

2025

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE CONDICIONES INICIALES DE LA INNOVACIÓN EN LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTIÓN ESTATAL

Laboratorio de Innovación en
Administración Pública.

Subdirección Nacional de
Proyección Institucional



Propuesta de Plan de Acción para el Mejoramiento de Condiciones Iniciales de la Innovación en la Escuela Superior de Administración Pública

Línea Temática:
Innovación Pública

Edward Rolando Suárez Gómez
Oficina de Planeación

Diana Cristina Dávila Pulido
Oficina de Planeación

María Eugenia Rodríguez
Oficina de Planeación

Camilo Alberto Ramos Lara
Subdirección Nacional de Proyección Institucional

Camilo Alfredo Dájome
OTIC

Manuela Hidalgo Céspedes
Dirección de Atención Al Ciudadano

Acompañamiento Docente facilitador ESAPLab
Sergio Alberto Chica Vélez, PhD.

El presente instrumento para la elaboración del perfil del plan de mejoramiento Medición de condiciones iniciales para la innovación en el sector público busca desarrollar un ejercicio de identificación de condiciones, fortalezas y áreas de mejora relacionados con los factores habilitantes claves que aceleran la innovación en las entidades públicas, tanto del orden nacional como territorial.

14 de noviembre de 2025

CONTENIDO

1.	Introducción	5
2.	Objetivos	6
	2.1. Objetivo general	6
	2.2. Objetivos específicos	6
3.	Diagnóstico de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación en la gestión pública	7
	3.1. Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	9
	3.1.1. Factor 1. Participación en actividades relacionadas con innovación	9
	3.1.2. Factor 2. Participación ciudadana	10
	3.1.3. Factor 3. Colaboración, cooperación y coordinación entre instituciones	12
	3.2. Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación	13
	3.2.1. Factor 4. Aprendizaje de conocimientos, habilidad y prácticas para la innovación	15
	3.2.2. Factor 5. Herramientas para la medición de efectos de la inversión en innovación	16
	3.2.3. Factor 6. Apoyo del liderazgo para la innovación	17
	3.2.4. Factor 7. Cultura de la innovación	18
	3.2.5. Factor 8. Planes de acción y objetivos estratégicos para la innovación	19
	3.3. Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	20
	3.3.1. Factor 9. Recolección de ideas potencialmente innovadoras	21
	3.3.2. Factor 10. Selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar	22
	3.3.3. Factor 11. Acompañamiento a procesos de implementación de ideas	23
	3.3.4. Factor 12. Identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo	24
	3.3.5. Factor 13. Gestión de procesos de pensamiento de diseño	25
	3.4. Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	25
	3.4.1. Factor 14. Espacios físicos para la innovación	26
	3.4.2. Factor 15. Espacios digitales para la innovación	27
	3.4.3. Factor 16. Incentivos para la innovación	28
	3.4.4. Factor 17. Gestión de conocimientos en innovación	29
	3.4.5. Factor 18. Unidades de innovación	30
	3.4.6. Factor 19. Funcionarios responsables de liderar procesos de innovación	31
	3.4.7. Factor 20. Compra Pública Innovadora (CPI)	32
4.	Análisis organizacional de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación	33
	4.1. Análisis general	33
	4.1.1. Principales aspectos positivos generales	33

4.1.2.	Principales aspectos negativos generales	36
4.1.3.	Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos transversales priorizados	38
4.2.	Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	39
4.2.1.	Principales aspectos positivos de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	39
4.2.2.	Principales aspectos negativos de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	41
4.2.3.	Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	43
4.3.	Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación	43
4.3.1.	Principales aspectos positivos de la condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación	43
4.3.2.	Principales aspectos negativos de la condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación	45
4.3.3.	Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 2. Ecosistema cultural para la Innovación	47
4.4.	Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	48
4.4.1.	Principales aspectos positivos de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	48
4.4.2.	Principales aspectos negativos de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	50
4.4.3.	Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	51
4.5.	Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	52
4.5.1.	Principales aspectos positivos en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	52
4.5.2.	Principales aspectos negativos en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	54
4.5.3.	Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	56
5.	Perfil Plan de acción	57
5.1.	Acciones transversales de mejora para la innovación	58
5.2.	Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación	64
5.3.	Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación	67
5.4.	Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio	69
5.5.	Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación	71

