

INNOVACIÓN  
PÚBLICA 360

 **Asuntos  
del Sur**

**InLab**

Laboratorio de  
Políticas Públicas

**Guía Metodológica**

**+**

**Caso de implementación: Área Metropolitana del  
Valle de Aburrá.**

## **Asuntos del Sur**

Fiorella Wernicke  
DIRECCIÓN EJECUTIVA

Matías Bianchi  
DIRECTOR ASUNTOS DEL SUR GLOBAL

María Belén Arroyo  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Tatiana Cárdenas  
DIRECCIÓN PROGRAMÁTICA

Ana Doria  
COORDINACIÓN IP360

Giovanni Pérez  
COORDINACIÓN METODOLÓGICA

Francis Corrales  
ASISTENTE SR COORDINACIÓN METODOLÓGICA

## 1. ¿Qué es InLab?

InLab – Laboratorio de Políticas Públicas es un proceso ordenado de “intra innovación pública” por medio del cual, un grupo de agentes vinculados al sector público (contratistas, funcionarios públicos) de la administración pública, construyen de manera colaborativa y participativa una solución, en un período de tiempo determinado, a un desafío de política pública real, pero con el uso de un enfoque y metodologías innovadoras.

Para la solución del desafío se mantienen dos ejes metodológicos paralelos, el ciclo de vida de las políticas públicas, en cuatro etapas (preparatoria, formulación, implementación y evaluación) y el marco conceptual del pensamiento de diseño (doble diamante del Design Council<sup>1</sup>)

## 2. ¿Cuál es el origen de esta metodología?

La metodología InLab es la adaptación de un proceso de intra innovación corporativo a la lógica del proceso de políticas públicas.

El proceso o ciclo de vida de las políticas públicas en tanto marco metodológico, es susceptible de ajustes, mejoras y de aplicación de procesos de innovación en diversos aspectos, desde esta perspectiva pueden intentarse por ejemplo procesos más o menos abiertos o más o menos innovadores en relación a los recursos usados en algunas de las etapas del mismo, sin embargo, aún existen muchas oportunidades de mejora y aspectos que pueden ser optimizados o sobre los cuales puede y debe innovarse.

Uno de estos aspectos, tiene que ver con la capacidad instalada de los agentes públicos para formular políticas públicas, esto es la capacidad física, humana y financiera con la que cuentan los actores públicos para afrontar desafíos de diseño, formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, que tan alta o baja sea esta “capacidad” suele depender de factores como el tamaño del municipio, su capacidad económica y la fortaleza o nivel de especialización de su recurso humano.

Una práctica usual suele ser la contratación de agentes “externos” especializados en el aspecto específico sobre el cual recaiga la gestión pública en un momento dado, en este contexto suele creerse que la solución está “afuera”, es decir que las capacidades y experiencias requeridas para afrontar un desafío de política pública debe traerse al interior de la organización temporalmente de manera tal que sea el experto en cuestión quien establezca los parámetros para resolver ese desafío.

Puede que, en algunas circunstancias, dado el nivel de complejidad del desafío deba buscarse asistencia especializada, pero también suele ser cierto que muchas veces se desconoce o subestima la capacidad instalada de las organizaciones públicas para resolver

---

1

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

estos desafíos de política pública y aún más el potencial de capacidad y sinergia de los agentes locales (capacidad local o *in house*).

En este contexto, creemos que es posible diseñar espacios de “intra innovación pública”, esto es, adaptando definición de Parker<sup>2</sup>, la “*práctica de desarrollar internamente un nuevo proyecto público dentro de una o varias organizaciones públicas existentes con el propósito de resolver un desafío de política pública externo a esas organizaciones*”

Lo que puede ser realmente innovador desde esta aproximación no es solamente una perspectiva de administración del recurso humano, acudiendo de manera prioritaria a la capacidad dentro de la organización si no también el método con el cual ese recurso humano enfrentará y resolverá el desafío de política pública.

### 3. ¿Cómo te puede ayudar?

Un proceso InLab al interior de una organización pública es útil para lograr los siguientes objetivos:

- Desarrollar un proceso formativo teórico-práctico para agentes públicos, dedicado al diseño de políticas públicas, con enfoque de innovación y elementos permitan gestionar la inteligencia colectiva.
- Transferir capacidades, por medio de contenidos, metodologías y enfoques novedosos y disruptivos, así como herramientas que los y las participantes encuentren aplicables a sus contextos.
- Trabajar en el fortalecimiento de la co-creación, la inteligencia colectiva y habilidades blandas.
- Fortalecer la cultura de innovación por medio de un proceso que tiene impacto personal en los participantes, e impacto institucional en los procesos y equipos a los que pertenecen los agentes involucrados.
- Generar redes de colaboración entre agentes de la misma organización de diferentes experiencias y formaciones que se espera se conviertan en una “célula de innovación” al interior de la organización

### 4. ¿Cuáles son los pasos o etapas de un proceso InLab?

Un proceso InLab cuenta con cinco etapas que están diseñadas sobre dos ejes metodológicos paralelos: el ciclo de vida de las políticas públicas, en cuatro etapas (preparatoria, formulación, implementación y evaluación) y el marco conceptual del pensamiento de diseño o doble diamante del Design Council<sup>3</sup> también en cuatro etapas (descubrir, definir, desarrollar y entregar).

---

<sup>2</sup> Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. Journal of business venturing, 26(1), 19-34.

<sup>3</sup>

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

El funcionamiento de un proceso InLab que se presenta a continuación es la versión mínima sugerida y consiste en etapas que incluyen sesiones de trabajo de dos horas y media de trabajo, con el contenido y herramientas aplicables a cada sesión.

| Etapa                                     | (Doble diamante)  | Actividades / Herramientas sugeridas  | Sesiones |
|---|---|---|----------|
| Preliminar                                |   | Proceso de convocatoria y selección de los participantes.<br>Selección del desafío de política pública a resolver.  |          |
| 1. Etapa preparatoria y de agenda pública | Exploración del problema:<br><b>Descubrir (Investigar)</b><br><br>Definición del problema:<br><b>Definir (Analizar)</b> | Definición del problema / técnica del punto de vista /¿cómo podríamos?)<br>Mapa de empatía<br>Mapa de actores<br>Mapa de propuesta de valor                       | 3        |
| 2. Etapa de formulación                   | Desarrollo de la solución<br><b>Desarrollar (Idear)</b><br><br>Prototipado<br><br>Testeo de la solución                 | Ideación / pensamiento por analogía /<br>Canvas de inteligencia colectiva<br>Canvas de formulación de política pública<br>Entrevistas empáticas (testeo) y ajuste | 3        |
| 3. Etapa de implementación                | Entrega de la solución:   |   | 2        |
| 4. Etapa de seguimiento y evaluación      | Bases para una segunda iteración.   | Diseño de indicadores   | 1        |
| 5. Presentación                           | <b>Entregar (Implementar)</b>   | Presentación del desafío la solución y el proceso a un jurado.  | 2        |

## 5. ¿Cuáles son los resultados esperados de un proceso InLab?

Al finalizar un proceso InLab contarás con un prototipo completo y testeado de política pública, realizado de manera colaborativa y participativa por un equipo interno de colaboradores.

También se habrá ensamblado una “célula de innovación pública”, esto es, un equipo de colaboradores entrenados en el uso de herramientas y metodologías de innovación y con una mentalidad abierta a la innovación, la experimentación y el prototipado.

Es importante señalar que esta metodología pretende “activar” procesos de innovación con el recurso humano existente en las organizaciones públicas y no necesariamente reemplazar procesos más detallados de formulación de una política pública, sin embargo, si consideramos que puede ser una manera relativamente rápida y eficiente de prototipar y testear políticas públicas que potencialmente puedan mejorarse y formularse con mayor profundidad.

## 6. ¿Cómo funciona un proceso InLab?

### **Etapas preliminar**

Esta etapa se lleva a cabo exclusivamente con la entidad u organismo público que va a adelantar el proceso y tiene dos actividades fundamentales: a) el proceso de convocatoria y selección de los participantes y b) el proceso de selección del desafío de política pública.

Se recomienda que el proceso de convocatoria sea lo más abierto posible, esto es, que permita atraer la mayor diversidad posible en términos de identidades étnicas, de género, formación profesional y representatividad de áreas funcionales y jerárquicas de la organización.

También es deseable que el proceso de convocatoria se adelante con suficiente anticipación y que pueda ser comunicado de manera eficiente a través de los canales de comunicación de la organización.

Por otra parte, el área directiva de la organización debe decidir el desafío de política pública que se va a trabajar, idealmente debe ser un desafío de política pública alineado con la estrategia de la organización y que idealmente esté en la agenda, esto es que sea un desafío de actualidad que sea considerado particularmente relevante por la organización.

