

**APOYO A LA MEMORIA INSTIUCIONAL DE LA RED TERRITORIAL DE
INNOVACIÓN 2025 - ESAPLab**

PRACTICANTE:

JULIAN ANDRES ARIZA BENAVIDES

TUTOR ADMINISTRATIVO:

ELIER AVALO CASTAÑO – DIRECTOR DFAGE

TUTOR ACADEMICO:

HARRY ESTEBAN RAMOS BORDA, DOCENTE CATEDRA, ASISTENTE

**ESCUALE SUPERIO DE ADMINISTRACION PUBLICA – ESAP FACULTAD DE
PREGADO**

ADMINISTRACION PUBLICA

BOGOTA D.C

MAYO 2025

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Objetivos de la Practica	4
2.1 Objetivo General.....	4
2.2 Objetivos Específicos.....	4
3. Descripción de la Entidad	5
4. Actividades Realizadas	5
5. Marco teórico	7
6. Metodología	11
6.1 Fase 1 Empatizar y Definir	15
6.2 Fase 2 Idear	17
6.1 Fase 3 Prototipar	18
6.2 Fase 4 Pilotar.....	19
6.1 Fase 5 Evaluar.....	20
7. Resultados	21
7.1 Resultados Fase 1. Empatizar y Definir.....	21
7.2 Resultados Fase 2. Idear	24
7.3 Análisis Transversal	27
8. Conclusiones.....	30
9. Bibliografía	32

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

INTRODUCCION

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es una institución pública de carácter universitario comprometida con la formación de futuros servidores públicos y el fortalecimiento de la capacidad institucional del Estado colombiano. En cumplimiento de esta misión, ha impulsado espacios orientados a la innovación y transformación institucional, con el objetivo de responder a los desafíos contemporáneos de la gestión pública.

En este marco, y mediante la Resolución 0842 de 2023, se crea el Laboratorio de Innovación Pública – ESAPLab, como una estrategia institucional para liderar procesos de creación, adopción y promoción de prácticas innovadoras en los ámbitos administrativo y territorial. Este laboratorio tiene como propósito generar soluciones, políticas y procesos que beneficien a la comunidad Esapista, a los servidores públicos y a la ciudadanía, integrando el conocimiento académico con una visión práctica, colaborativa y orientada al servicio.

El ESAPLab se rige por principios como la co-creación, la adaptación al contexto, la articulación interinstitucional, la difusión del conocimiento y la evaluación de impacto. Bajo estos lineamientos, promueve una cultura de innovación pública participativa, sostenible y de alto valor social, capaz de responder con pertinencia a las dinámicas y realidades territoriales.

En este contexto, la presente práctica profesional se inscribe dentro del proceso de consolidación de la Red Territorial de Innovación (RIT), con el propósito de contribuir a su fortalecimiento mediante la recolección, sistematización y análisis de la información relativa a los proyectos de innovación desarrollados por las Direcciones Territoriales. Esta labor permite visibilizar avances, aprendizajes y retos clave en la implementación de prácticas innovadoras en el sector público.



OBJETIVO GENERAL

Contribuir en la construcción del documento de memoria de la Red Territorial de Innovación, mediante la recolección, sistematización y análisis de la información sobre los proyectos de innovación que presentarán y desarrollarán las territoriales, así como apoyar al equipo del Laboratorio de Innovación en actividades administrativas y de gestión de calidad, que fortalezcan los procesos organizativos, documentales y de mejora continua del laboratorio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recolectar y sistematizar la información sobre los proyectos de innovación desarrollados por las territoriales, con el fin facilitar el análisis de los avances y dificultades de los proyectos de la Red Territorial de Innovación.
- Apoyar la gestión documental y administrativa del Laboratorio de Innovación, mediante la organización de archivos, la sistematización de información y la aplicación de procesos de mejora continua.
- Fortalecer la articulación y difusión de los proyectos de innovación, mediante la coordinación de eventos, la participación en actividades de formación y la promoción de los productos generados dentro de la Red Territorial de Innovación.

DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es un establecimiento público del orden nacional, con carácter universitario, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública. Su creación se remonta al año 1958, como parte de una estrategia del Estado colombiano para profesionalizar la función pública y mejorar la capacidad administrativa de las instituciones gubernamentales.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

La misión principal de la ESAP es la formación integral de los futuros servidores públicos, así como el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las entidades del Estado, a través de la educación formal, la investigación aplicada y la asistencia técnica. En este sentido, la entidad ofrece programas de pregrado, posgrado, educación continua y cursos de capacitación en todo el territorio nacional, con un enfoque centrado en el desarrollo de una administración pública ética, eficiente y orientada al servicio ciudadano.

La ESAP cuenta con una estructura organizativa descentralizada, conformada por una Dirección Nacional y 15 Direcciones Territoriales que le permiten tener presencia en todo el país. Esta estructura busca garantizar el acceso equitativo a la formación y los servicios institucionales, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada región.

Además de su función educativa, la ESAP desempeña un papel activo en la generación de conocimiento, la investigación en administración pública y la promoción de la innovación institucional. En línea con estos objetivos, ha creado espacios estratégicos como el Laboratorio de Innovación Pública – ESAPLab, orientados a fomentar el pensamiento creativo, el trabajo colaborativo y la solución de problemas públicos desde un enfoque participativo y territorial.

ACTIVIDADES REALIZADAS – PERIODO (26/03/2025 – 17/06/2025)

ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN LA RESOLUCIÓN	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	DETALLE DE LAS ACTIVIDADES O PRODUCTOS
Suscribir el plan de actividades relacionado al desarrollo de la práctica administrativa y concertarlo con el tutor designado.	Presentar y suscribir el plan de trabajo relacionado a la práctica administrativa con el tutor administrativo y académico designado.	Presenté y desarrollé el plan de trabajo utilizando el diagrama de Gantt, el cual fue articulado con los lineamientos establecidos por el tutor administrativo y concertado con el tutor académico, de manera que, la hoja de ruta establecida para la construcción parcial del documento memoria 2025 de la Red Territorial de Innovación fue determinado con base a la estructura índice del documento y siguiendo la lógica de las fases del proceso.



