

**INNOVACIÓN SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO: PROPUESTA PARA INCLUIR
METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ÁGILES, EN EL DISEÑO DE LAS POLÍTICAS
PÚBLICAS DE NATURALEZA SOCIAL EN LA ALCALDÍA DE TULUÁ, VALLE DEL
CAUCA.**

ISABEL GARRIDO BENEDETTI Y SEBASTIÁN MARTÍNEZ MENA.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA
PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL.

DIRECTOR: JUAN PABLO MILANESE. PhD.

MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL
SANTIAGO DE CALI
2025.



Resumen:

Este trabajo propone la inclusión de metodologías y herramientas ágiles como enfoques de Innovación Social en el diseño de políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá, Valle del Cauca. Partiendo de un diagnóstico de la política pública “Territorio para la Reconciliación”- Acuerdo 07 de 2015, se evidencian limitaciones en la capacidad técnica de los funcionarios públicos que diseñaron e implementaron la política, por ello, se derivan problemas relacionados con la participación ciudadana, el seguimiento y la sostenibilidad. Se adopta un enfoque cualitativo con metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), integrando revisión documental, entrevistas y grupos focales. Se identifican y validan metodologías como *Design Thinking*, *Scrum* Público y una variedad de herramientas ágiles, las cuales permiten construir políticas más alineadas con las necesidades reales de la población. El resultado es una propuesta concreta: el Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social, que fortalece capacidades institucionales y promueve la gobernanza colaborativa. Esta iniciativa busca transformar el ejercicio público mediante el diseño de políticas públicas que fomenten la empatía, la efectividad y la eficiencia en contextos territoriales como el de Tuluá, logrando así, un cambio en el comportamiento en relación con la gobernabilidad y la gobernanza colaborativa.

Palabras claves: Innovación social, Políticas Públicas de naturaleza social, Metodologías y Herramientas Ágiles, Tuluá.

Abstract

This paper proposes the inclusion of agile methodologies and tools as approaches to Social Innovation in the design of Public Policies with a social emphasis in the Mayor's Office of Tuluá, Valle del Cauca. Based on a diagnosis of the public policy “Territorio para la Reconciliación”- Agreement 07 of 2015, limitations in the technical capacity of public officials who designed and implemented the policy are evidenced, thus, problems related to citizen participation, monitoring and sustainability are derived. A qualitative approach with Participatory Action Research (PAR) methodology is adopted, integrating documentary review, interviews and focus groups. Methodologies such as Design Thinking, Public Scrum and a variety of agile tools are identified and validated, which allow building policies more aligned with the real needs of the communities. The result is a concrete proposal: The Agile Manual for the Design of Public Policies with a social emphasis, which strengthens institutional capacities and promotes collaborative governance. This initiative seeks to transform the public exercise through the design of policies that promote empathy, effectiveness and efficiency in territorial contexts such as Tuluá, thus achieving a change in behavior in relation to governability and territorial governance.

Key Words: Social innovation, Public Policies with a social emphasis, Agile Methodologies and Tools, Tuluá.

Índice.

La innovación social como camino para repensar las políticas públicas de naturaleza social	4
Identificación del problema técnico-institucional de las políticas públicas sociales en Colombia y Tuluá: oportunidades desde la innovación social	10
Algunos conceptos fundamentales para el análisis:	14
La Innovación social desde un concepto multidimensional.....	14
Innovación social y gobernanza colaborativa, su relación con el diseño de las políticas públicas.....	16
Innovación social y transformación democrática: Teoría crítica y teoría de cambio como herramientas analíticas.....	18
Diagnóstico de la Política Pública Social “Territorio para la reconciliación” de Tuluá: Retos en el diseño e implementación	20
Estrategias metodológicas para la innovación social en políticas públicas: perspectivas internacionales y nacionales	30
Metodologías ágiles, herramientas ágiles e innovación social para el diseño de políticas públicas de naturaleza social en Tuluá	40
Propuesta para la inclusión de herramientas y metodologías ágiles en el diseño de las políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá	44
Estructura del Manual:.....	45
Conclusiones y consideraciones:	48
Próximos pasos: monitoreo y evaluación del impacto del manual.....	50
Referencias Bibliográficas	52
Anexo 1. Estructura del Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social en Tuluá	62

Índice de Tablas

Tabla 1. Diagnóstico de la política pública social “Territorio para la reconciliación”.....	23
Tabla 2. Matriz DOFA del diagnóstico de la política pública social “Territorio para la reconciliación”.....	27
Tabla 3. Herramientas y metodologías ágiles de Innovación Social en Políticas Públicas de naturaleza social.....	36

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo 360°.....	33
Figura 2. Fases del Laboratorio de Innovación (I-Lab).....	34
Figura 3. Herramientas y metodologías ágiles que contribuyen al diseño de las políticas públicas de naturaleza social, en el contexto de la Alcaldía Municipal de Tuluá.....	43
Figura 4. Evaluación de metodologías y herramientas ágiles escogidas.....	48

La innovación social como camino para repensar las políticas públicas de naturaleza social.

El concepto de “Innovación social” ha cobrado relevancia en las últimas décadas, desde diferentes sectores académicos, debido al cambio de paradigma en los sistemas de innovación, que ahora buscan soluciones más colaborativas y orientadas a la sociedad (Álvarez et al., 2017). Además, la complejidad de los problemas sociales y el vertiginoso crecimiento mundial ha generado una demanda de nuevas formas de abordar estos desafíos.

La innovación social, entendida como la búsqueda de ideas y soluciones nuevas y efectivas que funcionan para resolver y mitigar los problemas sociales (Christensen, 1997; Mulgan et al., 2007) ha emergido como una herramienta fundamental para impulsar cambios transformadores en la sociedad, cobrando gran relevancia en la manera cómo pensamos y reformulamos las políticas públicas y en especial aquellas que buscan “transformar la realidad social y económica” (Stoker, 2006) de las poblaciones y comunidades que han sido históricamente vulneradas.

Como señala Mulgan et al. (2007), la innovación social da lugar a ideas nuevas que responden a necesidades insatisfechas, generando soluciones que transforman positivamente la sociedad y superan en eficacia a las ya existentes; centrandose su estudio en innovar no solo en la creación de políticas públicas sociales, sino en todo el ciclo de vida, desde su diseño hasta su ejecución y evaluación.

La intersección entre la innovación social y la innovación pública es particularmente relevante en el contexto del ciclo de las políticas públicas. Roth (2010) en su libro *Enfoques para el análisis de políticas públicas*, presenta una obra fundamental para comprender las diversas perspectivas y herramientas analíticas utilizadas en el estudio de las políticas públicas, reuniendo varios autores que presentan y discuten distintos enfoques para este tipo de análisis. Otros autores, como es el caso de Echeverría (2008), argumenta que para estudiar

la innovación social se requiere un marco conceptual más amplio que el proporcionado por el Manual de Oslo. Propone un nuevo enfoque basado en los valores sociales y en la aceptación de las innovaciones por parte de la sociedad. Esta perspectiva permite identificar y evaluar de manera más precisa las buenas prácticas en innovación social.

En este sentido, el presente proyecto de investigación busca contribuir a esta discusión, explorando cómo las diferentes nociones y conceptos de innovación social pueden convertirse en espacios de experimentación y aprendizaje para el diseño de políticas públicas desde el sector público. La innovación social permitirá contribuir de una manera colaborativa y organizada en los procesos de construcción y participación activa de la comunidad en la identificación y solución de los problemas que enfrentan, buscando que las políticas públicas sean más pertinentes y adecuadas a las necesidades reales de la población.

Para lo anterior, el objetivo de la investigación propone, desarrollar una propuesta de inclusión de metodologías y herramientas ágiles, teniendo como guía central el concepto de innovación social, que fortalezca dentro del ciclo de vida de las políticas públicas, su diseño y, a su vez, la capacidad técnica de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá para la formulación y diseño efectivo de políticas públicas de naturaleza social, y así responder de manera más efectiva a las necesidades de la comunidad, promoviendo una gobernabilidad y gobernanza con mayor impacto.

En el contexto específico de esta investigación, se entenderán como políticas públicas de naturaleza social aquellas orientadas a atender las necesidades de poblaciones históricamente excluidas, conforme a los nueve ejes poblacionales definidos en la Política Pública Social de Tuluá “Territorio para la reconciliación” adoptada mediante el Acuerdo 07 de 2015: mujeres, juventudes, primera infancia, infancia y adolescencia, personas con discapacidad, población indígena, personas mayores, población afrodescendiente, población

LGTBIQ+ y víctimas del conflicto armado. No obstante, reconocemos que, precisamente por su naturaleza, toda política pública implica *per se* un componente social, dado que se formula, implementa y coordina a través de mecanismos estatales, del mercado o de la sociedad civil.

Así bien, la propuesta, que se busca diseñar y desarrollar en la Alcaldía de Tuluá, Valle del Cauca, tiene el potencial de transformar la manera en que se entienden y diseñan las políticas públicas de naturaleza social a nivel local, posicionando, a su vez, este municipio como un referente en materia de políticas sociales innovadoras en el contexto nacional.

A través del desarrollo de esta propuesta se pretende visibilizar las herramientas y metodologías ágiles como un potencial enfoque de la innovación social, llevando a cabo estos procesos en el sector público, que, a través de la participación, flexibilidad y adaptación a las necesidades cambiantes de la comunidad, garanticen el correcto diseño, por parte de los funcionarios públicos, de una o varias políticas públicas de naturaleza social en el municipio de Tuluá.

Por todo lo anterior, la pregunta a responder con este proyecto investigativo, es: ¿Cómo, a través de la inclusión de metodologías y herramientas ágiles, puede la innovación social aplicada en el sector público contribuir al diseño de las políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá, Valle del Cauca?

Para el desarrollo de esta pregunta, respetando el sentido del objeto de la investigación, se considera que aquel marco epistemológico que da desarrollo a la discusión, es el método cualitativo, con un enfoque de Investigación Acción Participativa, en adelante IAP, lo que permite una aproximación comprensiva y profunda a los fenómenos sociales y culturales de la comunidad a estudiar.

De acuerdo con el método cualitativo, el conocimiento se construye a partir de la interpretación de los hechos y se basa en las realidades vividas por los participantes. Este

paradigma, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), propicia la comprensión profunda de los contextos sociales y culturales en los cuales se desarrollan las interacciones. La perspectiva cualitativa es adecuada para abordar las experiencias, percepciones y significados de los sujetos implicados en el estudio, permitiendo que los acontecimientos personales y colectivos se integren en el proceso investigativo.

En este método y para efectos de esta investigación, el enfoque de IAP junto con el diseño narrativo, se utilizó como una herramienta clave para la recolección de datos, permitiendo la elaboración de relatos detallados y contextualizados de los participantes, en los cuales se reconstruyeron los eventos y situaciones relevantes desde su propia experiencia, involucrando activamente a la comunidad y participantes en el proceso de investigación.

Para abordar los diferentes apartados de la investigación se llevó a cabo una revisión de fuentes documentales, que abarcó la consulta de investigaciones previas y el análisis de documentos oficiales, tales como los archivos de la Alcaldía de Tuluá y documentos de consultores o privados que tuvieron relación con el objeto de estudio. Estos documentos ofrecieron un panorama histórico, social y administrativo que contribuyó a la contextualización de la investigación y proporcionó información relevante sobre la evolución y comportamiento de las políticas públicas sociales en el municipio. Así mismo, se realizó una revisión documental que permitió identificar las metodologías, herramientas ágiles y técnicas de innovación social aplicables al diseño de políticas públicas sociales.

En línea con lo anterior, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, las cuales facilitaron la obtención de información. Las entrevistas semi estructuradas permiten una mayor flexibilidad que las entrevistas estructuradas, al mismo tiempo que aseguran que se cubran de manera más amplia, temas clave definidos en los objetivos de investigación (Sánchez, 2005). Estas entrevistas estuvieron dirigidas a funcionarios de la Alcaldía Municipal de Tuluá, a los coordinadores de los diferentes ejes poblacionales de la Secretaría

de Bienestar Social de la misma entidad, así como a líderes y lideresas de la comunidad de Tuluá y expertos en políticas públicas. A través de este tipo de entrevistas, se buscó generar un espacio de diálogo que promoviera la participación activa de las y los entrevistados y les permitiera narrar sus experiencias de manera libre, pero guiada por las preguntas previamente establecidas y por quienes investigan. La revisión documental, junto con la información conseguida en las entrevistas semiestructuradas permitió obtener un enfoque más completo de la problemática investigada.

De igual manera, se realizaron capacitaciones y grupos focales con diversos actores que hacen parte de la Alcaldía municipal de Tuluá y también de la sociedad civil, para así determinar cuáles son esas metodologías y herramientas ágiles y técnicas de innovación social que consideraban pudiesen aportar al diseño de políticas públicas de naturaleza social.

Dentro de las limitaciones del estudio, lo anterior implicó varios desafíos propios de las técnicas de recolección de datos empleadas, como las restricciones en el acceso a determinados participantes y las dificultades relacionadas con el tiempo y recursos bibliográficos, ya fuese por el estado de los materiales o su ubicación archivística.

En cuanto al enfoque metodológico adoptado, se empleó la Investigación Acción Participativa (IAP), un enfoque, que como señala Fals (1999), busca integrar a los participantes en todo el proceso investigativo, promoviendo un conocimiento que no sólo proceda del investigador, sino también de las personas que son objeto de estudio. Este enfoque impulsa el cambio social al fortalecer el tejido comunitario a través de la participación activa en la toma de decisiones.

El método cualitativo junto con el enfoque en IAP permitió durante toda la investigación, utilizar herramientas como la observación participante, grupos focales para comprender el contexto y las dinámicas organizacionales, talleres comunitarios que promovieron el diálogo entre los saberes populares, entrevistas semiestructuradas, revisión

documental y otras herramientas que permitieron generar acciones, que a posteriori pueden representar acciones individuales o colectivas para un cambio social.

En esta vía, se escribe una monografía donde se exponen los resultados de la investigación y recopilación de datos, junto con un sustento teórico y experiencias, cuyo objetivo será “hacer avanzar” el conocimiento (Loprete, 1984) y aportar nuevas perspectivas al concepto de innovación social y su aplicabilidad dentro del sector público.

Identificación del problema técnico-institucional de las políticas públicas sociales en Colombia y Tuluá: oportunidades desde la innovación social.

En las últimas décadas, las políticas públicas han cobrado gran relevancia en los países desarrollados, respondiendo a la exigencia de la ciudadanía por una administración pública que haga un uso más eficiente, eficaz y transparente en el manejo de los recursos públicos, a través de su implementación y evaluación (Pinilla y Fontcuberta, 2010). El diseño de una política pública facilita la toma de decisiones de manera efectiva y eficiente, un buen diseño permite estructurar intervenciones estratégicas, garantizar la equidad en la distribución de recursos y fomentar la participación ciudadana en la construcción de soluciones a problemáticas sociales.

Sin embargo, en Colombia, las políticas públicas se configuran a menudo como un conjunto de medidas implementadas por el Estado tras identificar una necesidad, pero con la exclusión de los grupos directamente afectados en la formulación, implementación y evaluación de las políticas. La problemática principal radica en el enfoque tecnocrático y vertical que predomina en estos procesos, donde las decisiones provienen únicamente del Estado, sin considerar las perspectivas ni las realidades de las comunidades afectadas (Arroyave, 2011). Como consecuencia, estas comunidades quedan invisibilizadas y no participan activamente en los procesos para que las políticas se ejecuten más allá del papel.

A lo largo de su historia, Colombia ha buscado fortalecer las capacidades del Estado para abordar problemáticas estructurales y mejorar la distribución del gasto público. Actualmente, si bien los programas focalizados, diseñados de manera centralizada y con un enfoque tecnocrático han sido efectivos para garantizar la estabilidad fiscal y cumplir con estándares técnicos, también han limitado la posibilidad de desarrollar políticas públicas más inclusivas. Esto ha dificultado la adaptación a las realidades territoriales del país y ha restringido la articulación entre diversas instituciones y actores, afectando la sostenibilidad y

ejecución a largo plazo de estas iniciativas (Leyva, Olaya y Aristizábal, 2022). De esta forma, la incursión de las políticas públicas ha tomado importancia para la consecución del bienestar social, empero, los limitantes en términos sociales han sido un reto en el diseño y construcción de enfoques de implementación que sean sostenibles y eficaces (Mejía, 2012).

Estas limitaciones se identifican en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, contexto de este estudio, específicamente en el diseño de su política pública social, la cual es adoptada bajo Acuerdo 07 de 2015. Según el diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Tuluá (2024), tras casi 10 años de su implementación, la política no fue evaluada periódicamente, careció de un sistema adecuado de recolección de datos y no respondió a las necesidades cambiantes de la población. Además, no hubo participación activa de los actores clave, lo que limitó su efectividad y aceptación.

Así mismo, el municipio de Tuluá, a lo largo de su historia, ha presentado dinámicas de violencia, producto de fuertes confrontaciones, como la época de la Violencia, la época álgida del narcotráfico y recientemente el conflicto con bandas delincuenciales como “La inmaculada o la Oficina” quienes en la actualidad, en pleno siglo XXI “ pagan 100 dólares por muerto” (Vásquez, 2024) , las cuales ha dejado una huella de violencia en cada una de las personas y en el establecimiento del orden del municipio.

Tuluá presenta actualmente un contexto complejo en general para toda su población, pero en especial para los niños y niñas, jóvenes, adolescentes, mujeres, personas mayores, personas sexual diversas y las comunidades de indígenas y negros, afros, raizales y palenqueros. Se han evidenciado altos índices de pobreza; según el Informe de Calidad de Vida 2023-2024 de Tuluá Cómo Vamos (2024), “aproximadamente 7.739 hogares en el municipio se encuentran en situación de pobreza multidimensional” (p.18) lo que influye en factores como la desigualdad económica y social. Así mismo, la violencia reflejada en la cantidad de asesinatos para el 2023, según este informe, se identificó que “la tasa de

homicidios en Tuluá fue de 56 homicidios por cada 100 mil habitantes, el doble de la tasa del país” (p.36), esto repercute en la caída del comercio local y en la falta de oportunidades de empleo, generando a su vez exclusión social y una cultura de violencia.

También, existen otros factores en el municipio como las pocas oportunidades para los jóvenes y la deserción escolar, lo cual está siendo aprovechado por los grupos al margen de la ley para el reclutamiento de menores de edad. Así mismo, la permanente conflictividad social viene afectando la salud de estas poblaciones, pertenecientes en su mayoría a los estratos 1, 2 y 3, algunos de ellos víctimas de desplazamiento forzado o inmigrantes. Todo lo anterior, sumado a que no existen políticas públicas en fase de implementación en el municipio, presenta a Tuluá como un caso de estudio complejo pero interesante para ser abordado desde la innovación social.

Lo expuesto, sumado a que los procesos en el sector público suelen ser lentos y carecen de metodologías claras en las reuniones y en la gestión en general, producto muchas veces de procesos de burocratización y “de las intervenciones de actores, cada uno poseedor de intereses y recursos tanto ideológicos como económicos” (Mejía, 2012, p. 154); ha provocado la formulación y planteamiento de problemáticas que no se ajustan adecuadamente a las necesidades reales de la comunidad.

Por todo lo anterior, el problema central de esta investigación radica en **la baja capacidad técnica de los funcionarios de la Alcaldía de Tuluá en la formulación e implementación de la política pública social**¹. Resolver esta problemática es crucial para facilitar la gestión pública y mejorar la eficiencia y efectividad de los servidores públicos, en particular de aquellos encargados del diseño de políticas públicas de naturaleza social en Tuluá, previo a la nueva formulación que se debe realizar, dado que la política pública social “Territorio para la reconciliación” 2015-2025 cumplió su vigencia.

¹ Problemática identificada mediante la herramienta de identificación de problemas Matriz de Vester, y el grupo focal con conocedores, expertos y participantes en el tema de políticas públicas, para la materia 'formulación y financiación de proyectos' de la Maestría en Gerencia para la Innovación Social.

En este contexto, la inclusión de metodologías y herramientas ágiles en el diseño de políticas públicas de naturaleza social, se presenta como una solución viable que posibilitará una respuesta más eficaz ante los problemas sociales emergentes, apostando por una intervención territorial más efectiva y participativa; teniendo en cuenta que el problema político ha cambiado de centrarse en el sujeto del gobierno a enfocarse en el proceso de gobernar y, por lo tanto, en la cuestión de la capacidad y eficacia de dirección del gobierno, considerando a la administración pública como uno de sus elementos fundamentales, (Aguilar, 2007).

