

Informe.

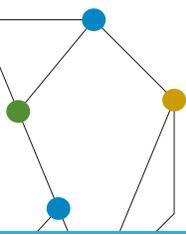
Laboratorio Express
de Innovación
Defensoría del Pueblo
Colombia



INNOVAHUB

Contenido

El desafío de la innovación en el sector publico.....	3
Simulación express de un laboratorio de innovación	5
Pero, ¿qué es un laboratorio de innovación?	5
Metodología	6
Fases del taller de ideación.....	7
Momento 1. La gran imagen: fortalezas, potencialidades, retos y oportunidades de mejora	7
Momento 2. Laboratorio express de innovación	11
Momento 3. El espacio de las soluciones.....	12
Momento 4. Venta de las soluciones.....	17
Momento 5. Iluminación y tarea crítica.....	18
Recomendaciones	19
Anexos.....	21



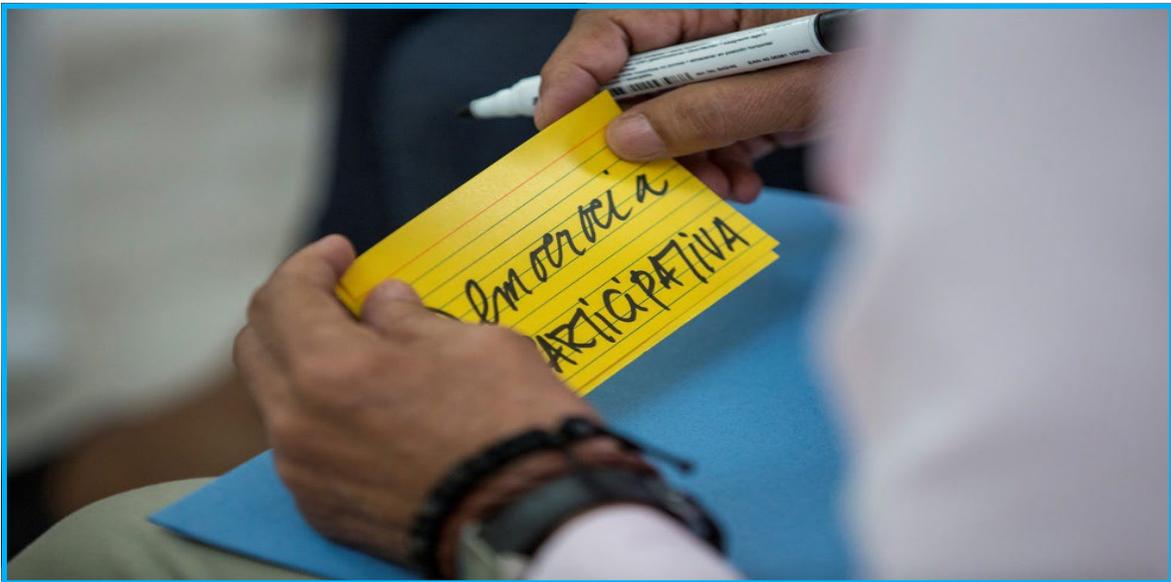


El desafío de la innovación en el sector público

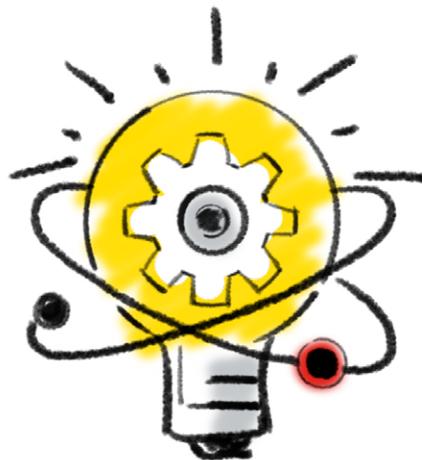
Hace mucho que la innovación dejó de ser un *slogan* atractivo para convertirse en una nueva manera de **comprender, pensar, abordar y accionar** la complejidad de los desafíos al desarrollo en el siglo XXI. Aunque, en un primer momento se relacionó con el uso de tecnología, la innovación aplicada al desarrollo va mucho más allá y se compone de un amplio abanico de enfoques de trabajo destinados proveer soluciones viables, rápidas, costo-efectivas y medibles, bajo una lógica disruptiva, participativa y de impacto en el corto y mediano plazo. Es así que, en los últimos años la innovación ha jugado un rol clave tanto en el rediseño de las instituciones gubernamentales, así como en la provisión de servicios más eficientes y en la formulación de políticas públicas más participativas que permitan a los gobiernos y a los múltiples actores que trabajan en desarrollo alinear sus esfuerzos en pro de alcanzar una agenda 2030 que, por su complejidad obliga a **hacer** el desarrollo de una manera diferente a la que se ha hecho en las últimas décadas.