Adelantar las actividades de levantamiento, sistematización y análisis de la información necesarias para la ejecución de los proyectos del laboratorio de innovación.	Generar el Forms de conclusiones correspondiente a las fases 1 y 2 de la Red Territorial de Innovación y su correspondiente encuesta de percepción .	Siguiendo los lineamientos del líder de la iniciativa, se diseñaron y ajustaron formularios para la caracterización de las fases empatizar y definir, idear y prototipar, dirigidos a captar la información estandarizada de los equipos territoriales, en pro de, consolidar insumos clave para el análisis comparativo y seguimiento de los avances territoriales y avances territoriales. por otra parte, la encuesta de percepción sigue la lógica iterativa de la metodología y busca evaluar la mentoría realizada por parte del equipo base de la RTI y de esta manera verificar la calidad y las posibles acciones de mejora en la presentación del contenido teórico de cada fase.
Apoyar la coordinación de eventos organizados por el laboratorio de innovación.	Citar a los enlaces de planeación, directores territoriales y equipo base de la Red Territorial de innovación a los talleres correspondientes a las fases de la metodología	Utilizando la base de datos de caracterización de los equipos territorial y el usuario del aplicativo Teams del laboratorio de innovación. Efectué el agendamiento de los talleres realizados en el marco de la metodología espiral de InnovAcción
Participar en las actividades de formación para la investigación, dispuestas por la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal.	Participar en el evento presencial "Biblioteca viva" llevado a cabo el 3 de mayo de 2025	Asistí al evento presencial Biblioteca Viva, organizado por el Laboratorio de Innovación Pública – ESAPLab, el cual fue una experiencia formativa muy enriquecedora. Este espacio permitió interactuar directamente con “sabedores” que compartieron sus conocimientos y experiencias en distintas áreas de la administración pública, ofreciendo una forma distinta de aprender, basada en el diálogo cercano y la transmisión viva de saberes.
Apoyar la difusión de los productos derivados de los proyectos del laboratorio de innovación.	Realizar seguimiento a los docentes que no han enviado su carta de aceptación para participar en las iniciativas de ESAPLab	Me puse en contacto vía telefónica y correo electrónico con los docentes a quienes se les invito a formar parte de las iniciativas del laboratorio en el presenta año para confirmar la recepción de la invitación, así mismo, se verificó si hubo dificultades con el diligenciamiento de la carta de aceptación y se ofreció acompañamiento en caso de requerirse. En los casos en que los docentes no pudieron o no desearon participar, se registraron los motivos en el formato correspondiente.
Atender y dar respuesta oportuna a los requerimientos que le sean solicitados, por parte del profesional responsable.	Diligenciar el formato de acta de reunión para los talleres de cada fase de la RTI y para la reunión de seguimiento de avances de las iniciativas con el equipo general de la ESAPLab	Diligencié el formato EI-FO-22 para registrar las actas de los talleres correspondientes a cada fase de la Red Territorial de Innovación (RTI), así como para las reuniones de seguimiento con el equipo general del ESAPLab. Este formato permitió consignar de manera estructurada los participantes, la agenda, el desarrollo de los encuentros y los acuerdos o compromisos asumidos. Gracias a este ejercicio, no solo se documentó institucionalmente el contenido trabajado en cada sesión, sino que también se dejaron registradas las alertas, inquietudes y necesidades específicas manifestadas por los equipos territoriales, contribuyendo así al seguimiento y mejora continua del proceso.
Participar en las reuniones, capacitaciones, talleres y demás actividades programadas, de forma presencial o virtual, en cada una de las etapas del proyecto y según los lineamientos establecidos.	Participar en las reuniones correspondientes a las fases empatizar y definir, idear y prototipar, así como en la sesión de validación y viabilidad de los proyecto de innovación	Participé en las reuniones de las primeras tres fases de la RTI, en las cuales se presentaron los contenidos temáticos y las herramientas sugeridas para cada etapa. Asimismo, acompañé la sesión de validación y viabilidad en la que se evalúa la pertinencia y el cumplimiento de los requisitos de los proyectos territoriales, con el fin de dar continuidad al proceso

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

<p>Asistir administrativamente al desarrollo de la agenda del laboratorio de innovación y coordinar las actividades con las entidades estatales con la cuales se tenga vinculo.</p>	<p>Enviar los materiales, recursos y formularios de Forms y crear un espacio compartido de la información consolidada para los equipos territoriales.</p>	<p>Envíe un correo desde laboratorio.innovacion@esap.edu.co atendiendo las solicitudes de los equipos territoriales. De esta manera, envíe la presentación en Power Point los talleres, los enlaces de las grabaciones de las reuniones, el enlace del formulario de conclusiones, en el cual los equipos territoriales deben consolidar todo el trabajo realizado durante el presente mes y el link del drive con toda la información consolidada, con el fin de ser un espacio virtual en el que los equipos territoriales dispongan con facilidad de todos los materiales.</p>
<p>Cumplir con las demás actividades y obligaciones asignadas por el profesional responsable de la asistencia técnica que se encuentren relacionadas con el cumplimiento de la práctica administrativa como opción de grado.</p>	<p>Revisar y verificar la funcionalidad de las interacciones y la ausencia de errores formales en la Plataforma Moodle sobre el diplomado de Profundización de la Innovación en el Sector Público</p>	<p>Revisé el material en la plataforma Moodle del diplomado de Profundización de la Innovación en el Sector Público y, en la sección del cronograma de actividades, detecté un pequeño error en la sección correspondiente a la "Unidad didáctica 2". Específicamente, encontré una inconsistencia en la escritura de "Participación ciudadana".</p>

MARCO TEORICO

La noción de red ha cobrado una importancia creciente en el campo de la administración pública, en tanto se reconoce que los problemas públicos contemporáneos exigen soluciones que trasciendan las estructuras jerárquicas tradicionales y promuevan la cooperación entre múltiples actores. En este sentido, las redes se entienden como formas organizativas que articulan recursos, saberes y capacidades de diversas instituciones, actores públicos, privados y sociales para la producción colectiva de bienes públicos.

Según Castells (2009), una red es una estructura compuesta por nodos interconectados que comparten información y colaboran para alcanzar objetivos comunes. En el sector público, esto implica el tránsito hacia una lógica de gobernanza basada en la interdependencia, la horizontalidad y la coordinación entre niveles de gobierno, entidades y comunidades. Las redes permiten una gestión más flexible y adaptativa, especialmente útil en contextos marcados por la diversidad territorial y la complejidad institucional.

Dentro de la administración pública, las redes han sido conceptualizadas como redes de políticas públicas (policy networks), redes de colaboración intergubernamental y redes de

innovación: En primer lugar, “las redes de políticas públicas son conjuntos de vínculos institucionales formales y vínculos informales entre actores gubernamentales y otros actores, estructurados en torno a creencias e intereses compartidos si se negocian, para la formulación e implementación de políticas públicas. Estos actores son interdependientes y la política surge de las interacciones entre ellos”. (Rhodes, 2006, p. 426)

Estas redes permiten comprender la toma de decisiones públicas como un proceso no lineal ni jerárquico, sino como un entramado dinámico de relaciones múltiples donde el poder y la información están distribuidos entre diversos actores. Su utilidad radica en visibilizar cómo las políticas emergen no solo desde el gobierno, sino desde un espacio relacional más amplio, en el que influyen intereses sectoriales, saberes técnicos y negociaciones estratégicas. Así, el enfoque de redes de políticas públicas ofrece una perspectiva analítica que reconoce la complejidad del entorno institucional y la necesidad de cooperación en contextos de gobernanza fragmentada.

Otra forma relevante de organización en el ámbito de la administración pública son las redes de cooperación intergubernamental, entendidas como mecanismos de articulación entre distintos niveles y sectores del gobierno que buscan coordinar esfuerzos, compartir recursos y generar soluciones conjuntas frente a problemas públicos comunes. Estas redes se caracterizan por la interacción voluntaria y sostenida entre actores gubernamentales nacionales, regionales y locales en contextos donde la autonomía institucional coexiste con la necesidad de colaboración, según Agranoff and McGuire:

Es un concepto que describe el proceso de facilitar y operar en acuerdos multiorganizacionales para resolver problemas que no pueden ser resueltos, o que son fáciles, por organizaciones individuales. Colaborativo significa colaborar para alcanzar objetivos comunes, a menudo trabajando a través de fronteras y en relaciones



multisectoriales y multiactor. La colaboración se basa en el valor de la reciprocidad (2003, pág. 4).

Las redes de cooperación intergubernamental resultan especialmente útiles en sistemas descentralizados, donde las competencias están distribuidas entre múltiples entidades y donde los desafíos públicos superan las capacidades de acción individual. Su implementación favorece el aprendizaje mutuo, la generación de sinergias y una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, permitiendo respuestas más integradas, coherentes y adaptadas a las particularidades territoriales.