Algunos conceptos fundamentales para el análisis:

La creciente complejidad de los desafíos sociales y la necesidad de respuestas más ágiles y adaptables han destacado a la innovación social como un paradigma emergente en la formulación y ejecución de políticas públicas. Para ello, se explorarán las diferentes nociones en torno al papel de la innovación social en el diseño de políticas públicas, aplicadas a la comprensión de cómo las herramientas y metodologías ágiles pueden contribuir al fortalecimiento de la gobernanza colaborativa y al logro de políticas públicas eficientes que respondan a las necesidades y problemáticas reales de las comunidades afectadas.

La Innovación social desde un concepto multidimensional.

El concepto de innovación social ha ido ganando popularidad desde los años noventa, autores como Conejero, (2015); García y Palma, (2019); Jaillier et al. (2020); Minga y Flores, (2023), han estudiado la evolución del concepto a lo largo del tiempo resaltando su relevancia en el ámbito social, con énfasis en su impacto para abordar problemas sociales. A través de criterios de medición y revisión bibliográfica y desde un enfoque en los efectos e impactos medidos, y de cómo la innovación social puede ser un instrumento para empoderar a los ciudadanos y mejorar la calidad de la democracia, estos autores concluyen la necesidad de analizar los contextos, así como las relaciones sociales que se tejen para incrementar los niveles de participación considerando los factores políticos, económicos y culturales.

Por otro lado, otros autores (Morales, 2014; Álvarez et al., 2017 y Hernández et al., 2023) describen la innovación social desde un concepto multidimensional que aborda diferentes campos de investigación. Estos estudios, profundizan en la noción de innovación social a través de un análisis riguroso de revisión bibliográfica y una metodología de estudio de caso, coincidiendo en resaltar su carácter transformador y la importancia de los procesos colectivos. Los autores reconocen la dimensión multidimensional que presenta la innovación

social y la distinción sobre otros fenómenos, ya que permite identificar el cambio y las nuevas relaciones destacando la participación de múltiples actores. Es así, como identifican la innovación social como un proceso abierto y flexible, centrado en la creación de valor social, destacando su carácter colaborativo y transformador.

En este punto, es importante resaltar la investigación de Blanco (2018), que desarrolla unos planteamientos analíticos y metodológicos del papel que puede desempeñar la innovación social en momentos de crisis y en escenarios de desigualdad social. El autor realiza un mapa de la innovación social en la ciudad de Catalunya donde localizaron más de 700 prácticas innovadoras, teniendo en cuenta cuatro categorías: solidaridad ciudadana; territorio, medio ambiente y energía; economía y consumo alternativo y espacios autogestionados. En este estudio, concluye que durante los años de la crisis (2008- 2014) se destacaron experiencias colaborativas donde surgen movimientos sociales a través de políticas de austeridad. Estas experiencias centradas a través de prácticas cooperativas y alternativas con establecimiento de vínculos comunitarios han crecido en los últimos años. Sin embargo, su presencia no ha sido uniforme, enfrentando mayores obstáculos en sectores urbanos con mayores condiciones de vulnerabilidad. No obstante, al analizar distintos contextos, se observa que aquellas con una mayor organización social y una trayectoria de colaboración entre lo público y lo comunitario tienden a demostrar mayor capacidad de adaptación.

Es primordial mencionar autores que han estudiado la innovación social desde las instituciones para promover el desarrollo territorial, como un nuevo concepto para avanzar en la gobernanza y en la gestión pública. Por medio de una metodología cualitativa, centrada en entrevistas semi- estructuradas y estudios de casos, estos autores (Talón et. Al, 2024; Bucio y Solís, 2024; Purcell, Manthorpe y Malley, 2025) realizan un análisis crítico de la innovación social desde la ciudadanía y desde las instituciones, no obstante, son aún elementos

novedosos y sigue presentando desafíos para la co-creación de políticas y la participación ciudadana.

Innovación social y gobernanza colaborativa, su relación con el diseño de las políticas públicas.

En primera instancia, se precisa que el concepto de política pública será abordado conforme a la definición propuesta por Roth (2009), quien sostiene que “una política pública existe siempre y cuando instituciones estatales asuman total o parcialmente la tarea, de alcanzar objetivos estimados como deseables o necesarios, por medio de un proceso destinado a cambiar un estado de las cosas percibido como problemático” (p. 27).

Complementando lo anterior, las políticas públicas pueden definirse entonces, como el resultado de acciones y/o inacciones deliberadas por parte del Estado, dirigidas a enfrentar o prevenir problemas sociales de carácter colectivo y alcanzar fines considerados prioritarios para el bienestar general (Dye, 2013). Desde esta perspectiva, resulta pertinente ampliar la comprensión del concepto integrando enfoques que lo relacionan con la innovación social.

En esta línea, algunos autores han abordado la relación entre ambos conceptos, destacando su orientación hacia la resolución de problemas socialmente relevantes desde una perspectiva normativa. Entre ellos se encuentran Carranza (2020) y Belda, Boni y Pellicer (2018). Estos estudios analizan que se deben establecer cambios fundamentales en los procedimientos de hacer política desde la administración como su personal técnico, centrando las políticas públicas en el acompañamiento de los procesos de base. El estudio de Carranza (2020) se enfoca en la integración conceptual entre estos dos términos, proponiendo un modelo de "ciclo de políticas públicas" que permite comprender las diversas etapas que dan inicio a la agenda pública, subrayando la importancia de una visión más crítica y rigurosa

desde la ciencia política y la gestión pública. Así mismo, el artículo de Belda, Boni y Pellicer (2018) aborda la innovación social en el contexto de las políticas públicas locales, resaltando el papel transformador de las prácticas sociales en la construcción del derecho a la ciudad. Ambos trabajos, aunque desde diferentes enfoques, destacan la necesidad de una mayor conexión entre las políticas públicas y los procesos asociados a la innovación social que transforman realidades a nivel local y global.

Desde una visión experiencial, se distinguen los trabajos de Restrepo et al, (2021) y Zurbriggen et al., (2020), donde abordan las relaciones entre la innovación social y política pública en un contexto institucional que fomenta la participación ciudadana. Los estudios resaltan la importancia de los laboratorios de innovación como catalizadores de cambio social, estos espacios ofrecen un entorno propicio para la experimentación, la colaboración y la generación de soluciones innovadoras a problemas complejos. Además, subrayan la necesidad de un enfoque sistémico que combine innovación social con participación ciudadana y el desarrollo de capacidades locales.

En este punto, el concepto de innovación social ha cobrado importancia en América Latina, centrando su atención en la creación y aplicación de políticas públicas que impulsen el desarrollo local y la transformación social. La investigación sobre innovación social en países como México, Venezuela y otros en la región destaca cómo la integración de iniciativas colectivas desde las bases sociales y la creación de políticas públicas inclusivas permiten abordar los desafíos territoriales y promover un desarrollo más equitativo y sostenible (del valle y de Jesús, 2016; Bárzola y Mendoza, 2020; Torres, San Miguel y Silva 2021). Estos estudios sugieren que, para que las políticas sean efectivas, es fundamental considerar los contextos locales y la participación activa de las comunidades, para generar cambios tangibles y sostenibles en las dinámicas sociales y económicas.

Por lo tanto, la gobernanza colaborativa, es fundamental para avanzar hacia modelos que promuevan la co-creación de políticas públicas con actores de la sociedad civil, el sector privado y la academia, permitiendo un flujo constante de conocimientos y experiencias que fortalezcan la capacidad de respuesta del Estado. La integración efectiva de la innovación social en la gobernanza pública requiere, por tanto, de estructuras más abiertas y adaptativas, capaces de generar sinergias entre distintos sectores y garantizar la sostenibilidad de las transformaciones sociales a nivel local y global. Es por esto, que la noción de diseño de política pública se entenderá en este trabajo como un proceso de forma sistemática que busca integrar la voluntad del gobierno con las necesidades de la población a través de la gobernanza colaborativa (Sánchez, 2005).

Por último, la relación entre la innovación social y las políticas públicas se ha construido por la necesidad de los gobiernos de implementar cambios estructurales y sistémicos (Conejero & Redondo, 2016; Luna & Unceta, 2017; Espiau, 2017; Abdolhosseinzadeh, Mohammadi, & Abdolhamid, 2023). Aun así, estos autores en sus trabajos describen las limitaciones y los retos de integrar las dinámicas sociales y comunitarias al aprendizaje social, pues existe una separación entre la teoría y la práctica, ya sea por las barreras estructurales y de regulación desde los gobiernos que dificultan la integración de la innovación social dentro de los procesos de gobernanza.

Innovación social y transformación democrática: Teoría crítica y teoría de cambio como herramientas analíticas.

El pionero en proporcionar una definición amplia de innovación y en resaltar su relevancia en el proceso de crecimiento económico, fue Schumpeter (1939). Este autor describió la innovación como la implementación “de nuevas combinaciones de recursos productivos; concebía la innovación como un proceso de destrucción creadora a través del

cual se reconfiguraba constantemente la estructura de la industria” (Schumpeter, 1939, como se citó en Vega, 2017, p.11). Aunque Schumpeter marcó una tendencia de la teoría de la innovación meramente económica, a mediados de los años ochenta se desarrolló un nuevo enfoque que empezó a contemplar la innovación desde procesos sociales y culturales.

Por ello, en este estudio se analizaron dos teorías fundamentales: la teoría crítica trabajada por autores como Roth (2008) desde el análisis de las políticas públicas que tiene como objetivo evidenciar, de manera empírica, el proceso mediante el cual se asegura la perpetuación, en su variabilidad y contingencia, de las opiniones, acuerdos y expectativas de la población. De este modo, esta teoría se centra en descubrir dinámicas de poder y las interacciones presentes en el día a día.

Por otro lado, se profundizará en la teoría de cambio desde el análisis planteado por Hernández et al. (2023), desde la modelización del fenómeno de la innovación social identificando dos grandes pensamientos: una perspectiva que concibe la innovación social principalmente desde un enfoque tecnocrático y otra que resalta su dimensión democrática como elemento central. La primera, orientada a fortalecer una relación de carácter vertical del poder y la segunda, en la que se centrará este estudio a través de la implementación de metodologías y herramientas ágiles, desde un carácter horizontal y colaborativo.

Diagnóstico de la Política Pública Social “Territorio para la reconciliación” de Tuluá:

Retos en el diseño e implementación.

"La forma de la política pública social es muy generalizada, aunque tenga enfoque diferencial, lo que hace creer que todo estará contemplado, pero al final no guía con características específicas de acción para la ejecución"
(Leydi Nieto Ortiz, encuesta, 11 de abril de 2025)

Con el fin de identificar las necesidades y desafíos en el diseño de la política pública social y los efectos que esto representó en la implementación de la misma, a continuación, se presenta un diagnóstico de la política pública social implementada por la Alcaldía Municipal de Tuluá, Valle del Cauca, en el año 2015 adoptada bajo acuerdo municipal número 007, denominada “Territorio para la reconciliación”.

Este diagnóstico constituye elementos claves para el análisis crítico de la política pública, al evidenciar algunos avances, tensiones y limitaciones en su diseño e implementación. A partir del problema identificado y de los resultados aquí condensados, se orientará la construcción de una propuesta ajustada a las realidades del contexto y a subsanar desde la innovación social, grietas existentes en los procesos propios del diseño de la construcción de políticas públicas en el municipio de Tuluá.

Con la intención de presentar la información de manera clara y comprensible, se sintetizan los hallazgos de la investigación, primero, en un análisis histórico y coyuntural, posteriormente en una tabla donde se expone, por dimensiones analizadas, los aspectos que se cumplen y aquellos que no se cumplen en el diseño riguroso de una política pública, lo anterior y para finalizar este apartado, acompañado de un análisis que permite una lectura crítica y estructurada del estado de la política pública social del municipio de Tuluá.

Análisis histórico y coyuntural de la política pública social

Si bien antes de la implementación de la política pública social de Tuluá en el año 2015, no existía como tal una política pública con un marco integral unificado en la atención

diferencial y transversal de ejes poblacionales y víctimas del conflicto, el municipio ya venía desarrollando una serie de acciones, planes y políticas sectoriales orientadas al bienestar de su población. Se evidencian esfuerzos en áreas como juventud, salud, cultura y desarrollo comunitario; entre estos antecedentes se destaca la Política Pública de Juventud 2008–2011, estudiada en su tesis de grado por Castillo y Millán (2014), y los proyectos territoriales de salud y cultura del periodo 2012 a 2015 enmarcados dentro del Plan de Desarrollo “Tuluá, Territorio Ganador para el Bienestar” y la inclusión de un pacto específico para el bienestar social dentro de ese documento. Estas iniciativas reflejaron en su momento la voluntad institucional de responder a las necesidades sociales del territorio y sentaron las bases para la formulación de una política pública social más estructurada y participativa, lo que desencadenó en el mencionado acuerdo municipal 007 de 2015 aprobado por el Concejo Municipal en la administración del entonces alcalde, Jose German Gómez.

Política Pública Social del Municipio de Tuluá, “Territorio para la Reconciliación”

Adoptada mediante el Acuerdo Municipal 007 de 2015, fue formulada como un instrumento para garantizar la inclusión, equidad y bienestar de las poblaciones históricamente excluidas. Su diseño se fundamentó en principios de derechos humanos, reconciliación y territorialización, y estructuró su intervención en ocho ejes poblacionales: mujeres, juventudes, primera infancia, infancia y adolescencia, personas con discapacidad, personas mayores, comunidades indígenas, comunidades afrodescendientes, población LGBTIQ+ y de manera transversal la población víctima del conflicto armado.

Este documento, además, dio origen a la creación de las coordinaciones para cada uno de los ejes poblacionales mencionados anteriormente, así como a la coordinación de política pública social, todas actualmente vigentes en la Secretaría de Bienestar Social del municipio. Estos actores son esenciales en todo el ciclo de vida de las políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá.

La implementación, hasta el 15 de abril de 2025, fecha en la que cumplió su vigencia, estuvo liderada por la Secretaría de Bienestar Social, en coordinación con otras entidades y Secretarías de la Alcaldía Municipal de Tuluá y con el acompañamiento del Consejo Municipal de Política Social (COMPOS), instancia máxima de decisión y concertación en temas sociales para el municipio de Tuluá, según lo estableció el Sistema Nacional de Bienestar Familiar SNBF y el decreto 280-018.06020001 de Tuluá. Asimismo, la participación ciudadana se constituyó en el papel como un pilar transversal y fundamental en ese proceso, promoviendo el involucramiento activo de la comunidad en la toma de decisiones, esto a través de la creación de instancias técnicas o de concertación creadas a raíz de la política pública.

El estado actual de la política pública social llegó a su término, por ello es importante para el municipio pensarse en actualizar esta política o re formular las políticas públicas de naturaleza social, construyendo políticas diferenciales por eje poblacional. En los dos escenarios, la propuesta que se hace en este trabajo tendrá la oportunidad de impactar en la estructuración de su diseño.

Ahora bien, para analizar y evaluar el diseño de la política pública social, se han estructurado varias dimensiones clave basadas en el modelo del ciclo de vida de las políticas públicas, tal como lo propone Jones (1970) con su modelo "ciclo de Jones" o en inglés "*policy cycle*" o autores como Paul Cairney, quien plantea en su texto "*Understanding Public Policy: Theories and Issues*" (2019), que las políticas públicas atraviesan fases claras desde su formulación, implementación, hasta su evaluación y ajuste. Además, se incorporan otras dimensiones fundamentales, que se proponen desde la experiencia de la función pública.

Dicho lo anterior, la siguiente tabla y su análisis, sintetiza, de acuerdo con los métodos de recolección de información propuestos en esta investigación, 12 entrevistas semiestructuradas realizadas a coordinadores de la Secretaría de Bienestar Social de Tuluá y a

actores claves que tuvieron que ver con la formulación de dicha política pública; la revisión documental de archivos digitales y físicos, y los 3 grupos focales realizados, también con las coordinaciones de la Secretaría, docentes de política pública y líderes y lideresas sociales pertenecientes a los grupos poblacionales a los cuales estuvo dirigida la política.

A continuación, se muestra cuáles dimensiones se cumplieron plenamente, cuáles presentaron avances parciales y cuáles requieren mayor atención, con el fin de orientar el proceso de fortalecimiento para el diseño de las políticas públicas de naturaleza social.

Tabla 1. Diagnóstico de la política pública social “Territorio para la reconciliación”.

Elemento o dimensión Clave	¿Presente en la Política Pública Social de Tuluá "Territorio para la reconciliación"?
Identificación de un problema público	✓✗ Parcial. Si se identificaron problemáticas de exclusión social y vulnerabilidad en poblaciones específicas, pero se cuestiona la relevancia del problema público.
Enfoques transversales (derechos, género, diferencial, territorial)	✓ Declarativos. Aunque se mencionan en el documento, su aplicación práctica fue limitada debido a la falta de herramientas y formación técnica.
Objetivos generales y específicos medibles	✓ Sí. Se establecieron objetivos, pero carecieron de indicadores claros para su medición.
Línea base y sistema de indicadores	✗✓ Parcialmente, No. No se estableció una línea base clara, pero si un sistema de indicadores que permitieran el seguimiento y evaluación parcial de las actividades que se realizaban. La información reposa en carpetas de archivo con difícil acceso.
Estrategias y líneas de acción coherentes	✓✗ Parcial. Se definieron líneas de acción, pero su implementación fue desigual y careció de coherencia interinstitucional.
Participación ciudadana efectiva y vinculante	✓✗ Parcial. Se establecieron bajo decreto algunas instancias de participación. Pero la participación fue limitada y no se establecieron mecanismos permanentes de interlocución con las comunidades.
Mapa de actores y roles institucionales definidos	✓✗ Parcial. No se elaboró un mapa de actores. Si bien sí se definieron los roles en un documento de indicadores, no hubo responsables institucionales.
Presupuesto asignado y sostenible	✗ No. La política carecía de un presupuesto específico y sostenible, dependiendo de recursos limitados y no garantizados. Esto atado a la poca

	voluntad política
Plan de acción con cronograma y responsables	✗ No. No se desarrolló un plan de acción detallado con cronograma y asignación de responsabilidades claras.
Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación	✗ No. No se implementó un sistema estructurado de seguimiento y evaluación, lo que impidió la medición de resultados e impactos.
Estrategia de comunicación y socialización	✗ No. No se diseñó ni ejecutó una estrategia de comunicación que facilitara la apropiación y conocimiento de la política por parte de la ciudadanía y grupos de interés
Plan de sostenibilidad y actualización periódica	✗ No. No se contempló un plan para garantizar la sostenibilidad de la política ni mecanismos para su actualización periódica en función de cambios contextuales o resultados obtenidos.
Diagnóstico integral (situacional, institucional y relacional)	✓✗ Parcial. Se realizó un diagnóstico final en el último año de implementación, pero no se realizó un diagnóstico periódico ni se profundizó en aspectos relacionales e institucionales.
Evaluación de la política pública.	✓✗ La política pública careció de una evaluación durante la ejecución y al completarse la política pública, sin embargo, se tomaron decisiones dentro del COMPOS para actualizar la misma.
Legitimación de la política pública.	✓✗ Parcial, hubo participación inicial, pero en la implementación faltó consulta real, representación comunitaria y apropiación institucional.

Análisis:

Dentro de las entrevistas semiestructuradas realizadas a las y los coordinadores de los ejes poblacionales de la Secretaría de Bienestar social de Tuluá, la primera pregunta que se le hizo, fue, ¿Qué entiende por política pública? Algunos aún tienen vacíos en lo que entienden de este concepto, sin embargo, la definición que mejor engloba cada percepción, entiende la política pública como un conjunto de estrategias, mandatos y acciones sociales, regidas por una norma que son diseñadas por los gobiernos locales para abordar problemáticas sociales importantes y, junto con un documento y acciones específicas, encontrar una solución que, a fin de cuentas, mejore la calidad de vida de la población. Entender qué entienden quienes inciden en política pública en el municipio es clave para poder dar cuenta de las fortalezas o vacíos que existen.

Ahora, uno de los principales hallazgos de este diagnóstico fue la débil articulación interinstitucional entre las diferentes dependencias que conforman la estructura administrativa de la Alcaldía de Tuluá. Aunque la política fue concebida como una apuesta transversal, se descubrió, que en la práctica operó bajo una lógica sectorial, con acciones desarticuladas y duplicación de esfuerzos. Los coordinadores en las entrevistas realizadas manifestaron que, si bien existió voluntad de algunos sectores de la institucionalidad, no hubo canales estables ni instancias técnicas para el seguimiento conjunto. La ausencia de una figura de liderazgo técnico-político con capacidad de decisión, informar y formar, y la dependencia de la Secretaría de Bienestar Social sin un soporte técnico robusto, limitaron la gobernanza efectiva de la política.