1. Introducción

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), como institución de carácter universitario, organizada como establecimiento público del orden nacional y comprometida con su quehacer misional para la formación, investigación y la proyección social en la administración pública, atraviesa un periodo decisivo de transformación institucional. Este proceso ha sido orientado por el Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023–2033 (PDDI) y la Plataforma Estratégica Institucional (2023 – 2033) - Plan E, documentos que proyectan una visión compartida hacia la excelencia académica, el fortalecimiento de capacidades territoriales y la consolidación de la ESAP como un aliado estratégico para la reforma y modernización del Estado colombiano, orientado hacia la participación, la justicia social y ambiental y la gobernanza en sus territorios. En este marco, la innovación es reconocida como un eje transversal para el desarrollo de las funciones misionales de la Escuela, y constituye un factor indispensable para responder a los actuales retos de la administración pública a corto, mediano y largo plazo.

En consonancia con estos lineamientos institucionales, un equipo multidisciplinar, conformado por diferentes dependencias, ha venido desarrollando un proceso de autodiagnóstico orientado a identificar las condiciones iniciales que facilitan o limitan el desarrollo de la innovación al interior de la ESAP. Este proceso ha sido guiado metodológicamente por nuestro Laboratorio de Innovación en Administración Pública de la ESAP – ESAPLab, permitiendo detectar y analizar fortalezas, brechas y oportunidades de mejora en cuatro condiciones habilitantes: (i) apertura y participación para la innovación, (ii) ecosistema cultural para la innovación, (iii) arquitectura creativa para la innovación y el cambio, y (iv) recursos y entornos de innovación. Este diagnóstico constituye un insumo estratégico fundamental, dado que permite evidenciar el grado de madurez organizacional, la articulación de actores, la disponibilidad de capacidades y la alineación entre los procesos misionales y las apuestas de innovación pública.

A partir de la aplicación de instrumento de “autoevaluación de condiciones iniciales para la innovación en el sector público”, diseñado por el ESAPLab, y la aplicación de una encuesta de percepción a 95 servidores públicos y contratistas de la ESAP (52 servidores públicos de, 1 de libre nombramiento y remoción, 6 provisionales, 5 a términos fijo, 10 temporales y 21 contratistas), también diseñada por el ESAPLab, se logró identificar una serie de desafíos transversales que afectan la gestión de la innovación en la Escuela, tales como la fragmentación de iniciativas, la necesidad de fortalecer la cultura para la innovación y la importancia de consolidar espacios físicos y digitales, equipos y unidades responsables de liderar procesos innovadores, especialmente en las direcciones territoriales. Estas brechas justifican la formulación de una propuesta de Plan de Acción para el Mejoramiento de las condiciones Iniciales de la Innovación en la ESAP, cuyo propósito general es crear, fortalecer y articular las condiciones habilitantes que permitan acelerar la innovación en la gestión institucional, la formación, la investigación y la proyección de la Escuela frente al país y sus territorios.

Esta propuesta se articula plenamente con los objetivos estratégicos planteados en el PDDI 2023-2033, y con cada uno de sueños de la ESAP — *Excelencia académica y transformaciones para la vida, comunidad científica global, aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado y transformación organizacional* —. Asimismo, contribuye al cumplimiento de metas institucionales relacionadas con la innovación educativa, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la cocreación con los territorios y la consolidación de capacidades institucionales de la gestión corporativa. De esta manera, se convierte en un instrumento orientador para la creación de valor

público, al promover una Escuela además de innovadora más abierta, ágil, eficaz, colaborativa, adaptable, participativa y orientada al cambio.

Desde el punto de vista conceptual, esta propuesta adopta la definición de innovación en la gestión pública establecida por el ESAPLab, entendida como la capacidad de generar, adaptar o aplicar ideas, metodologías y soluciones que produzcan mejoras efectivas en los procesos institucionales, la prestación de servicios públicos y la relación del Estado con la ciudadanía. Este enfoque reconoce la innovación no solo como desarrollo tecnológico, sino como proceso cultural, organizacional, participativo y orientado a resolver problemas públicos.

El diseño de esta propuesta de Plan de Acción se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto que, haciendo uso de los instrumentos suministrados por el ESAPLab, combinó análisis documental, encuestas de percepción, talleres de diagnóstico participativo, revisión de información institucional, priorización de brechas y estructuración colaborativa de acciones, en coordinación con la Oficina de Planeación, la Subdirección Nacional de Proyección Institucional - SNPI, la Dirección de Atención al Ciudadano, la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - OTIC y el Laboratorio de Innovación en Administración Pública - ESAPLab. Este proceso integró perspectivas técnicas, pedagógicas y estratégicas, garantizando la coherencia del plan con las necesidades reales de la entidad y con las expectativas de sus equipos territoriales y grupos de valor.