Finalmente, las redes de innovación se configuran como entornos colaborativos que reúnen a diversos actores estatales, académicos, sociales y del sector privado con el objetivo de generar, adaptar o escalar soluciones novedosas a problemas públicos complejos. Estas redes no se limitan a la transferencia de conocimiento técnico, sino que promueven espacios de co-creación, aprendizaje mutuo y experimentación institucional.

Así mismo, la innovación no se puede considerar como un evento ocasional, es el resultado de un proceso complejo e interactivo en el que intervienen tecnologías, formaciones profesionales, capacidades organizativas, diseños y otros factores intangibles de la actividad empresarial.” (Zan Valdivieso, 2000).

El valor estratégico de estas redes radica en su capacidad para combinar conocimientos técnicos con saberes prácticos, fortalecer capacidades institucionales y fomentar la adaptabilidad en contextos de alta incertidumbre o restricción de recursos. Además, permiten integrar distintas escalas territoriales y niveles de gobierno, lo que contribuye a construir una visión más integral, inclusiva y contextualizada de la innovación en lo público. En este sentido, las redes de innovación no solo buscan modernizar la administración, sino también

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

transformar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía mediante el desarrollo de soluciones que generen valor público, mejoren la confianza institucional y respondan de manera más eficaz y legítima a las demandas sociales.

Por otra parte, un concepto central vinculado al carácter funcional de las redes es el de capacidades instaladas, entendido como el conjunto de habilidades, conocimientos, recursos organizacionales y mecanismos de gestión que una institución o un colectivo ha desarrollado y consolidado en el tiempo para responder de manera eficaz a sus funciones, retos y objetivos. (Mejía, 2013) Estas capacidades no se limitan a la disponibilidad de recursos técnicos o financieros, sino que incluyen también la experiencia acumulada, los aprendizajes institucionales y la posibilidad de innovar de forma autónoma desde los territorios.

Esta perspectiva enfatiza que la innovación pública no puede concebirse como un proceso externo impuesto, sino como una construcción interna que parte del reconocimiento, fortalecimiento y movilización de saberes y recursos preexistentes en cada contexto territorial.

En este sentido, las redes de innovación territorial no solo cumplen una función instrumental para la gestión de proyectos, sino que actúan como entornos pedagógicos y colaborativos que permiten instalar capacidades en los actores institucionales mediante procesos sistemáticos de mentoría, acompañamiento y aprendizaje colectivo. Este enfoque encuentra fundamento en las pedagogías críticas, las cuales, plantean una manera de pensar el aprendizaje como una práctica transformadora, en la que los sujetos no solo adquieren conocimientos, sino que también reconstruyen su realidad a partir de la experiencia, el diálogo y la participación activa. (Freire, P. 1968).

Bajo esta lógica, el fortalecimiento de capacidades no implica la transmisión unilateral de conocimientos, sino la creación de espacios horizontales donde el aprendizaje se construye a partir del diálogo, la práctica reflexiva y la acción transformadora. El desarrollo de capacidades instaladas desde una red territorial de innovación, por tanto, no solo contribuye a resolver problemas públicos específicos, sino que también fortalece la autonomía institucional, promueve una cultura de mejora continua y posibilita que los territorios se conviertan en agentes activos de cambio. Estas capacidades, al estar arraigadas en contextos específicos.

METODOLOGIA

La metodología espiral es un enfoque de trabajo que se caracteriza por su estructura cíclica y progresiva, y que se ha consolidado como una herramienta significativa en contextos de alta complejidad, incertidumbre y cambio constante. Fue el ingeniero informático Barry Boehm quien en su artículo “A Spiral Model of Software Development and Enhancement” propuso y desarrollo esta metodología en el campo del desarrollo de software como una alternativa a los modelos lineales tradicionales, especialmente al modelo en cascada. Sin embargo, su flexibilidad conceptual y operativa ha permitido que con el tiempo sea aplicada en otros ámbitos como la educación, la investigación participativa, la gestión pública y la innovación social.

A diferencia de los modelos lineales, que suponen un camino predeterminado de inicio a fin, la metodología espiral propone un recorrido en forma de ciclos sucesivos en los que se retoman y profundizan las fases anteriores. Cada vuelta en la espiral permite integrar nuevos aprendizajes, revisar decisiones tomadas, evaluar riesgos emergentes y ajustar estrategias

De esta manera, el conocimiento no se construye de manera definitiva en una única etapa, sino que se enriquece de forma constante a medida que el proceso avanza. Este carácter iterativo responde a una lógica de mejora continua y de adaptación progresiva a las condiciones del entorno o a los hallazgos que emergen durante el desarrollo del proyecto o intervención.

Bajo dicha lógica, uno de los pilares fundamentales de la metodología espiral es la gestión del riesgo. En cada ciclo, se hace una identificación y análisis de los riesgos potenciales que podrían afectar el avance o los resultados esperados. Esto permite anticiparse a problemas, modificar el rumbo si es necesario y tomar decisiones más informadas. De manera que por su carácter iterativo en sus primeras fases plantea la necesidad de realizar al principio diversas iteraciones dirigidas a mitigar los riesgos más críticos relevados en el proyecto, mediante la realización de prototipos o simulaciones desechables tendientes a probar algún concepto.

(Calderón & Valverde, 2007, pág. 5)

Esta capacidad de adaptación convierte a la metodología espiral en una estrategia especialmente útil en contextos donde la información es incompleta, las necesidades cambian con el tiempo o donde intervienen múltiples actores con visiones y expectativas distintas.

Asimismo, la metodología espiral se apoya en la retroalimentación constante como mecanismo de validación. Cada fase incluye una revisión crítica de los resultados obtenidos, lo cual brinda la oportunidad de aprender del proceso, corregir errores y fortalecer las decisiones para el siguiente ciclo, en palabras de Boehm:

Una característica importante del modelo espiral, como en la mayoría de los demás modelos, es que cada ciclo se completa con una revisión que involucra a las principales personas u organizaciones involucradas con el producto. Esta revisión



abarca todos los productos desarrollados durante el ciclo anterior, incluyendo los planes para el siguiente ciclo y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. El objetivo principal de la revisión es garantizar que todas las partes involucradas se comprometan mutuamente con el enfoque de la siguiente fase. (1988)

Este componente reflexivo no solo mejora los productos o servicios que se desarrollan, sino que también contribuye a la construcción de capacidades dentro del equipo o comunidad que participa en el proceso, de manera que, en el ámbito de la innovación pública y la gestión institucional, la metodología espiral se ha consolidado como una herramienta metodológica estratégica para el diseño adaptativo de políticas, programas y soluciones centradas en las personas. Su estructura iterativa permite integrar activamente a ciudadanos, servidores públicos y actores del ecosistema de innovación en todas las fases del proceso, promoviendo una lógica de co-creación, validación continua y aprendizaje colaborativo.

Esta capacidad de incorporar múltiples perspectivas y ajustar las intervenciones a medida que se desarrolla el proceso la convierte en una metodología especialmente pertinente para experiencias como la Red Territorial de Innovación, la cual busca dinamizar procesos de transformación pública desde los territorios, así mismo, es de particular provecho en este tipo de iniciativas debido a su flexibilidad para adaptarse a las perspectivas locales, los contextos institucionales específicos y las lógicas territoriales, lo que permite generar soluciones más contextualizadas, legítimas y sostenibles. A través de ciclos sucesivos de diagnóstico participativo, experimentación, retroalimentación y mejora, esta metodología facilita el fortalecimiento de capacidades institucionales en el nivel subnacional, al tiempo que fomenta la apropiación del conocimiento por parte de los actores involucrados en cada territorio.

