González, Á. (2013). *El Talkin Manager* (Alienta Editorial, Ed.).
- Harmaakorpi, V., & Melkas, H. (2005). *Knowledge Management in Regional Innovation Networks: The Case of Lahti, Finland. European Planning Studies* .
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006a). ACIMED. En *ACIMED* (Vol. 14, Número 1). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006b). ACIMED. En *ACIMED* (Vol. 14, Número 1). Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Holguín, E. V. (2019). La sistematización de experiencias, una estrategia de la investigación anti-hegemónica. *El Ágora USB*, 19(2), 547-557.  
<https://doi.org/10.21500/16578031.4389>
- Holliday, O. J. (s. f.). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*.
- Holliday, Ó. J. (2019). La sistematización de experiencias. Entrevista con Óscar Jara Holliday. *Perspectivas*, 18, 1-18. <https://doi.org/10.15359/rp.18.3>
- Jara Holliday, O. (2012, febrero). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: Aproximación desde tres ángulos. *Educación Global- Research* , 56-70.  
<http://educacionglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf>

- León, R.-D. (2012). *Strategic Factors for Developing Sustainable Knowledge Based Organizations* (JG Cegarra, Vols. 1 and 2).
- Lopera Uribe, G. E., Villa Vélez, L., Castaño Pineda, Y., Betancurth Loaiza, D. P., Peñaranda Correa, F., Escobar Paucar, G. M., Bastidas Acevedo, M., Gómez Correa, J. A., Vásquez Velásquez, A. M., & Bolívar Buriticá, W. A. (2022). Sistematización de una sistematización: aprendizajes sobre el método. *Hacia la Promoción de la Salud*, 27(2), 144-160. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2022.27.2.11>
- Márquez- Duque, L.-F., Ángel-Villa, J. E., Puerta-González, V.-E., Caicedo-Mora, L.-E., Bernal-Vargas, L.-M., Cortés-Garzón, M., & Guevara-Triana, M.-I. (s. f.). *Retos y dificultades en el proceso de revisión y ajuste del POT*.
- McAdam, R., Mason, B., & McCrory, J. (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: Towards a process of tacit knowing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 43-59. <https://doi.org/10.1108/13673270710738906>
- Ministerio de Cultura. (2023). *Experiencias Significativas*. <https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/buenas-practicas-de-gestion-cultural/Paginas/default.aspx>
- Decreto 1232 de 2020, Pub. L. No. Decreto 1232 de 2020, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142020> (2020).
- Ministerio de Vivienda, C. y T.-E. del POT. POT., (2022). Etapas del POT. En <https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/espacio-urbano-y-territorial/plan-ordenamiento-territorial/etapas-pot>. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

- Minvivienda. (2023, mayo 2). *Etapas del POT*.  
<https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-vivienda/espacio-urbano-y-territorial/plan-ordenamiento-territorial/etapas-pot>
- Nermien, A.-A. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management Step- by- Step* .
- Nonaka, I. T. R. K. N. (2000). «*SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*».
- Restrepo-Medina, L. P., Arias-Arciniegas, C. M., Correa-Cadavid, C. M., & Restrepo-Quirós, J. H. (2021). Innovación social y pública: experiencias de laboratorios en la ciudad de Medellín. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 13(25), e1907.  
<https://doi.org/10.22430/21457778.1907>
- Rodríguez-Gómez, D. (s. f.). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas- Barreras y facilidades*.
- Rojas-Jiménez, H. H., & Valdivieso, G. (2020). Presentación del dossier: Innovación pública e innovación social. *OPERA*, 28, 5-14.  
<https://doi.org/10.18601/16578651.n28.01>
- Rosales, M.-I. (2023). *Enfoque cualitativo: Definición y características*.  
<https://www.webyempresas.com/enfoque-cualitativo-definicion-y-caracteristicas/>.
- Salonius, H., & Jonna Kapyła. (2013). Exploring the Requirements of Regional Knowledge-Based Management. *Journal of Knowledge Management*.
- Senge, P. M. (1992). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. . Granica.

## 11. ANEXOS

A continuación, se incluyen los vínculos de las entrevistas realizadas, matrices, encuestas y todo material complementario que fue insumo para la elaboración de la sistematización de la experiencia.

### 11.1. CONSOLIDADO PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS



1. Consolidado preguntas y respues

Fuente: Elaboración propia, 20/10/2023

### 11.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS (PESTAL, DOFA, Respuestas Similares)



2. Matriz evaluación de criterios de encui

Fuente: Elaboración propia, 20/10/2023

### 11.3. VÍNCULOS ENTREVISTAS POR TEAMS

[Entrevista para la sistematización de experiencias de conocimiento de la revisión y modificación del POT de Vegachí.-20230918\\_072745-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre sistematización de experiencias en la revisión y modificación del POT de Yarumal.-20230918\\_171246-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre la Etapa de Diagnóstico del PBOT de Andes.-20230921\\_140618-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre el Proceso de Revisión y Ajuste del PBOT de Tarazá, \(Etapa de Diagnóstico\)-20230922\\_143727-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre la etapa de Diagnóstico del PBOT de Arboletes-20230926\\_083353-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre la etapa de Diagnóstico del PBOT de Marinilla-20230928\\_154058-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre la etapa de Diagnóstico del PBOT de Marinilla-20230928\\_154400-Grabación de la reunión.mp4](#)

[Entrevista sobre la etapa de Diagnóstico del EOT de Liborina.-20231002\\_082900-Grabación de la reunión.mp4](#)

#### 11.4. VÍNCULOS ENTREVISTAS GRABADAS



**Entrevista La Estrella.mp3**



**Entrevista Pto.Berrio.mp3**

#### 11.5. VÍNCULO ENCUESTA DE GOOGLE FORMS

Nombre de la Encuesta: Sistematización de Experiencias de Conocimiento en la Revisión y

Modificación de los Planes de Ordenamiento Territorial en Antioquia.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#inbox/FMfcgzGwHpRXgrsrQxSgZGQXntnmGZdH>

[docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSfjG-Zo0ARBc-kT65bF0qeWpRXvPaZqlvxpDnNscLZEAtN7w/formResponse](https://docs.google.com/forms/u/0/d/e/1FAIpQLSfjG-Zo0ARBc-kT65bF0qeWpRXvPaZqlvxpDnNscLZEAtN7w/formResponse)