Por otra parte, la formulación de la política reconoció la necesidad de implementar enfoques diferenciales y de derechos, sin embargo, estos enfoques no fueron acompañados de herramientas metodológicas, indicadores, ni procesos de formación técnica para su incorporación real en la práctica institucional, además, careció de un plan de acción, elemento clave para determinar las acciones de la política. Esto generó que muchas actividades terminarán siendo asistencialistas o genéricas, sin respuesta diferenciada a las particularidades de cada población.

La transversalización del enfoque de género, tal como lo expone la coordinadora del eje poblacional de Mujer, Sandra González, por ejemplo, fue declarativa, sin un plan específico ni indicadores de resultado, de desempeño, o de eficacia, para evaluar su cumplimiento. Lo anterior, llevó a un consenso en las entrevistas sobre la necesidad de trascender un enfoque generalista hacia políticas con un componente diferencial o, idealmente para algunos, políticas específicas por eje poblacional que atiendan las particularidades de cada grupo.

Con todo, en relación con la participación ciudadana, si bien en el momento de formulación inicial de la política pública se desarrollaron encuentros participativos con las comunidades, en la fase de implementación la participación y el poder de decisión se diluyó, pues los mecanismos permanentes de interlocución con las poblaciones fueron muy pocos y no contaban con la representatividad ni el poder deseado, además fueron liderados exclusivamente por la Secretaría de Bienestar Social y uno que otro esfuerzo de otras Secretarías como la de Cultura o la Secretaría Privada. En evidencia de lo anterior, el 70% de los coordinadores encuestados afirmó que la participación de las comunidades dentro de la política pública fue baja o nula, y solo se convocó cuando fue necesario legitimar decisiones ya tomadas. Además, muchas poblaciones no consolidaron organizaciones comunitarias, ni nuevos liderazgos, lo que limitó el diálogo permanente y representativo.

Por otro lado, otra de las debilidades fue la inexistencia de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación. No se contó con una línea base, ni con indicadores definidos y medibles por eje poblacional, lo que impidió valorar el impacto de la política y retroalimentar las decisiones. Los informes existentes son descriptivos y enfocados en actividades ejecutadas, no en resultados obtenidos. Esto limitó la toma de decisiones basada en evidencia y generó una desconexión entre el diseño estratégico y la gestión cotidiana del hacer en la práctica pública.

Se identificó también, la debilidad técnica y alta rotación del talento humano; las coordinaciones poblacionales han enfrentado una alta rotación de personal, contratos de corta duración y escasa formación técnica. Muchos de los coordinadores asumen múltiples funciones operativas y carecen de tiempo y herramientas o acompañamiento para implementar enfoques estratégicos. Esta situación ha generado una pérdida de memoria institucional, dificultades en la continuidad de procesos, y una dependencia excesiva de la voluntad individual más que de un sistema organizado de gestión.

Ahora bien, se lograron identificar ciertas oportunidades no aprovechadas para la innovación y la articulación territorial, si bien el texto de la política habla expresamente de innovación social en el apartado de “enfoques”, lo cual para el año en el que se planteó la política y el contexto de ciudad fue completamente nuevo, retador e importante, el diagnóstico evidenció ciertas oportunidades desaprovechadas para integrar actores como universidades, organizaciones de base, sector privado o redes de apoyo comunitario para los procesos de co-creación y desarrollo de iniciativas sociales a problemáticas específicas.

Si bien existieron experiencias valiosas, como las acciones en la formulación con universidades locales, o grupos organizados de mujeres, estas no fueron sistematizadas ni integradas a un plan de acción de la política pública. Así mismo, el municipio no logró avanzar en la implementación de herramientas de gestión innovadoras como metodologías ágiles, tecnologías cívicas para mejorar o establecer caminos para una relación entre la ciudadanía tuluëña y el gobierno local, o mapas colaborativos que podrían haber mejorado la eficacia de la política y la participación ciudadana.

Lo expuesto en los anteriores párrafos, reconocen los entrevistados, se da producto también de la escasa asignación de recursos públicos, la poca voluntad política y la falta de recursos humanos capacitados y técnicos, lo que representó una barrera transversal que limitó la ejecución y el impacto de la política.

Dicho lo anterior, se presenta una matriz DOFA, que condensa lo anterior:

Tabla 2. *Matriz DOFA del diagnóstico de la política pública social “Territorio para la reconciliación”.*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Existencia durante 10 años de una política pública social formalizada mediante Acuerdo Municipal.	O1. Potencial de articulación con universidades, organizaciones de base, sector privado y redes comunitarias.

F2. Reconocimiento discursivo de enfoques diferenciales y de derechos en grupos históricamente vulnerados.	O2. Interés inicial en incorporar innovación social como enfoque transversal.
F3. Diseño de un texto que incorpora objetivos claros, líneas de acción y enfoques de desarrollo humano, innovación social y enfoque prospectivo.	O3. Posibilidad de implementar metodologías ágiles para el diseño de la política pública y la gestión participativa.
F4. Experiencias valiosas de participación en la formulación (universidades, grupos de mujeres).	O4. Oportunidad de fortalecer liderazgos técnicos mediante alianzas interinstitucionales o cooperación.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Débil capacidad técnica (formulación e implementación de la política pública)	A1. Escasa asignación de recursos financieros y humanos para implementar la política.
D2. Débil articulación interinstitucional y lógica sectorial en la ejecución.	A2. Alta rotación de personal técnico y contratos temporales que afectan la continuidad.
D3. Ausencia de liderazgo técnico-político con capacidad de decisión y articulación.	A3. Dependencia excesiva de la voluntad individual y política en lugar de estructuras de gestión sólidas.
D4. No implementación efectiva de los enfoques diferenciales (sin herramientas, formación ni indicadores específicos).	A4. Falta de mecanismos permanentes y representativos de participación ciudadana.
D5. Inexistencia de un plan de acción claro y con indicadores por eje poblacional.	A5. Débil cultura de seguimiento, evaluación y toma de decisiones basada en evidencia.
D6. Actividades asistencialistas o genéricas sin respuesta diferenciada.	A6. Oportunidades de innovación desaprovechadas en gestión pública y participación.
D7. Desconexión con las necesidades actuales	
D8. Escaso monitoreo y evaluación del impacto social de la política pública.	

Se concluye que, la Política Pública Social de Tuluá presentó avances importantes en su concepción normativa y declarativa, sin embargo, su implementación estuvo limitada por factores estructurales, técnicos e institucionales. La desconexión entre el diseño y la práctica, sumada a la debilidad del seguimiento, la baja participación vinculante, la escasa innovación, y los pocos recursos financieros, limitaron su capacidad para ser agenciadora de un cambio

de comportamiento y evidenció la baja capacidad técnica que tuvieron los funcionarios públicos y la institucionalidad local para el diseño y formulación de la misma.

Este diagnóstico evidencia entonces, la necesidad de replantear la forma en que se diseñan y gestionan las políticas públicas sociales en la Alcaldía del municipio de Tuluá, pasando de modelos rígidos y lineales, a enfoques más flexibles, centrados en las personas y basados en datos, participación real y aprendizaje continuo a través de procesos entendidos y abordados desde la innovación social con herramientas y metodologías ágiles.

Estrategias metodológicas para la innovación social en políticas públicas: perspectivas internacionales y nacionales.

La reflexión sobre el papel de la innovación social en el sector público, y particularmente en el diseño y formulación de políticas públicas, ha cobrado creciente relevancia. Incorporar estrategias y metodologías propias de la innovación social en estas etapas no solo fortalece la efectividad de la gestión pública, sino que también se posiciona como una herramienta clave para mejorar la calidad de vida de la población.

En este contexto, una de las formas más relevantes de aplicación de la innovación social es su aporte al diseño de políticas públicas y a la transformación de la gestión pública, orientada hacia una gobernanza efectiva. Esto implica un proceso de identificación adecuada de problemas y necesidades en los territorios, a través del uso de metodologías y herramientas innovadoras que permiten diagnosticar y formular soluciones pertinentes, las cuales se materializan a través de políticas públicas y sus mecanismos de implementación. En el caso de Tuluá, se busca que la incorporación de metodologías y herramientas ágiles en la gestión pública permita una administración más flexible, participativa y centrada en las personas. Esto permitirá que los funcionarios de la Alcaldía respondan de manera oportuna a los cambios del contexto, mejoren la articulación entre actores institucionales y comunitarios, fortalezcan la sostenibilidad y establezcan un plan de acción, monitoreo y evaluación.

Dicho lo anterior, antes de comenzar a desarrollar este apartado, es importante hacer una distinción entre metodologías y herramientas ágiles. “Las metodologías ágiles son marcos estructurados de trabajo que guían la planificación, ejecución y evaluación de procesos de forma iterativa y flexible” (Highsmith, 2010, p. 21). En cambio, las herramientas ágiles son instrumentos concretos que se emplean dentro de esas metodologías para facilitar

tareas específicas, como la priorización de problemas, la ideación colectiva o la evaluación participativa (Martínez, 2020).

Metodologías de Innovación Social a nivel internacional

El desarrollo de una propuesta que integre metodologías ágiles representa una alternativa viable para transformar los procesos institucionales dentro del sector público. En este sentido, enfoques como *Scrum*, definido por Sutherland (2014); Schwaber y Sutherland (2020) como una metodología flexible que permite a individuos, equipos y organizaciones generar valor mediante soluciones adaptativas frente a desafíos complejos, ofrecen un marco pertinente para la innovación en entornos gubernamentales. A esta metodología se suman herramientas como *Kanban*, entendida como “un sistema de gestión donde se produce exactamente aquella cantidad de trabajo que el sistema es capaz de asumir” (Bermejo, 2011, p. 8), y *Design Thinking*, concebido como un “método para generar ideas innovadoras centradas en la eficacia de entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios” (Chávez et al., 2022, p. 48).

Estas metodologías, inicialmente diseñadas para entornos de desarrollo tecnológico y creativo, se fundamentan en los principios del enfoque “Agile” (Gutiérrez, Román & Paredes, 2011), orientado a transformar las dinámicas de trabajo en equipos, mejorar la toma de decisiones y acelerar la implementación de soluciones. Su incorporación al ciclo de vida de las políticas públicas, desde el diagnóstico hasta la evaluación, tiene el potencial de fortalecer las capacidades institucionales de los funcionarios encargados de su diseño e implementación, enfocándose en una guía de gestión participativa, iterativa y sostenible.

De acuerdo con Moore y Westley (2011), la innovación social, cuando se acompaña de herramientas metodológicas adecuadas, puede generar capacidades colectivas y facilitar la movilización de actores diversos frente a desafíos complejos. Este argumento sustenta la idea

de que el sector público, como espacio de convergencia de múltiples actores sociales, podría constituirse en un escenario privilegiado para la incubación de procesos de innovación social. Sin embargo, la literatura también advierte sobre las limitaciones estructurales que enfrenta este mismo sector.

Abreu y Cruz (2011), al revisar los modelos propuestos por Mulgan y Albury (2003), afirman que:

La innovación local social en el sector público es un proceso extremadamente difícil y está sujeta a una variedad de obstáculos políticos y prácticos, que se pueden evitar que ocurran, tales como el miedo al cambio, la falta de recursos y las políticas con metas a corto plazo. (p. 215)

En esa misma línea, Hulgård y Ferreira (2019) señalan que “el sector público, con su estructura burocrática, procesos de toma de decisiones jerárquicas, soluciones estandarizadas, rigurosos procesos de auditoría y responsabilidad, y la falta de recompensas individuales por carrera, se presentan como un obstáculo para la innovación social” (p. 28). Estas características institucionales limitan los procesos creativos, espontáneos y adaptativos que son inherentes a la innovación social.

En consecuencia, se reconoce que la implementación de procesos de innovación social en el sector público representa un reto considerable, particularmente en contextos donde predominan la resistencia al cambio, la escasez de recursos y la rigidez normativa. No obstante, Abreu y Cruz (2011) proponen superar estas barreras mediante enfoques interactivos, iterativos y sociales, que favorezcan la colaboración entre actores con distintos talentos, capacidades y recursos. Asimismo, Hulgård y Ferreira (2019) sugieren que “el sector público podría aprender del ámbito empresarial, adoptando elementos como la

competencia interna, los cuasi-mercados, la subcontratación al tercer sector y el uso de instrumentos financieros innovadores como los Bonos de Impacto Social” (p. 29).

Metodologías de Innovación Social en América Latina y el Caribe

Un ejemplo destacado de estos procesos en América Latina es la propuesta metodológica implementada por la Fundación para la Innovación Social (LaFis)² en Chile, conocida como modelo 360, aunque es un modelo implementado principalmente en las empresas, su finalidad es lograr generar valor compartido y resolver desafíos sociales y ambientales, generando valor compartido desde la etapa de diagnóstico hasta la ejecución de soluciones (Monge y Allamand, 2016), como se observa en la figura 1:

Figura 1 Modelo 360°



Nota. Adaptado de *Innovación Social en Latinoamérica* (p.82), por Domanski et al, 2016, Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.

Esta metodología incluye herramientas como árbol de problemas con información georreferenciada; procesos de cocreación que incluye lluvia de ideas, *storytelling*, *business model canvas* y talleres de prototipo.

² “La FIS es una institución chilena sin ánimo de lucro que tiene como misión promover y facilitar el desarrollo de la Innovación Social desde una mirada comunitaria y buscando alternativas a la visión asistencialista” (Monge y Allamand, 2016, p.81),

Por otro lado, se identifica la metodología del Laboratorio de Innovación (ILab), del Banco Interamericano de Desarrollo, iniciativa propuesta por la División de Competitividad e Innovación, con experiencia en el sector desde el año 2008. El I-lab desarrolló una metodología de innovación social que comprende seis etapas, identificadas en la figura 2:

Figura 2 Fases del Laboratorio de Innovación (I-Lab)



Nota. Adaptado de *Innovación Social en Latinoamérica* (p.116), por Domanski et al, 2016, Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.

El desarrollo de innovaciones sociales, como lo plantea el modelo del I-Lab, guarda una estrecha relación con el uso de herramientas ágiles en la formulación de políticas públicas. Desde la fase de diseño, el proceso se basa en una comunicación constante con los beneficiarios y en la iteración continua mediante el testeado de prototipos (Guaipatin y Schwartz, 2016), lo cual refleja principios propios de metodologías ágiles como *design thinking* y *scrum*. Estas prácticas permiten adaptar las soluciones en tiempo real, de acuerdo con las necesidades del contexto.

La etapa de implementación traslada las soluciones al territorio, priorizando la aplicabilidad en escenarios reales, lo que refuerza el enfoque de políticas públicas centradas en la comunidad. Finalmente, el escalamiento de la innovación requiere una articulación entre

el sector público y privado, donde ambos aplican principios ágiles de colaboración, gestión del riesgo y mejora continua. En este sentido, las herramientas ágiles no solo optimizan el ciclo de innovación social, sino que también fortalecen la efectividad, adaptabilidad y legitimidad de las políticas públicas.

Herramientas metodológicas para integrar la innovación social en la política pública: aprendizajes desde Colombia

Colombia ha experimentado en la formulación de una política nacional de innovación social, que ha evidenciado avances significativos en la identificación de herramientas metodológicas aplicables a las políticas públicas desde un enfoque ágil y participativo. En particular, el estudio de caso múltiple desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) reveló el potencial de la innovación social como estrategia para afrontar problemáticas estructurales del país. Este estudio se basó en la selección de cinco experiencias diversas que permitieron mapear las principales barreras e incentivos en el ecosistema nacional de innovación social (Frías, Lozano y Aparicio, 2016).

Entre los hallazgos más relevantes, destaca la utilización de enfoques sistémicos para estructurar el análisis en tres niveles (micro, meso y macro), lo cual permitió una lectura transversal del contexto institucional, las dinámicas organizativas y las capacidades individuales involucradas. Asimismo, se empleó una secuencia metodológica inspirada en modelos como el de Murray, Caulier y Mulgan (2010), que comprende fases no lineales: definición del reto, desarrollo, sostenibilidad, ampliación e impacto sistémico. Esta lógica facilita procesos iterativos y adaptativos, similares a las metodologías ágiles empleadas en el ámbito tecnológico (*scrum*, *lean startup*) pero orientadas a procesos sociales.

Además, el estudio incorporó técnicas como la triangulación de información, la construcción de cadenas de evidencia y la validación de resultados con actores clave. Estas

herramientas metodológicas favorecieron la generación de conocimiento desde la práctica, reforzando el enfoque centrado en el usuario, propio de la innovación social. También se identificaron incentivos estratégicos, como la articulación de redes colaborativas, esquemas de financiamiento diferenciados por etapa, mecanismos de medición de impacto y la promoción del aprendizaje entre pares a través de pasantías y espacios de intercambio.

En este marco, la propuesta que se proyecta para la Alcaldía de Tuluá, se fundamenta en el potencial transformador de las metodologías y herramientas ágiles aplicadas al diseño de políticas públicas. Se busca construir un modelo de gobernanza más adaptable, participativo y eficaz, capaz de responder a las dinámicas sociales locales y al contexto específico del territorio. Al incorporar metodologías como *Scrum* y *Design Thinking*, o herramientas como *Kanban* se aspira a generar soluciones sostenibles y contextualizadas en los problemas reales, fortaleciendo tanto la capacidad institucional como la legitimidad de las respuestas públicas frente a los problemas sociales del municipio.

Ahora bien, a continuación, se identifican, producto del proceso investigativo y en síntesis con el apartado anterior, las principales herramientas y metodologías ágiles con el potencial de impactar en el diseño de políticas públicas de naturaleza social:

Tabla 3. *Herramientas y metodologías ágiles de Innovación Social en Políticas Públicas de naturaleza social.*

Nombre	Tipo	Concepto	¿Qué es?	Autores clave	Ventajas en políticas públicas	Desafíos o limitaciones
Scrum	Metodología	Metodología ágil de gestión de proyectos basada en iteraciones y	Forma de trabajo por etapas cortas (sprints) donde el equipo entrega avances frecuentes, revisa	Sutherland (2014); Schwaber y Sutherland (2020)	Adaptabilidad, mejora continua, colaboración entre equipos multidisciplinarios.	Requiere un cambio cultural institucional; difícil de implementar en estructuras jerárquicas rígidas.

		entrega continua de valor.	lo hecho y ajusta. Tiene roles definidos y reuniones diarias.			
Fases de innovación	Metodología	Modelo no lineal de seis fases del proceso innovador social.	Modelo con 6 etapas: explorar el problema, generar ideas, prototipar, implementar, escalar y generar cambio sistémico. Ayuda a planear de forma ordenada una política o programa innovador.	Murray, Caulier-Gric e y Mulgan (2010)	Análisis integral, orienta planificación y evaluación de políticas.	Complejo de aplicar sin apoyo técnico; requiere capacidades instaladas.
Design Thinking	Metodología	Método de diseño centrado en el usuario para generar soluciones creativas a problemas reales.	Proceso de innovación en cinco pasos: empatizar, definir el problema, idear soluciones, prototipar y testear. Centrado en las personas.	Chávez et al. (2022)	Empatía con usuarios, generación de ideas innovadoras, validación temprana.	Puede requerir más tiempo en ideación; difícil escalar si no se institucionaliza.
I-Lab (BID)	Metodología	Proceso en seis etapas desde la identificación del problema hasta el escalamiento, con validación comunitaria.	Modelo en seis etapas para resolver problemas sociales con participación desde el inicio: ideación, validación, prototipado e implementación.	BID (2008)	Participación desde el inicio, combina crowdsourcing y prototipado iterativo.	Requiere plataformas tecnológicas y compromiso sostenido.
Modelo 360°	Metodología	Marco de acción que integra diagnóstico territorial, co-creación y herramientas visuales.	Enfoque integral que combina diagnóstico territorial, análisis de actores, visualización de datos y co-creación de soluciones.	Domanski et al. (2016)	Visión sistémica, aplicación territorial, herramientas combinadas.	Requiere adaptación al sector público.