En ese orden, y tomando como base la estrategia global del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo¹ (PNUD) en esta materia; la innovación para el desarrollo consiste en identificar soluciones más eficaces que añadan valor a las personas afectadas por los retos del desarrollo: es decir, ciudadanía y gobiernos. Entre estos avances encontramos, por ejemplo, enfoques que incluyen la creación de *laboratorios de innovación* con gobierno o instituciones gubernamentales para rediseñar la prestación de servicios públicos; la adopción del *Big Data* para la implantación y el monitoreo de la agenda 2030; la exploración de fuentes de *financiación nuevas y alternativas* (bonos de impacto social, pago por éxito, vías de financiación colectiva, etc.); o haciendo uso de las *perspectivas de comportamiento* (*behavioural insights*) para facilitar la elaboración de políticas públicas más eficientes siguiendo los principios de la economía del comportamiento; entre mucho otros que van desde el uso de inteligencia artificial, drones, blockchain hasta los juegos de impacto social.

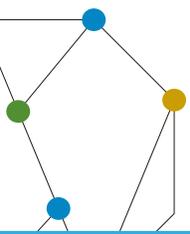
¹ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/development-impact/innovation.html>



En definitiva, la innovación es una manera de pensar el desarrollo de manera interdisciplinar, comprendiendo su complejidad y proveyendo soluciones que contribuyendo al alcance de los ODS, y en consecuencia de las metas nacionales y globales. Innovación es, en otras palabras, una nueva manera de **pensar y hacer el desarrollo de nueva generación** para el siglo XXI.



¹ <http://www.undp.org/content/undp/en/home/development-impact/innovation.html>





Simulación *express* de un laboratorio de innovación

El ejercicio diseñado para la defensoría del pueblo (DP) consistió en llevar a cabo una simulación *express* de un laboratorio de innovación. Es decir, abordar dos de las cinco partes que componen el proceso, facilitando a los participantes la identificación de sus problemáticas y planteando las mejores soluciones viables para afrontarlas. Este proceso se compuso de dos fases, un acercamiento a los actores (PNUD, actores claves dentro de la DP e Innovahub) con el objetivo de involucrarlos en el proceso y comentar los componentes del mismo. Una segunda parte que se compuso de dos acciones, un taller de ideación y un primer seguimiento que busca terminar de dar forma a las soluciones identificadas en el taller.

Pero, ¿qué es un laboratorio de innovación?

Un laboratorio de innovación es un espacio de experimentación y aprendizaje que ofrece a la sociedad civil, las instituciones públicas y las organizaciones, herramientas para encontrar nuevas soluciones para enfrentar los desafíos del desarrollo de una manera rápida, medible, eficiente y escalable, adaptada a cada contexto. En otras palabras, son espacio de aprendizaje y experimentación, que buscan potenciar a las organizaciones -sociales, públicas o privadas- para que experimenten con nuevas formas de resolver viejos problemas.



Los *laboratorios de innovación*, se enfocan principalmente en testear y proveer soluciones eficientes que afectan a los ciudadanos en un contexto específico. Usualmente suelen contar con una participación activa de la ciudadanía a lo largo del proceso, es decir desde la etapa de análisis hasta la etapa de implementación. En otras palabras la ciudadanía adquiere un rol activo en la provisión de soluciones. En este caso el rol de las instituciones acompañantes y los actores involucrados es esencial tanto en el asesoramiento como en el acompañamiento estratégico del proceso. El objetivo principal de estos laboratorios es proveer soluciones prácticas, eficiente y de impacto evidente a problemáticas puntuales.

Metodología



Design Thinking² es una metodología de trabajo en innovación social que ayuda a solucionar problemas teniendo como eje central las necesidades humanas. Como metodología trata de llegar a una solución **deseable**, técnicamente **viable** y económicamente **rentable**. La observación, la generación de ideas, de prototipos y el método de prueba y error son componentes esenciales de este enfoque. Entre sus componentes se destaca la inclusión de conocimientos de **diversas disciplinas** como psicología, sociología, marketing e ingeniería.

El *Design Thinking* es un proceso formal que consta de 5 momentos: empatizar, definir, idear, prototipar y testear



2 Más información: <http://www.designthinking.es/inicio/>

Fases del taller de ideación.

