

CENTRO DE PENSAMIENTO

Evaluación y Meritocracia

Definición del problema de política pública

Informe del grupo focal para la definición del
problema de política pública



Escuela de Pensamiento



Definición del problema de política pública: “Informe del grupo focal para la definición del problema de política pública”

**Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia
Universidad Nacional de Colombia**

Lugar

Salón Banderas, Casa Gaitán

Moderadores

Aura Nidia Herrera y David Rubio

Observadores

Nelson González y Camila Barragán

Definición del problema de política pública

Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia Universidad Nacional de Colombia

Informe del grupo focal para la definición del problema de política pública

Uno de los principales propósitos del Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia (CPEM) de la Universidad Nacional de Colombia es elaborar y divulgar una propuesta de política pública integral sobre evaluación y meritocracia en el país. Esta propuesta debe sustentarse en principios explícitamente declarados y construirse desde la interdisciplinariedad integrando elementos del derecho, la psicología, la ciencia política, la economía y la ingeniería de sistemas. Esto teniendo como objetivo responder a las demandas y retos que enfrenta el país y la sociedad en el posconflicto.

En virtud de lo anterior, el objetivo del grupo focal fue caracterizar la situación actual del país vinculada al tema del mérito, definiendo los problemas centrales que en el contexto colombiano debe abordar una política pública de meritocracia en el empleo público.

Fecha: Viernes 3 de mayo de 2019.

Hora: 9:00 a.m. – 11:00 a.m.

Ubicación: Casa Gaitán – Salón Banderas.

Moderadores: Profesora, Nidia Herrera – David Rubio.

Observadores: Nelson González y Camila Barragán.

Participantes: Cinco expertos seleccionados sin importar rango de edad o sexo. El único criterio de selección fue que los sujetos tuvieran experiencia en políticas públicas o meritocracia.

- *Pedro Pablo Sanabria:* profesor asociado de la Universidad de los Andes con maestría en Políticas públicas de *London School Of Economics and Political Science (LSE)*, y doctorado en Administración y políticas públicas de *American University – Washington DC*. Ha trabajado y publicado sobre la gestión pública, el empleo público, corrupción y transparencia, además de formulación y análisis de políticas públicas.
- *Jorge Iván Cuervo:* profesor de cátedra y maestría de la Universidad del Externado con especialización en Derecho público de la Universidad del Externado, en Política social de la Pontificia Universidad Javeriana, maestría en Gestión y política pública de la Universidad de Chile, y candidato a doctor en Derecho de la Universidad Externado de Colombia. Ha trabajado y publicado en teoría de políticas públicas.
- *Giovanni Castro:* Docente catedrático de la Escuela Superior de Administración Pública con especialización en Política social de la Pontificia universidad Javeriana e Integrante

del Grupo de Mejoramiento Académico de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP.

- **Elliot Parra:** Abogado y Magíster en Derecho de la Universidad Nacional, Especialista en Derecho Procesal de la Universidad del Rosario y *Máster of Research* del *European University Institute* (Firenze, Italia) y estudiante del Doctorado en Derecho de la Universidad Nacional. Actualmente es miembro del Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia.
- **Andrés Abel Rodríguez:** Abogado de la Universidad Nacional de Colombia, magíster en Filosofía del Derecho de la Universidad Panthéon-Assas París II, magíster en Derecho Público de la Universidad Panthéon-Sorbonne París I y doctor en Derecho Público de la Universidad Grenoble-Alpes (Francia). Actualmente es profesor asociado Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia, coordinador académico de la Maestría y la Especialización en Derecho Constitucional. Sus líneas de investigación giran en torno al derecho público, los derechos humanos, el derecho constitucional, la interpretación y argumentación jurídicas y la teoría y la filosofía del derecho.

Dinámica del grupo:

El grupo focal se basó en la discusión alrededor de las tres preguntas orientadoras, empero, durante esta discusión fueron surgiendo interrogantes que se trabajaron en el mismo espacio. Adicionalmente se contó con una moderadora que interviniera, redirigiera la discusión y recogiera los elementos emergentes del grupo focal y que se identificaban como importantes.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son los principales retos de la meritocracia en el acceso y ejercicio del empleo público en Colombia? ¿Estos son jurídicos, políticos, técnicos o de la estructura del Estado?
- A partir de su conocimiento y experiencia, ¿cuál debe ser el eje articulador de una política pública de meritocracia orientada al empleo público en Colombia?
- ¿Cuáles son las estrategias específicas que debe tener una propuesta viable de política pública de meritocracia en el empleo público colombiano?