Para el éxito del proceso, pero particularmente en esta etapa es recomendable trabajar de manera coordinada con los niveles directivos de la organización y en particular con las áreas de capacitación y/o innovación si estas existen y con el área encargada de recursos humanos.

El proceso InLab implica la participación de los agentes de la organización en horario laboral, por esta razón es fundamental el compromiso de la organización, que permita que los agentes seleccionados para el proceso puedan organizar sus tareas, agendar el tiempo necesario para las sesiones y participar en ellas la mayor cantidad de tiempo posible.

## **Etapa 1 - Etapa preparatoria y de agenda pública :**

Esta etapa busca conocer a los participantes y ensamblar el equipo de trabajo y explorar juntos el desafío de política pública y traducirlo en el problema específico que el equipo va a trabajar.

### **Sesión 1. Presentación de equipo y exploración del desafío**

**Objetivo de la sesión** Esta sesión es siempre una sesión introductoria del proceso en la cual además se recomienda presentar el desafío y tener una conversación facilitada que permita identificar lo que los miembros del equipo saben de la temática del desafío.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Ensamblar el equipo y generar un ambiente de confianza y apertura con los participantes

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Presentar el proyecto y conocer a los participantes (50% del tiempo de la sesión)

Explorar el desafío de política pública (50% del tiempo de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** Opcional para la próxima sesión que los participantes profundicen por su cuenta en la información de contexto del desafío.

**Herramientas sugeridas** [Guía 1. ¿Qué sabemos de este tema?](#)

### **Sesión 2. Convirtiendo un desafío en un problema**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es discutir el desafío, profundizar su contexto y avanzar en identificar uno o varios problemas asociados a ese desafío

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Identificar uno o varios problemas específicos de política pública asociados al desafío.

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Discusión facilitada identificando tres o cuatro posibles problemas más específicos relacionados con el desafío. (40% del tiempo de la sesión)

División en grupos (tantos como problemas sean) y que cada grupo trabaje en dos pasos con el “Canvas de definición de problema” y el “Mapa de empatía” aplicados a uno de los problemas identificados previamente. (40% del tiempo de la sesión, 20% para cada herramienta)

Puesta en común de los resultados (20 % de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** la Ninguno

**Herramientas sugeridas**

[Guía 2. Canvas de Definición de problema](#)

[Guía 3. Mapa de empatía](#)



**Consejo metodológico:** Puede que el desafío entregado al equipo ya venga presentado con la especificidad suficiente como para que el equipo lo desarrolle, si este es el caso, se recomienda usar la sesión N° 2 para traer invitados que puedan dar más información de contexto al equipo sobre la problemática.

### Sesión 3: Identificando un problema de política pública.

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es identificar de manera adecuada un “problema de política pública” asociado al desafío entregado inicialmente.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Construcción del mapa de actores, selección de un problema, un problema, justificación de por qué es un problema de política pública, por qué está en la agenda pública, y quién o quienes padecen ese problema.

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Construir el mapa de actores (40% del tiempo de la sesión)  
Técnica del “punto de vista” (20% del tiempo de la sesión)



Seleccionar un problema detectado en la sesión anterior y enmarcarlo como problema de política pública. (30% del tiempo de la sesión)

Explicación sobre el ejercicio de validación del problema. (10% del tiempo de la sesión)

**Trabajo para próxima sesión**

- la Validar el problema con agentes externos al equipo de trabajo (compañeros, superiores, amigos, conocidos etc.) con el formato de la “Guía de entrevista – problema”

**Herramientas sugeridas**

[Guía 4: Mapa de actores](#)

[Guía 5: Técnica del punto de vista - ¿Cómo podríamos?](#)

[Guía 6: Guía de entrevista - problema](#)



**Consejo metodológico:** El proceso de identificación del problema se complementa perfectamente con una sesión adicional en la que asistan expertos del área relacionada con el desafío/problema, esta sesión puede llevarse a cabo entre las sesiones 1 y 2 o también entre las sesiones 2 y 3, en los dos casos

## **Etapa 2 - Etapa de formulación / Ideación**

Esta etapa busca formular una solución a la problemática/desafío en clave de solución de política pública y poder evaluar esa solución en función de testeos con posibles beneficiarios o de opiniones de expertos en la materia.

### **Sesión 1. Ideación**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es hacer un ejercicio de ideación abierta (lluvia de ideas) con los participantes de posibles soluciones, de toda índole al problema de política pública identificado y seleccionado en la Etapa 1.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una lista de soluciones propuestas de manera colaborativa por parte de los participantes.

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Ideación libre (50% del tiempo de la sesión)  
Discusión de las propuestas, organización y agrupación de soluciones similares. (50% del tiempo de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** Ninguno

**Herramientas sugeridas** [Guía 7. Generador de ideas rápidas](#)

### **Sesión 2. Convergencia de solución**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es filtrar las soluciones presentadas por el equipo con diferentes criterios o depurar la solución hasta que quede formulada como una solución de política pública.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una solución al problema previamente definido, validada y aceptada por el equipo.

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Presentación y revisión de la lista de soluciones de la sesión anterior.(30% del tiempo de la sesión)

Test de viabilidad (30% del tiempo de la sesión)

Discusión y decisión de la solución, puede usarse una votación en caso de ser necesario. (40% del tiempo de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** la Ninguno

**Herramientas sugeridas** [Guía 8: Test de viabilidad](#)

**Consejo metodológico:** Aunque lo ideal es siempre construir acuerdos no siempre es posible en los tiempos disponibles, por eso en caso de ser necesario pueden intentarse alguno de los siguientes métodos de votación



- Mayoría simple con voto individual: Cada participante cuenta con un voto.
- Mayoría simple con voto múltiple: Cada participante cuenta con varios votos y puede asignarlos libremente a una o varias de las opciones
- Voto cuadrático: Cada participante cuenta con un presupuesto simbólico (tokens), los votos se pueden asignar libremente pero cada voto adicional al mismo proyecto tiene un costo mayor (en tokens)

<https://www.gobierno.es/blog/20190911-quadratic-voting>

### Sesión 3. Prototipado de solución

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es prototipar en una versión inicial la política pública que permitiría implementar la solución elegida que resuelve el problema identificado y seleccionado en la Etapa 1.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Prototipo de política pública

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Discusión sobre la propuesta de valor pública [usar los mapas de empatía generados previamente]. (30% del tiempo de la sesión)

Discusión y llenado del Canvas de política pública. (40% del tiempo de la sesión)

Preparación de la entrevista de validación del prototipo (10% de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** Siempre que no se haga “sesión de validación del prototipo” los participantes deberán llevar a cabo una serie de entrevistas de validación del prototipo a personas de diferentes perfiles (ciudadanía, funcionarios públicos, especialistas etc.)

**Herramientas sugeridas**

[Guía 3: Mapa de empatía](#)

[Guía 9: Propuesta de valor pública](#)

[Guía 10: Canvas de política pública](#)



**Consejo metodológico:** La elaboración de un prototipo de política pública puede requerir más de una sesión, lo ideal es que exista trabajo participativo y acuerdos en relación al contenido de los aspectos fundamentales del prototipo y que este incluya la totalidad de componentes de una política pública, aunque sea a un nivel básico y funcional, es decir un Mínimo Prototipo Viable (MVP).

También puede probarse una variable de montaje del prototipo con algún experto o especialista en la materia específica que se esté trabajando, siempre que el desarrollo del prototipo sea colaborativo y abierto a aportes y opiniones de los miembros del equipo.

## **Etapa 3 - Etapa de implementación / Desarrollo y testeo de la solución**

### **Sesión 1. Testeo del prototipo (sesión opcional)**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es presentar la primera versión del

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una iteración adicional al prototipo de política pública

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Depende de la cantidad de invitados y de la profundidad o alcance de la entrevista, lo ideal sería tener por lo menos dos o tres buenas entrevistas en la sesión.

**Trabajo para la próxima sesión** Ninguno

**Herramientas sugeridas** [Guía 11: Guía de entrevista - Solución](#)



**Consejo metodológico:** La validación del prototipo puede ser de varias maneras: a) Una sesión adicional como la que se describió previamente en la que se invitan especialistas externos del asunto que se esté trabajando para presentarles el prototipo y pedirles su opinión o retroalimentación; b) que los participantes del grupo hagan una cantidad mínima de entrevistas a diferentes personas o c) una versión mixta, que sería tener una sesión con invitados y adicionalmente que los participantes hagan entrevistas por su cuenta.