El taller de ideación tuvo 5 momentos. El primero, llamado la gran imagen se enfocó en dibujar la imagen completa de la defensoría del pueblo, su organigrama destacando, fortalezas y cuellos de botella. Este ejercicio tuvo como objetivo ubicar a los participantes dentro de la “gran imagen de la Defensoría” destacando su rol dentro del engranaje. La segunda parte denominada “laboratorio express de innovación” se centró en la explicación conceptual de la metodología a utilizar (*design thinking*) esta parte tuvo como objetivo proporcionar las bases metodológicas comunes que guiarían el ejercicio. La tercera fase, denominada espacio de las soluciones, consistió en la aplicación de la metodología en la búsqueda de soluciones por parte de los participantes. La cuarta fase, fue la venta de las soluciones, en la cual se presentaron las mejores soluciones siguiendo la lógica de un *Shark Tank* en el cual los equipos tenían 1 minuto para exponer sus ideas. La quinta parte consistió en un ejercicio de cierre denominado momento de iluminación y tarea crítica que enfatizó los aprendizajes de la jornada.

Momento 1. La gran imagen: fortalezas, potencialidades, retos y oportunidades de mejora



Se propuso construir colectivamente el organigrama de la entidad con el fin de que cada uno de los participantes realice tres acciones: 1) se ubiquen en el organigrama de acuerdo con el cargo que desempeñan, 2) identifiquen las fortalezas o puntos resaltables de la gestión, proyectos e iniciativas de la entidad y 3) señalen los retos o dificultades que presenta la institución.

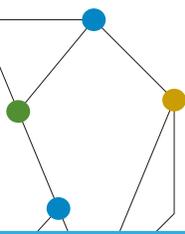
Se evidencia luego de esta actividad que los participantes del laboratorio pertenecen a diversas dependencias de la entidad. Sin embargo, una parte considerable integra las defensorías delegadas, particularmente la de sistemas de alertas tempranas, la de infancia y adolescencia, la de movilidad y migración y la de género y mujer.

Posterior a este hecho, una de las participantes señala que en el proceso de construcción colectiva del organigrama se tiende a mencionar de manera genérica tanto las instancias como la población que atiende la entidad. Esta situación provoca que, por ejemplo, algunas poblaciones vulnerables o funciones de la entidad sean invisibilizadas.

En las **fortalezas** identificadas por los participantes se encuentran los siguientes elementos:



- La Delegada para la Infancia, la Juventud y el Adulto Mayor ha liderado de manera sobresaliente los **Círculos de la palabra del pueblo**, los cuales se constituyen como mecanismos de participación ciudadana que parten del respeto, la preservación de las tradiciones culturales, la escucha activa y el reconocimiento del otro, con el fin de promover y garantizar los derechos humanos.
- La relación con las oficinas de cooperación ha tenido un impacto positivo en la trayectoria histórica de la entidad, pues ha permitido desarrollar iniciativas importantes y fomentar estrategias que se han desarrollado en líneas como el género y su relación con los derechos humanos.
- Fortalecimiento del trabajo territorial, materializado en diferentes elementos como:
 - Revisión, a través de un proceso de investigación, de las condiciones en las que se encuentran las personas privadas de la libertad: buzón de anotaciones que ha permitido identificar ciertas prácticas de tortura y vulneración de los derechos a estas personas.
 - Rol de atención de las duplas de género.



- Impulso de jornadas de atención y prevención.
- Análisis del Sistema de Alertas Tempranas (SAT): descentralización de la cobertura de atención de la Defensoría del Pueblo (DP); se ha logrado atender a las personas en el territorio.
- Fortalecimiento de la relación con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), lo cual ha garantizado algunos planes de inversión.
- Fomento de procesos de formación virtual, por ejemplo, se han desarrollado juegos que se enfocan en la atención de los niños.

Con respecto a las **debilidades o retos**, los funcionarios señalaron lo siguiente:



- Baja disponibilidad presupuestal para el trabajo en los territorios.
- Desarticulación entre las acciones y estrategias que lideran las diferentes dependencias de la entidad.
- Amenaza de riesgos psicosociales para los funcionarios que trabajan con población vulnerable.
- Los tiempos administrativos de la entidad afectan la atención pertinente de los usuarios con alguna condición de vulneración de derechos.