Resultados y análisis.

Para analizar la información recolectada a partir del grupo focal, se utilizó el análisis de contenido, obteniendo como resultado tres categorías emergentes. La primera categoría es la principal y surge a través de todo grupo focal, esta es el Empleo público; las otras categorías giran alrededor de la categoría principal y estas son la Meritocracia y la Estructura del estado y gestión pública. A continuación, se exponen las tablas de análisis en las que se desarrollan las categorías señaladas con algunas citas para su sustentación, además de un comentario por cada una de las anteriores, de cara a la propuesta de política pública de empleo público que presentará el CPEM.

Estructura del Estado y gestión pública	
Premisas que apoyan la categoría	Comentario

<p>“Hay un modelo que yo llamo “una colcha de retazos”, ya que tenemos unos aspectos del modelo burocrático medio desarrollados, en unos casos mejor que otros, pero con algún cierto grado de avance, cosas de la nueva gestión pública, también a medias, algunas con más ímpetu que otras; igualmente cosas de Estado abierto y de Gobernanza, acudiendo ahora los espacios de participación. Entonces, nosotros tenemos un engendro y probablemente, todos los países lo tengan hasta cierto punto, el tema es que ¿hasta dónde llegamos con la meritocracia? Y ¿cuál debería ser el punto ideal? (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019)</p>	<p>Es importante reconocer los avances del modelo actual para así mismo poder diagnosticar sus falencias e identificar los escenarios del Estado que requieren mayor intervención. Además, en un país con las complejas relaciones políticas y sociales como Colombia, resulta pertinente preguntarse por el punto ideal de la meritocracia y sus beneficios o perjuicios.</p>
<p>“Uno de los grandes problemas que se tiene con la Ley 909 (...) en todo el tema de la carrera administrativa en Colombia, es eso, no hay diferencia frente a lo que se tenía antes en términos de la productividad del Estado. Nos estamos quedando un poco en ese tema de la nueva gestión pública, donde básicamente los que han tenido la oportunidad de pertenecer al sector público, saben que muchos procesos avanzan por el tema de los contratistas, generalmente. Si uno se enfocara en el tema de los funcionarios de planta, realmente los procesos allí se hacen lentos, densos, demorados; un poco por el incentivo perverso que es la estabilidad. Entonces para mí la gran preocupación es uno de los retos grandes ha sido esta relación entre el acceso y la productividad. Teniendo en cuenta que el acceso desde el punto de vista teórico representa un tema de desarrollo individual; pero en términos de la estructura organizacional y la productividad que debe haber (...) qué tanto representa en la productividad el acceso de esa persona y qué tanto el Estado vela por la generación de valores en una organización” (Castro, Giovanni. Grupo focal. 2019).</p>	<p>El hecho de diferenciar entre funcionarios de planta y contratistas en el estudio a realizar, ayudaría a generar recomendaciones de política que superen el paradigma clásico de la meritocracia y la burocracia, ya que este último ha generado una planta anquilosada y, en algunos casos, anacrónica que no ha sido capaz de responder a los retos del Estado colombiano. Para algunos los contratistas son el motor del Estado, así que hay que incluir al análisis la productividad del Estado y el impacto que el modelo de empleo público puede generar en esto.</p>
<p>“A mí me surge una preocupación muy grande porque en muchos sectores de la administración pública no se altera la generación del valor público por más sistemas o por más procesos de mérito que se hayan desarrollado. Usted logra una cierta estabilidad, se restringen temas de corrupción y de nóminas paralelas, etc. Pero una cosa es el tema de corrupción y otra es la gran responsabilidad grande que tiene el Estado frente a la producción de valor en su oferta de bienes y servicios” (Castro, Giovanni. Grupo focal. 2019).</p>	<p>El Estado tiene diversos ámbitos de intervención, los cuales se están alterando constantemente. Es por ello que los empleados públicos deben estar en la capacidad y tener la disposición de cambiar para responder a estos retos. Es fundamental entender que los problemas de funcionamiento del Estado van más allá de la corrupción, al</p>