En coherencia con la lógica iterativa y adaptativa de la metodología espiral, otro fundamento teórico de alto valor para la Red Territorial de Innovación es el enfoque de Design Thinkig

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

(pensamiento de diseño), ya que, este se integra como una herramienta complementaria que potencia la comprensión profunda de los problemas públicos y la generación de soluciones centradas en las personas. El Design Thinking se caracteriza por su enfoque empático, creativo y colaborativo, orientado a resolver desafíos complejos mediante la co-creación con los usuarios finales y otros actores del ecosistema.

Según Brown (2009), el Design Thinkig es proceso exploratorio que utiliza la sensibilidad del diseñador y sus métodos para satisfacer las necesidades de las personas de manera tecnológicamente factible y económicamente viable. Aunque su origen se encuentra en el diseño industrial, su aplicación se ha extendido ampliamente a sectores como la salud, la educación, la gestión empresarial y, más recientemente, la innovación pública.

En el contexto de la gestión institucional y la transformación del sector público, el Design Thinking permite abordar problemas desde una perspectiva centrada en el usuario, promoviendo la empatía como punto de partida para la definición del problema, la generación de ideas, la creación de prototipos y la validación de soluciones. (Design Thinking, 2024)

El proceso de Design Thinking está compuesto por cinco fases principales: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, que no necesariamente ocurren de forma lineal, sino que pueden retroalimentarse entre sí. Respecto a la fase de empatizar el propósito es hacer todo lo necesario para comprender a las demás personas, tanto en sus acciones como su entorno, tratando de identificar cómo piensan y sienten (Uribe, 2021, pág. 12) es decir, captar sus necesidades explícitas e implícitas a través de la observación, la escucha activa y la interacción directa, con el fin de construir una comprensión profunda que oriente el resto del proceso de diseño.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

En consecución a este devenir teórico la Red Territorial de Innovación adopta una ruta metodológica inspirada en el enfoque espiral y el Desing Thinkig que se consolida en el siguiente esquema gráfico:



Fuente: Presentación lanzamiento RTI - ESAPLab

Fase 1 Empatizar y Definir

Esta fase contiene dos momentos. En primer lugar, cuando se habla de empatizar, se refiere a hacer todo lo necesario para comprender a las demás personas, tanto en sus acciones como su entorno, tratando de identificar cómo piensan y sienten (Uribe, 2021, pág. 12), es decir, captar sus necesidades explícitas e implícitas a través de la observación, la escucha activa y la interacción directa, con el fin de construir una comprensión profunda que oriente el resto del proceso de diseño.

En busca de esa conceptualización a profundidad del problema a intervenir, de las características, necesidades, vivencias e intereses de los actores involucrados, se combinaron herramientas cualitativas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis de documentos institucionales, con metodologías estructuradas que favorecen la organización del conocimiento emergente.

Entre estas herramientas se encuentra el Diagrama de Vista General del Problema, el cual permite representar de manera sintética los síntomas, causas visibles y efectos del problema identificado, el Diagrama de Causa y Efecto (o espina de pescado), útil para explorar de forma sistemática los factores que originan un problema central, y el Modelo del Iceberg, que permite descomponer la problemática en niveles de profundidad: eventos visibles, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales, promoviendo un análisis integral.

En el momento correspondiente a la fase de definir, se consolidó la información recolectada en la fase anterior para delimitar con claridad el problema a abordar, entendiendo su naturaleza estructural y su relevancia estratégica dentro del contexto institucional y territorial.

Para ello, se desarrolló un mapeo detallado de actores mediante herramientas como el Mapa de Actores, que permite identificar las personas, grupos e instituciones relevantes en torno al problema, la Matriz de Priorización de Actores, que clasifica a los actores según su nivel de influencia e interés, con el fin de profundizar en la dimensión subjetiva del problema desde la perspectiva de los usuarios, se aplicaron herramientas como el Mapa de Empatía, que organiza la información sobre lo que el usuario ve, oye, piensa, siente, dice y hace. Finalmente, se proyectaron los resultados esperados a partir del contraste entre la situación actual y el cambio deseado, formulando objetivos claros, medibles y alineados con los lineamientos estratégicos de la entidad, mediante el uso del enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).

Esta fase, en conjunto, sienta las bases para un diseño de soluciones contextualizadas, viables y centradas en las personas, garantizando una comprensión sistémica y empática del problema y una alineación estratégica de los objetivos del proyecto.

Fase 2 Idear:

Cuando se habla de la fase de Idear, la consigna central es “dar rienda suelta a la creatividad, generando la mayor cantidad de ideas posibles que puedan dar solución a la problemática y a los usuarios” (Rodríguez & Torres, 2017). Esta etapa promueve el pensamiento divergente, rompiendo con esquemas preestablecidos y fomentando la co-creación con diversos actores, para explorar un abanico amplio de posibilidades antes de tomar decisiones.

Durante esta fase se impulsa el pensamiento disruptivo mediante técnicas que estimulan la creatividad colectiva, como lluvia de ideas, analogías creativas o métodos de provocación, que ayudan a salir de los marcos mentales tradicionales y buscar soluciones innovadoras, así pues, se enfatiza la importancia de “polinizar”, concepto el cual se refiere a “el intercambio de ideas, conocimientos y prácticas entre diferentes disciplinas, industrias o culturas.

(Fastercapital, 2025), es decir, inspirarse en enfoques, experiencias o modelos provenientes de otros sectores, territorios o disciplinas para enriquecer las propuestas y ampliar el horizonte de acción.

La herramienta propuesta para operacionalizar esta fase por la Red Territorial de Innovación es el esquema “ los 4 momentos de la ideación”, que permite guiar el proceso creativo de manera estructurada, en el primer momento se plasma el reto definido, en el segundo, se realiza la polinización de ideas, explorando cómo afrontarían ese reto distintos actores (usuarios, aliados, sectores u organizaciones), el tercer momento consiste en priorizar las ideas más prometedoras según las variables de factibilidad y potencial de transformación, y finalmente, en el cuarto momento, se ajusta y refina la idea elegida con base en los aprendizajes del proceso colectivo.

Fase 3 Prototipar:

La fase de prototipado en el proceso de innovación es de carácter experimental y tiene como finalidad construir una representación inicial de la solución propuesta, que permita explorar su viabilidad y adecuación antes de su implementación definitiva. Esta etapa se orienta a trabajar a baja escala, utilizando materiales accesibles y recursos limitados, con el propósito de probar ideas a bajo costo, reducir riesgos y generar un producto mínimo viable que pueda ser validado con los usuarios y ajustado según sus reacciones y necesidades. Como señalan diversos autores, incluido Rodríguez (2022), el objetivo central del prototipado no es ofrecer soluciones finales, sino facilitar el aprendizaje a través de la acción, la interacción y el ensayo de distintas alternativas.

Dado que la naturaleza de los retos abordados por los equipos territoriales de innovación es diversa y responde a contextos institucionales, sociales y técnicos distintos, no es posible definir un único insumo o herramienta aplicable de forma homogénea. Por ello, desde la Red Territorial de Innovación se optó por presentar los principales tipos de prototipos, que ofrecen distintas formas de representar las soluciones en función del grado de desarrollo y del tipo de experiencia que se desea generar.