FASES



PREPARACIÓN

Invitar a los actores claves. El objetivo de la primera parte es lograr el suficiente respaldo y compromiso institucional en apoyo al proceso: los laboratorios de innovación social deben tener claro en qué marco de proyecto, servicio o problemática encajan deben tener definido los pasos, los tiempos y la inversión de dinero



LANZAMIENTO E IDEACIÓN

En esta fase tiene lugar el primer encuentro presencial de todos los actores y los involucrados en el laboratorio



SEGUIMIENTO

El seguimiento se compone de la elaboración de un plan de trabajo con tiempos establecidos y cronograma de gastos. Se deben establecer reuniones periódicas con cada uno de los equipos que conforman el prototipo

AJUSTES Y TESTEO

La lógica que sustenta esta fase es la de evaluar la validez de la hipótesis planteada y de hacer una primera medición de impacto. Este es un momento en el que se puede hacer ajustes, replantear el prototipo y alimentarlo con nuevos elementos



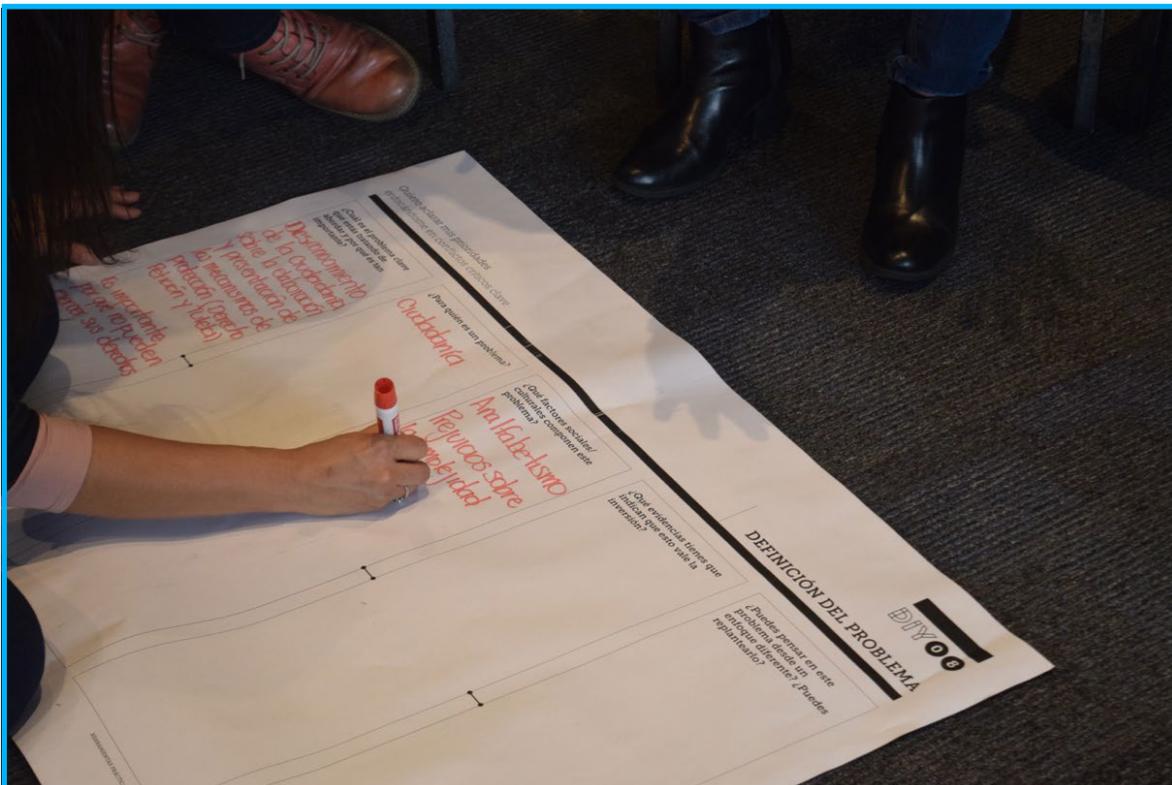
RESULTADOS Y CIERRE

La fase de cierre se compone de una reunión con todos los actores involucrados en la cual se presenten los resultados y se analicen las potencialidades de escalabilidad de cada prototipo. En esta fase, se busca lograr una nueva financiación de los prototipos y/o que se puedan evaluar formas para lograr su escalabilidad ya sea en número y alcance



- Ausencia de un grupo de seguimiento que acompañe el proceso de formulación de las alertas tempranas.
- En lo referente a la implementación del Sistema Integrado de Gestión y Calidad se evidencia cierto rechazo al cambio y a la estandarización de los procesos de la entidad.
- Vinculación de personal poco idóneo en relación con un adecuado conocimiento técnico y conceptual.
- Dilación en los procesos de contratación que, a su vez, entorpece los mecanismos de atención de los usuarios.
- Tensión entre la dinámica funcional de la entidad y la dinámica territorial: ¿presentación de cifras de rendimiento por persona atendida? o ¿atención integral de la población?