Estudio de caso múltiple	Herramienta	Método de análisis empírico que identifica barreras e incentivos desde experiencias diversas.	Técnica para analizar varias experiencias reales (casos) y extraer aprendizajes útiles para el contexto local.	Frías, Lozano, Aparicio (2016)	Evidencia contextualizada, fortalece la formulación desde la experiencia.	No siempre escalable; requiere tiempo y recursos.
Kanban	Herramienta	Sistema visual de gestión del flujo de trabajo que regula la carga según la capacidad del sistema.	Tablero visual con columnas (por hacer, en proceso, hecho) donde se mueven tareas según su avance. Permite ver todo el flujo de trabajo.	Bermejo (2011)	Favorece eficiencia operativa, visualización de procesos, decisiones basadas en datos.	Limitado si no se combina con metodologías iterativas.
Mapeo de actores	Herramienta	Herramienta que permite identificar, clasificar y analizar a los actores clave involucrados en un problema, organización o política, considerando su poder, interés e influencia.	Técnica visual para identificar todos los actores clave involucrados en un problema o solución, sus intereses, niveles de poder e influencia.	Bryson, J. M. (2004)	Permite entender el contexto político e institucional; mejora la estrategia de incidencia.	Puede quedar superficial si no se consulta bien o si se subestima a algún actor.
Journey Map (Mapa de experiencia del usuario)	Herramienta	Representación visual del recorrido que realiza un usuario al interactuar con un servicio o política, incluyendo emociones, barreras y oportunidad	Técnica para visualizar paso a paso la experiencia de un usuario (o ciudadano) frente a un servicio, política o proceso.	Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011)	Centra el diseño en la experiencia real del usuario; identifica “dolores” y oportunidades.	Requiere tiempo y validación con usuarios reales; puede ser subjetivo si no se triangula.

		s de mejora.				
Mapa de Empatía	Herramienta	Herramienta visual que permite comprender mejor a los usuarios o grupos de interés.	Representación gráfica que explora lo que una persona ve, escucha, piensa, siente, dice y hace, con el fin de identificar necesidades, motivaciones y problemas reales.	Osterwalder & Pigneur (2010) quien amplía el concepto.	Favorece el diseño centrado en las personas, mejora la pertinencia de las políticas y promueve la participación.	Puede simplificarse en exceso; requiere buena facilitación para evitar sesgos o generalizaciones.

Metodologías ágiles, herramientas ágiles e innovación social para el diseño de políticas públicas de naturaleza social en Tuluá.

En el marco del proceso investigativo, se llevó a cabo un ejercicio participativo como grupos focales con los coordinadores, coordinadoras y apoyos de los distintos ejes poblacionales de la Secretaría de Bienestar Social, en total 15 personas, con el propósito de identificar cuáles metodologías ágiles y herramientas ágiles resultan más pertinentes y útiles para el diseño de políticas públicas de naturaleza social en el contexto institucional de la Alcaldía de Tuluá. Se realizó un ejercicio con los funcionarios públicos, en el que se presentaron y socializaron diversas metodologías y herramientas ágiles de innovación social. Entre las metodologías analizadas estuvieron *Scrum*, Fases de innovación, *Design Thinking*, I-Lab (BID) y el Modelo 360°; y entre las herramientas como Estudio de caso múltiple, *Kanban*, Mapeo de actores, Árbol de problemas, Mapa de Empatía y *Journey Map*. Luego de la capacitación, las coordinaciones y sus apoyos evaluaron cada opción según su aplicabilidad, específicamente en el diseño, en el contexto institucional, en su utilidad práctica y en el potencial para fomentar la participación efectiva.

Como resultado del ejercicio realizado con las coordinaciones poblacionales, se identificaron aquellas metodologías y herramientas que, desde su experiencia territorial, consideran más valiosas para incorporar en el diseño de las políticas públicas de naturaleza social de Tuluá y particularmente en el diseño de una política pública diferencial para cada uno de sus ejes poblacionales. Las metodologías seleccionadas por las 8 coordinaciones participantes, de forma más recurrente fueron *Design Thinking* y *Scrum*. Esta elección evidencia un interés por enfoques que combinan la creatividad centrada en las personas con estructuras de trabajo colaborativas y eficientes.

Design Thinking fue valorado por las coordinaciones, por su capacidad de adaptarse a diversas condiciones poblacionales, así como por su enfoque empático y flexible para abordar

problemáticas complejas. Esta metodología permite generar soluciones innovadoras a partir de la comprensión profunda de las necesidades de la población, ya que como vimos anteriormente, su diseño centrado en el usuario puede generar soluciones creativas a problemas reales. Por su parte, *Scrum* fue reconocida como una metodología ágil especialmente útil en contextos públicos, por eso en adelante se denomina como *Scrum público*, ya que permite estructurar el trabajo en equipos multidisciplinarios que operan con objetivos claros a corto plazo, mediante ciclos de trabajo (*sprints*), reuniones periódicas, revisión continua de avances y ajustes permanentes en la ejecución.

Desde la perspectiva de las coordinaciones, esta metodología representa una alternativa efectiva e innovadora frente a las dinámicas habituales que se ejercen en el día a día de trabajo, caracterizadas, según lo manifestado en el grupo focal, por procesos lentos, reuniones extensas y un seguimiento poco ágil; esta metodología tiene el potencial de generar una entrega continua de valor, tal como lo mencionan en sus textos Sutherland (2014) y Schwaber y Sutherland (2020).

Sumado a lo anterior, se considera que estas metodologías no sólo facilitan una gestión pública más dinámica y participativa, sino que también contribuyen a la construcción de políticas de naturaleza social más eficientes y pertinentes para el contexto de Tuluá. Su implementación permite contar con una guía metodológica clara, centrada en las personas, que incluya acompañamiento técnico y formativo para los equipos encargados de la formulación. Además, promueven la articulación interinstitucional y facilitan la definición de un plan de acción, así como el monitoreo y seguimiento de las acciones implementadas. Por estas razones, *Design Thinking* y *Scrum Público* serán las metodologías que se desarrollarán e incorporarán en la propuesta.

Ahora bien, como parte del ejercicio participativo con las coordinaciones poblacionales, también se exploró el uso de herramientas ágiles aplicables al diseño de políticas públicas. Entre las opciones planteadas, las más mencionadas y valoradas fueron el **Mapa de Actores** y la herramienta *Kanban*.

El Mapa de Actores fue destacado por su utilidad para identificar de manera clara y visual los diferentes actores que intervienen en cada eje poblacional. Esta herramienta permite comprender las relaciones de poder que ejercen los actores y grupos de interés involucrados, además de sus roles y responsabilidades específicas. Además, fue descrito como una herramienta innovadora y amigable que ayuda junto con el Mapa de Empatía a interpretar lo que sienten y necesitan las poblaciones, facilitando una intervención más estratégica y colaborativa.

Por su parte, *Kanban* fue valorado por los participantes, como una herramienta útil para organizar el trabajo con base en sus cronogramas, las tareas específicas que se presentan en el día a día y los requerimientos concretos del territorio. Las coordinaciones lo reconocieron como un recurso práctico para planear actividades en función de las necesidades particulares de sus poblaciones. En coherencia con estos aportes, estas dos herramientas se integrarán en la propuesta.

No obstante, también se incluirán otras herramientas ágiles y técnicas de innovación social identificadas durante el proceso de investigación, como el mapa de empatía, el árbol de problemas, la historia de usuario, la pila de producto, la lluvia de ideas, el tablero de *sprint*, entre otras. Todas estas fueron seleccionadas con base en criterios como su efectividad, accesibilidad e innovación, así como por su capacidad para fortalecer el enfoque metodológico y participativo del proceso de diseño.

A continuación, para finalizar este apartado y dar paso a la propuesta, se sintetiza en la siguiente figura la elección, por parte de las coordinaciones, de las herramientas y metodologías ágiles aplicables al diseño de políticas públicas de naturaleza social, específicamente en el contexto de la Alcaldía de Tuluá. Estas, transmitidas de manera efectiva, pueden tener un impacto significativo en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los funcionarios públicos involucrados en el proceso.

Figura 3 *Herramientas y metodologías ágiles que contribuyen al diseño de las políticas públicas de naturaleza social, en el contexto de la Alcaldía Municipal de Tuluá.*

Característica	Design Thinking	Scrum Público	Mapa de Actores	Kanban
 Aplicabilidad	Adaptable a diversas condiciones poblacionales del municipio	Útil en contextos públicos y donde hay necesidad de iterar	Identifica actores claves para cada eje poblacional	Organiza el trabajo en función de cronogramas
 Utilidad	Empático y flexible para problemas complejos	Estructura e incorpora el trabajo en equipos multidisciplinarios	Ayuda a entender roles y responsabilidades	Planifica actividades según las necesidades de la población
 Beneficios	Genera soluciones innovadoras a partir de las necesidades específicas de cada eje poblacional.	Permite la entrega continua de valor	Facilita la intervención estratégica y colaborativa	Recurso práctico para la planificación y seguimiento de actividades

Nota. El diseño fue realizado con el apoyo de *Napkin AI*.

Propuesta para la inclusión de herramientas y metodologías ágiles en el diseño de las políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá.

En el proceso de investigación y análisis propio de este ejercicio y de la necesidad de diseñar políticas públicas de naturaleza social efectivas en el municipio de Tuluá, los coordinadores de los ejes poblacionales y funcionarios públicos, coincidieron en la necesidad de contar con un manual o guía práctica que oriente el proceso. A través de encuestas realizadas en abril de 2025, manifestaron que esta herramienta ayudaría a estructurar la política, aclarar roles y conceptos y, promover una participación real y organizada. También, resaltaron que evitaría la improvisación y garantizaría enfoques de derechos e inclusión. Aunque algunas voces advirtieron que la guía no debe reemplazar la participación directa de las comunidades, el consenso general refuerza la importancia de incorporar metodologías y herramientas ágiles que hagan el proceso más claro, participativo y efectivo desde la gestión pública local.

A partir de lo anterior y teniendo en cuenta el proceso investigativo realizado en los anteriores apartados, se propone una estrategia que combine la claridad metodológica con la construcción colectiva, permitiendo fortalecer la capacidad institucional, específicamente de los funcionarios públicos que mayor influencia tienen en el diseño de políticas públicas de naturaleza social, para lograr que estas sean más efectivas, legítimas y transformadoras, buscando como resultado final que, logren incidir en un cambio de comportamiento en relación con la gobernabilidad y la gobernanza colaborativa.

Dicho lo anterior, se presenta la estructura de la propuesta que se consolida como el **Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social en Tuluá**, el cual constituye la inclusión de metodologías y herramientas ágiles de innovación social en el sector público. Esta propuesta busca fortalecer el diseño de políticas públicas de naturaleza social en la Alcaldía de Tuluá, Valle del Cauca.

Estructura del Manual:

El **Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social en Tuluá**, está organizado en seis apartados principales que permiten avanzar paso a paso en la comprensión y aplicación de herramientas y metodologías ágiles de innovación social para el sector público. Esta estructura responde a la necesidad, para el contexto del municipio, de un enfoque que sea efectivo y eficaz, donde se incorpora ejercicios prácticos y adaptables, diseñados para fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de la Alcaldía de Tuluá, así como de otras entidades públicas involucradas en los procesos de diseño de políticas públicas de naturaleza social que incorporan los ejes poblacionales mencionados. Seguidamente, se describe la estructura:

1. Introducción

En este primer apartado se da la bienvenida al lector y se presenta el propósito general del manual. Se explican los objetivos y el enfoque del documento, destacando la importancia de promover la innovación social y el uso de metodologías ágiles en el diseño de políticas públicas de naturaleza social. También se invita a las y los servidores públicos a apropiarse de las herramientas propuestas y adaptarlas a sus contextos.

2. Generalidades

Este capítulo ofrece un marco conceptual que responde a preguntas clave como: ¿Qué es innovación social?, ¿Qué es una política pública?, ¿Por qué aplicar metodologías ágiles en el sector público?, ¿Qué caracteriza a las políticas públicas de naturaleza social? Asimismo, se introducen y definen las metodologías y herramientas ágiles que guían la propuesta, brindando al lector una base para comprender el enfoque metodológico del manual.

3. Claves para el proceso metodológico

Aquí se desarrollan los componentes esenciales del proceso de diseño de políticas públicas, abordando las fases de análisis del problema, exploración y formulación de soluciones, análisis de factibilidad y recomendaciones para la estructuración del documento de política. Cada fase incluye una herramienta ágil para su aplicación. También se incluye una guía para la formulación del plan de acción, con enfoque práctico y participación activa de actores claves, así como un apartado de seguimiento y evaluación donde se establecen los mecanismos para monitorear el progreso y medir el impacto de la política, con el fin de aprender y realizar ajustes según lo consideren necesario.

Los siguientes dos módulos presentan sus fases, plantillas y ejemplos aplicados al diseño de políticas públicas. Además, se incluye un apartado con un taller práctico y hojas de ruta, un caso aplicado en Tuluá como laboratorio de innovación pública, y una sección final con recomendaciones para su implementación efectiva.

4. Módulo 1. *Scrum Público*

Este módulo describe cómo aplicar la metodología ***Scrum*** al contexto de lo público, destacando su utilidad para gestionar equipos multidisciplinarios, organizar tareas en ciclos cortos (*sprints*) y mantener un enfoque colaborativo y de mejora continua. Se presentan los roles principales (facilitador ágil, equipo de política, comunidad usuaria), herramientas clave como el tablero *Kanban* y plantillas prácticas aplicadas a ejemplos de políticas sociales.

5. Módulo 2. *Design Thinking*

El segundo módulo metodológico se enfoca en el uso de ***Design Thinking*** para diseñar políticas públicas centradas en las personas. Se explican sus fases (empatizar, definir, idear, prototipar y testear), en cada una de estas fases se presenta un caso aplicado que recrea

el objetivo de cada una de las herramientas, y se incluyen plantillas clave como el mapa de actores, la jornada de usuario y el prototipo de política, entre otros. Este módulo busca fomentar la creatividad, la empatía y la co-creación en el diseño de soluciones públicas.

6. Monitoreo y Evaluación

En este apartado se propone una estrategia basada en la teoría de cambio, que proyecta como resultado a mediano plazo el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá para diseñar políticas públicas de naturaleza social más eficientes, efectivas y participativas.

7. Consideraciones finales

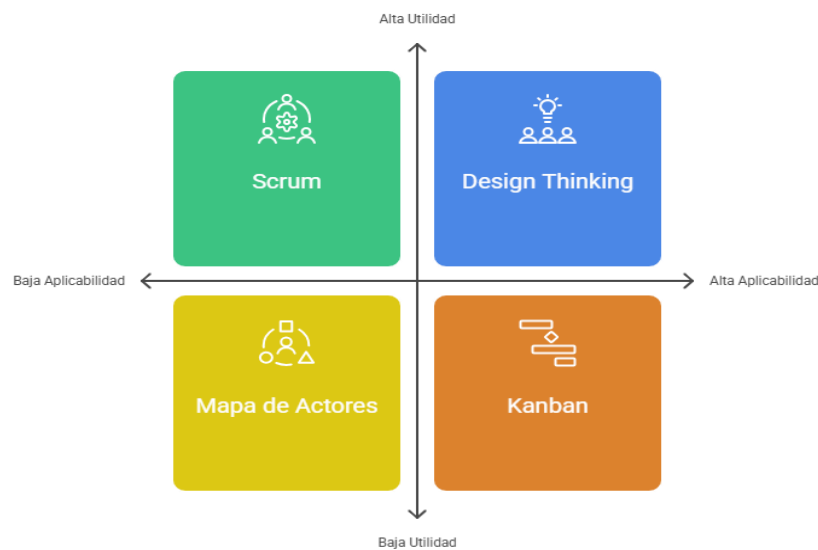
Finalmente, se presentan las conclusiones del manual, exponiendo el impacto esperado de la implementación de estas metodologías, así como los próximos pasos recomendados para su aplicación. Se incluyen reflexiones finales y sugerencias para replicar y escalar estas prácticas en el diseño de otras políticas públicas de naturaleza social en el departamento y el país, de igual manera, en la operación propia de la gestión pública.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla la propuesta de diseño visual del manual, junto con una muestra de su contenido. Dado que aún se encuentra en fase de propuesta, esta versión incluye apartados clave que ilustran el enfoque metodológico y su aplicación práctica. El contenido propuesto puede consultarse en el apartado de **Anexos** al final de este documento.

Conclusiones y consideraciones:

El proceso de investigación, el diálogo con actores clave, la observación participante y el análisis participativo propio del método cualitativo y específicamente del enfoque de IAP, permitió identificar que las metodologías ágiles como *Scrum* y *Design Thinking* y herramientas como *Kanban* y Mapeo de Actores, tienen un gran potencial para contribuir al diseño de políticas públicas de naturaleza social. Su enfoque iterativo, centrado en las personas y en la búsqueda del mayor impacto, las convierte en herramientas valiosas para enfrentar los desafíos que presenta la gestión pública en contextos territoriales complejos como el de Tuluá. A continuación, se hace la evaluación del posible impacto de las mismas:

Figura 4 Evaluación de metodologías y herramientas ágiles escogidas.



Nota. El diseño fue realizado con el apoyo de *Napkin AI*.

Esta experiencia reafirma la importancia de contar con una guía práctica y adaptativa para servidores públicos, que integre herramientas y metodologías ágiles innovadoras, aplicables a los diferentes momentos del ciclo de la política pública. El manual ágil representa un primer paso en esa dirección, fortaleciendo la primera parte de ese ciclo, su

diseño; aumentando así las capacidades institucionales y fomentando una cultura de co-creación, que al final se traduce en una mejora en la efectividad de las políticas públicas de naturaleza social en el territorio.

Por otra parte, se concluye que incorporar la innovación social como enfoque transversal en el diseño de políticas públicas, además de contribuir a las discusiones que se generan en el mundo alrededor de este concepto (*Social Innovation*), permite ampliar la comprensión de los problemas sociales, reconociendo sus múltiples dimensiones y promoviendo soluciones adaptadas a las realidades de las comunidades. La innovación social facilita una visión más orientada al impacto, esto permite que las políticas no sólo respondan a necesidades evidentes, sino que también se anticipen a cambios futuros, lo cual resulta esencial en políticas públicas concebidas como hoja de ruta a largo plazo, en muchos casos con una vigencia de diez años.

Así mismo, se llega a la conclusión de que esta propuesta cumple con los criterios para ser innovación social, al proponer una solución nueva y contextualizada para mejorar el diseño de políticas públicas de naturaleza social en Tuluá. Responde a una necesidad insatisfecha “la baja capacidad técnica de los funcionarios de la Alcaldía de Tuluá en la formulación e implementación de la política pública social”, mediante el uso de metodologías ágiles poco aplicadas en el sector público local. Además, promueve valor público y transformación social al involucrar activamente a funcionarios, coordinadores y comunidad. Finalmente, tiene potencial de escalabilidad y sostenibilidad como guía replicable. Por todo esto, el manual constituye una apuesta por la innovación social en la gestión y el sector público.

Ahora bien, para que el Manual Ágil para el diseño de políticas públicas de naturaleza social trascienda más allá de los periodos de gobierno y no dependa únicamente de la

voluntad política, es fundamental que sea apropiado por la comunidad; cuando las organizaciones sociales, líderes comunitarios y ciudadanía en general primero conocen, luego comprenden y por último validan esta herramienta, pueden ejercer un rol activo en su exigibilidad, promoviendo su uso en cada proceso de formulación de políticas públicas. De igual manera, es clave que los concejales y demás actores de control político del municipio, lo integren como referente técnico y metodológico al evaluar propuestas de diseño de política pública.

Así mismo, el empresariado y academia local son claves para garantizar el uso y prevalencia del manual, entendiendo primero que los problemas sociales que se pretenden identificar con las herramientas, afectan directamente su interés como actores del sistema, y en línea con ello deberían ser quienes propongan una visión, que garantice sentido de pertenencia por lo local y por las herramientas que permitan transformar las realidades que hoy vivimos.

Esta apropiación colectiva no solo fortalece la sostenibilidad del manual, sino que también garantiza que las políticas diseñadas respondan con soluciones y recursos a las realidades del territorio. En ese sentido, tanto el manual como las políticas públicas que de él se deriven deben ser apadrinadas, defendidas y promovidas por la comunidad, el Estado, los empresarios y la academia, asegurando su apropiación y continuidad, mediante la incorporación de las mismas en los Planes de Desarrollo Municipales, garantizando los recursos y su impacto a largo plazo.

Próximos pasos: monitoreo y evaluación del impacto del manual.