En primer lugar, los prototipos conceptuales (de baja fidelidad), los cuales permiten expresar ideas iniciales de forma simple mediante herramientas como bocetos, esquemas, mapas mentales o storyboards. Estos formatos, accesibles y ágiles, facilitan la exploración de diversas alternativas sin requerir grandes inversiones de tiempo o recursos. Por ejemplo, en el caso de soluciones digitales, se recomendó construir esquemas preliminares de las interfaces o flujos funcionales, sin necesidad de codificación.

En segundo lugar, los prototipos sensoriales (de fidelidad media), que permiten generar experiencias más realistas y envolventes para los usuarios. Estos incluyen maquetas, simulaciones o modelos tridimensionales, que ayudan a visualizar de manera más tangible la solución y a evaluar elementos relacionados con la usabilidad, la interacción o la percepción de valor. Este tipo de prototipo resulta clave para identificar mejoras antes de pasar a fases más avanzadas.

Por último, los prototipos funcionales (de alta fidelidad), que representan versiones casi finales del producto o servicio, y que permiten realizar pruebas integrales en condiciones reales o simuladas. Estos prototipos implican un mayor desarrollo técnico y recursos, pero son fundamentales para validar la funcionalidad, medir el desempeño y recoger retroalimentación directa de los usuarios. Un ejemplo aplicado en este nivel fue la creación de una Landing page, una página web orientada a presentar una propuesta de valor específica y recopilar datos sobre el comportamiento de los usuarios, lo cual permite ajustar la solución con base en evidencia empírica.

Fase 4 Pilotar: En este punto se implementa el prototipo refinado en un entorno real y controlado, ya no se ensaya con una población delimitada, sino que prueba con el público objetivo, con el fin de validar su efectividad, funcionalidad y pertinencia frente al problema identificado, en condiciones que permiten observar su comportamiento, identificar aciertos y errores, y recoger información clave para su mejora. Pilotar no implica la ejecución definitiva del proyecto, sino un ensayo estratégico que permite tomar decisiones informadas antes de escalar o institucionalizar la solución. En esta fase se implementa la solución prototipada en un entorno real y acotado, con el objetivo de validar su funcionamiento en condiciones cercanas a las definitivas. A diferencia del prototipado, que permite explorar ideas a pequeña escala y con baja inversión, el pilotaje se orienta a poner en práctica la propuesta



seleccionada con el público objetivo real, en un contexto operativo concreto, pero controlado, lo que permite observar su comportamiento y recoger evidencia valiosa antes de su eventual escalamiento o institucionalización.

El pilotaje se concibe como un ensayo estratégico que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la solución, sin comprometer aún los recursos o estructuras definitivas. En este sentido, cobra especial importancia la planificación del piloto, que debe contemplar objetivos claros, criterios de éxito, población de prueba, canales de implementación, así como mecanismos para el seguimiento y recolección de datos.

Fase 5 Evaluar: La evaluación en el proceso de innovación no se limita a medir resultados, sino que se orienta a identificar, sistematizar y compartir las lecciones aprendidas. En el marco de la Red Territorial de Innovación, esta fase cumple una función estratégica: transformar la experiencia vivida en conocimiento útil para otros equipos, promoviendo una cultura institucional de aprendizaje colectivo.

Evaluar implica reflexionar sobre lo que funcionó, lo que no, y por qué. Para ello, se analizan aspectos clave como la pertinencia de la solución, su impacto en los usuarios, la forma en que se implementó y los ajustes realizados en el camino. Esta reflexión se apoya en evidencias empíricas (datos, observaciones, retroalimentación) y debe traducirse en recomendaciones prácticas, replicables y contextualizadas. El producto central de esta fase es una memoria de aprendizaje que documente los hallazgos más relevantes del proceso: decisiones clave, desafíos enfrentados, errores y aciertos, así como sugerencias para futuros ciclos de innovación. De este modo, la evaluación no solo cierra el proceso, sino que lo convierte en un insumo valioso para la mejora continua y la expansión de capacidades en los territorios.

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la información consignada por los equipos territoriales en los formularios de cierre de las fases 1 (Empatizar y Definir) y 2 (Idear) de la metodología. Estos formularios recogen de forma estructurada los avances en la identificación de problemas, caracterización de actores, selección y descarte de ideas y propuesta de soluciones. Dado que el desarrollo completo de la estrategia se extiende a lo largo del año, los resultados aquí expuestos corresponden únicamente a las fases observadas durante mi periodo vinculado a la práctica administrativa.

Así mismo, por motivos de extensión, este capítulo expone únicamente los resultados de tres direcciones territoriales seleccionadas, que permiten ilustrar de manera representativa el trabajo realizado en el marco de la estrategia, ya que, por la profundidad de sus procesos, la claridad metodológica y el tipo de problemáticas abordadas, permiten visibilizar de forma representativa el trabajo realizado en el marco de la Red. De este modo, esta selección busca ofrecer una lectura significativa de los avances, aprendizajes y retos enfrentados en el proceso, sin desdibujar la diversidad de contextos y enfoques que caracteriza a la red en su conjunto.

Resultados Fase 1. Empatizar y Definir

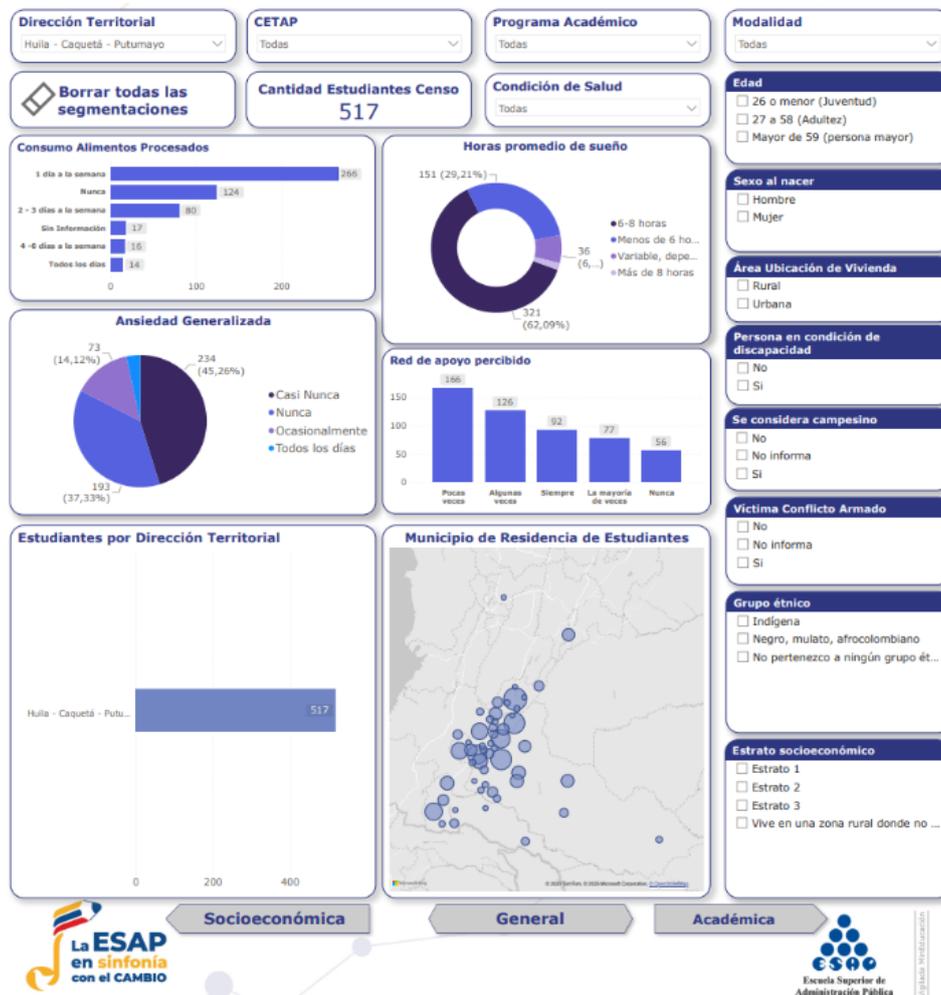
Dirección Territorial Meta – Guaviare – Guainía – Vaupés – Vichada – Amazonas: la problemática definida por este equipo fue: “la ausencia de un proceso efectivo de seguimiento y acompañamiento a los productos derivados de las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT) brindadas por la ESAP a entidades de 5ª y 6ª categoría”. Plantean que, esta situación ha generado incertidumbre y estancamiento en los procesos administrativos locales, debido a limitaciones estructurales en personal, recursos técnicos y financieros, lo