	insertarse también en la productividad.
<p>“Este es un tema fundamental, y de hecho uno ve que explica gran parte de la violencia del siglo XX. O sea, no estamos hablando de nada menor. La nómina del Estado era el botín de una cantidad de políticos que empezaron a darse bala en el momento en que no funciona el modelo para cada partido. Entonces venía esa preocupación desde el plebiscito del 57 y el constituyente recoge eso, pero resulta que crea la CNSC como un organismo autónomo, muy autónomo y eso es un problema en sí mismo. Y entonces tiene que ver con términos de capacidad, cuando nosotros hicimos esta investigación, encontramos que la Comisión 136 funcionarios y como unos treientos y pico contratistas para atender 6600 entidades públicas en el país, eso a todas luces es imposible. La Comisión fue diseñada en el principio un poco de forma fallida, para que no fuera tan rápida y tan eficiente, o sea el hecho de ser autónoma implica que tiene que generar sus propios ingresos” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>Esta cita es importante porque recuerda dos cosas. Primero, lo relevante de reconocer el proceso histórico que ha llevado al empleo público que tenemos hoy en día. Segundo, el reto que tiene la Comisión Nacional del Servicio Civil al ser un organismo autónomo que debe autofinanciarse a pesar de sus desmedidas competencias; lo anterior puede generar una ineficiencia en las actividades y la gestión de los miles de procesos que tiene a cargo.</p>
<p>“Tengo tres preguntas, 1) ¿qué tipo de Estado tenemos? (...) 2) ¿Qué tipo de Estado es el que necesitamos? (...) 3) ¿Qué tipo de Estado podemos finalmente materializar? (...) Ahora hay un elemento anudador y es nos metimos a la OCDE y eso exige unos estándares de calidad del empleo de público y de la administración que no sé si se están cumpliendo y si estamos trabajando en esa dirección. Eso, por ejemplo, podría ser un norte muy interesante, decir a 10 años, con las prácticas y los estándares de la OCDE, el Estado colombiano se tiene que transformar en esto: más eficaz, más legítimo, más conectado a la ciudadanía (...)” (Cuervo, Jorge Iván. Grupo focal. 2019).</p>	<p>El ingreso de Colombia a la OCDE es un elemento que se debe contemplar en un documento de lineamientos de política en meritocracia y empleo público. Las recomendaciones de esta organización darán lugar a reformas estructurales al interior del Estado colombiano.</p>
<p>“El desarrollo de la Ley 909 ha estado de espaldas a la realidad colombiana en casi dos décadas de implementación. Vemos que la carrera administrativa es un reflejo del Estado que uno tiene. ¿Cómo se relacionan los ciudadanos con el Estado?, pues hay dos vínculos, uno a través del Estado patrimonialista y otro a través del clientelismo. Finalmente, creo que hemos sido muy normativistas y por eso uno no puede ver cómo es que realmente funcionan las cosas, entonces lo que dice Pablo, que salgamos del closet y miremos cuál</p>	<p>Es relevante reconocer las limitaciones de los enfoques normativistas, ya que muchas veces la Ley no logra transformar las prácticas sociales y políticas. Esto es lo que ha sucedido en Colombia, donde hay una normatividad fuerte, pero poca aceptación y práctica de la misma por parte de actores políticos;</p>

<p>es la realidad del Estado, quién lo hace funcionar y cómo una política pública tendría que apuntarle a eso” (Castro, Giovanni. Grupo Focal. 2019).</p>	<p>Estos siguen moviéndose en el marco del clientelismo.</p>
<p>“¿Qué está pasando con la formación de funcionarios del Estado? ¿Cuántas personas de la ESAP trabajan en el Estado? Uno pensaría que estos egresados estarían más que preparados. Una de las estrategias sería potencializar la ESAP, porque las personas que quieren hacer carrera con el estado van es allí” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>La formación de los funcionarios del Estado es un tema trascendental. Vale la pena diferenciar entre la gerencia pública y los funcionarios comunes. Los primeros, habitualmente son una tecnocracia formada en universidades extranjeras. Sobre los segundos, la lógica diría que deberían ser en su mayoría egresados de la ESAP, sin embargo, no hay claridad en ese dato.</p>