Momento 2. Laboratorio express de innovación



Explicación de las fases y componentes del ejercicio. Algunos elementos mencionados:

- Actualmente existe una tendencia significativa en innovación. En este sentido, es recurrente hablar de innovación en el sector privado a través de ideas claves socialmente relevantes. No obstante, no sucede lo mismo con las instituciones públicas: las funciones y las competencias reglamentadas constitucionalmente presentan limitantes para el cambio y no son flexibles.
- Con base en lo anterior y en la experiencia de cooperación entre el PNUD y la DF, se ha identificado la necesidad de fortalecer la manera en la que las entidades públicas cumplen con sus funciones constitucionales.
- En el taller se hará una reflexión estratégica y creativa heterodoxa, una propuesta disruptiva en la que se sistematizarán buenas ideas en una propuesta en bloque: se propondrán proyectos de cooperación de una manera distinta. Es importante promoverlos, pues existe un riesgo latente de que Colombia pierda proyectos de cooperación, debido a que dejó de ser un país en vía de desarrollo y ahora se constituye como uno de renta media. Esto implica que a menor disponibilidad de recursos de cooperación, es necesario ofrecer servicios más eficientes con mayor impacto.

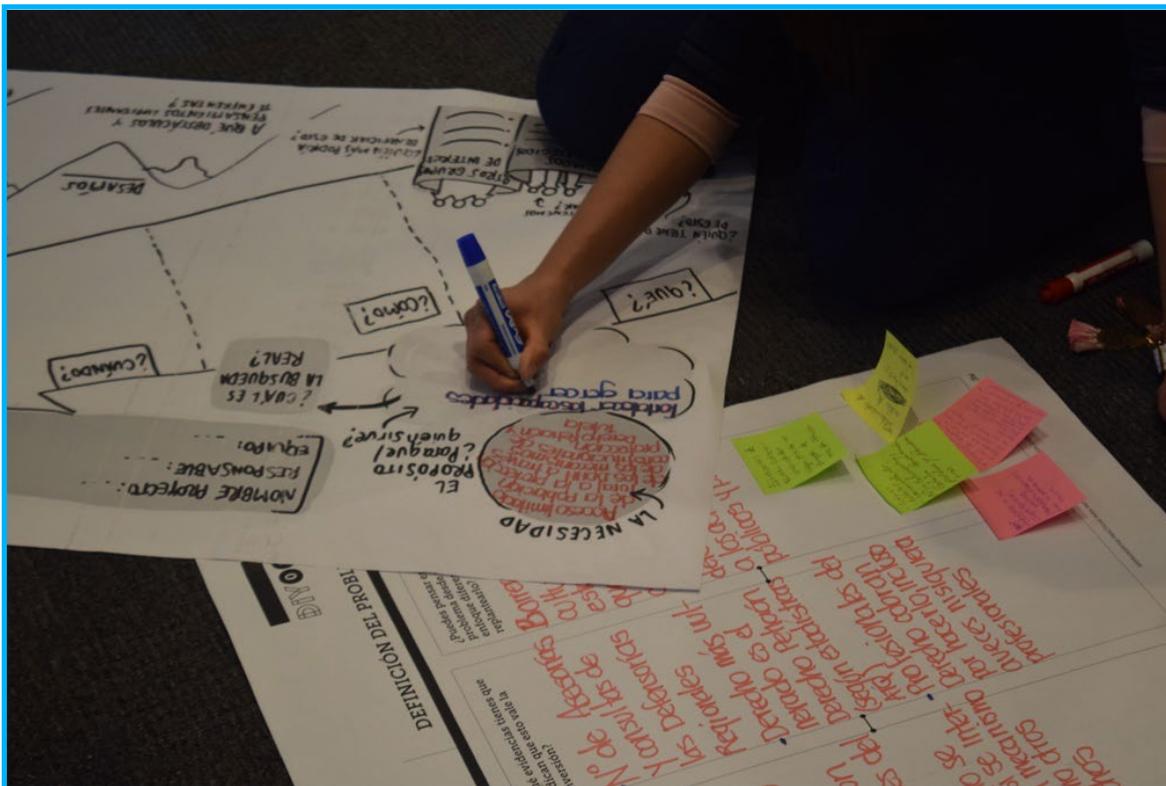
Momento 3. El espacio de las soluciones



Solución a través de un método específico que contempla los siguientes componentes:

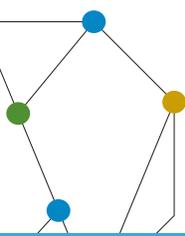
- Sucesión de divergencias: soluciones creativas y conectarlos
- Empatía: qué no gusta del entorno
- Imaginar: qué se puede hacer
- Plan de acción: concreta
- Compartir: hacer llegar la idea
- Evaluación: qué ha ocurrido
- Motivación en dos niveles: personal y profesional

Posterior a la intervención sobre el marco conceptual del Laboratorio de innovación, se procede a organizar el auditorio en grupos de trabajo que se enfocarán en identificar de manera más detallada los **retos de la DP a nivel externo e interno**:



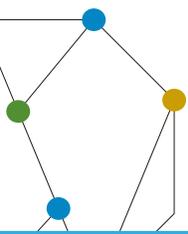
Algunos apuntes sobre esta actividad son los siguientes:

Grupo 1	Grupo 2:
<p>Presentación de impacto: personas que se les han vulnerado su derechos en un contexto diferente al del conflicto armado, pero que requieren la misma atención: esto se realizaría si las instituciones garantes lo hicieran a través de las múltiples alertas que da la defensoría.</p> <p>Propuesta: estrategia denominada como “sosteniendo la paz”, la cual se basa en el desarrollo de una aplicación “sonsonete”: instalación en dispositivos de funcionarios públicos y que funciona con alertas personalizadas. Espacio <i>Prime Time</i>: socializar alertas, tomar decisiones. Comunidades: contar sus historias y subirlas a sus canales de comunicación y participación.</p>	<p>Diariamente hay personas haciendo cola en la DP y sacrifican largas horas con su familia, ¿qué sucede con la población discapacitada en estas condiciones?</p> <p>Propuesta: la defensoría llega a cada usuario tecnológicamente a través del desarrollo de una app. El usuario puede hacer trámites. Su nombre sería “Rapi-derechos” y tendría los siguientes tipos de atención de la app: más comunes en las filas: tutelas, peticiones, denuncias; todos estos serían trámites enviados por la app sin que los usuarios tengan la necesidad de desplazarse.</p>
Grupo 3	Grupo 4
<p>Población excluida, dirección nacional de quejas: derecho de petición, zonas urbanas.</p> <p>Propuesta: desarrollar estrategias para que en las zonas rurales conozcan mecanismos de protección, ¿cómo? mediante tres estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación y videos tutoriales acerca de los mecanismos de protección 2. Calendarios y fechas claves. 3. Serie radial para que los campesinos se familiaricen con los temas. <p>Estas tres estrategias podrían atender la problemática de cobertura y accesibilidad.</p>	<p>Presencia y acceso limitado a unidades de vulnerabilidades.</p> <p>Propuesta: “la defensoría a tu lado”: unidades móviles y profesionales en territorio, lo cual garantizaría la conexión entre entidades y comunidades que exigen la atención de sus derechos. Esto permitiría la visibilidad de los mecanismos de protección para las comunidades más vulnerables.</p>



Grupo 5	Grupo 6
<p>Existe una dificultad permanente en la DP: desarticulación intrainstitucional entre las diferentes dependencias:</p> <p>Propuesta: desarrollo de un sistema de inteligencia artificial denominado como “Policarpa”, a través del cual se pretende integrar los diferentes sistemas de gestión de la DP. Esta podría desarrollarse en 6 meses y permitiría socializar y sistematizar el conocimiento de los funcionarios de la entidad en la cabeza de Policarpa. Asimismo, se podría recolectar de manera dinámica la información de los aliados estratégicos.</p>	<p>El desconocimiento del SAT puede incidir en la baja inversión económica y el turismo en la zona rural de Bogotá o Cundinamarca, pues no se reconocen los escenarios de riesgo de vulneración de los derechos humanos y no existe una sensibilización sobre esto para las autoridades e instituciones.</p> <p>Propuesta: desarrollo de una estrategia pedagógica y una caja de herramientas multimedia laboral que promueva la sensibilización acerca de los deberes del Estado en lo relacionado con la protección y prevención; implementación de talleres de trabajo con las comunidades para fortalecer de manera conjunta esta idea.</p>
Grupo 7	Grupo 8
<p>Falta de coordinación y comunicación entre las regionales de la DP.</p> <p>Propuesta: fortalecer gestión en territorios centrales y regionales, a través de un nuevo modelo de gestión y un plan institucional con enfoque regional: articulación eficiencia y oportunidad, lo cual tendrá un reflejo en la ciudadanía. Se priorizarían 4 zonas y se tendrían en cuenta la representación de la diversidad, la elaboración de un diagnóstico, la formulación del módulo, su implementación y testeo.</p>	<p>Propuesta: “Defensoría en tus manos”: acceso para realizar derechos de petición, hacer seguimiento a través de una aplicación y buzones de quejas. Los posibles aliados externos para su gestión y desarrollo serían el MinTic y la Procuraduría e internamente, el grupo de sistemas defensorías regionales y las personas que visiten zonas del país. Valor agregado: acceder sin necesidad de llamar y descongestionar a los funcionarios, lo cual le garantizaría a los usuarios hacer un seguimiento eficiente de sus peticiones.</p>