que compromete la aplicación de los entregables y afecta los índices de desempeño institucional.

En cuanto a el análisis contextual evidenciaron que: si bien los documentos técnicos son elaborados y entregados a las entidades, no existen mecanismos que garanticen su implementación práctica ni evaluación posterior, de igual modo, los municipios carecen del recurso humano capacitado para poner en marcha los planes y políticas formuladas, y la asistencia técnica se ha limitado a un enfoque documental, desvinculado del “hacer” institucional, así pues, la raíz del problema no reside en la calidad de los productos técnicos, sino en la falta de un modelo articulado que incluya formación práctica, retroalimentación y acompañamiento continuo desde la academia. En este sentido, el objetivo que se determinó el equipo territorial fue formular un proceso innovador que vincule la asistencia técnica con el quehacer académico y territorial, fortaleciendo las capacidades institucionales, mejorando los resultados administrativos locales y promoviendo la participación activa de los estudiantes en la transformación de los territorios mediante la aplicación práctica del conocimiento.

Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo: Identificado como desafío prioritario “la deserción estudiantil, fuertemente asociada a condiciones socioemocionales y de salud mental no atendidas, en contextos de alta vulnerabilidad geográfica, social y económica”. Así pues, se propone una intervención innovadora desde el área académica, alineada con los retos territoriales y las estructuras funcionales de la institución. El análisis contextual revela no solo una elevada demanda de atención psicológica por parte del estudiantado, sino también un desconocimiento generalizado por parte de docentes y personal administrativo sobre el abordaje adecuado de esta problemática, en razón a ello, la estrategia contemplada por el equipo territorial es el diseño de un mecanismo institucional de acompañamiento emocional, la formación de agentes de primera respuesta, y la creación de

un sistema de monitoreo del impacto, así mismo, definió como resultado esperado una disminución progresiva en la tasa de deserción, una mejora en el rendimiento académico y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, sentando las bases para una cultura institucional que priorice el bienestar psico-emocional como componente clave de la trayectoria académica y como modelo replicable en otros territorios. Un punto a resaltar fruto del trabajo de este equipo territorial fue su esmero en la caracterización de la población el cual, fue condensado en la siguiente gráfica:



Fuente: Documento Resultados_Censo_Huila

Territorial Nariño - Alto Putumayo: La problemática abordada por esta territorial se centra en “la desarticulación interinstitucional que limita la gestión efectiva de problemáticas



públicas en la región”, ya que, a pesar de convenios existentes con 33 municipios y la Gobernación de Nariño, persisten debilidades en la interacción entre Estado, academia, sector privado y comunidad. En el proceso de formulación de la problemática emplearon herramientas como árbol de Problemas, el pensamiento sistémico y la cuádruple hélice, en donde, se recolectó información de 89 estudiantes y 57 actores institucionales para caracterizar el contexto. Entre los problemas específicos se identificaron: débil lectura integral del territorio, desintegración estratégica y escasa interacción institucional. Las causas raíces evidencian la actuación aislada de las instituciones y la falta de vinculación real de los estudiantes con los contextos locales, lo que ha derivado en pérdida de confianza institucional, baja sostenibilidad de iniciativas y limitada pertinencia de las soluciones. De igual manera, los resultados proyectados planteados fueron la caracterización participativa del territorio, el diseño y aplicación piloto de una estrategia de articulación y el fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias, todo ello, en pro de incidir en la gestión pública territorial, el tejido social, la formación profesional y la cultura institucional.

Resultados Fase 2. Idear

Dirección Territorial Meta – Guaviare – Guainía – Vaupés – Vichada – Amazonas:

Durante la fase de ideación, el equipo territorial exploró diversas alternativas para dar solución al desafío institucional identificado, descartando finalmente dos propuestas iniciales. La primera consistía en la sistematización de información histórica de las distintas dependencias, pero fue desestimada debido a la existencia de un aplicativo institucional de nómina que ya contempla esta funcionalidad y que requeriría soporte especializado en desarrollo de software. La segunda, que proponía alinear las líneas de trabajo de asistencia

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

técnica con los semilleros de investigación, fue descartada porque los objetivos de ambas áreas no se encuentran plenamente articulados.

La idea seleccionada consistió en “vincular a los estudiantes del programa de Administración Pública Territorial mediante sus prácticas administrativas como opción de grado, con el fin de dar continuidad y acompañamiento a las asistencias técnicas desarrolladas por la ESAP en municipios de 5ª y 6ª categoría”, así mismo, los principales atributos que destacaron para la selección de esta idea fueron: la integración de los estudiantes en problemáticas reales, la conexión efectiva entre las áreas de Asistencia Técnica y Académica, y el fortalecimiento del componente práctico de la formación. En cuanto a su capacidad de transformación, esta iniciativa busca dinamizar los procesos administrativos en los territorios, aumentar su efectividad operativa y generar impactos sostenibles. A su vez, propicia una sinergia institucional al conectar funciones misionales clave de la ESAP, contribuyendo tanto al desarrollo local como a la formación aplicada del estudiantado.

Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo

Este proceso partió de tres ideas iniciales: una estrategia de comunicación asertiva para el bienestar del personal administrativo, una propuesta de permanencia universitaria, y acciones innovadoras en salud mental dirigidas a estudiantes. Tras un ejercicio de análisis colectivo, se decidió consolidar las dos últimas propuestas en una sola, integrando el enfoque de salud mental como eje estructural de la permanencia estudiantil

La idea seleccionada fue “el diseño e implementación de una estrategia de atención en salud mental para fortalecer la permanencia universitaria, en respuesta directa al desafío institucional de reducir los índices de deserción”. Dicha propuesta es sustentada por el equipo territorial en base en un diagnóstico preliminar que identifica la salud mental como un factor



crítico, especialmente en un contexto de alta vulnerabilidad social, emocional y territorial como el de esta Dirección, así mismo, los atributos que resaltan de esta idea son su integralidad, al contemplar diagnóstico, intervención, capacitación y monitoreo; su enfoque territorial, que reconoce las realidades específicas de los estudiantes; y su innovación social, al incluir herramientas como un banco de historias de vida y mecanismos accesibles sin conectividad. También resalta por su sostenibilidad, replicabilidad, pertinencia institucional y por involucrar activamente a estudiantes, docentes y administrativos, por otra parte, señala la orientación hacia consolidar una cultura institucional que reconozca la salud mental como eje del éxito académico.