### **Sesión 2. Ajustes al prototipo**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es incorporar posibles ajustes al prototipo resultantes de la retroalimentación obtenida en las entrevistas.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una iteración adicional, más completa y mejorada del prototipo de política pública

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Revisión y puesta en común de la información obtenida en las entrevistas (50% del tiempo de la sesión)

Ajustes y mejora del prototipo (50%)

*Trabajo para la próxima sesión* **la** Ninguno

*Herramientas sugeridas* [Guía 9: Canvas de política pública](#)

## Etapa 4 - Etapa de seguimiento y evaluación

### Sesión 1. Taller de diseño de indicadores

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es proponer indicadores de monitoreo y evaluación de la política pública que estamos proponiendo.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una lista de soluciones propuestas de manera colaborativa por parte de los participantes.

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Discusión de aspectos a medir (proceso y resultado) en relación al prototipo de política pública.(50% de la sesión)

Diseño de indicadores (50% de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** Ninguno

**Herramientas sugeridas** [Guía 12: Guía de parámetros básicos para diseño de indicadores](#)



**Consejo metodológico:** Generalmente el componente de seguimiento y evaluación de políticas públicas suele presentarse como un componente “externo” o posterior al proceso de formulación de políticas públicas, por esta razón se recomienda contar en esta sesión con un experto en construcción de indicadores de monitoreo o evaluación, bien para dar una sesión magistral sobre conceptos básicos o como tutor/facilitador del equipo en la construcción de indicadores.

## **Etapa 5 – Presentación**

El objetivo general de esta etapa es construir de manera colaborativa la presentación final del proyecto, esta etapa puede reforzarse con sesiones de formación en habilidades de comunicación como oratoria o diseño de presentaciones, que suelen ser ampliamente demandadas y altamente valoradas por colaboradores públicos

### **Sesión 1. Diseño de presentación**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es decidir de manera colaborativa la estrategia de presentación, selección de argumentos y roles.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Un esquema básico de la presentación (orden) y roles (presentadores, diseñadores, etc.)

**Distribución sugerida de pasos y tiempos** Diseño de la presentación (70% de la sesión)  
Discusión y definición de roles (30% de la sesión)

**Trabajo para la próxima sesión** Ninguno

**Herramientas sugeridas** [Guía 13: Guía de “pitch”](#)

### **Sesión 2. Ensayo de presentación**

**Objetivo de la sesión** El objetivo de esta sesión es hacer una o varias presentaciones de práctica y mejora de la presentación en sus diferentes aspectos (presentación, presentación de argumentos, oratoria etc.

**Resultados mínimos esperados de la sesión** Una versión mejorada de la presentación final del proyecto



***Distribución sugerida de pasos y tiempos*** Ensayos de la presentación y retroalimentación del equipo (100% de la sesión)

***Trabajo para la próxima sesión*** Ninguno

***Herramientas sugeridas*** Ninguna

## 7. Recomendaciones metodológicas generales

A continuación, presentamos algunas recomendaciones metodológicas aplicables a un proceso InLab:

Flexibilidad metodológica: el proceso InLab presentado en esta guía metodológica sugiere una serie de pasos y metodologías que consideramos pueden integrarse para lograr los objetivos deseados, sin embargo, la estructura es absolutamente flexible a incorporar más sesiones u otras metodologías diferentes o adicionales.

Coordinación: Considerando que el proceso requiere un alto nivel de coordinación de personas y recursos, se recomienda una coordinación conjunta entre la organización pública y el equipo de innovación.

Aliados: Un proceso InLab requiere un fuerte nivel de compromiso por parte de la entidad u organismo público en el cual se desarrolla, fundamentalmente por el compromiso horario que supone para los miembros del equipo y las responsabilidades adquiridas pero también con el proceso mismo, usualmente un socio ideal de un proceso InLab es una organización pública fuertemente atraída hacia la innovación y con un compromiso real de incorporar nuevas prácticas y de impulsar un cambio cultural de innovación al interior de la organización.

Este proceso también admite la participación de socios o aliados de otra naturaleza como otras organizaciones académicas o de la sociedad civil, siempre que los roles de cada socio estén claros y agreguen valor al proceso de intra innovación pública.

Formato: Este proceso también es flexible desde el punto de vista del formato, idealmente las sesiones deben ser presenciales, pero por razones logísticas o de economía puede intentarse un formato híbrido, sesiones remotas y presenciales, en cualquier caso, se recomiendan sesiones presenciales para los cierres de cada etapa y para la presentación final.

Duración de las sesiones: El proceso está diseñado para sesiones con una duración de entre dos horas y media y tres horas, menos de este tiempo será insuficiente para cubrir los objetivos de cada sesión y más ya puede ser excesivo para los miembros del equipo.

Mentores: Se recomienda contar con uno o varios mentores/padrinos del equipo, idealmente agentes con cargos de responsabilidad de la organización que puedan orientar al equipo, pero también servir de vehículo para la solución de dudas, problemas o requerimientos del equipo al interior de la organización.

Guías: Se recomienda también preparar guías de trabajo de cada una de las sesiones que pueda ser enviada con anterioridad a los miembros del equipo para que puedan familiarizarse con las actividades y metodologías a tratar, estas guías son el vehículo ideal para brindar más información al equipo, como bibliografía o documentación adicional.

## Caso de Implementación: Metodología. InLab



# Memoria del proyecto InLab – Laboratorio de Políticas Públicas. Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA)

Septiembre a noviembre de 2022

### \*Área Metropolitana del Valle de Aburrá

Juan David Palacio Cardona: **Director del Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

Pablo Marcelo Maturana Guzmán: **Subdirector de Cooperación y Convenios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.**

Diego Armando Posada Valencia: **Subdirector Planeación Integral del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.**

Janet Cristina Montoya Díaz: **Líder Cooperación y Convenios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.**

Víctor Hugo Mejía Múnera: **Líder Unidad de Cultura y Educación del Área Metropolitana del Valle de Aburrá**

Andrea Laverde Niño: **Profesional de apoyo Cooperación y Convenios Área Metropolitana del Valle de Aburrá.**

### \*Asuntos del Sur

Giovanni Pérez: **Coordinación Metodológica**

Ana Doria: **Coordinación IP360**

Joaquín Chesini: **Asistente Sr. IP360**

Daniela Galvis: **Asistente Sr Coordinación Metodológica**

Francis Corrales: **Asistente Sr Coordinación Metodológica**

El presente documento constituye una memoria de la intervención de Innovación Pública denominada **InLab – Laboratorio de Políticas Públicas**, realizado de manera conjunta entre el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la organización Asuntos del Sur (Argentina) entre septiembre y noviembre de 2022.

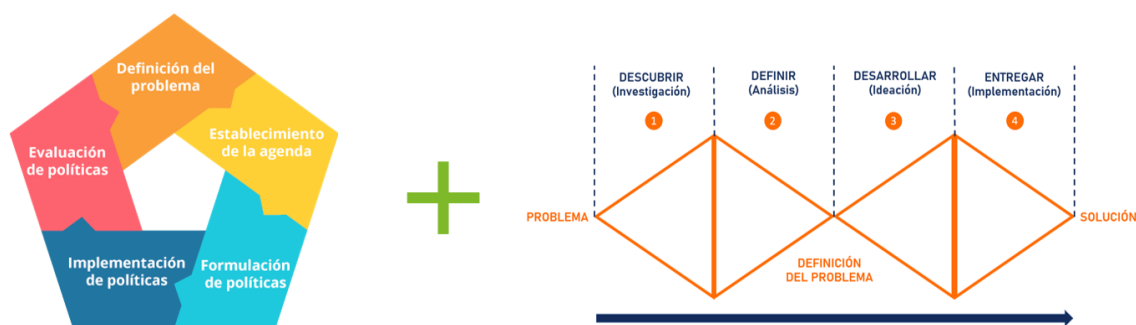
### 1. Objetivos del proyecto.

- Desarrollar un proyecto completo de diseño de política pública de manera innovadora y generando un contexto de “inteligencia colectiva” entre agentes del AMVA.
- Transferir capacidades a los miembros del equipo en materia de formulación de políticas públicas.
- Transferir capacidades a los miembros del equipo en materia de innovación pública y gobierno abierto
- Desarrollar habilidades de “construcción de equipo”, inteligencia colectiva y habilidades blandas.
- Fortalecimiento de la cultura de innovación pública del AMVA.

### 2. Metodología

La metodología diseñada para este proyecto consistió en la selección de un equipo diverso de agentes del AMVA o de los municipios que la conforman, preferiblemente de formaciones profesionales diferentes a los cuales se pudiera asignar un desafío metropolitano de política pública.