Grupo 9	
<p>Consecuencias del conflicto armado: cultivos ilícitos en las zonas que habitan las comunidades étnicas. Se hace necesaria, por tanto, una relectura de los derechos culturales.</p> <p>Propuesta: “Sembrando derechos, identidad y cultura”: forma de resistencia en los territorios, reemplazar el cultivo de coca por el de caña. Esto sería un activo cultural, que prevendría el brote de nuevos conflicto, y en el que existirían condiciones de sostenibilidad y se garantizaría la resistencia cultural, mediante proyectos de emprendimiento y la relectura de los derechos étnicos colectivos y culturales; también se promovería el empoderamiento y la redefinición dentro de su territorio mediante modelos de intervención cultural. De igual manera, las comunidades serían mediadoras y gestionarían autónomamente sus derechos. Algunos aliados podrían ser la Superintendencia de Industria y Comercio, y la fuerza pública, para garantizar las condiciones de seguridad.</p>	



Momento 4. Venta de las soluciones



La solución seleccionada -veredicto del jurado: Grupo 5 “Policarpa”. Criterio: Esta recoge muchos de los elementos señalados por los otros grupos y es una alternativa viable en un marco de 6 meses de desarrollo. Pertinencia y coherencia técnica. Tarea crítica: buenas ideas convertidas en una acción. Nutrir la propuesta y escalar en otros niveles hasta el defensor, apoyándose en la participación de los diferentes equipos de la oficina.

Momento 5. Iluminación y tarea crítica



Los participantes del taller señalan lo siguiente:

- Se evidencia un problema de comunicación y articulación entre las diferentes dependencias.
- Se evidencia el talento y capacidad de conocimiento de la entidad en un espacio corto de tiempo como el propuesto para este taller. Hay un gran potencial.
- En la DP: incurrir en el modelo asistencialista de la gestión de derechos, es necesario empoderar a las personas para que sean ellas quienes de manera autónoma gestionen la garantía de sus derechos.
- Preguntarse por los retos y las soluciones de una manera efectiva.
- Identificar problemas y soluciones con las opiniones de otros pares de las diferentes dependencias, las cuales son válidas y potencian la resolución del diagnóstico obtenido.
- En la dirección se están elaborando contenidos de mecanismos de protección. Sin embargo, el taller permitió detenerse a pensarlos en una manera concreta.

- Innovar no es fácil, pero la materia prima está en el ambiente, a través del diagnóstico; la realidad es tangible en un momento de cooperación. Es necesario salirse de lo obvio, no es fácil, pero se puede empezar a abrir el camino.
- Cambio institucional, percepción entre los usuarios: mejor alternativa.
- Cómo comenzar a hacer alertas sin necesidad del gobierno, ¿cuál podría ser la solución que puede contener las otras y sea efectiva tanto para la institución como para la ciudadanía?

Recomendaciones

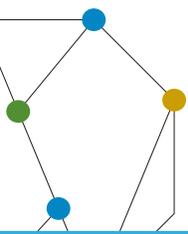
El taller de ideación permitió a los participantes identificar puntos fuertes y desafíos en la institución, así como proponer posibles soluciones desde la lógica de la innovación social. En ese orden, un primer elemento a tener en cuenta es que, a pesar que solo fue seleccionada la iniciativa “Policarpa”, otras soluciones propuestas son igualmente viables de implementación. Más allá que este ejercicio haya sido una simulación, la viabilidad real de la ideas/ soluciones que surgieron dependen de la posibilidad real de implementación, es decir de la voluntad política y la disponibilidad de recursos económicos.

El segundo elemento a considerar, es que la innovación es un proceso se sustenta en dos pilares: *abrazar soluciones e iterar* es decir, de realizar pruebas “en pequeño” que permitan una rápida evaluación de resultados con miras a mejorar los prototipos hasta conseguir resultados medibles que faciliten su escalamiento institucional.