Territorial Nariño - Alto Putumayo: Fruto de la evaluación de las diferentes ideas propuesta se descartaron un total de nueve ideas, que, si bien aportaban valor conceptual, no cumplieron con los puntajes mínimos establecidos en los criterios técnicos de priorización y en base a la coherencia técnica y transformadora, así pues, la propuesta finalmente seleccionada integró tres componentes clave: Mapeo Social con Inteligencia Colectiva y Tecnología SIG, Red de Innovación y Gobernanza Territorial y un Programa de Implementación, Evaluación Iterativa y Aprendizaje Adaptativo, de igual modo, una característica relevante a destacar en el proceso llevado a cabo en esta territorial fue la implementación activa de la herramienta metodológica de la “politización de ideas”, promovida por la Red Territorial de Innovación. Esta herramienta permitió construir colectivamente el enfoque estratégico del proyecto, vinculando diagnósticos participativos con rutas operativas concretas.

De manera que, se desarrolló el Taller de Innovación y Gobernanza Territorial: Construyendo Modelos Articulados para la Implementación de Alternativas Estratégicas, un espacio de co-creación que reunió a representantes de distintas áreas de la ESAP Territorial, la

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Coordinación Académica y actores clave. En tres mesas de trabajo, cada equipo caracterizó su componente estratégico, identificando ventajas, recursos, pasos de implementación y resultados esperados mediante metodologías participativas y materiales guiados.

Esta propuesta compuesta responde estructuralmente a los desafíos institucionales previos, fortaleciendo la gobernanza territorial, legitimando el diagnóstico con participación comunitaria y promoviendo el aprendizaje adaptativo. En conjunto, constituye un modelo replicable e innovador, que posiciona a la ESAP como agente estratégico en la transformación del territorio desde una gestión pública colaborativa y sensible al contexto.



Fuente: DOCUMENTO SOPORTE CORRESPONDIENTE A LA FASE DE IDEACIÓN
POLINIZACIÓN – Territorial Nariño - Alto Putumayo

Análisis Transversal

Las actividades llevadas a cabo por los equipos en el territorio mostraron un notable compromiso y reflexión contextual. Estos aspectos se fueron consolidando durante las fases de Empatizar, Definir e Idear. En términos generales, el trabajo realizado fue bastante satisfactorio, ya que logró movilizar capacidades locales y conectar el conocimiento académico con las necesidades específicas de cada territorio. Sin embargo, a pesar de los avances, también surgieron algunas situaciones que invitan a una reflexión crítica sobre el



proceso, especialmente en lo que respecta a cómo se entendieron y abordaron los problemas públicos.

Un punto que se evidenció repetidamente fue la tendencia a definir las problemáticas desde una perspectiva de carencia. Es decir, varios equipos territoriales centraron sus desafíos institucionales en torno a la “falta de algo”, ya sea recursos, articulación o capacidades.

Aunque estas condiciones son reales y estructurales en muchos casos, enfocarse en ellas como el núcleo del problema puede limitar la comprensión de sus causas más profundas y, sobre todo, condicionar las posibles soluciones. Este enfoque, que simplifica la complejidad del problema a una ausencia específica, tiende a dirigir la intervención hacia respuestas técnicas predefinidas, restringiendo así el potencial transformador de la innovación pública.

Como señala Weiss (1989), la definición de problema es un conjunto de ideas que incluye, al menos implícitamente, una explicación de las causas y consecuencias de circunstancias indeseables y una teoría sobre cómo mejorarlas. Como tal, sirve como punto de partida para la formulación de políticas, como parte integral del proceso de formulación de políticas y como resultado de las mismas. Esta perspectiva resalta que definir un problema no es un acto neutral, sino una operación política y técnica que establece el horizonte de posibilidades de acción. Por lo tanto, la forma en que se nombra y comprende un problema es crucial para el desarrollo de soluciones efectivas.

En ese sentido, es importante destacar que, pese a las limitaciones mencionadas, la mayoría de los equipos territoriales realizaron un esfuerzo valioso en la caracterización de la población implicada, evaluando de manera precisa cómo se vive la problemática desde las voces de los actores locales. Este ejercicio de lectura contextual y empática resulta fundamental para garantizar que la legitimidad de las soluciones no provenga únicamente de su viabilidad técnica, sino también de su pertinencia social. La legitimidad y la pertenencia de

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

toda intervención pública debe orientarse siempre hacia las expectativas, demandas y experiencias de la ciudadanía y de los grupos de valor implicados.

En cuanto a la fase de ideación, esta constituyó un momento sumamente relevante, ya que permitió el despliegue de dinámicas participativa. Los espacios de co-creación generados durante esta etapa facilitaron el surgimiento de nuevas perspectivas, promovieron la ruptura de marcos mentales tradicionales y permitieron, en muchos casos, pensar más allá de las soluciones institucionalmente tradicionales. Este tipo de apertura es esencial en procesos de innovación pública, en los que la creatividad no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para repensar el modo en que se relacionan el Estado y los ciudadanos

No obstante, también se pudo observar que el ejercicio creativo en algunos casos estuvo limitado por las condiciones operativas de la entidad. Al tratarse de proyectos que debían ser viables en la plataforma institucional real de la ESAP, los equipos se vieron en la necesidad de considerar variables presupuestales, procedimentales y de gobernanza interna. Estas condiciones, si bien comprensibles, marcaron límites al desarrollo de ideas verdaderamente disruptivas. En este punto, es importante considerar que la innovación, para ser efectiva, debe poder navegar la delgada línea entre lo deseable y lo posible.

Además, cabe señalar que esta restricción operativa está estrechamente vinculada a el marco normativo. Como lo establece el documento técnico Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0, “el gerente debe presentar evidencia concreta de la aplicación de algún proyecto de innovación pública, el cual tiene una puntuación del 10% en la calificación de su gestión” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024). Esta disposición, aunque promueve la institucionalización de la innovación como criterio clave del desempeño directivo, también introduce una tensión

significativa, ya que, la necesidad de evidenciar resultados puede cohibir a los equipos de tomar riesgos o experimentar, lo cual es precisamente uno de los pilares de la innovación.

Es necesario recordar que los procesos innovadores no siempre producen resultados inmediatos o exitosos. De hecho, como lo propone Demian Esterman en su libro: “Cultura Fail” (2019). El margen de error, el ensayo y la iteración son componentes naturales de toda práctica transformadora. Por tanto, una gerencia pública que mida la innovación exclusivamente desde la lógica de resultados puede limitar su potencial creativo y reproductivo. Innovar implica también fallar, reflexionar y reajustar, sin que esto implique una pérdida de valor institucional o profesional.

CONCLUSIONES

La Red Territorial de Innovación (RTI) ha demostrado ser un espacio valioso para el fortalecimiento institucional de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), al permitir el desarrollo de un aprendizaje colaborativo entre equipos territoriales, promoviendo el intercambio de experiencias, la reflexión colectiva y la construcción conjunta de soluciones a problemáticas públicas. Esta red ha generado una oportunidad única para que las territoriales reconozcan sus capacidades internas, exploren nuevas formas de abordar los desafíos del territorio y avancen hacia una administración pública más creativa, sensible al contexto y orientada al cambio. Tal como señala Conejero Paz (2016), la innovación social emerge precisamente de estos procesos de aprendizaje conjunto, donde el compromiso y la colaboración de diversos actores posibilitan nuevas formas de responder a las necesidades de la comunidad y fortalecen el tejido social.