Para medir el impacto del *Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social de Tuluá*, se propone una estrategia basada en la teoría de cambio, que proyecta como resultado a mediano plazo el fortalecimiento de las capacidades técnicas de

las y los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá para formular políticas públicas más eficientes, efectivas y participativas. Esta teoría permitirá mapear las actividades clave del proceso de implementación (como la capacitación en metodologías ágiles), y conectarlas con los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Así, se construirá una línea lógica que articule acciones, insumos, supuestos y resultados esperados, permitiendo realizar un seguimiento sistemático de los avances y ajustes necesarios. La teoría de cambio será estructurada horizontalmente, detallando cada acción formativa y de implementación, junto con sus indicadores y supuestos asociados.

Adicionalmente, se utilizará el método de evaluación de impacto Diferencias en Diferencias (DiD), recomendado para programas donde no hay una regla clara de asignación. Esta metodología permitirá comparar el cambio en las competencias técnicas entre dos grupos de funcionarios: uno que haya participado en el proceso de capacitación e implementación del manual (grupo de tratamiento) y otro que no (grupo de control). A través de una línea base, mediciones intermedias y evaluación final, se podrá estimar el efecto neto atribuible al manual. Planteando como visión de cambio un **incremento del 50% en las competencias técnicas de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá en el diseño de políticas públicas de naturaleza social eficientes y efectivas.**

Si bien este proceso evaluativo no se desarrolla en el presente documento, se deja claro que forma parte de la hoja de ruta propuesta para su implementación futura, al igual que la aplicación plena del manual en los procesos reales que hoy se están llevando a cabo en el municipio. Dicho todo lo anterior, se utilizarán herramientas propias de la maestría en Gerencia para la Innovación Social y buscar financiación para el desarrollo y diseño en pleno del manual y así comenzar a implementarlo para que se convierta en una herramienta de transformación.

Referencias Bibliográficas.

Abdolhosseinzadeh, M., Mohammadi, F., & Abdolhamid, M. (2023). Identifying and prioritizing barriers and challenges of Social Innovation implementation in the Public Sector: Identificando y priorizando las barreras y los retos de la implementación de la Innovación Social en el Sector Público. *European Public & Social Innovation Review*, 8(1), 56–72. <https://doi.org/10.31637/epsir-2023-227>

Abreu Quintero, J.L., & Cruz Álvarez, J.G. (2011). Modelos de Innovación Social. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 205- 217.

Acuerdo 07 de 2015. [Concejo Municipal de Tuluá]. Por el cual se adopta la Política Pública Social para el Municipio de Tuluá “Territorio para la Reconciliación”. Abril 15 de 2015. Concejo Municipal de Tuluá.

Aguilar, LF. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693001>

Alcaldía de Tuluá. (2012). Plan de Desarrollo “Tuluá, Territorio Ganador para el Bienestar 2012- 2015. Tuluá.

Alcaldía de Tuluá. (2014). *Decreto n.º 280-018.0602, por medio del cual se deroga el Decreto n.º 0323 de 2010 y el Decreto n.º 280-018.0070 de 20 de enero de 2012, y se conforma y se reglamenta el Consejo Municipal de Política Social del municipio de Tuluá (8 de agosto de 2014)*. Tuluá, Colombia.

Alcaldía Municipal de Tuluá (2024). *Diagnóstico de la política pública social del municipio de Tuluá, "Territorio para la reconciliación"* (Acuerdo No. 07). Secretaría de Bienestar Social.

Álvarez-González, L.I., García- Rodríguez, N., Sanzo- Pérez, M.J., & Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, 36, 23-48.

Arroyave Alzate, S. (2011). Las políticas públicas en Colombia, insuficiencias y desafíos. *Forum. Revista del Departamento de Ciencia Política*, (1), 95- 111.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/forum/article/view/32359>

Bárczola, M.V., & Mendoza, M. (2020). Políticas de Estado para la innovación social a través del diseño. *Cuaderno 83 Cuaderno del Centro de Estudio en Diseño y Comunicación*, 21 (83), 15-23. DOI: <https://doi.org/10.18682/cdc.vi83.3727>

Bermejo, M. (2011). *El Kanban*. UOC. Universitat Oberta de Catalunya.
https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/62825/7/Producci%C3%B3n%20multimedia_M%C3%B3dulo%204_El%20Kanban.pdf

Belda- Miquel, S., Boni Aristizábal, A., & Pellicer-Sifres, V. (2018). Políticas públicas locales e innovación social colectiva: repensando la acción pública para acompañar la construcción de nuevos modelos sociales desde abajo. En Baron, N. & Romero, J. (Ed.), *Cultura territorial e innovación social ¿Hacia un nuevo modelo metropolitano en Europa del Sur?* (pp. 47- 57). Estudios y documentos.

Blanco, I. (2018). ¿Frente a la desigualdad social, innovación social? Lecciones teóricas, políticas metodológicas de una investigación en Catalunya. En: Baron, N., &

Romero, J. (Ed.), *Cultura territorial e innovación social. ¿Hacia un nuevo modelo metropolitano en Europa del Sur?* (pp. 21- 46). Estudios y documentos.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.

Bucio- Mendoza, S., & Solis- Navarrate, J.A. (2024). Institutionalising social innovation in the Global South: Lessons learned. *Heliyon*, 10(20), 1-13.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39556>

Cairney, P. (2019). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Bloomsbury Academic

Carranza Pinedo, N. (2020). Innovación social y ciclo de políticas públicas: una propuesta de integración conceptual. *Saber servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 4, 41- 58. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.04.03>

Castillo Castillo, W., & Millán Orozco, J. (2014). *Política pública social de juventud como eje fundamental de la administración municipal de Tuluá en el periodo 2008-2011* [Trabajo de grado, Unidad Central del Valle del Cauca]

Chávez Ponce, D.S., Arce Apaza, R.T., Flores Choquehuanca, A., Prado Cussi, D.A., & Huaypuna Cjuno, M.A. (2022). Revisión de modelos que integren Design Thinking en metodologías de Desarrollo Ágil. *Innovación y Software*, 3(1), 47-57. <https://www.redalyc.org/journal/6738/673870840004/html/>

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

- Conejero Paz, E. (2015). Un paradigma emergente: la innovación social. *3C Empresa*, 4(21), 50-68.
- Conejero Paz, E., & Redondo Lebrero, J.C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nueva Época*, (15), 23-42. <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10310>
- Del Valle Calánchez, A., & de Jesús Ayala, T. (2016). Innovación social como una política pública para el desarrollo endógeno en Venezuela. *Opción*, 32(11), 191-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048902013>
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G. & Rocha, D. (Ed.). (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy* (14th ed.). Pearson.
- Echeverría, J. (2008). El manual de Oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, (184), 732, 609-618. <https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210/211>
- Espiau Idoiaga, G. (2017). Nuevas tendencias de la Innovación Social. *Revista española del tercer sector*, (36), 141-168.
- Fals Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. *Análisis Político*, (38), 73–90. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/79283>
- Frías, N., Lozano, M. & Aparicio, S. (2016). Barreras e incentivos a la Innovación Social en Colombia. En Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G. & Rocha, D. (Ed.). *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 125- 142). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.

García- Flores, V., & Palma Martos, L. (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 245-278. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.14148

Guaipatin, C. & Schwartz, L. (2016). El laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo. En Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G. & Rocha, D. (Ed.). *Innovación Social en Latinoamérica (pp. 111- 124)*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.

Gutiérrez Galván, A.; Román Inga, M.L.; & Paredes Morales, L. G. (2011). Plan de negocios para relanzar governa sac y construir su ventaja competitiva en el mercado de consultoría en gestión pública del sector público peruano mediante la aplicación de la metodología de trabajo agile. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/622753>

Hernández Ascanio, J., Aja Valle, J., Medina Viruel, M.J., & Rueda López, R. (2023). Fundamentación teórica de la innovación social: el problema de la modelización en un campo de estudio sin consolidar. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 131-162. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.21451>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hulgård, L., & Ferreira, S. (2019). *Social innovation and public policy. Howaldt J., kaletka C., Schröder A., zirngiebl M.(eds), Atlas of social innovation*. 2nd volume—A world of new practices. oekom verlag GmbH: Munich.

Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products (2nd ed.)*. Addison-Wesley.

Jaillier- Castrillón, E.; Ramírez Ramírez, L.F., Sampedro Gaviria, C.A., & Arboleda Jaramillo, C.A. (2020). Innovación social: evolución del concepto en el tiempo. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(92), 1637-1654.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286022>

Leyva, S., Olaya, A., & Aristizábal, J. (2022). El modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP): una herramienta para diseñar mejores políticas en Leyva, S y Olaya, A (Ed.). *Modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP)* (pp. 17-36). Editorial EAFIT. DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207743lr0>

Loprete, C.A. (1984). *Literatura y comunicación*. Buenos Aires: Plus Ultra.

Luna García, A., & Unceta Satrustegi, A. (2017). De la Innovación Social a la Innovación Pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas. *Revista española del tercer sector*, (36), 123-138.

Martínez, J. (2020). *Gestión ágil de proyectos: Herramientas y técnicas para equipos innovadores*. Editorial UOC.

Mejía Jiménez, J. (2012). Modelos de implementación de las políticas públicas en Colombia y su impacto en el bienestar social. *Analecta política*, 2(3), 141-164.

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/view/2995>

Minga- López, D.R., & Flores Ruiz, D. (2023). Social Innovation: Definitions, Metrics, Topics, Impact Agents and Approaches. *UCJC Business and Society Review*, 342-414. DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.06

Monge, N. & Allamand, A. (2016). Innovación social y valor compartido: el cambio de paradigma de la intervención social empresarial. En Domanski, D., Monge, N.,

Quitiaquez, G. & Rocha, D. (Ed.). *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 71- 92). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.

Moore, M.L., & Westley, F. (2011). Surmountable chasms: networks and social innovation for resilient systems. *Ecology and society*, 16(1).

Morales Córdova, D.A. (2014). Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: Ecoagricultores del Sur. *Estudios Políticos*, 33, 75- 95.

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Cabinet Office, Strategy Unit, 1- 40.

http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf

Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. The Young Foundation.

Murray, R., Caulier- Grace, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Young Foundation y NESTA.

https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

Pinilla Pallejà, R., & Fontcuberta Estrada, X. (2010). Evaluación de políticas públicas e innovación social: un marco para la política basada en la evidencia. *Encuentros multidisciplinares*, (35), 1-10. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/679171>

Purcell, C., Manthorpe, J., & Malley, J. (2025). Understanding the role of internal governance units in the process of social innovation: The case of Shared Lives Plus in England. *Research Policy* 54(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105152>

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, 1-34. <https://doi.org/10.22430/21457778.1907>

Roth, André-Noël. (2009). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación* (2ª ed. actualiz.). Bogotá: Ediciones Aurora. http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f5abaa_evaluacionpoliticaspublicasroth.pdf

Roth, André-Noël. (2008). Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico? *Estudios Políticos*, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 67-91.

Roth, André-Noël. (Ed.). (2010). *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia

Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. Mundo Siglo XXI. *Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, (1), 115-118. <http://hdl.handle.net/10469/7413>

Stoker, G. (2006). *Why Politics Matters: Making Democracy Work*. Palgrave Macmillan.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. BIS Publishers.

Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/News/More_Praise_for_Scrum_The_Art_of_Doing_T.pdf

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Talón Villacañas, A., Belda- Miguel, S., Cuesta Fernández, I., & Palau Salvador, G. (2024). La innovación social desde la ciudadanía para avanzar en la gobernanza democrática de las ciudades: estudio del Ajuntament de València. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, (100). <https://doi.org/10.21138/bage.3377>

Torres- Rivera, A.D., San Miguel, J.A.S.R. de, & Silva, R.F. da (2021). Innovación social y políticas públicas territoriales sustentables: comunidades de Oaxaca-México. *Revista Brasileira De Gestão E Desenvolvimento Regional*, 17(2).
<https://doi.org/10.54399/rbgdr.v17i2.6347>

Tuluá Cómo Vamos. (2024). Informe de calidad de vida TCV.
<https://tuluacomovamos.org/wp-content/uploads/2024/10/Informe-de-Calidad-de-Vida-TCV-web.pdf>

Vásquez, J. P. (2024). Tuluá, la ciudad colombiana en la que pagan 100 dólares por muerto. *El País* 18 de febrero de 2024.
<https://elpais.com/america-colombia/2024-02-18/tulua-la-ciudad-colombiana-en-la-que-pagan-100-dolares-por-muerto.html>.

Vega Jurado, J. (2017). *Innovación Social*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) – Paraguay.

https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf

f

Zurbriggen, C., González Lago, M., Mancilla García, M., & Gatica, S. (2020).

Laboratorios de transformación para un futuro sostenible. Cuaderno 83 *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 127-143.

Anexo 1. Estructura del Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social en Tuluá. *Propuesta para la inclusión de metodologías y herramientas ágiles de innovación social en el sector público.*

MANUAL ÁGIL PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE NATURALEZA SOCIAL EN TULUÁ:

PROPUESTA PARA LA INCLUSIÓN DE
METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS
ÁGILES DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL
SECTOR PÚBLICO.



Autores::

Isabel Garrido Benedetti
Sebastián Martínez Mena

Asesorados por:

Juan Pablo Milanese. PhD.

En el marco de la Maestría en Gerencia para la Innovación Social - Universidad Icesi

CONTENIDO :

MANUAL ÁGIL PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE NATURALEZA SOCIAL EN TULUA

1. INTRODUCCIÓN	03
2. GENERALIDADES	05
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es innovación social?• ¿Por qué aplicar metodologías ágiles en el sector público?• ¿Qué es el diseño de políticas públicas?• ¿Qué es una política pública y que es política pública de naturaleza social?• Definición de herramienta y metodología ágil	
3. CLAVES PARA EL PROCESO METODOLÓGICO	08
<ul style="list-style-type: none">• Análisis del problema• Análisis de soluciones• Análisis de factibilidad• Recomendación de política pública• Plan de acción de política pública	
4. MODULO 1. SCRUM PÚBLICO	17
<ul style="list-style-type: none">• Qué es y cómo se adapta al entorno público?• Roles: facilitador/a ágil, equipo de política, comunidad usuaria.• Herramientas: tablero de sprint, retrospectiva ciudadana.• Ejemplo: diseño de una política de inclusión juvenil.	
5. MODULO 2. DESING THINKING	23
<ul style="list-style-type: none">• Fases: empatizar, definir, validar, idear, prototipar, testear.• Plantillas: mapa de actores, jornada de usuario, prototipo de política	
6. MONITOREO Y EVALUACIÓN	40
7. CONSIDERACIONES FINALES	41
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INTRODUCCIÓN

¡Te damos la bienvenida! a esta experiencia de aprendizaje en diseño de políticas públicas innovadoras de naturaleza social.

El objetivo de este manual es ofrecer una guía práctica de metodologías y herramientas ágiles, complementada con procesos de innovación social, que sirva de apoyo para funcionarias y funcionarios públicos el diseño de políticas públicas de naturaleza social en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, abarcando la fase de diseño.

Por tanto, el manual se enfocará en proporcionar una guía técnica y metodológica que oriente el proceso completo del diseño, desde el análisis del problema y la formulación de soluciones, hasta la construcción del plan de acción de una política pública.



¡Esperamos que disfrutes de este recorrido y el aprendizaje sea de utilidad para lo importante rol que desempeñas como servidor público!

SOBRE EL MANUAL

El manual que tienes en tus manos reúne una serie de herramientas pensadas para acompañar a quienes deseen recorrer el camino del diseño de políticas públicas desde un enfoque basado en metodologías de innovación social. Cada etapa del proceso cuenta con diversas herramientas que pueden aplicarse según el tipo de reto u oportunidad que se enfrente, por lo que su uso puede ser total o parcial.

La invitación es también a que cada persona vinculada a la gestión pública haga suyas estas herramientas, adaptándolas a sus contextos y necesidades, con el fin de fortalecer su labor cotidiana y contribuir con soluciones más creativas y efectivas para su territorio.



CONTENIDO DEL MANUAL DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ÁGILES DE INNOVACIÓN

La propuesta está estructurada en dos módulos que desarrollan las metodologías ágiles priorizadas: Scrum público y Design Thinking. Cada módulo presenta sus fases, plantillas y ejemplos aplicados al diseño de políticas públicas. Además, se incluye un apartado con un taller práctico y hojas de ruta, un caso aplicado en Tuluá como laboratorio de innovación pública, y una sección final con recomendaciones para su implementación efectiva.

GENERALIDADES



¡Te damos la bienvenida al módulo de generalidades! Nos acercaremos a varias definiciones de innovación social, política pública, la importancia de la innovación en el sector público y el ciclo de diseño de una política pública.

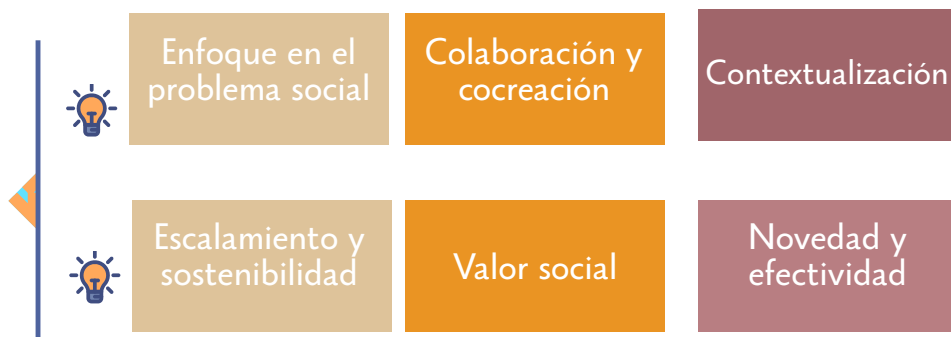


¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?

“Ideas que funcionan para resolver y mitigar necesidades sociales complejas”

La innovación social es un concepto dinámico que ha ganado tracción en las últimas décadas como respuesta a la creciente complejidad y persistencia de los problemas sociales que las soluciones tradicionales no logran abordar de manera efectiva. Centrado en la creación de valor social, destacando su carácter colaborativo y transformador (Hernández et al., 2023).

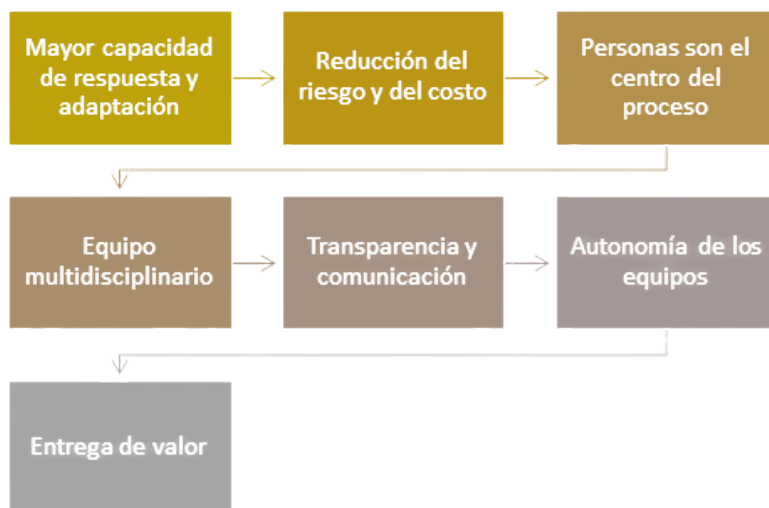
Características claves



¿POR QUÉ APLICAR METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL SECTOR PÚBLICO?

El sector público tradicionalmente se ha caracterizado por estructuras jerárquicas, procesos lineales y una aversión al riesgo. Sin embargo, la creciente complejidad de los problemas sociales, la velocidad del cambio tecnológico y las expectativas de una ciudadanía cada vez más informada y demandante, han puesto en evidencia la necesidad de un cambio de paradigma hacia enfoques más dinámicos y adaptativos. Aquí es donde las metodologías ágiles demuestran su potencial valor en el ámbito social.

Las metodologías ágiles (como Scrum y Design Thinking) ofrecen un marco para trabajar en ciclos cortos e iterativos, fomentando la experimentación, la retroalimentación constante y la adaptación. Aplicadas al sector público, estas metodologías permiten:



¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?

Las políticas públicas pueden definirse como el resultado de acciones y/o inacciones deliberadas por parte del Estado, dirigidas a enfrentar o prevenir problemas sociales de carácter colectivo y alcanzar fines considerados prioritarios para el bienestar general (Dye, 2013).