Para la solución del desafío se mantuvieron dos ejes metodológicos paralelos, el ciclo de vida de las políticas públicas, en cuatro etapas (preparatoria, formulación, implementación y evaluación) y el marco conceptual del pensamiento de diseño (doble diamante del Design Council<sup>4</sup>)



Adicionalmente, la metodología se complementó con los siguientes elementos:

4

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

- Un proceso de convocatoria abierta al proyecto buscando una vinculación voluntaria y representativa en términos geográficos (AMVA y municipios), de género y de perfiles profesionales
- Uso de herramientas de innovación específicas para cada una de las etapas
- Combinación de sesiones remotas y presenciales, con énfasis en las sesiones presenciales como “sesiones de cierre” de las etapas.
- Uso de plataforma de trabajo colaborativo (MURAL) para registrar las etapas y avances del equipo.
- Transferencia de capacidades a los miembros del equipo a través del uso de técnicas y herramientas metodológicas que puedan ser apropiadas y replicadas por los miembros del equipo.

### **3. Convocatoria**

Se lanzó una convocatoria abierta a funcionarios municipales y del AMVA relacionados con la temática del desafío, como resultado de esta convocatoria se seleccionaron 30 agentes del AMVA y de Medellín, Envigado, Bello, La Estrella, Copacabana, Caldas y Girardota, en el grupo seleccionado se garantizó la paridad de género y un rango diverso de formaciones profesionales.

#### 4. Cronograma

| Fase                                  | Etapa (Doble diamante)  | Herramientas sugeridas  | Sesiones / Fechas                                     |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Fase preparatoria y de agenda pública | Exploración del problema: <b>descubrir</b><br><br>Definición del problema: <b>definir</b> | Definición del problema / técnica del punto de vista /¿cómo podríamos?)<br>Mapa de empatía<br>Mapa de actores<br>Mapa de propuesta de valor   | Sesión 1: 22/09<br>Sesión 2: 29/09<br>Sesión 3: 6/10  |
| Fase de formulación                   | Desarrollo de la solución <b>Ideación</b><br><br>Testeo de la solución                    | Ideación / pensamiento por analogía /<br><br>Canvas de inteligencia colectiva<br><br>Canvas de formulación de política pública<br><br>Canvas<br><br>Entrevistas empáticas (testeo) y ajuste | Sesión 4: 13/10<br>Sesión 5: 20/10<br>Sesión 6: 27/10 |
| Fase de implementación                | Entrega de la solución: <b>Implementación</b>   |   | Sesión 7: 3/11<br>Sesión 8: 10/11                     |
| Fase de seguimiento y evaluación      | Bases para una segunda iteración.   | Diseño ágil de indicadores  | Sesión 9: 17/11                                       |
| Presentación                          |   | Presentación del desafío la solución y el proceso a un jurado de autoridades o expertos seleccionados por el AMVA.  | Sesión 10: 29/11                                      |

#### 5. Desarrollo de las sesiones

### 5.1. Etapa preparatoria y de agenda pública / Definición del problema (sesiones 1, 2 y 3)

En la primera sesión de esta etapa que se desarrolló completamente de manera virtual (22 de septiembre), tuvimos oportunidad de conocer a los miembros del proyecto y de tener una primera aproximación al siguiente desafío de política pública:



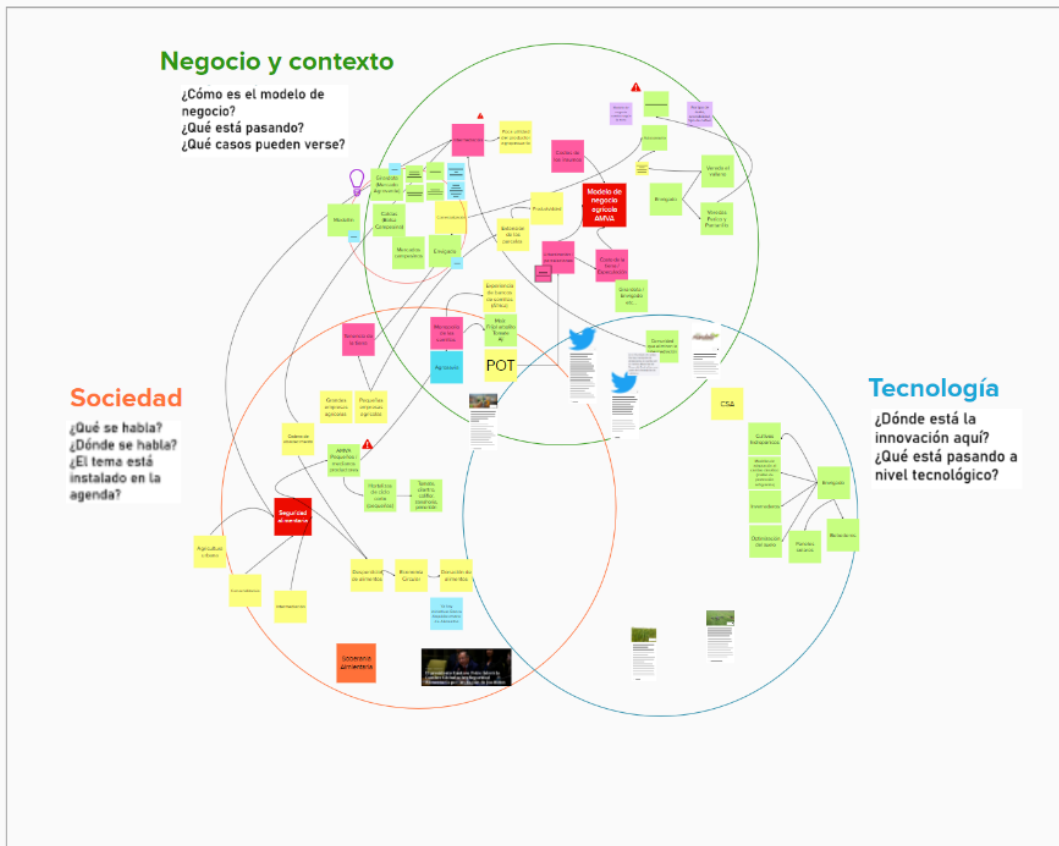
Fortalecer la productividad y la competitividad del sector agropecuario de las zonas rurales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con el fin de mejorar los ingresos de las familias, la soberanía y la seguridad alimentaria de toda la población.



A continuación, hicimos un ejercicio de ideación abierta que corresponde con la mitad del primer diamante (Descubrir) poniendo en común los conocimientos de los miembros del equipo en relación a las temáticas del desafío desde tres dimensiones diferentes:

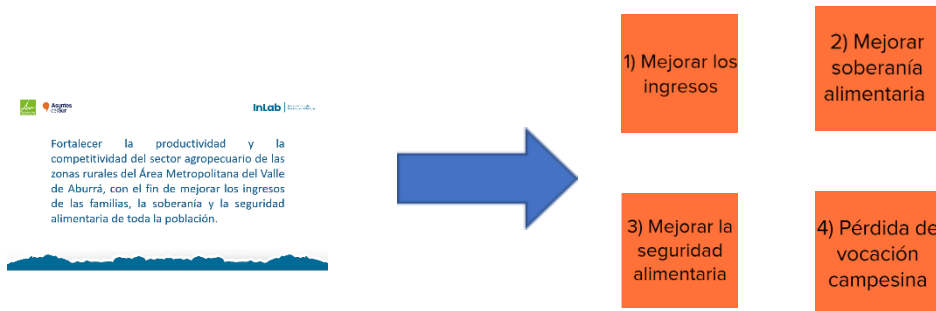
1. Negocio y contexto: ¿cómo es el modelo de negocio?, ¿Qué está pasando?, ¿Qué casos pueden verse?
2. Tecnología: ¿Dónde está la innovación?, ¿Qué está pasando a nivel tecnológico?
3. Sociedad: ¿Qué se habla?, ¿Dónde se habla?, ¿El tema está instalado en la agenda?

Los aportes de los miembros del equipo a estas dimensiones se sistematizaron en el siguiente esquema:



El objetivo de esta sesión fue concentrarse en la pregunta **¿Qué sabemos del tema?**

En la **sesión 2** también remota (29 de septiembre) el equipo “desarmó” el desafío en varios problemas más específicos.



Para después analizar específicamente las características de cada uno de esos problemas a partir de las siguientes preguntas:

¿Es un problema?: Es un problema o un aspecto específico del desafío, en este caso el equipo determinó que en efecto los cuatro problemas seleccionados representan en efecto situaciones problemáticas relacionadas con el desafío.