El tercer elemento a considerar es que este proceso no concluye con el taller de ideación, sino que se complementa con un trabajo que ha venido impulsado el PNUD en conjunto con actores claves dentro de la Defensoría. En consecuencia, se sugiere que las siguientes fases del proceso sigan siendo conjuntamente desarrolladas en pro de acelerar los resultados y de contribuir a la integración de diversos enfoques de innovación dentro del ADN institucional.

Otras recomendaciones surgidas del taller:

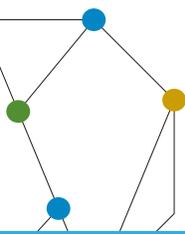
- Realizar un seguimiento a la iniciativa seleccionada para realizar ajustes que se acomoden a la realidad de la institución contemplando variables como presupuesto, tiempo de implementación, alcance y definiendo un plan de trabajo para su implementación que se ajuste a los parámetros de un prototipo.
- Encontrar un equilibrio entre el “*día-a-día*” y el aterrizaje de la innovación en la oficina
- Fortalecer las consultas con los beneficiarios/as-ciudadanía de los proyectos para ayudar en su formulación teniendo en cuenta el enfoque *human-centered design*.
- Destinar fondos para la implementación de la innovación a nivel de oficina y de cada proyecto.





Anexos

Retos	
Interno	Externo
Idoneidad de funcionarios que se vinculan con la entidad	No hay un mecanismo que permita publicar a nivel regional alertas tempranas sin la interferencia de entidades de gobierno
Lo administrativo (la burocracia) puede obstaculizar lo misional	Cumplimiento a las recomendaciones de las alertas tempranas (efectividad)
Vinculación de defensores públicos por planta de personal o carrera administrativa (tipo de vinculación de los funcionarios/contratistas)	Mejorar situación de derechos de jóvenes y adultos mayores
Servicio a usuarios: tiempos de respuesta, atención y cobertura	Defensoría haga parte del Plan Nacional de Desarrollo (capítulo DDHH)
Articulación entre los delegados y direcciones	Reconocimiento/reivindicación de la importancia de los DDHH por parte del gobierno
Articulación interna (que las dependencias/direcciones, sepan cómo avanzan, aciertos, lecciones aprendidas)	Los recursos son destinados únicamente a víctimas del conflicto armado
Recursos para mejorar los puntos de atención	Falta de marcos legales que den herramientas para sancionar o presionar a entidades de gobierno para que atiendan alertas
Cuidado, seguridad y atención psicológica de funcionarios en territorio	Posicionamiento de la defensoría/visibilidad/comunicación estratégica
Resistencia al cambio	Que las personas denuncien hechos de corrupción
Sistemas de información que no están adecuadas a las nuevas necesidades institucionales	Crear programas de promoción para personas con discapacidad visual y auditiva
No hay procedimientos/lineamientos claros para la gerencia de proyectos en la entidad	Generar una estrategia de relacionamiento social e institucional que impacte eficazmente en la gestión institucional
Más compromiso de los funcionarios	Generar comunidades en la gestión de sus Derechos humanos

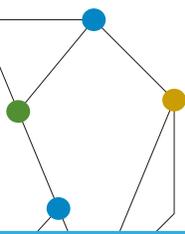


Adecuar las metas de atención a la población que se atiende para evitar sobrecarga de formalidad que obstaculice contrataciones, viáticos rendición de cuentas entre otros	Producción de material de promoción y divulgación en su propio lengua para la población indígena
Disminuir los tiempos del proceso de advertencia en el SAT	
Falta de información o duplicidad de la misma que afecte las estadísticas de la gestión defensorial	
Medir el impacto de la promoción del Derechos Humanos en la cultura del país. Incorporando acciones de promoción por medio masivos con objetivos estratégicos medibles	
Descentralizar la gestión de los Derechos Humanos	

Conformación de grupos

Grupo 1: Las poderosas	Ingrid Angie Adriana
Grupo 2: JOMAPA	Paula Ariza Johana Camargo María Alejandra
Grupo 3: Anónimos	Camilo Liliana Audry
Grupo 4: G4	Edwin Ítalo Diana Sandra

Grupo 5: pequeños gigantes	Avelino Paula Santiago
Grupo 6: Trio Dinámico	Luis Claudia Gloria
Grupo 7: Los insuperables	Natalia Nicolás Laura
Grupo 8: MSP	Sebastián Pilar Maria
Grupo 9: Los escorpiones	María Fernanda Laura Carlos
Grupo 10: Las autenticas	Andrea Luz Marina Margarita



Fotos de los proyectos