POLITICS → POLÍTICA → Actividad política, poder, gobernanza
POLICY → POLÍTICA PÚBLICA → Plan o acción gubernamental

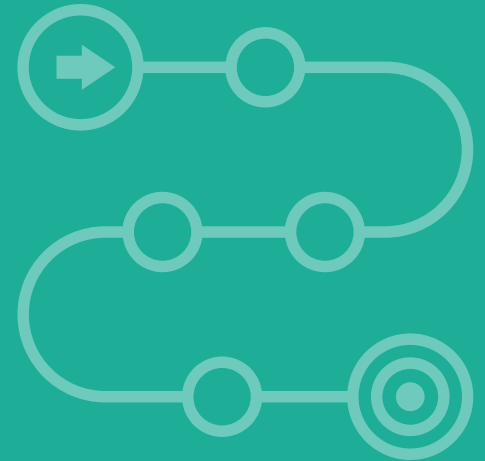
¿QUÉ ENTENDEMOS COMO UNA POLÍTICA PÚBLICA DE NATURALEZA SOCIAL?

Se entienden como políticas públicas de naturaleza social aquellas orientadas a atender las necesidades de poblaciones históricamente excluidas, conforme a los nueve ejes poblacionales definidos en la Política Pública Social de Tuluá "Territorio para la reconciliación" adoptada mediante el Acuerdo 07 de 2015: mujeres, juventudes, primera infancia, infancia y adolescencia, personas con discapacidad, población indígena, personas mayores, población afrodescendiente, población LGBTIQ+ y víctimas del conflicto armado. No obstante, reconocemos que, precisamente por su naturaleza, toda política pública implica un componente social, dado que se formula, implementa y coordina a través de mecanismos estatales, del mercado o de la sociedad civil.

METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA ÁGIL

- Las metodologías ágiles son marcos estructurados de trabajo que guían la planificación, ejecución y evaluación de procesos de forma iterativa y flexible (Highsmith, 2009, p. 21)
- PASOS- GUÍA
- Las herramientas ágiles son instrumentos concretos que se emplean dentro de esas metodologías para facilitar tareas específicas, como la priorización de problemas, la ideación colectiva o la evaluación participativa (Martínez, 2020).

CLAVES PARA EL PROCESO METODOLÓGICO



En este módulo te guiaremos por las fases de diseño de política pública. En cada fase encontrarás: qué implica abordar ese momento, por qué es importante abordarlo, qué debes hacer como funcionario o funcionaria en cada punto y una herramienta ágil recomendada que te ayudará a desarrollar la fase.





¿Qué es el Diseño Innovador de Políticas Públicas (Policy Design)?

El concepto de "Diseño de Políticas Públicas" (Policy Design) ha cobrado una relevancia creciente en el análisis y la práctica de la gobernanza. Como bien lo señalan Leyva, Olaya y Aristizabal (2022), este enfoque permite observar de manera integral cada etapa del ciclo de las políticas públicas: desde la identificación y estructuración de los problemas, la exploración de posibles soluciones o instrumentos, el análisis de su viabilidad política, hasta su implementación, seguimiento y evaluación.

El Policy Design se distancia de una visión lineal y simplificada del ciclo de la política, reconociendo que todos estos procesos están interconectados y forman parte de una misma lógica coherente. No se limita a la mera formulación de leyes o reglamentos, sino que abarca la arquitectura completa de cómo una intervención pública es concebida, planificada, ejecutada y evaluada para lograr sus objetivos.

Elementos claves para el diseño innovador de políticas públicas de naturaleza social



01

Análisis del problema

Comprender a fondo la naturaleza del problema público, sus causas, efectos y los actores involucrados.

Implementación y Gestión

Considerar cómo la política será puesta en práctica y quiénes serán los responsables.

04

02

Exploración de soluciones

Identificar y evaluar una variedad de herramientas y estrategias (legales, económicas, informativas, organizacionales) que podrían ser utilizadas para abordar el problema.

Monitoreo y Evaluación

Establecer mecanismos para monitorear el progreso y medir el impacto de la política, con el fin de aprender y realizar ajustes.

05

03

Viabilidad y Factibilidad

Analizar las dimensiones políticas, económicas, administrativas, legales y sociales que podrían influir en el éxito o fracaso de una política.

Estructura y coherencia

Asegurar que todos los componentes de la política (objetivos, instrumentos, actores, recursos) estén alineados y sean internamente consistentes.

06



Análisis del problema

Implica comprender profundamente la situación que se quiere transformar. Esto incluye identificar las causas estructurales, los efectos y a los actores involucrados.

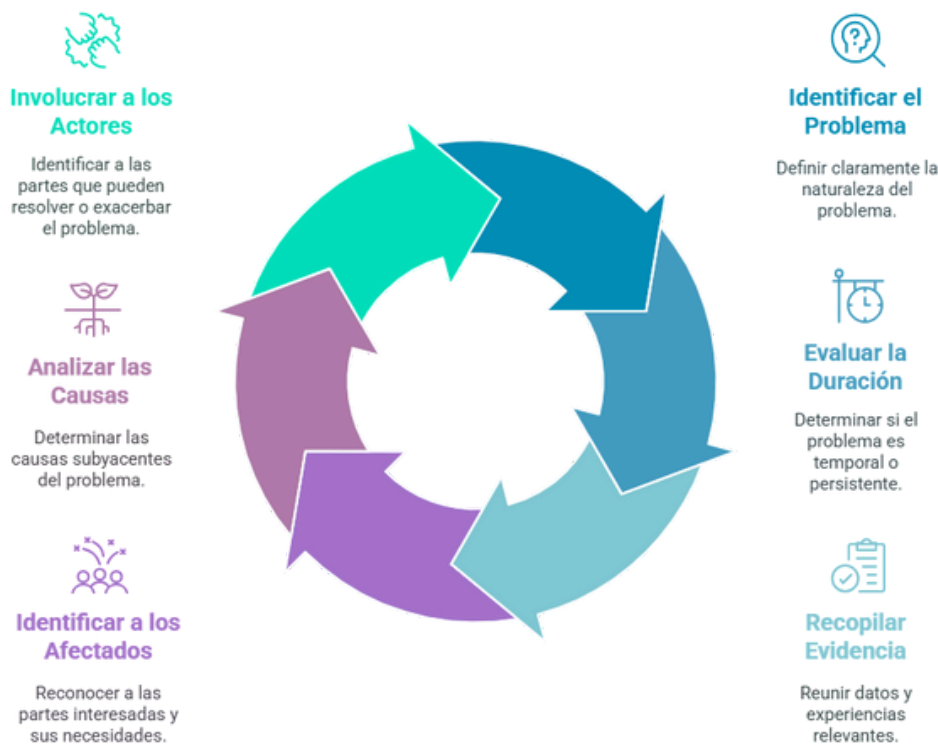
¿Por qué es importante?

Un buen análisis del problema garantiza que la política esté bien enfocada y que responda a necesidades reales de la comunidad y, sobretodo, permitirá un buen análisis y diseño.

¿Qué debes hacer en este paso?

No confundirlo con la solución ni formularlo como una ausencia ("no hay participación", "falta de oportunidades") sino como una situación concreta y con datos (Ej: En Tuluá, el 34% de los jóvenes entre 18 y 28 años no accede a empleo formal)

Identificar el problema de forma clara y específica. **Ten en cuenta:**



Herramienta ágil recomendada: Mapeo de actores

Permite identificar quiénes están involucrados, qué poder o influencia tienen, y cómo se relacionan con el problema.

¿Cómo usarla?

1. Dibuja una matriz con dos ejes: "Influencia" y "Interés".
2. Ubica allí a los diferentes actores y grupos de interés (instituciones, Secretarías, comunidades, líderes sociales, organizaciones).

Esto ayudará a definir con quiénes trabajar desde el inicio, para identificar el problema a tratar en tu política.

Implica buscar alternativas diversas para resolver el problema: herramientas jurídicas, económicas, tecnológicas, comunitarias, etc.

¿Por qué es importante?

La calidad de las soluciones depende de cuán bien se han explorado y considerado diferentes perspectivas.

¿Qué debes hacer en este paso?

- Promover espacios de ideación colectiva y de co-creación con la comunidad y aliados.
- Aplicar metodologías de innovación social como el brainstorming o lluvia de ideas guiado, o ideación participativa (Consigue postiticks y haz que cada persona escriba muchas, variades e inusuales ideas en relación con el problema identificado)
- Analizar buenas prácticas locales, nacionales o internacionales.

Herramienta ágil recomendada: Ideación con técnica de "6 sombreros para pensar" (Edward de Bono,1985).

Permite mirar una situación desde diferentes perspectivas: emocional, lógica, creativa, crítica, optimista y de control.

¿Cómo usarla?

En una sesión participativa, cada participante asume un "sombrero" y propone soluciones desde ese enfoque.



Tomado de Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú.. Seis sombreros para pensar. <https://ept.pe/index.php/component/sppagebuilder/?view=page&id=104>

El resultado es un abanico más amplio de posibles caminos de acción.

Viabilidad y Factibilidad

Implica evaluar si las soluciones propuestas pueden funcionar en la realidad local de la administración de Tuluá: ¿hay recursos?, ¿hay normas que lo permitan?, ¿hay voluntad institucional?

¿Por qué es importante?

Evita que se formulen políticas imposibles de aplicar o que generen resistencia institucional.

¿Qué debes hacer en este paso?

- Verificar si las soluciones son viables dentro del marco legal y competencial del municipio.
- Evaluar recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros).
- Analizar apoyos y resistencias políticas o institucionales.
- Definir quienes serán los que implementen la política

Escribe todo lo anterior en una hoja de Word y determina en un grupo focal con quienes coordinan la formulación de la política, si la misma es viable o no.

Herramienta ágil recomendada: Matriz ICE (Impacto – Confianza – Esfuerzo)

Permite priorizar ideas de acuerdo a tres criterios: impacto potencial, confianza en su efectividad, y esfuerzo necesario para implementarlas.

¿Cómo usarla?

1. Puntúa cada solución del 1 al 10 en esos tres criterios.
2. Suma los puntajes: las ideas con mayor puntuación se priorizan.

Idea	Impacto	Confianza	Esfuerzo
Idea 1			
Idea 2			
Idea 3			
Total			

Implementación y Gestión

Implica definir cómo se va a poner en marcha la política, con qué recursos, responsables y cronograma

¿Por qué es importante?

Una buena política mal implementada y sin plan de acción no genera impacto y sobre todo, No crea un cambio en el comportamiento / **Tenlo en cuenta**

¿Qué debes hacer en este paso?

- Formular un plan de acción claro, secuencial y participativo, con tareas, responsables, cronograma y recursos.
- Involucrar activamente a actores clave y grupos de interés.
- Definir canales de coordinación interinstitucional.

Establecer compromisos mediante actas o acuerdos.

Herramienta ágil recomendada: Guía práctica para la formulación del plan de acción

Guía práctica para planear acciones concretas, efectivas y eficaces.

¿Cómo usarla?

1. Convocar un taller con los actores responsables de implementar la política.
2. Construir el plan colaborativamente y dejarlo como documento que se pueda ir actualizando.
3. Sigue la siguiente estructura:

Actividad	Descripción	Responsable(s)	Recursos Necesarios	Plazo / Cronograma	Indicador de Cumplimiento
¿Qué se hará?	¿Cómo se hará y con qué enfoque?	Nombre(s) o entidad(es)	Humanos, financieros, logísticos	Fecha inicio - fin o mes	¿Cómo sabremos que se cumplió? Ej: % de ejecución, n° de beneficiarios

Implica medir si la política está funcionando, aprender de los resultados y mejorarla continuamente.

¿Por qué es importante?

Permite rendir cuentas, mejorar y mantener el enfoque en el impacto social.

¿Qué debes hacer en este paso?

- A través de la metodología de **Teoría de Cambio**, definir indicadores de seguimiento e impacto.
- Incluir espacios de retroalimentación comunitaria y de aprendizaje institucional.
- Aplicar mecanismos de mejora continua.

Herramienta ágil recomendada: Tablero de control con OKR (Objetivos y Resultados Clave)

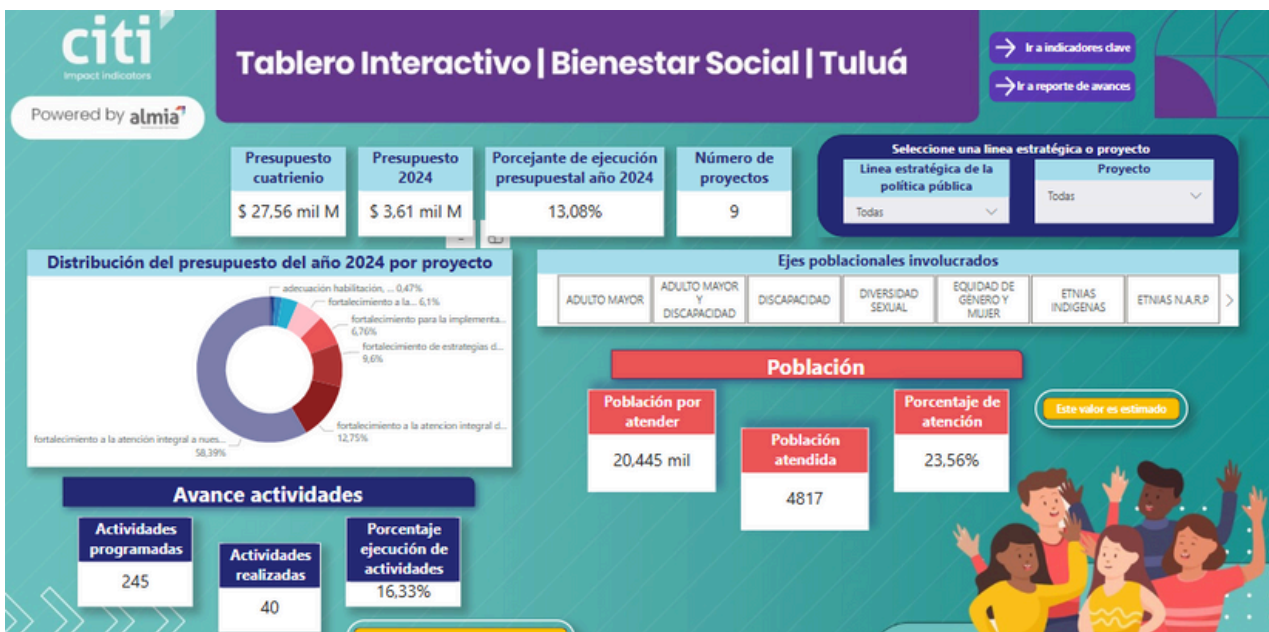
Define metas claras (Objetivos) y mide el avance con resultados clave cuantificables.

¿Cómo usarla?

1. Por ejemplo, si el objetivo es "Mejorar el acceso a servicios para personas mayores", un Resultado Clave puede ser "Aumentar en 40% el número de personas mayores que acceden a servicios en los CASI comunitarios".
2. Revisa el tablero 4 veces al año en reuniones de seguimiento, con las instancias de participación

Resultado Clave (KR)	Indicador / Meta	Estado actual (%)	Responsable(s)	Fecha objetivo
¿Qué evidencia concreta mostrará	Ej: Aumentar participación de	0% al inicio, se actualiza	Funcionario o entidad	Fecha límite

Usar tableros de control visuales de Power BI, como el diseñado por la Secretaría de Bienestar Social 2024



Estructura y coherencia

Implica alinear todos los componentes de la política (objetivos, actores, instrumentos, recursos) para que funcionen como un sistema coherente.

¿Por qué es importante?

La coherencia interna asegura que la política sea clara, viable y orientada a resultados.

¿Qué debes hacer en este paso?

- Redactar una **Visión de Cambio** clara: ¿cómo se espera lograr el cambio deseado?
- Establecer objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).
- Garantizar alineación entre problemas, objetivos, actividades y resultados esperados.
- Visualiza en una sola hoja: problema, beneficiarios, actores claves, recursos, actividades, resultados esperados a través de la siguiente herramienta:

Herramienta ágil recomendada: Lienzo de Modelo de Política Pública (adaptado del Business Model Canvas)

Te ayuda a visualizar en una sola hoja: problema, beneficiarios, actores claves, recursos, actividades, resultados esperados, etc. Así tienes una estructura más clara de lo que has venido desarrollando.

¿Cómo usarla?

1. llenar cada bloque del lienzo con la participación de distintos actores institucionales.

A este punto ya debes tener los insumos para organizar tu diseño con la siguiente estructura:

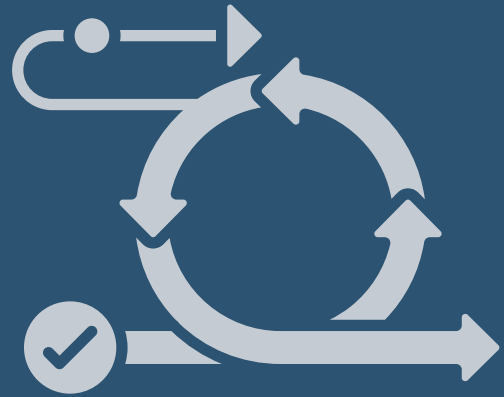


BLOQUE	PREGUNTA CLAVE	¿QUÉ INCLUIR?
1. Problema Público	¿Qué problema de naturaleza social queremos transformar?	Breve descripción del problema, causas estructurales y consecuencias.
2. Población Objetivo	¿A quién está dirigida la política?	Grupo poblacional específico, criterios de vulnerabilidad o enfoque diferencial (mujeres,
3. Actores Clave	¿Quiénes deben participar para que funcione?	Entidades públicas, privadas, organizaciones sociales, líderes comunitarios, etc.
4. Objetivo General de la Política	¿Qué cambio queremos lograr a largo plazo?	Formulado de forma clara, medible y con enfoque de impacto.
5. Resultados Esperados	¿Qué cambios concretos queremos ver a corto y mediano plazo?	Indicadores sociales, institucionales o comunitarios esperados / alineado con soluciones
6. Estrategias y Acciones Clave	¿Cómo vamos a lograrlo?	Líneas de acción, programas, proyectos o intervenciones específicas.
7. Recursos Necesarios	¿Qué necesitamos para ejecutar la política?	Presupuesto, talento humano, aliados, insumos, tecnología.
8. Mecanismos de Implementación	¿Cómo se va a poner en marcha?	Plan de acción, cronograma, responsables por actividad.
9. Seguimiento y Evaluación	¿Cómo sabremos si funciona?	Indicadores de impacto, mecanismos de monitoreo y evaluación participativa.

El resultado será una visión común y estructurada de la política pública de naturaleza social.

Una Política pública logra incidir cuando hay un cambio de comportamiento.

Módulo 1: Scrum Público



¡Te damos la bienvenida al módulo 1 !

En este primer módulo aprenderemos a adaptar esta poderosa metodología al sector público, la importancia de la organización del equipo y la experiencia de nuestros beneficiarios.



¿Qué es?

Scrum es un marco de trabajo ágil que permite organizar equipos y procesos en ciclos cortos (sprints), enfocados en entregar valor incremental y ajustarse al cambio constante.

Sus principales desarrolladores fueron Ken Schwaber y Jeff Sutherland.

¿Cómo se adapta al sector público?

Scrum permite estructurar el trabajo de diseño de políticas públicas en equipos multidisciplinarios que operan por objetivos definidos en el corto plazo, con reuniones constantes, revisión de avances y ajuste permanente.

Fases claves



Spring Planning:



Planificación del trabajo con enfoque ciudadano.

Daily meeting



Encuentros breves entre equipos técnicos

Sprint review:



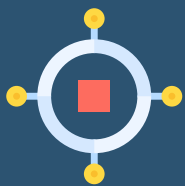
Revisión del entregable con partes interesadas.

Sprint retrospective



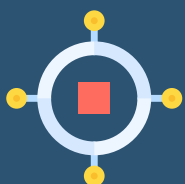
Mejora del proceso al interior de los equipos

HERRAMIENTAS PRINCIPALES



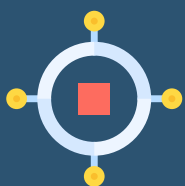
TABLERO SCRUM

Digital o físico



HISTORIA DE USUARIO

Problemas del territorio convertidos en necesidades



PILA DE PRODUCTO

Lista de soluciones o prototipos en desarrollo



En esta fase inicial, compartimos un conjunto de herramientas diseñadas para abrir el panorama y entender con mayor claridad el reto que se quiere abordar. No es imprescindible aplicarlas todas, pero las tres primeras resultan especialmente valiosas para afinar la mirada del equipo y contrastar sus hipótesis directamente con la realidad.