¿Para quién es un problema?: para responder esta pregunta el equipo estableció quien o quienes son las personas que reciben o se resienten con los efectos de la situación problemática, considerando que pueden ser varias y que esas “personas” pueden ser también “personas institucionales”, en este punto trabajamos con mapas de empatía como herramienta metodológica para caracterizar estas personas en cada uno de los problemas.

¿Es un problema de política pública?: ¿El problema identificado es relevante desde el punto de vista de las políticas públicas?, es decir, ¿supone una obligación o exige desplegar una competencia de alguna autoridad pública, independientemente de su nivel?

El objetivo de esta pregunta es determinar no solamente si el problema es un problema de política pública si no también si el mismo se encuentra o no en la agenda pública, así por ejemplo encontramos que a pesar de que el Problema N° 2 relacionado con el concepto de “soberanía alimentaria”, puede ser un problema de política pública, la comprensión clara de lo que implica soberanía alimentaria aún no está suficientemente instalada en la agenda o no lo está de manera homogénea en todos los municipios del AMVA.

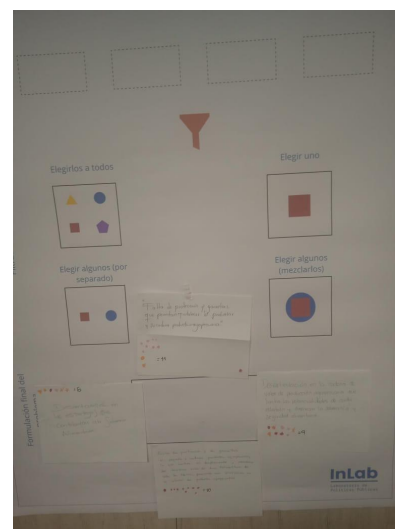
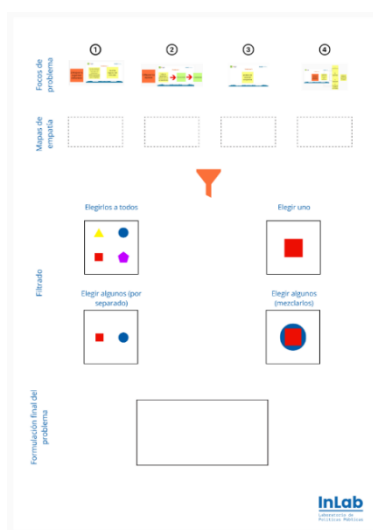
Esta discusión y actividad fue muy pertinente para empezar a observar y entender como al interior del AMVA los municipios han diseñado y desplegado estrategias y acciones públicas a veces diferentes y con mayor o menor intensidad ante un mismo problema, de esta manera fue posible identificar municipios (que por su ubicación y matriz productiva entre otros factores) para los que la producción agropecuaria es un tema más sensible y por tanto probablemente cuentan con políticas públicas más robustas en este tema.

El objetivo de esta sesión fue desarmar el desafío concentrándose en dos preguntas **¿Cuáles son los problemas?** y una primera aproximación a **¿Cómo es ese problema?**

La **sesión 3**, realizado de manera presencial (6 de octubre) permitió al equipo un primer encuentro presencial y trabajar en un proceso de “convergencia de los problemas”, esto es, la segunda mitad del primer diamante (Definir), para esto los participantes hicieron dos ejercicios, en primer lugar, construyeron un mapa de actores relevantes para el “ecosistema de desafíos” construido.



En segundo lugar, los miembros del equipo construyeron de manera colaborativa y participativa diferentes opciones de convergencia para tener un solo problema al final de la sesión.



Los participantes trabajaron con más detalle en la caracterización de los problemas identificados y finalmente, a través de un

proceso de votación se intentó “filtrar” los problemas en uno solo con los siguientes resultados:

| Problema   | Votos |
|--|-------|
| 1. Falta de protección y garantías que permitan fortalecer al productor y su cadena productiva agropecuaria  | 11    |
| 2. Desarticulación en las estrategias que contribuyan a la soberanía alimentaria   | 6     |
| 3. Desarticulación en la cadena de producción agropecuaria que limita las potencialidades de cada eslabón y amenaza la soberanía y la seguridad alimentaria  | 9     |
| 4. Falta de protección y garantías al pequeño y mediano productor agropecuario lo que conlleva al desplazamiento y el abandono del territorio rural del AMVA, generando una disminución de la oferta de productos agropecuarios. | 10    |

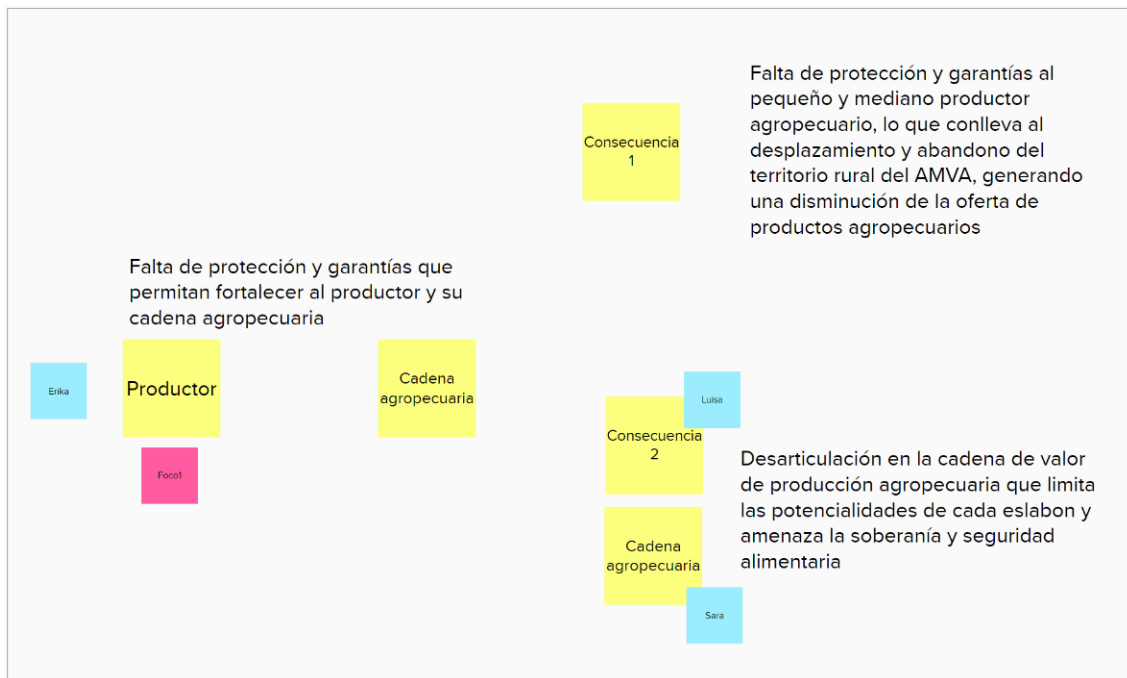
Es evidente que como resultado de la votación solo pudo “descartarse” el problema número 2, relativo a la soberanía alimentaria, el desafío entonces en esta etapa del proceso se convirtió en buscar un nivel de convergencia aún mayor, para poder llegar a un problema que representara una dimensión real del desafío entregado al equipo, pero cuya solución pareciera importante e interesante a los miembros del equipo.

El objetivo de esta sesión fue desarrollar la pregunta **¿Cuál es el problema?**

## 5.2. Etapa de formulación / Definición de la solución (sesiones 4, 5 y 6)

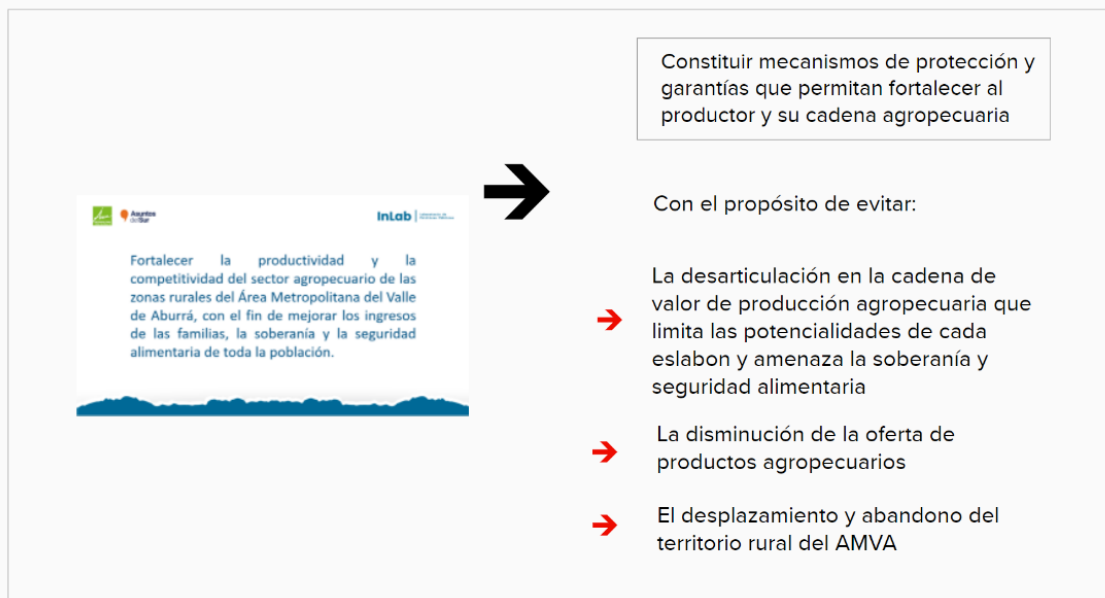
En esta etapa fue necesario ajustar el diseño original del programa para incluir una sesión adicional al proceso de “definición” del problema.