<p style="text-align: center;">Meritocracia</p>	
<p style="text-align: center;">Premisas que apoyan la categoría</p>	<p style="text-align: center;">Comentario</p>
<p>“Un tema fundamental que se quedó en el camino y es que el centro no era la meritocracia -era uno de los ejes pero no era el único- era entender, y un poco a partir de trabajos recientes que han cuestionado un poquito los efectos negativos del modelo meritocrático, entender dónde funciona y dónde no. Yo siento que ese es un primer reto”. (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>A lo largo del grupo se propuso cuestionar el concebir la meritocracia como la solución de todos los males. Por lo tanto, es necesario tener una comprensión compleja de este término y su relación con las interacciones al interior del Estado.</p>
<p>“Se ha encontrado una relación causal entre procesos meritocráticos y la reducción de corrupción -depende cómo y depende dónde- pero sí se ha encontrado una relación; entonces, la meritocracia es deseable. Pero el problema es el efecto negativo que genera también cuando no es bien aplicada, el tema de desempeño organizacional y los incentivos negativos” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>Uno de los elementos positivos que se han comprobado a favor de la meritocracia es el impacto que genera en contra de la corrupción. Sin embargo, también se han detectado incentivos negativos en contra del desempeño organizacional.</p>
<p>“(…) preocupa la técnica que se tiene en el desarrollo de concursos. Finalmente, esto se realiza vía una convocatoria a las universidades y uno siempre queda con la inquietud de qué tanto control tiene la CNSC sobre ese tipo de concursos sobre la metodología que se ha desarrollado, sobre la técnica propia de las evaluaciones. Me voy a referir abiertamente al concurso que desarrolló el Ministerio de Educación hace unos</p>	<p>Los cuestionamientos al sistema de evaluación de los concursos de la CNSC son recurrentes. Vale la pena revisar este tema y desarrollar lineamientos de política que incluyan dos elementos. Primero, criterios que respondan a las competencias del</p>

<p>seis años que tuvo muchísimos problemas que incluso fue demandado por fallas muy profundas en cuanto al proceso de la aplicación de pruebas (...). Entonces esos son retos grandes, un poco más en lo metodológico seguramente en el proceso administrativo de la Comisión Nacional en cuanto a las universidades que elige y el control que tiene sobre la elaboración y aplicación de esas pruebas. Sabemos que esto se convierte en un mercado más para las universidades (...). Pero uno no encuentra un criterio absolutamente objetivo y, sobre todo, un criterio de control y seguimiento de la Comisión frente a esas pruebas, uno hace acto de fe frente al resultado que arroja la universidad” (Castro, Giovanni. Grupo focal. 2019)</p>	<p>futuro empleado y no a sus conocimientos legales; el Estado no es solo para abogados. Segundo, es necesario profundizar la transparencia en el modelo de elección de las universidades que aplican las pruebas.</p>
<p>“Yo tengo tres retos y un comentario. 1) ¿Qué es meritocracia? (...) 2) ¿A quién le interesa la meritocracia? (...) No tengo claro que el ciudadano perciba que la administración no funciona o su gestión no tiene unos indicadores satisfactorios por el hecho de que se vincule de una u otra manera que está ahí (...), segundo al político tampoco le interesa, porque el alimento del político es nómina, es dar trabajo (...) 3) Simplificación o uniformidad. Tiene que ver con el hecho de que en Colombia todo son excepciones (...) entonces aquí todo es muy complejo, el concurso es complejo, los exámenes son complejos, el pago del pin es complejo, las reglas de cuánto dura la lista de elegibles son complejas (...). Entonces es un reto no solo del mérito sino del empleo público” (Parra, Elliot. Grupo focal. 2019).</p>	<p>La precisión conceptual es muy importante ya que define los horizontes de cualquier investigación o política pública. Por lo tanto, es relevante tener en cuenta los dos primeros retos. Por otro lado, el último reto aborda una discusión a la que siempre se termina haciendo referencia cuando se habla de políticas públicas y la acción estatal: flexibilización o regulación.</p>
<p>“Dos elementos claves de fallas del sistema como un todo, uno, el proceso de selección, pero dos lo que sigue después del proceso de selección. Entonces meritocracia no es solo hacer pruebas de selección múltiple, y ese es el principal problema del modelo que hay hoy y es creer que donde hay unos manuales de funciones de los años 70, porque no se han actualizado, con base en eso se hace unos procesos de selección. Y eso es en los casos de los cargos de carrera porque en los otros no hay, se hace una selección basada en el conocimiento de normas. Y resulta que no todos somos abogados y no todo lo que entra al sector público es para hacer cumplir normas o demostrar cumplimiento de normas, tienen que ejecutar, obviamente tienen que</p>	<p>Sin lugar a duda los procesos meritocráticos han avanzado en términos del acceso al empleo público. No obstante, se quedan cortos a la hora del ejercicio en el cargo. Este es un tema crucial, ya que pone en juego la productividad del Estado y la capacidad de este para ofrecer bienes y servicios. El Estado es movido por personas, no solo por leyes.</p>