TABLERO SCRUM

Es un tablero visual donde se organiza y sigue el progreso del trabajo en un proyecto, dividido en columnas que representan el estado de las tareas.

Pasos para usarlo en políticas públicas:

1. Define las columnas: por hacer; en curso; en revisión; hecho
2. Crea tarjetas o post-its para cada tarea vinculada al diseño de la política (diagnóstico, entrevista, redacción de borradores, validación comunitaria, etc.).
3. Asigna responsable a cada tarea con fechas clave.
4. Reúne al equipo semanalmente para revisar avances, bloqueos y reubicar tareas si es necesario.

Ejemplo de un tablero SCRUM



💡 Ejemplo: En la formulación de una política de género, las tareas de diagnóstico territorial, entrevistas con comunidades, y redacción de objetivos van moviéndose de una columna a otra según su avance.

Historia de Usuario

Es una técnica que transforma las necesidades sociales en "historias" breves desde el punto de vista del ciudadano o grupo beneficiario, basadas en necesidades del territorio.

Pasos para usarlo en políticas públicas:

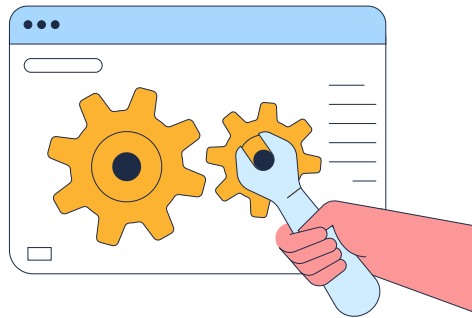
1. Recolecta insumos a través de entrevistas, talleres o diagnósticos participativos.
2. Redacta historias de usuario que reflejen los retos sociales: Ej. "Como madre cabeza de hogar, quiero acceso a cuidado comunitario para poder trabajar con tranquilidad".
3. Clasifica y prioriza historias según impacto y urgencia.
4. Usa las historias como guía para idear componentes de la política pública.

¿Cómo redactar una buena historia de usuario/ beneficiario?



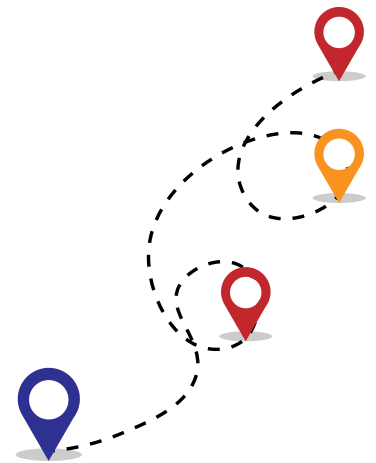
Perfil

Identificar el rol de tu público objetivo



Necesidad

El objetivo de la Política Pública



Propósito

El objetivo de la experiencia del beneficiario

💡 Ejemplo: En una política de empleabilidad, las historias de usuarios visibilizan la falta de transporte seguro como barrera de acceso al empleo y orientan acciones concretas

Pila de producto (Product backlog)

Es una lista priorizada de tareas o entregables que deben realizarse para desarrollar la política pública.

PASOS PARA USARLO EN POLÍTICAS PÚBLICAS:


1. Haz una lista de todos los requerimientos necesarios: desde la formulación del problema hasta la validación institucional.
2. Convierte cada requerimiento en una tarea concreta y medible: Ej. "Redactar objetivos específicos", "Realizar grupo focal en el barrio Fátima"
3. Asigna prioridad según valor para el usuario y viabilidad institucional.
4. Actualiza constantemente la lista conforme se resuelve cada tarea o se agregan nuevas necesidades.

REUNIÓN DE COORDINACIÓN DEL EQUIPO




DÍA Y HORA 1 de junio de 2025, 10:00

ASISTENTES Alicia, Fran, Pedro, Eva y Bruno




¡Las reuniones colaborativas son las mejores!
Haz clic en «Compartir», añade a tus compañeros de trabajo y empieza a interactuar.


Agenda




Novedades de la mesa redonda




Contratiempos




Medidas



Otros recordatorios



 Ejemplo: Para una política de juventudes, el backlog puede incluir: revisión documental, entrevistas con jóvenes, formulación de indicadores, diseño de estrategias de participación.



Itera rápidamente



Aumenta la transparencia



Cargas de trabajo
compartidas

Módulo 2. Design Thinking



¡Te damos la bienvenida al módulo 2 !

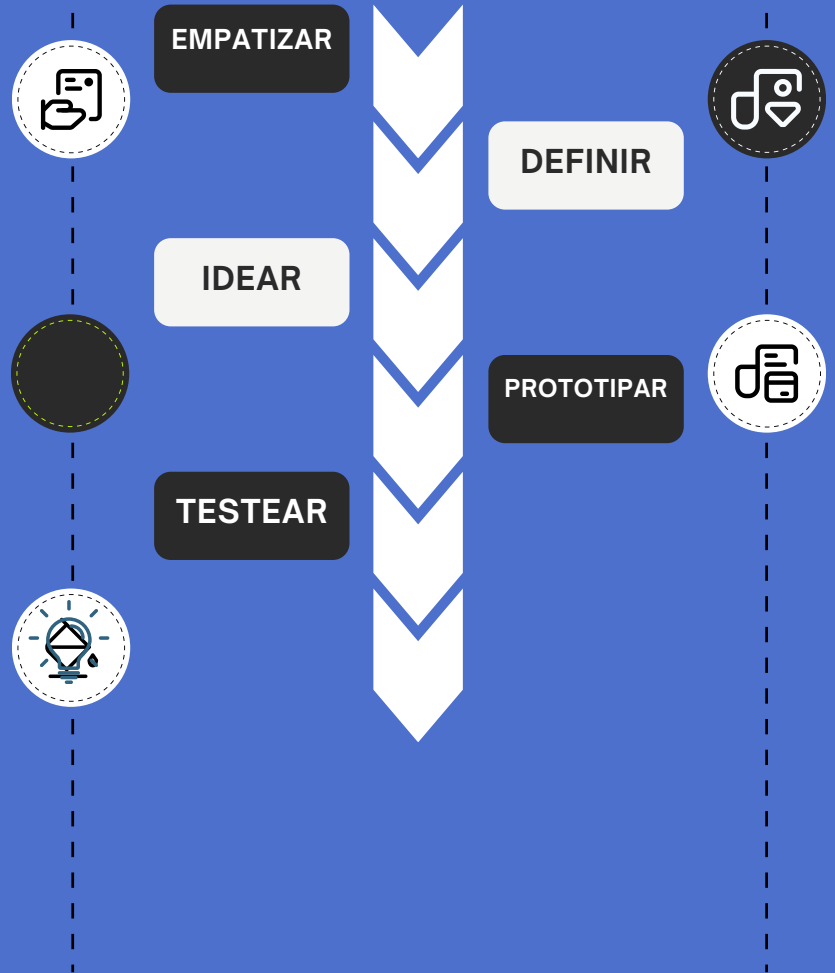
En este segundo módulo aprenderemos sobre cada una de las fases del pensamiento de diseño, una poderosa metodología para conocer los contextos, identificar los cambios, dar paso a nuestras ideas y creatividad y lograr la mejor solución para la comunidad.



¿Qué es Design Thinking ?

Design Thinking es una metodología centrada en las personas que permite abordar problemas complejos con soluciones creativas y empáticas. En el contexto público, es especialmente útil para diseñar políticas que respondan realmente a las necesidades de la ciudadanía.

¿Qué es Design Thinking ?



Fase 1. Empatizar

¡Inicia la etapa de diseño! En esta fase inicial, nos enfocamos en comprender a fondo la problemática, necesidad u oportunidad que abordaremos, explorando sus diferentes dimensiones, identificando a los actores involucrados y analizando sus perspectivas, intereses e influencias. A partir de este análisis, formulamos un desafío claro y específico que orientará el resto del proceso. Para ello, te ofrecemos un conjunto de herramientas que puedes adaptar según el contexto. No es necesario usarlas todas: elige las que mejor se ajusten a tu situación, pruébalas y evalúa cuáles generan mejores resultados.

Herramientas principales



Caso práctico

Mejorando el acceso de los jóvenes a oportunidades de formación y empleo

Durante el 2022, un equipo de la Secretaría de Juventud municipal decidió trabajar en un problema identificado en distintos espacios de participación juvenil: muchos jóvenes sentían que las oportunidades de formación y empleo disponibles no respondían a sus necesidades reales ni eran accesibles para todos.

Al comenzar el proceso de diseño, surgieron preguntas clave:

¿Qué entienden los jóvenes por una oportunidad “relevante” o “útil”?; ¿Por qué sienten que las ofertas disponibles no son para ellos?; ¿Qué barreras están enfrentando para acceder a estos espacios?

El equipo decidió iniciar el proceso construyendo perfiles representativos de jóvenes del municipio, basándose en edad, ocupación, lugar de residencia, nivel educativo, acceso a internet, y experiencias previas con programas institucionales. Luego, realizaron un ejercicio de empatía: ¿Cómo me sentiría si tuviera 19 años, viviera en una vereda sin transporte constante, no tuviera internet en casa y solo hubiera terminado noveno grado? ¿Cómo percibiría una oferta de curso virtual desde la ciudad?

A partir de estas reflexiones, diseñaron entrevistas breves y una guía de observación aplicada en colegios, centros culturales y barrios periféricos, con jóvenes entre 15 y 24 años. Las respuestas revelaron dos “dolores” principales: Falta de claridad y lenguaje cercano en las convocatorias y desconfianza hacia las instituciones, por experiencias pasadas de promesas incumplidas o procesos poco transparentes.

Con base en estos hallazgos, el equipo rediseñó la estrategia de comunicación y los canales de inscripción, priorizando acciones comunitarias, voceros juveniles y formatos audiovisuales más accesibles. También propusieron un “pacto juvenil” donde los jóvenes pudieran expresar libremente sus expectativas y ser escuchados en la formulación de nuevas rutas de formación. Esto les permitió concentrar los esfuerzos en hacer más visible, comprensible y cercana la oferta existente, sin necesidad de crear nuevos programas desde cero, sino mejorando el acceso y la percepción de los que ya existían.

Problemática inicial

Primeras acciones

Hallazgos

Oportunidades de mejora

Mapa de empatía

Es una herramienta visual que permite comprender la experiencia, pensamientos, emociones y contextos de las personas beneficiarias de una política pública.

Pasos

1. Define a la persona/ciudadano (a)
2. Recolecta información por medio de entrevistas, observaciones o talleres.
3. Dibuja el mapa con los siguientes cuadrantes: ¿Qué piensa y siente?; ¿Qué dice y hace?; ¿Qué ve?; ¿Qué escucha?
4. Completa cada sección con los datos reales recolectados.
5. Identifica frustraciones y deseos claves que deben considerarse en el diseño de la política.

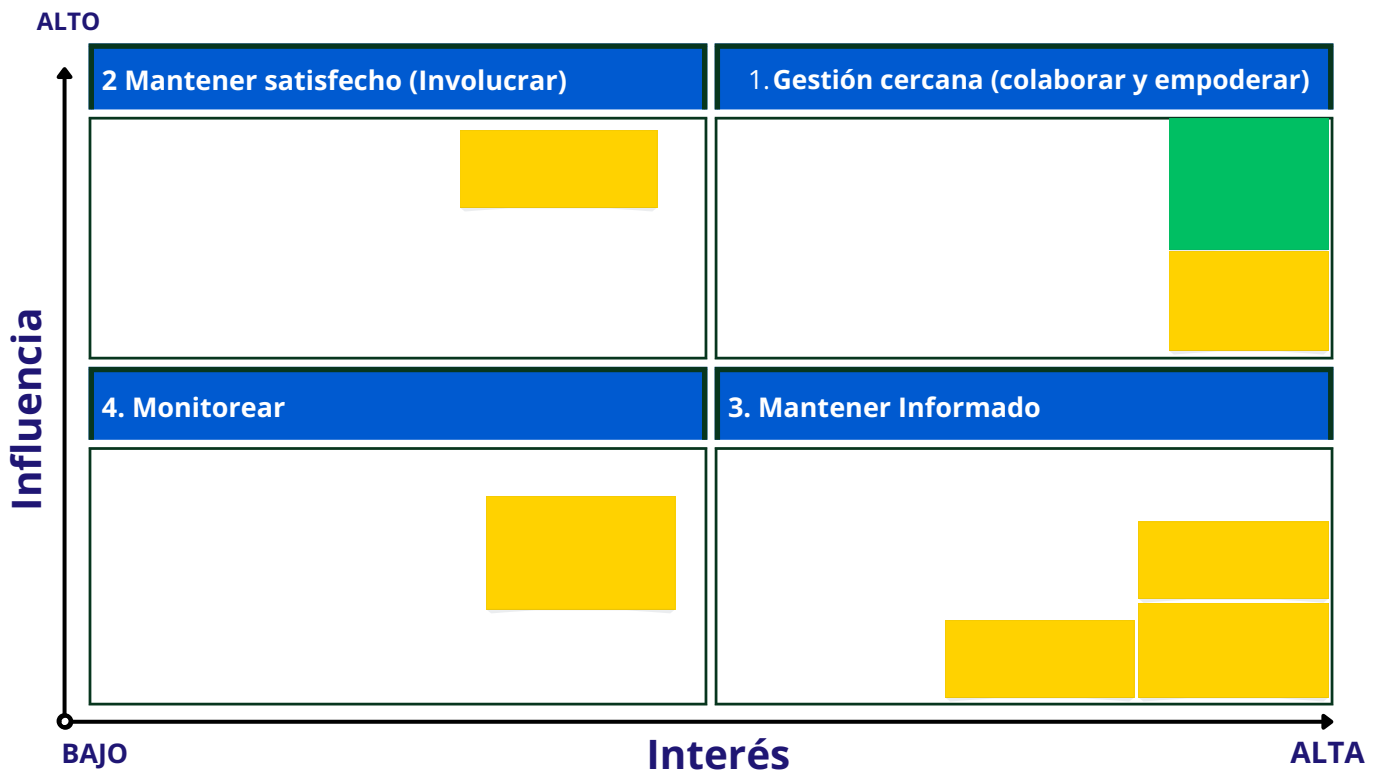


Mapa de actores - Matriz de influencia

El Mapeo de Actores es una herramienta visual que permite identificar, clasificar y entender a todas las personas, grupos u organizaciones que tienen algún tipo de relación, interés o influencia sobre el problema público que se quiere abordar. Ayuda a reconocer los distintos roles, niveles de poder, perspectivas y relaciones entre los actores clave.

Pasos

1. Definir el problema o desafío
2. Listar actores relacionados
3. Clasificar según su rol
4. Ubicar en el mapa: por cuadrante
5. Analizar relaciones



El eje central de esta fase de diseño radica en comprender a fondo las motivaciones, experiencias, contextos, pensamientos y emociones de las personas a quienes van dirigidas nuestras políticas públicas, así como de los actores clave involucrados. Solo así es posible crear respuestas pertinentes, acertadas y con verdadero impacto en sus vidas.



Árbol de problemas

01

Violencia de género y baja denuncia en mujeres víctimas

En 2023, la Secretaría de la Mujer de un municipio intermedio inició el diseño de una nueva política pública para prevenir y atender la violencia de género. Uno de los desafíos más críticos identificados fue el bajo nivel de denuncia por parte de mujeres víctimas, a pesar del aumento de casos reportados en centros de salud y líneas de atención.

Para comprender las causas de esta situación y evitar diseñar acciones desconectadas de la realidad, el equipo formulador decidió utilizar la herramienta Árbol de Problemas. Comenzaron por formular el problema central de forma clara y precisa:

Baja tasa de denuncia de casos de violencia de género por parte de las mujeres víctimas.

En sesiones de trabajo con defensoras comunitarias, lideresas, profesionales de salud, comisarías de familia y algunas mujeres sobrevivientes, comenzaron a mapear las causas estructurales y las consecuencias sociales del problema.

Causas identificadas:

- Miedo a represalias por parte del agresor.
- Dependencia económica del agresor.
- Desconfianza institucional (maltrato o revictimización en rutas de atención)..

Consecuencias señaladas:

- Reproducción de ciclos de violencia.
- Aumento del riesgo de feminicidios.
- Impactos en la salud física y mental de las mujeres.

Este ejercicio permitió al equipo reformular su enfoque. No se trataba solo de “incentivar la denuncia”, sino de crear condiciones reales para que las mujeres puedan denunciar de forma segura, acompañada y sostenida.

A partir del árbol, surgió un desafío guía para las siguientes fases del proceso:

¿Cómo podemos fortalecer rutas de atención accesibles, seguras y confiables para mujeres víctimas de violencia de género, especialmente en zonas rurales y con alto riesgo?

El uso del Árbol de Problemas no solo reveló las causas estructurales del problema, sino que también sirvió como hoja de ruta para alinear esfuerzos entre las instituciones de justicia, salud, protección y las organizaciones sociales de mujeres.

Caso práctico

Problemática inicial

Causas

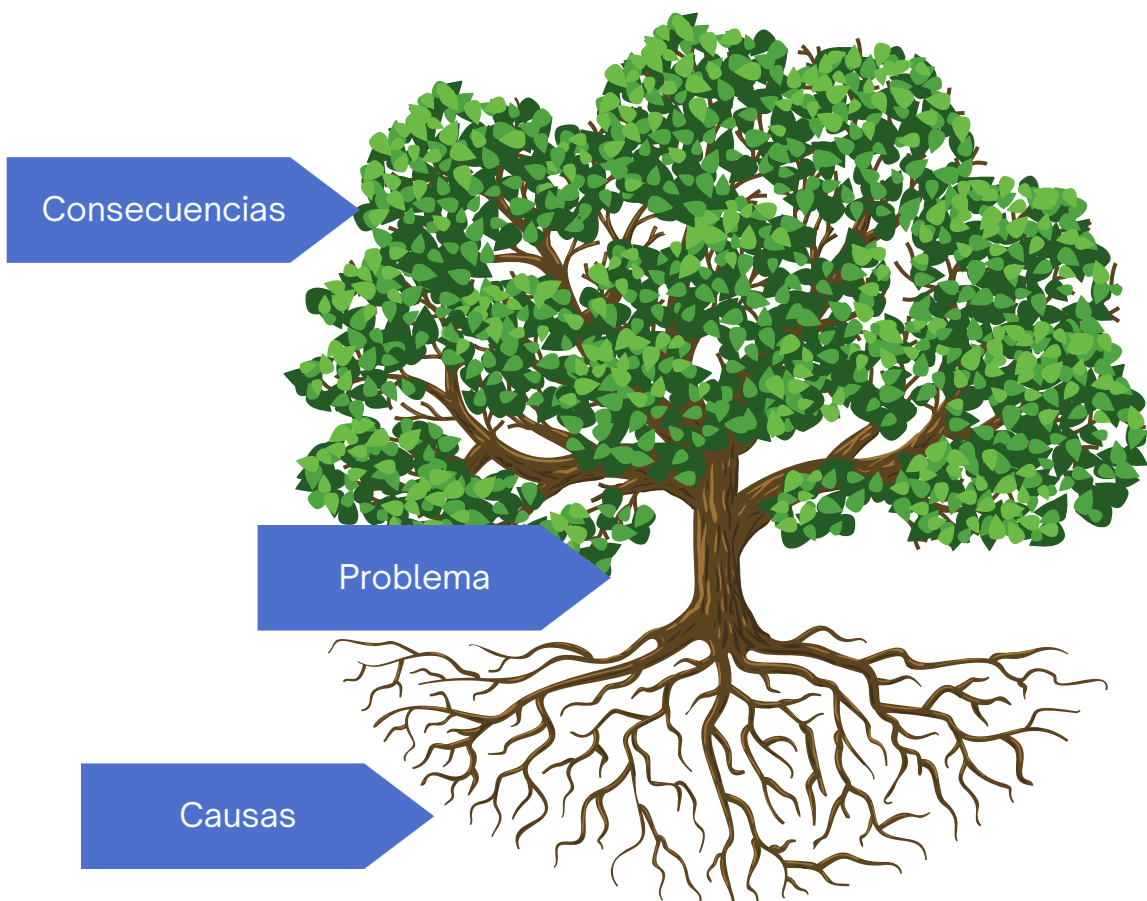
Consecuencias

Árbol de problemas

Esquema visual que permite analizar un problema estructural, sus causas y consecuencias. Se complementa con la formulación del reto desde una mirada ciudadana.