Para el efecto la **sesión 4** (13 de octubre) se estructuró en tres partes, una primera sesión de “convergencia del problema” en la cual pasáramos de tres problemas a un problema definitivo, para esto analizamos los tres problemas y encontramos que uno de ellos era un problema “foco” o estructurante y los otros dos, problemas que podrían considerarse “consecuencias” del anterior.



De esta manera fue posible finalmente traducir el desafío en un único problema a considerar y redactarlo en los siguientes términos:

# PROBLEMA

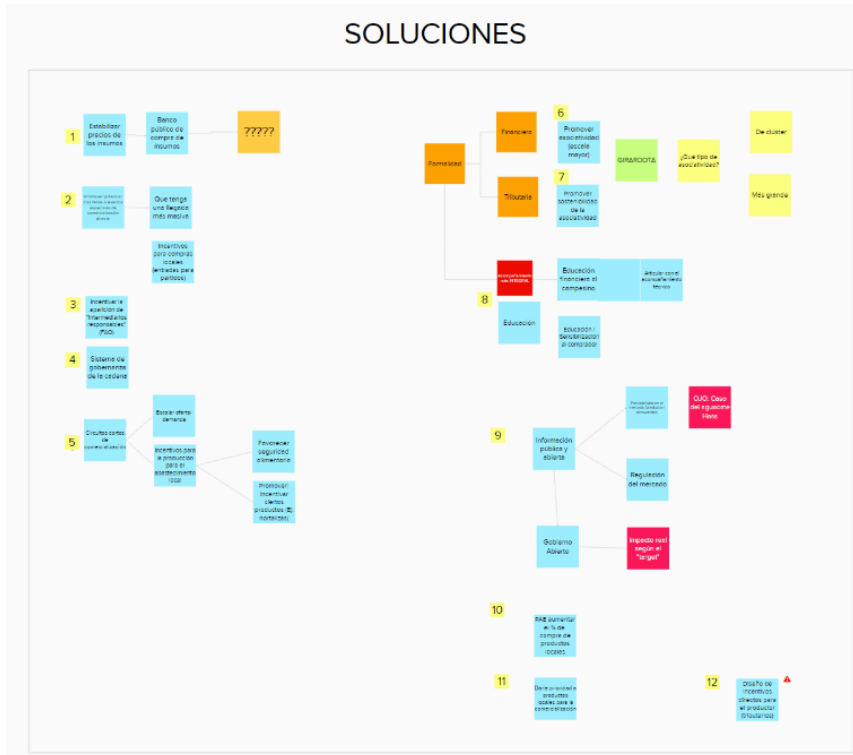


En la segunda parte de la sesión contamos con la presentación de Juan Andrés Cano, CEO de PeaceStartup, una fundación incubadora y aceleradora de emprendimientos de impacto social con experiencia en mercados agropecuarios, la charla presentó al equipo una mirada de diagnóstico sobre los diferentes modelos de negocio del ecosistema agropecuario y señaló algunas conclusiones especialmente relevantes para el equipo, a saber:

- Que el productor agropecuario es uno de los eslabones más débiles de la cadena agropecuaria ya que enfrenta desafíos de productividad, informalidad, iliquidez y dificultades logísticas.
- La aparición y promoción por parte de agencias internacionales como la FAO de nuevos modelos de intermediación responsable (como agencias públicas de agregación, cooperativas, asociaciones de productores, asociaciones público privadas de distribución y comercialización etc.)

En la tercera parte de la sesión, hicimos un ejercicio de “ideación de soluciones” que correspondería con la etapa de formulación de diseño de una política pública y con la primera mitad del segundo diamante (Desarrollar). Los miembros del equipo propusieron de manera colaborativa y participativa un conjunto de doce (12) soluciones diferentes al problema, a saber:

1. Estabilizar precios de los insumos
2. Promover/potenciar más ferias o eventos especiales de comercialización directa
3. Incentivar la aparición de “intermediarios responsables”
4. Proponer un nuevo sistema de gobernanza de la cadena agropecuaria
5. Promover “circuitos cortos” de comercialización de los productos agrícolas.
6. Promover modelos asociativos de mayor escala
7. Promover la sostenibilidad de la asociatividad
8. Programas de educación al productor agropecuario
9. Tener un sistema de información público y abierto de datos regionales relacionados con la producción y comercialización agropecuaria.
10. Aumentar el % de compra de productos locales en los PAE
11. Dar prioridad a productos locales para la comercialización
12. Diseñar incentivos directos para el productor.



El objetivo de esta sesión fue desarrollar la pregunta **¿Cuáles son las posibles soluciones al problema?**

En la **sesión 5** (20 de octubre) se trabajó la segunda mitad del segundo diamante (Entregar), es decir se inició un proceso de convergencia de todas las propuestas de solución planteadas por el equipo, filtrándolas con criterios como:

**Competencias:** ¿Son competentes el AMVA o los municipios implementar estas soluciones?

**Escalabilidad:** ¿La solución es escalable a nivel metropolitano?

**Impacto y temporalidad:** ¿Los impactos son directos o indirectos?, ¿se producen en el corto, mediano o largo plazo?

**Viabilidad:** ¿Implementar la solución es viable en este momento con los recursos (físicos, financieros, humanos) municipales y metropolitanos en este momento?

Al aplicar estos criterios fue posible “filtrar” las soluciones y reducirlas a tres:

1. Generar incentivos económicos para productores (tributarios, bancarios, comerciales).
2. Promocionar o incentivar nuevos intermediarios o que los actuales sean más "responsabilidad".
3. Fomentar mecanismos o iniciativas que generen circuitos cortos de comercialización.

Con estas tres ideas se discutió si tenía sentido agruparlas en un solo proyecto en varias etapas o avanzar con alguna de ellas, en un primero momento de la discusión el grupo

evidenció un gran interés en encontrar una fórmula que permitiera diseñar un proyecto que incluyera de alguna manera las tres iniciativas.

Sin embargo, en un momento de la discusión sucedió algo muy interesante, se propuso al grupo hablar de las iniciativas municipales asociadas a las tres ideas propuestas y se evidenció una situación clave, la evidencia de curvas de aprendizaje de algunos municipios y en algunos proyectos (La Estrella, Girardota, Caldas) y el interés de municipios con proyectos más pequeños o más recientes de aprender de esas experiencias más consolidadas.