conocerlas tiene que entender el marco, pero eso no es lo único.” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019)

Empleo público	
Premisas que apoyan la categoría	Comentario
<p>“(…) el problema es el efecto negativo que genera también cuando no es bien aplicada (la meritocracia), el tema de desempeño organizacional y los incentivos negativos; eso el mismo Weber lo dijo desde el principio, este no es el modelo ideal. Probablemente el tema de tener estabilidad en el empleo genera unos desincentivos a largo plazo; genera también un poco lo que ha pasado en Colombia (de ahí viene la nueva gestión pública), y es esta mezcla un poco perversa de una planta congelada con unos contratos que crecen, crecen y crecen y mientras tanto por la meritocracia iba avanzando, por acá por el otro lado iba avanzando más rápido la contratación. Esto tiene unas justificaciones organizacionales y políticas, digamos, un gerente que llega y encuentra un equipo de funcionarios de carrera desanimados, que no sienten que los tratan bien, que no sienten que les están dando unas buenas condiciones, pero que tienen estabilidad y se quedan ahí porque tienen que quedarse. Pues el gerente arma el equipo con otra gente, gente más actualizada y otra gente más joven, y arma su equipo con contratos de prestación de servicios” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>Siempre es importante volver a los pensadores que dieron origen a los paradigmas de pensamiento. En el caso del empleo público, burocracia y meritocracia, Max Weber es un referente inevitable. Esto nos permitirá detectar qué se ha hecho mal, cuáles postulados son anacrónicos y qué se debe transformar de fondo.</p>
<p>“¿Cuál es el empleado público ideal en ese Estado social de derecho? Uno puede proponer una serie de perfiles; por ejemplo, una persona comprometida, que tenga los valores de un Estado Social de Derecho, que pueda proyectarse en una carrera en el Estado, bien remunerado, blindado frente a la corrupción, con una estabilidad que no dependa de la política. Y yo tengo la impresión de que no hemos hecho ese debate acá en Colombia, sino que empezado a llenar las fichas del Estado esos espacios con gente y cuando miramos qué entendemos por empleo público y los distintitos tipos de servicio público, hay muchas especificidades sobre los cuales no se ha hecho reflexión.” (Cuervo, Jorge Iván. Grupo focal. 2019).</p>	<p>Los tipos ideales siempre son funcionales para el desarrollo de una hoja de ruta. Sin embargo, en un país tan diverso como Colombia esto puede ser un error, ya que cada región requiere de funcionarios con unas capacidades diversas. En todo caso, el país debe dar esta discusión y proponer soluciones que respondan a necesidades específicas.</p>