Pasos

1. Identifica el problema central que afecta a una población (ej. "altos índices de deserción escolar rural"), ubícala en el tronco del árbol.
2. Dibuja las causas (abajo, son la raíz del árbol) y consecuencias (arriba, las hojas del árbol) del problema.
3. Verifica que la relación causa-efecto sea clara y lógica.
4. Luego redacta el "punto de vista" o reto en formato: ¿Cómo podríamos [verbo de acción] para [ciudadano] que necesita [necesidad] porque [motivación/beneficio]?



Fase 3. Idear

Herramientas principales

En esta fase se busca la generación creativa de ideas sin censura, seguida de una selección estratégica basada en su viabilidad e impacto.

Recuerda, ninguna idea es mala, es ¡crear todas las ideas posibles para la solución!



Lluvia de ideas

01



Scamper

02

Ideando soluciones para el aislamiento social de adultos mayores

En 2024, la Secretaría de Bienestar Social de un municipio identificó un problema creciente: muchas personas adultas mayores, especialmente en barrios periféricos, se encontraban en situaciones de soledad y aislamiento, con pocos vínculos comunitarios y escaso acceso a actividades sociales o recreativas.

Durante la fase de ideación, el equipo convocó a cuidadores, líderes comunitarios, profesionales de salud y algunas personas mayores para participar en una sesión creativa. Comenzaron con una lluvia de ideas libre, donde se recogieron más de 30 propuestas, desde radios comunitarias hasta centros móviles de encuentro.

Luego, aplicaron la técnica SCAMPER para repensar las ideas más viables. Por ejemplo:

- Sustituir: reemplazar reuniones físicas por llamadas telefónicas semanales desde voluntarios.
- Combinar: unir programas de voluntariado juvenil con acompañamiento a adultos mayores.
- Adaptar: transformar antiguos centros deportivos en espacios multiusos para la tercera edad.
- Modificar: ajustar el lenguaje y formato de la oferta cultural para hacerlo accesible.
- Proponer otros usos: usar bibliotecas como puntos de encuentro intergeneracionales.
- Eliminar: quitar trámites complejos para acceder a servicios de recreación.
- Reordenar: invertir el horario de actividades para que coincidan con la rutina diaria de los adultos mayores.

Gracias a este ejercicio, surgieron dos propuestas concretas y de bajo costo:

1. Un programa de "llamadas solidarias" desde escuelas a adultos mayores sin red de apoyo.
2. Jornadas comunitarias de encuentro con actividades intergeneracionales en parques y salones comunales.

Problemática inicial

Ideación y actores

Priorización

Lluvia de ideas

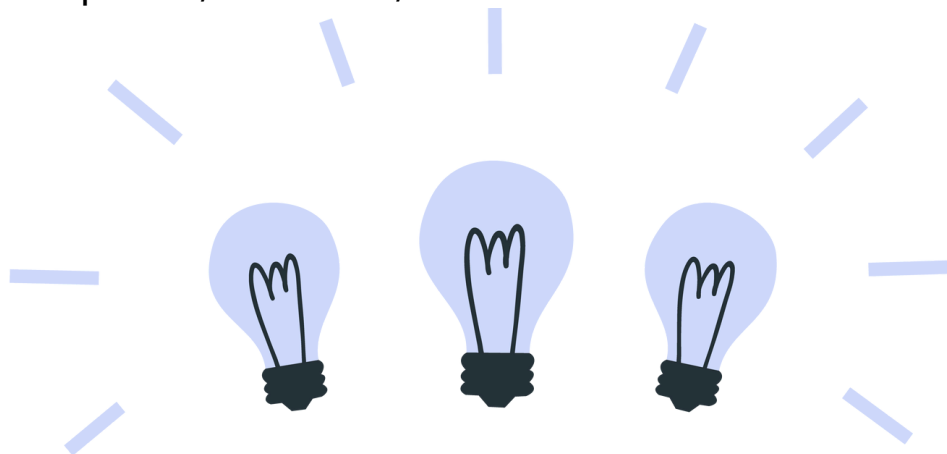
Es una técnica colectiva y creativa para generar una gran cantidad de ideas en poco tiempo, sin juicios ni filtros, que luego pueden agruparse, priorizarse o combinarse.

¿Para qué sirve en las políticas públicas?

- Estimula la creatividad en equipos técnicos o mixtos.
- Permite recoger aportes diversos de actores institucionales y ciudadanos.
- Ayuda a abrir el pensamiento a soluciones no convencionales o innovadoras.

Pasos para aplicarla

- Define el desafío o problema a resolver.
- Ejemplo: ¿Cómo podemos reducir el aislamiento social de las personas adultas mayores en zonas periféricas?
- Reúne al equipo de ideación.
- Puede incluir funcionarios públicos, actores comunitarios, beneficiarios, etc.
- Establece reglas básicas:
- No juzgar ideas.
- Buscar cantidad, no calidad en esta etapa.
- Construir sobre ideas de otros.
- Visualizar todo en pizarras o papelógrafos.
- Establece un tiempo límite (15 a 30 minutos).
- Recolecta todas las ideas posibles, incluso las "locas" o poco convencionales.
- Agrupa y prioriza las ideas. Puedes usar categorías como: coste bajo, impacto alto, factibilidad política, innovación, etc.



Scamper

Es una técnica para modificar, adaptar o transformar ideas existentes, útil después de la lluvia de ideas o cuando se tiene un punto de partida a mejorar. Cada letra representa una acción para repensar la solución:

Sustituir

¿Qué parte del proceso o enfoque actual se puede reemplazar?

Combinar

¿Qué ideas, recursos o actores se pueden juntar para generar algo nuevo?

Adaptar

¿Qué funciona en otro contexto que podríamos aplicar aquí?

Modificar

¿Qué podríamos cambiar, ampliar o reducir?

Proponer

¿Qué otro uso puede tener un servicio, espacio o recurso existente?

Eliminar

¿Qué es innecesario o puede quitarse para mejorar?

Reordenar Reemplazar

¿Podemos cambiar el orden, el flujo o el momento de algo?

Pasos para hacerlo

1. Selecciona una idea generada previamente. Ejemplo: Crear centros comunitarios para adultos mayores.
2. Analiza esa idea usando cada una de las 7 acciones de SCAMPER.

Ejemplo con "centros comunitarios":

- Sustituir: el centro físico por visitas domiciliarias de voluntarios.
- Combinar: los centros con programas de lectura de bibliotecas.
- Adaptar: usar centros deportivos desocupados en la mañana.
- Modificar: volverlos móviles (carros, bicicletas, bus comunitario).
- Proponer otro uso: que también sirvan como consultorios jurídicos o talleres de saberes.
- Eliminar: registros complicados para ingresar.
- Reordenar: ofrecer actividades en horarios donde los mayores están más activos (mañana o media tarde).

3. Documenta las nuevas versiones de la idea.
4. Evalúa cuál(es) tienen mayor potencial.

Fase 4. Prototipar

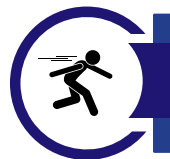
Herramientas principales

Prototipar es convertir una idea en una representación tangible, accesible y rápida de implementar, con el objetivo de ponerla a prueba, observar su funcionamiento y recoger retroalimentación real antes de escalarla o formalizarla. En el diseño de políticas públicas, prototipar permite validar componentes clave con los usuarios finales, reducir errores, ajustar propuestas y evitar decisiones basadas únicamente en supuestos técnicos



Prototipos de
testeo

01



Bocetos de
política pública

02

Caso práctico

Prototipando una política de atención accesible para personas con discapacidad visual

Problemática
inicial

Idea a
testear

Prototipo

Hallazgos

En 2023, un equipo de la Secretaría de Gobierno decidió abordar un problema recurrente reportado por ciudadanos con discapacidad visual: la dificultad para realizar trámites en oficinas públicas por falta de materiales accesibles y personal capacitado. A partir de esta necesidad, se diseñó un prototipo que consistía en una experiencia simulada de atención inclusiva, que incluía una audioguía introductoria, cartillas en braille, señalética táctil temporal y un funcionario capacitado como acompañante. Este prototipo se testeó durante una jornada piloto con cinco ciudadanos, quienes destacaron la utilidad del acompañamiento humano y sugirieron ajustes al lenguaje de la audioguía. Con base en los hallazgos, el equipo reformuló la propuesta e integró mejoras en una política más amplia, que incluyó capacitaciones permanentes y producción de materiales accesibles para toda la administración municipal.

Prototipo de testeos

Esta herramienta nos ayuda a trazar el camino para llevar nuestras ideas a una versión tangible. Parte de identificar qué suposiciones necesitamos poner a prueba, cómo imaginamos materializar esas ideas en modelos iniciales y qué condiciones deben cumplirse para que puedan cobrar vida.

1 IDEA A PROTOTIPAR

¿Cuál es la idea que vas a testear?

1

2 RESULTADOS ESPERADOS

¿Qué espero lograr con mi idea ?

¿Quiénes son los beneficiarios?

¿Qué posibles problemas o potenciales beneficios existen?

2

3 DEFINIR BENEFICIARIOS, MEDIOS Y REQUISITOS

Definir quiénes van a testear los prototipos, de qué forma y en qué momento. A su vez, listar qué elementos, materiales o condiciones se requieren para poder llevar adelante el testeo.

3

4 DEFINIR CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS ESPERADOS

Definir qué métricas se necesitan para evaluar o medir los prototipos.

4


Boceto de Política Pública

Es una representación inicial, simple y tangible de cómo funcionaría una política, programa o servicio, sin necesidad de desarrollarlo completamente.

Pasos para aplicarla

1. Define qué vas a prototipar: ¿Un componente de la política?, ¿la experiencia de uso?, ¿el mecanismo de participación?
2. Construye un boceto o esquema visual:
 - Objetivo
 - Población beneficiaria
 - Acciones clave
 - Canales de entrega
 - Actores responsables
3. Simula o representa la propuesta con dramatizaciones, mapas de recorrido, storytelling o flujogramas.
4. Prepáralo para testearlo con los usuarios.



 Ejemplo: Un prototipo de política de cuidado presenta una red comunitaria de apoyo con puntos físicos en barrios, cartillas y jornadas de autocuidado.

Fase 5. Testear y evaluar

Herramientas principales

Ellegamos a un momento clave del diseño: poner a pruebas nuestras ideas y soluciones. En esta fase, se recogen evidencias de la efectividad y se evalúan sus impactos potenciales o reales, antes de escalar o formalizar la política pública.

Por otro lado, testear y probar estas soluciones es un momento clave para identificar aprendizajes, ajustes y la mejora continua.



Teoría de Cambio 01

Pasos para testear y evaluar desde el sector público:

¿Para qué sirve?

- Verifica si la solución funciona en condiciones reales.
- Recoge retroalimentación directa de los usuarios o actores clave.
- Evalúa si la política logra el cambio deseado.
- Permite tomar decisiones basadas en datos y experiencias reales.

1. Definir qué se va a testear: puede ser el modelo de atención, un componente de la política, una estrategia de comunicación o una forma de implementación.
2. Seleccionar el público objetivo: ciudadanos beneficiarios, funcionarios ejecutores, comunidades clave.
3. Diseñar el piloto o prueba controlada: implementar la solución a pequeña escala, en un entorno real pero limitado.
4. Recoger datos y observaciones: usar encuestas, entrevistas, formularios, seguimiento de indicadores, observación directa, etc.
5. Analizar resultados: ¿Funcionó como se esperaba? ¿Qué aspectos fallaron o sorprendieron? ¿Qué se debe mantener, mejorar o descartar?
6. Ajustar la propuesta: incorporar cambios antes de expandirla o institucionalizarla como política formal.

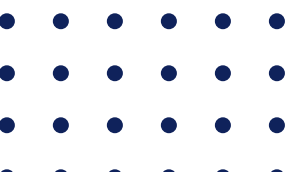


Teoría de Cambio

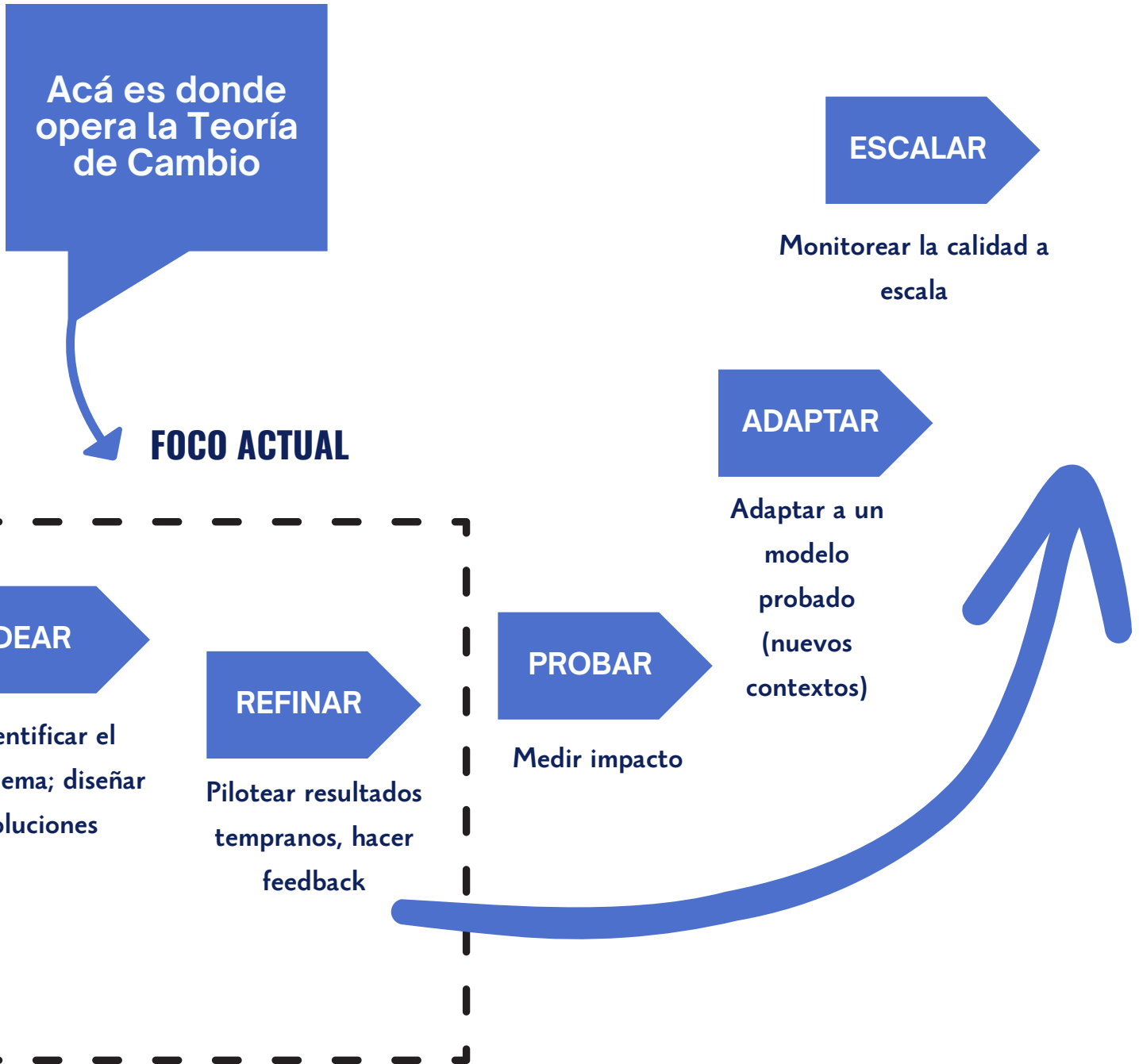
La teoría de cambio es una herramienta esencial y una alternativa al enfoque de marco lógico que debe aplicarse antes de cualquier metodología de evaluación de impacto. Su principal función es analizar, desde el plano teórico, la viabilidad de una política pública o programa, permitiendo anticipar si las acciones propuestas tienen lógica y coherencia para alcanzar los cambios deseados. Además, traza de forma clara el camino hacia los objetivos planteados, mediante la identificación de resultados esperados y el uso de indicadores concretos que facilitan su seguimiento y evaluación. (Gertler et al., 2011)

Pasos para construir una Teoría de Cambio

1. Identificar el problema central: ¿Qué situación se quiere transformar?
2. Definir el cambio deseado: ¿Qué transformación se busca lograr a mediano o largo plazo?
3. Mapear los resultados esperados:
4. Resultados inmediatos (corto plazo)
5. Resultados intermedios (mediano plazo)
6. Resultados finales o impacto (largo plazo)
7. Establecer las actividades necesarias: ¿Qué acciones se deben implementar para lograr esos resultados?
8. Definir los supuestos: ¿Qué condiciones deben cumplirse para que los cambios ocurran? ¿Qué riesgos existen?
9. Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación: para cada nivel de resultado, ¿Cómo sabremos si lo estamos logrando?



Las intervenciones deben ser escaladas progresivamente



TOMADO DE GERTLER ET AL., 2011

LOS COMPONENTES DE UNA TDC

LO QUE HACEMOS

Actividad



Empieza con un verbo claro (contribuir, enseñar..), estas actividades involucran a las personas fuera de la organización (beneficiarios)

LO QUE PODEMOS CONTROLAR

Producto



El producto es la consecuencia directa de una actividad. se redacta de una manera que pueda ser medible (número de talleres...)

A PARTIR DE AQUI TENEMOS MENOS CONTROL

Resultado Inicial/Intermedio



Cambios directamente asociados al programa o política, como consecuencia de los productos (Actitudes, habilidades, percepciones)

Resultado final o visión de cambio

Cambios a largo plazo, usualmente limitados a uno o dos objetivos del programa o política.

TOMADO DE GERTLER ET AL., 2011

Supuestos: son transversales en la TDC

Son las condiciones que deben cumplirse para que la actividad, el producto o el resultado se logre como se espera. Van en cada espacio dentro de la actividad, el producto y los resultados

Monitoreo y evaluación

Para medir el impacto del Manual Ágil para el Diseño de Políticas Públicas de Naturaleza Social de Tuluá, se propone una estrategia basada en la teoría de cambio, que proyecta como resultado a mediano plazo el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las y los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá para diseñar políticas públicas de naturaleza social más eficientes, efectivas y participativas.

A través de una línea base, mediciones intermedias y evaluación final, se podrá estimar el efecto neto atribuible al manual. Planteando como visión de cambio un incremento del

50% en las competencias técnicas de los funcionarios públicos de la Alcaldía de Tuluá en el diseño de políticas públicas de naturaleza social eficientes y efectivas.

Si bien este proceso evaluativo no se desarrolla en el presente documento, se deja claro que forma parte de la hoja de ruta propuesta para su implementación futura, al igual que la aplicación plena del manual en los procesos reales que hoy se están llevando a cabo, de formulación de políticas públicas de naturaleza social en el municipio de Tuluá.

Consideraciones finales

Esperamos que esta guía contribuya a transformar las realidades del municipio de Tuluá y de sus comunidades, a través, de una gestión pública más cercana, innovadora y técnicamente sólida, liderada por funcionarios comprometidos con el bienestar colectivo. Este documento es solo un punto de partida: una propuesta de diseño que busca impulsar el uso de metodologías ágiles y herramientas visuales aplicadas a una parte del ciclo de las políticas públicas.

Los próximos pasos estarán orientados a fortalecer la capacidad de análisis, planificación e implementación de quienes forman parte del sector público, pero también a invitar al sector privado y a la sociedad civil a sumarse a procesos de co-creación de soluciones. Esta caja de herramientas aspira a crecer, enriquecerse y adaptarse con el tiempo, convirtiéndose en una aliada para el trabajo territorial, la innovación pública y la construcción de una gobernanza colaborativa más efectiva e inclusiva.

Referencias bibliográficas

- De Bono, E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy* (14th ed.). Pearson.
- Gertler, P.J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., & Vermeersch, C.M.J. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Grupo Banco Mundial
- Hernández Ascanio, J., Aja Valle, J., Medina Viruel, M.J., & Rueda López, R. (2023). Fundamentación teórica de la innovación social: el problema de la modelización en un campo de estudio sin consolidar. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 131-162. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.21451>.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Leyva, S., Olaya, A., & Aristizábal, J. (2022). El modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP): una herramienta para diseñar mejores políticas en Leyva, S y Olaya, A (Ed.). *Modelo para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP)* (pp. 17- 36). Editorial EAFIT. DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207743lro>
- Martínez, J. (2020). *Gestión ágil de proyectos: Herramientas y técnicas para equipos innovadores*. Editorial UOC.
- Red de Innovación Local (RIL). (2019). *Guía para el diseño de políticas públicas innovadoras*. Konrad Adenauer Stiftung
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>