No obstante, durante el desarrollo de la estrategia también se evidenciaron algunas imprecisiones conceptuales por parte de varios equipos territoriales. Una de las más

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

frecuentes fue la noción de que un proyecto podía considerarse innovador simplemente porque iba a ser implementado por primera vez en un determinado contexto local. Bajo esta lógica, lo “nuevo” no se definía por la transformación de prácticas o la creación de soluciones inéditas, sino por el carácter inédito de su ejecución en un territorio específico. Esta perspectiva, aunque comprensible desde lo territorial, resulta limitada si se entiende la innovación como la creación de valor público mediante la generación de ideas, procesos o productos que introducen mejoras sustantivas frente al estado actual. Como bien explican Gutiérrez Murillo y Gutiérrez Rojas (2021), la innovación en el sector público no debe centrarse únicamente en el resultado, sino también en el proceso, ya que es este el que crea legitimidad y valor sostenible.

En este sentido, otro hallazgo relevante fue cómo el enfoque institucional de gestión por resultados, que prioriza la entrega rápida de productos e impactos verificables, puede limitar la creatividad e innovación. Al concentrarse en cumplir metas medibles, muchos equipos territoriales tienden a recurrir a fórmulas ya conocidas, herramientas estandarizadas y prácticas previamente validadas, lo que reduce las posibilidades de experimentar, arriesgarse o explorar rutas inéditas. Este fenómeno evidencia una tensión entre cumplir con los indicadores establecidos y generar soluciones genuinamente innovadoras. Sin embargo, como advierten Ranson y Stewart (1996), la iniciativa y la experimentación no deben estar restringidas por la responsabilidad pública, sino fomentadas como mecanismos para aumentar la capacidad de respuesta institucional ante las demandas ciudadanas. En efecto, si bien es importante orientar los esfuerzos a resultados e impactos concretos, también lo es abrir espacio para la creación de procesos y productos originales que transformen de manera significativa la producción y provisión de bienes y servicios públicos, generando verdadero valor público.

Por ello, resulta fundamental mantener, fortalecer y expandir espacios como la RTI, que permiten consolidar una cultura de innovación al interior de la ESAP. Esta cultura se basa en valores como la apertura al cambio, la disposición al aprendizaje continuo, la colaboración entre actores diversos, la tolerancia al error y la búsqueda constante de soluciones nuevas y relevantes. En un contexto como el colombiano, marcado por grandes desigualdades, desafíos territoriales complejos y una necesidad urgente de mejorar la capacidad del Estado para responder a las demandas sociales, fomentar una cultura de innovación no es un lujo, sino una necesidad. En el marco de la administración pública, como lo plantea López Atxurra (1991), innovar no solo significa adoptar nuevas herramientas, sino repensar el rol del Estado en un entorno cambiante, reconociendo que el territorio no es una unidad estática, sino un espacio flexible, en constante transformación, que demanda respuestas públicas creativas y contextualizadas.

Para finalizar, y desde una perspectiva personal, la Red Territorial de Innovación representó también una oportunidad de aprendizaje significativa desde mi rol como practicante. Esta experiencia me permitió observar de cerca los retos de promover la innovación pública en contextos institucionales reales. Más allá del conocimiento técnico, esta práctica reforzó mi convicción sobre la necesidad de construir una administración pública sensible al territorio, capaz de adaptarse, escuchar y crear valor público a partir de procesos participativos y transformadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agranoff, R. & McGuire, M. (2003). Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Georgetown University Press.

<https://archive.org/details/collaborativepub0000agra/page/n7/mode/2up>

Alva Rivera, M. E. (2016). Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9194327>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713



Boehm, B. (1986). A Spiral Model of Software Development and Enhancement. Software Engineering Notes, 11, 14-24. <https://doi.org/10.1145/12944.12948>

Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking transforms organization and inspires innovation. Harper Collins.
http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design_%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf

Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Oxford University Press.
<https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>

Conejero Paz, E. (2016). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos. Estado, Gobierno y Gestión Pública, (27), 5-39.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6098400.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: Hacia la gerencia pública 4.0.
https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/Nuevo_modelo_de_gerencia_p%C3%ABlica_y_de_acuerdos_de_gesti%C3%B3n_hacia_la_gerencia_p%C3%ABlica_4.0_Versi%C3%B3n_2_+Enero_de_2024.pdf/

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. <https://www.dnp.gov.co/PND>

Esterman, D. (2019). Cultura Fail: Fallar y aprender para innovar y liderar. Granica.
<https://www.machadodistribucion.com/es/articles/pdf/14381>

FasterCapital. (2025). Polinización cruzada: Polinización cruzada de ideas, el poder de la confluencia. Recuperado de: <https://fastercapital.com/es/contenido/Polinizacion-cruzada--Polinizacion-cruzada-de-ideas--el-poder-de-la-confluencia.html>

Freire, P. (1968). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.
<https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf>

Gutiérrez Murillo, J. E., & Gutierrez Rojas, L. E. (2021). ¿Para qué la innovación en el sector público? Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública, (36), 101-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8247332>

López Atxurra, E. (1991). Gestión de la Administración Pública: Notas sobre la experiencia y propuesta de innovación. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, (20), 314-327.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1318750>

Mejía Cañas, C. A. (2013). El concepto de capacidad instalada. Documentos Planning.
https://planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf

Ranson, S., & Stewart, J. (1996). La gestión en el ámbito público. En J. Subirats i Humet & J. Brugué (Coords.), Lecturas de gestión pública (págs. 57-76). ISBN 84-340-0907-2.
<https://www.academia.edu/download/60761602/LECTURAS-DE-GESTION-PUBLICA20191001-84234-122gb5v.pdf#page=78>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.

Código postal: 111321

Línea conmutador PBX: 018000 423713

Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713

Rodríguez, L., & Torres Maya, R. (2017). ¿Design Thinking?. Ars Optika.
<https://www.educa.kodea.org/wp-content/uploads/2023/06/Taller-de-Design-Thinking-para-profesores-final.pdf>

Rodríguez Valerio, D. M. (2022). Creación de productos innovadores para bibliotecas aplicando Design Thinking: Experiencia en un curso virtual de mercadeo. BIBLIOTECOLÓGICA.
https://www.researchgate.net/publication/361466215_Creacion_de_productos_innovadores_para_bibliotecas_aplicando_Design_Thinking_Experiencia_en_un_curso_virtual_de_mercadeo

Universidad Nacional de Trujillo, Calderón, A., Dámaris, & Valverde Rebaza, J. C. (2007). Metodologías ágiles. <https://es.scribd.com/document/48769733/Metodologias-Agiles>

Uribe Berríos, R. (2021). Design Thinking: Guía digital básica. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) Costa Rica.
https://www.ina.ac.cr/inavirtual/Documentos%20compartidos/Material_Apoyo/guiaDesignThinking.pdf

Zan Valdivieso, M. (2000). Redes de innovación. Redes, 7(15), 139-150.
<https://www.redalyc.org/pdf/907/90701506.pdf>

Sede principal

Calle 44 # 53 - 37, CAN, Bogotá D.C.
Código postal: 111321
Línea conmutador PBX: 018000 423713
Línea nacional gratuita PBX: 018000 423713