<p>“En el posconflicto la pregunta es, ¿qué tipo de Estado vamos a llevar allá? ¿cuál es el tipo de Estado que vamos a llevar allá? (...) Entonces me parece que antes de pensar en una política meritocrática, me parece que la política debe ser de empleo público y la meritocracia es uno de los componentes de la política. Antes de hacer una política de empleo público nos toca a todos los actores (...) definir cuál es el Estado que tenemos (...). La gente que trabaja allá todos son contratistas, porque todos los que trabajan en la presidencia, la mayoría, son contratistas y llegan allá porque el director de la entidad los quiso llevar, no hubo un trabajo de perfil” (Cuervo, Jorge Iván. Grupo Focal. 2019).</p>	<p>El empleo público en el posconflicto es un tema fundamental que ha sido tocado por muy pocos. Es necesario avanzar en esta discusión, ya que el Estado debe llegar a los territorios más afectados con oferta de bienes y servicios, la cual es impulsada por funcionarios. Sobre este tema, vale la pena revisar la convocatoria que está llevando la CNSC para municipios con Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).</p>
<p>“Hay que empezar a ver al contratista como una figura legítima, porque no necesariamente ser contratista implica corrupción, hacer las cosas mal; sino que a veces es todo lo contrario, a veces son más comprometidos. Entonces hay que empezar a hablar de plantas de contratistas, de criterios para estas plantas y sus procesos de selección” (Cuervo, Jorge Iván. Grupo focal. 2019)</p>	<p>Para muchos los contratistas son quienes impulsan el Estado, puesto que casi no cuentan con incentivos negativos de ejercicio, contrario a lo que sucede con los funcionarios de planta. Vale la pena intervenir el acceso de las personas a los contratos e introducir elementos meritocráticos en tal proceso.</p>
<p>“Si el sistema de empleo público se basa en el contrato, entonces definamos las reglas partiendo desde allí, porque hay partes donde el contrato (ODS) funciona. Yo conozco casos donde el proceso de selección no es tan formal, pero implica por lo menos cierto reconocimiento dentro de una red; entonces no es tan fácil llegar y depende de la entidad, del lugar y de otras cosas” (Sanabria, Pablo. Grupo focal. 2019).</p>	<p>Una comprensión integral del empleo público en Colombia llevará a cuestionar la contratación de prestación de servicios, pero también llevará a comprender su importancia al interior del Estado. En ese sentido, una propuesta de política debe pretender regular lo que no lo está con el fin de garantizar procesos meritocráticos en la contratación.</p>

Conclusión:

Se observó que del grupo focal se pueden extraer tres ejes que permiten organizar las discusiones y la información que surgieron:

1. *Conceptual*: Este eje encierra las definiciones del contexto en el que se va a encontrar la meritocracia como por ejemplo qué es el empleo público, qué Estado tenemos, cuál su estructura y qué Estado necesitamos.

2. *Declaración de principios:* En esta categoría se encuentra la definición de la meritocracia y el rumbo que esta debe tener en la realidad colombiana. Esto es, tener claro para qué la meritocracia, en dónde, para quién, para qué y cuál es el valor agregado que esta meritocracia puede tener en términos de productividad del Estado.

3. *Aspectos metodológicos:* Esta categoría abarca la metodología con la que se lleva a cabo los concursos meritocráticos y de la calidad técnica de esta. Se encuentran dudas sobre la participación de las universidades, las prácticas técnicas y sobre la mejor forma de llevar a cabo estos procesos meritocráticos.

Adicionalmente, del desarrollo del grupo focal se pueden sacar tres grandes conclusiones: 1) la meritocracia solo es un elemento del empleo público, por lo que una propuesta de política pública debe girar en torno a este último, introduciendo al mérito como un elemento de análisis; 2) Se debe desarticular la creencia de que los contratistas siempre responden a relaciones clientelistas y que, por lo tanto, son malos en sus funciones. Para algunas personas esto está justificado en que los contratistas son el motor del Estado ya que cuentan con menores incentivos negativos en términos de productividad que los funcionarios de planta; y 3) que se debe reconocer el trabajo hecho por la Comisión Nacional del Servicio Civil a pesar de sus limitaciones presupuestales. No obstante, también es menester revisar el modelo de aplicación de pruebas y evaluación, ya que su transparencia es cuestionada al igual que su pertinencia en ocasiones.

En general, el balance del grupo focal es positivo en tanto se conocieron visiones diversas de expertos que han liderado proyectos de investigación muy relevantes en el tema. Esto permitió introducir visiones alternativas que nos permiten tener un panorama más amplio de cara al trabajo a desarrollar en el documento de propuesta de política pública.