El objetivo de esta sesión fue desarrollar la pregunta **¿Cuál es la solución para este problema?**

En la **sesión 6** (27 de octubre) que fue presencial, los participantes profundizaron el relevamiento de experiencias exitosas de cada municipio sobre cada uno de los tres ejes (propuestas) previamente seleccionados

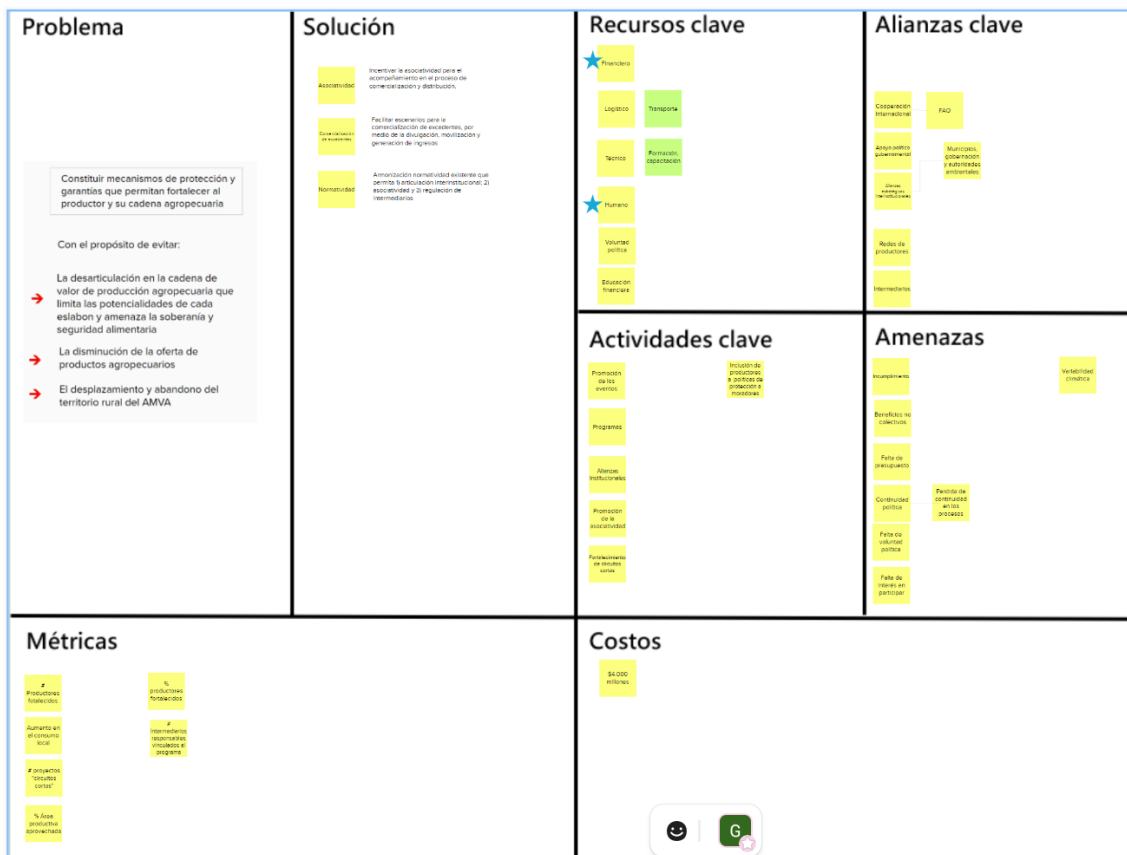
## 2 EXPERIENCIAS EXITOSAS

| Eje                       | Experiencias exitosas (¿Dónde?) | Experiencias exitosas (motivación que potencia o dolor que soluciona) | Elementos "clave de la experiencia exitosa" |
|---------------------------|---------------------------------|---|---|
| Incentivos                |                                 |   |   |
| Intermediario responsable |                                 |   |   |
| Circuitos cortos          |                                 |   |   |

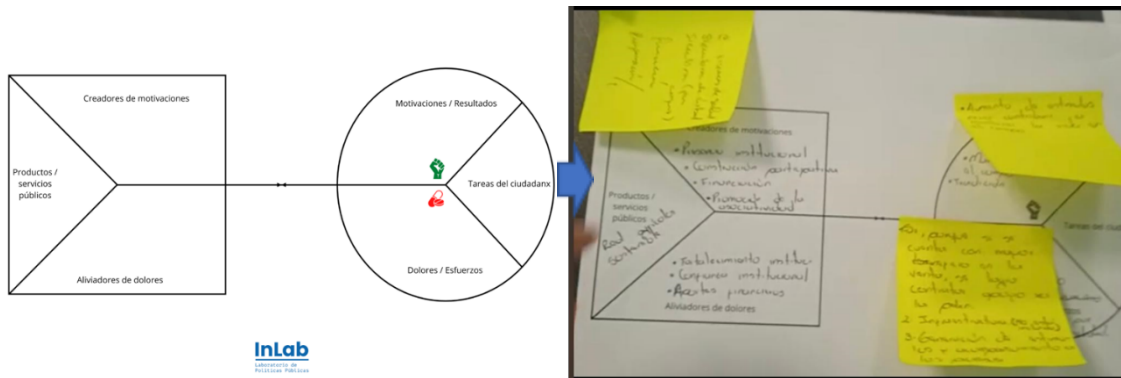
| Eje                       | Experiencias exitosas (¿Dónde?)  | Experiencias exitosas (motivación que potencia o dolor que soluciona)  | Elementos "clave de la experiencia exitosa"                  |
|---------------------------|--|--|--|
| Incentivos                | LOS CIRCUITOS CORTOS DE LA ZONA RURAL (CIRCUITOS CORTOS DE LA ZONA RURAL)      | Los productores rurales tienen dificultades para acceder a los mercados y distribuir sus productos.                  | El acceso a los mercados y la distribución de los productos. |
| Intermediario responsable | Asociación de productores de la zona rural (CIRCUITOS CORTOS DE LA ZONA RURAL) | Asociación de productores de la zona rural que facilita el acceso a los mercados y la distribución de los productos. | El acceso a los mercados y la distribución de los productos. |
| Circuitos cortos          | Asociación de productores de la zona rural (CIRCUITOS CORTOS DE LA ZONA RURAL) | Asociación de productores de la zona rural que facilita el acceso a los mercados y la distribución de los productos. | El acceso a los mercados y la distribución de los productos. |

Adicionalmente hicieron un primer intento de “formular” un proyecto con la herramienta de “canvas de políticas públicas” que permitiera tener un primer vistazo general de una solución completa.



Por último, se exploró la herramienta de “propuesta de valor” como una manera de conectar las necesidades (motivaciones y frustraciones) de los productores agropecuarios con la propuesta de valor de los tres ejes (soluciones) propuestas





Esta sesión en particular tuvo un importante efecto en el proyecto y en el grupo, ya que a partir de la puesta en común de las “experiencias exitosas” empezó a generarse cierto consenso en el grupo, en el sentido de la importancia de contar con un lugar para visibilizar estas experiencias y tener un espacio que permita a los funcionarios de los municipios y del AMVA compartir experiencias, transferir capacidades de manera colaborativa y escalar algunas experiencias municipales exitosas al nivel metropolitano.

El objetivo de esta sesión fue desarrollar la pregunta **¿Cuáles son las características de la solución?** y **¿cómo le agrega valor esta solución a los productores agropecuarios?**

### 5.3. Etapa de implementación /Definición del prototipo (sesiones 7 y 8)

La **sesión 7** (3 de noviembre) estaba diseñada originalmente para “prototipar” la solución, es decir para construir una versión completa de la política pública propuesta por el equipo como solución al problema específico definido previamente, originalmente se había pensado esta sesión como una sesión de prototipado y validación con invitados expertos que le dieran observaciones y retroalimentación al equipo.

Sin embargo, considerando que en la sesión 6 se construyó un fuerte consenso en relación a la importancia de contar con un “banco metropolitano de políticas públicas”, específicamente relacionadas con la atención de los tres ejes/solución, se determinó hacer una validación del proceso (más que una validación del prototipo) con el propósito de tener más elementos para afinar la solución de este banco de proyectos y ahí si prototiparla como política pública con todos sus elementos.

En el desarrollo de la sesión contamos con los siguientes invitados:

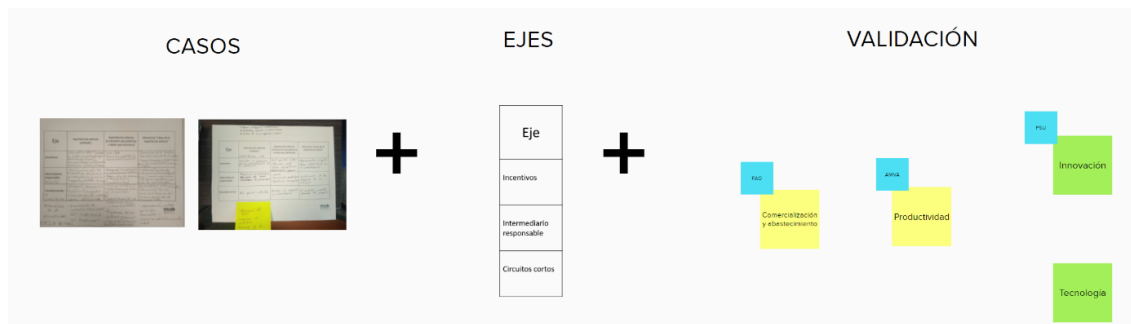
- Juan Zuluaga: Coordinador Nacional Territorial de la FAO en Colombia.
- Edison Arley Vargas: Gerente de corregimientos de la AMVA
- Juan Andrés Cano: CEO PeaceStartup

Durante toda la sesión, de manera sucesiva se presentó a los invitados el proceso adelantado por el equipo y cada uno de ellos dio observaciones, recomendaciones y sugerencias, de hecho, las observaciones de los invitados validaron y generaron un mayor

consenso en el equipo en relación a la propuesta del “banco de proyectos”, de tal manera que al final de la sesión el consenso en relación a prototipar esta solución fue mucho más fuerte.

En la siguiente sesión, la **sesión 8** (10 de noviembre) el trabajo del equipo fue precisamente una revisión exhaustiva del proceso y de como llegamos al consenso en relación al “banco de proyectos” como solución al problema e indirectamente, al desafío planteado desde el inicio del proceso.

Teníamos entonces una serie de experiencias presentadas por los miembros del equipo desde sus propias experiencias municipales, tres ejes/soluciones en los que el equipo acordó concentrarse relacionados con esas experiencias: (incentivos, intermediarios responsables y circuitos cortos de comercialización) y una serie de observaciones y comentarios “clave” realizados por los invitados a la sesión 7, de validación del proceso.



El paso siguiente entonces fue prototipar esta propuesta del “banco de proyectos” nuevamente con la herramienta del “canvas de políticas públicas”, el resultado final de este prototipo es el siguiente:

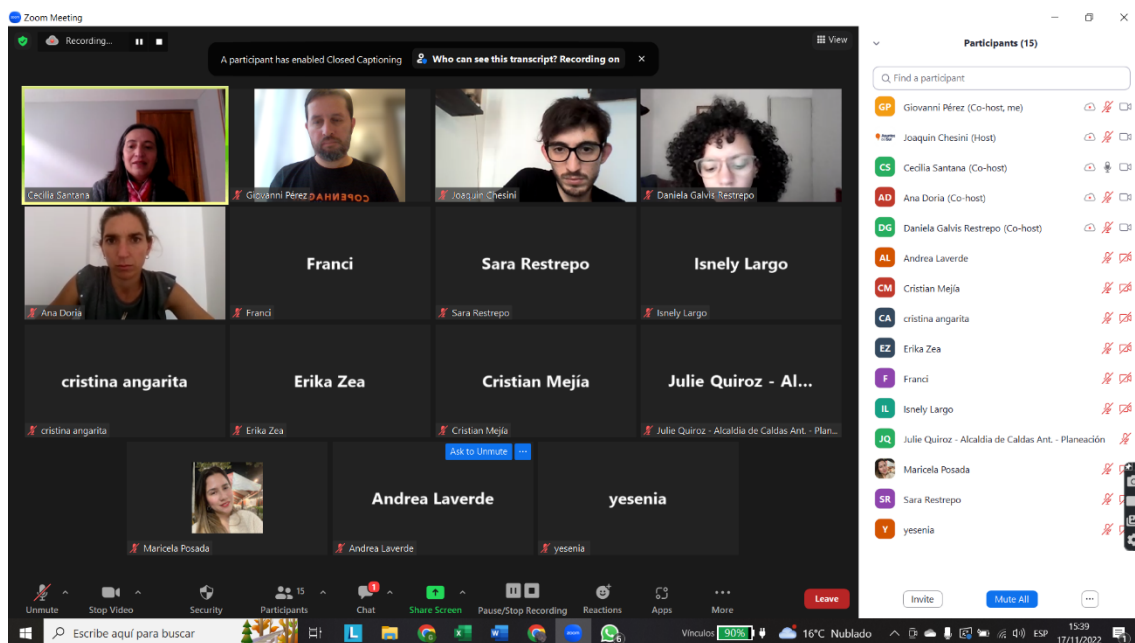
| Problema   | Solución  | Recursos clave  | Alianzas clave   |
|--|---|---|--|
| Desarticulación en la cadena de valor de producción agrícola en el AMVA que limita las potencialidades de cada eslabon, amenaza la soberanía y seguridad alimentaria, produce una disminución de la oferta de productos agropecuarios, generándo desplazamiento y abandono del territorio rural del AMVA | Programa de fortalecimiento de iniciativas municipales para el sector agrícolas liderado por el AMVA, buscando sistematizar las experiencias existentes, consolidar información, generar redes colaborativas, diseñar y acompañar nuevos proyectos y obtener financiación interno y externo | <b>Humanos</b><br>-Diagnóstico/información/ Documentación<br>-Diseño y presentación<br>-Estructuración de proyectos   | AMVA-Municipios<br>Academia<br>Organismos internacionales<br>Asociaciones campesinas<br>Productores  |
|  |   | <b>Actividades clave</b><br>Relevar el estado del sector agrícola<br>Sistematizar iniciativas municipales<br>Generar alianzas<br>Promover y difundir iniciativas existentes | <b>Amenazas</b><br>Baja sostenibilidad de las iniciativas municipales: poco presupuesto, desinterés político, desplazamiento rural-urbano, problemas de comunicación |
| <b>Métricas</b><br>Indicadores de proceso  |   | <b>Costos</b><br>INTERNOS:<br>Sistematización de los casos<br>Diseño de plataforma de visualización de los casos  |  |

El objetivo de esta sesión fue prototipar la propuesta respondiendo a la pregunta **¿Cuáles son las características de esta solución?**

#### 5.4. Etapa de seguimiento y evaluación (sesión 9)

La **sesión 9** (17 de noviembre) se planificó desde el principio como una sesión especial para el equipo.

Para esta sesión contamos con la participación de Cecilia Santana, economista especialista en monitoreo y evaluación, que dio una sesión magistral específica sobre este tema, con la intención de dotar a los miembros del equipo de los elementos básicos para pensar en potenciales indicadores de la política pública formulada pero también y principalmente para sensibilizar en relación a la importancia estructural de la actividad de monitoreo y evaluación desde la perspectiva de las políticas públicas.



Al finalizar la sesión se planteó una breve discusión con el equipo en relación a como implementar los conceptos de monitoreo y evaluación al “banco de proyectos”, y se discutió que en tanto la idea es centralizar experiencias municipales exitosas, una manera de agregar valor a ese proceso de “clasificación” es contar con indicadores en dos dimensiones diferentes:

- Una, relativa al éxito de cada una de esas políticas en sus respectivos municipios, que en la medida de lo posible permitan algún tipo de comparabilidad de políticas similares en diferentes municipios.

- Otra, relativa al diseño de indicadores del proceso de clasificación de esas experiencias municipales.

### **5.5. Presentación final**

El 29 de noviembre se llevó a cabo el evento presencial de cierre del proyecto, en las instalaciones del AMVA, con los siguientes objetivos:

- Presentar los lineamientos de la política pública en seguridad alimentaria y nutricional abordados en el Laboratorio de Política Pública – InLab
- Propiciar un espacio para dar a conocer las experiencias del territorio, teniendo como eje central de los procesos la participación ciudadana.
- La validación de hallazgos y herramientas que permitan con la información recolectada, la formulación de una política pública en seguridad alimentaria y nutricional para la región metropolitana.

Se llevó a cabo un conversatorio sobre “Gobernanza Participativa Metropolitana” con los siguientes participantes:

- Estefanía Aguirre Cano: Consultora jurídica FAO - Naciones Unidas
- Marino Henao Franco: Profesional Universitario de la secretaría de Participación Ciudadana e Inclusión Social de la Alcaldía de Barbosa
- Ana Doria: Coordinadora del Proyecto IP-360 Asociación Asuntos del Sur de Argentina
- Diana María Montoya: Subdirectora Ambiental Área Metropolitana del Valle de Aburrá



Por último, se presentaron los resultados del proyecto, esto es el proceso completo con sus etapas, la manera como los participantes construyeron acuerdos en relación al proyecto y las principales características del prototipo de política pública formulado.



También se presentaron como especiales aprendizajes de este proceso los siguientes:

- En un contexto metropolitano convergen los aspectos técnicos y colaborativos.
- Es importante generar espacios de transferencia de conocimiento y de capacidades, curvas de aprendizaje.
- Corresponde a la gobernanza metropolitana generar espacios de intercambio y de reconocimiento de experiencias y procesos de política pública.
- La gobernanza metropolitana puede identificar buenas prácticas y apoyar procesos municipales para replicar y escalar estas experiencias.
- La colaboración municipal y metropolitana puede y debe potenciar las buenas prácticas en políticas públicas.

Y cómo especiales recomendaciones de política pública, las siguientes:

- Específicamente en relación al desafío es importante dar continuidad, institucionalidad y apoyo a las experiencias exitosas (La Estrella, Girardota, Caldas).
- Se identificaron tres ejes clave de política pública agrícola: a) Necesidad de diseñar y promover incentivos para la producción agropecuaria; b) Promover circuitos cortos de comercialización y c) Promover nuevos modelos de intermediación responsable.