Finalmente, el documento se organiza en cinco secciones principales: (i) Introducción; (ii) Objetivos; (iii) Diagnóstico de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación en la gestión pública; (iv) Análisis organizacional de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación, y (v) Perfil Plan de acción. Esta estructura facilita la lectura, permite comprender la ruta estratégica adoptada y ofrece una hoja de ruta clara para fortalecer la innovación en la Escuela.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Fortalecer de manera integral las condiciones habilitantes para la innovación en la Escuela Superior de Administración Pública, mediante el diseño e implementación de acciones orientadas a cerrar las brechas identificadas en apertura y participación, ecosistema cultural, arquitectura creativa y recursos y entornos de innovación, con el fin de mejorar la capacidad institucional para generar valor público, impulsar la transformación organizacional y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023–2033.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar y priorizar las brechas, necesidades y oportunidades de mejora en las cuatro condiciones habilitantes de la innovación, mediante el análisis sistemático de los resultados del autodiagnóstico institucional y la participación de las dependencias involucradas.
- Diseñar y estructurar acciones, mecanismos y herramientas que fortalezcan la apertura y participación, el ecosistema cultural, la arquitectura creativa y los recursos y entornos de innovación, garantizando su articulación con el Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023–2033.

- Implementar de manera progresiva las acciones priorizadas, asegurando la coordinación entre dependencias, la disponibilidad de recursos y la participación activa de equipos docentes, administrativos y territoriales.
- Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua del plan de acción para la innovación, que permita medir avances, identificar aprendizajes, retroalimentar la toma de decisiones y asegurar el impacto institucional en la generación de valor público y en la consolidación de capacidades para innovar.

3. Diagnóstico de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación en la gestión pública

La presente caracterización diagnóstica de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación en la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, se elaboró a partir del diligenciamiento del instrumento “Autoevaluación de condiciones iniciales para la innovación en el sector público” del Laboratorio de Innovación en Administración Pública – ESAPlab, complementado con los resultados de la Encuesta de Percepción de Condiciones Iniciales para la Innovación, aplicada entre servidores públicos, docentes y contratistas de la Escuela, además del análisis documental, encuentros y entrevistas realizadas por el equipo de innovación conformado. El horizonte temporal de las evidencias que soportan la autoevaluación corresponde a los últimos cinco años.

La metodología integró, por un lado, un análisis cuantitativo derivado de las calificaciones otorgadas a los 20 factores agrupados en las cuatro condiciones del modelo —con puntajes entre 0 y 5 en la autoevaluación y entre 0 y 4 en la encuesta—, y por otro, un análisis cualitativo sustentado en evidencias documentales, normativas y operativas asociadas a procesos misionales, territoriales y de apoyo.

Los resultados de la autoevaluación institucional muestran que la ESAP presenta un desempeño sólido con una calificación general de 4.00 sobre 5.00 respecto a las cuatro condiciones iniciales para la innovación en la gestión pública establecidas por el instrumento del ESAPlab. En tres de las cuatro condiciones iniciales evidencian un nivel de madurez alto: las condiciones de apertura y participación para la innovación (4,31), ecosistema cultural para la innovación (4,08) y arquitectura creativa para la innovación y el cambio (4,59), sustentado en factores que alcanzan puntajes máximos, especialmente en lo relacionado con la participación en actividades de innovación, la cultura innovadora, el aprendizaje organizacional, la recolección y gestión de ideas, y los procesos formales de pensamiento de diseño. Estos resultados sugieren que la ESAP ha logrado consolidar, durante los últimos años, una infraestructura normativa, metodológica y cultural que favorece la experimentación, el trabajo colaborativo y la articulación interinstitucional, posicionándose como referente en la construcción de arquitecturas creativas para la transformación pública.

En contraste, la condición de recursos y entornos de innovación (3,09) se configura como el principal punto crítico del diagnóstico, con brechas significativas en componentes clave como los espacios digitales para la innovación (2) y la compra pública innovadora (0). Aunque existen avances en incentivos, unidades de innovación y responsables formalizados, la baja calificación en elementos estructurales sugiere limitaciones importantes en la infraestructura física y tecnológica, así como en la capacidad institucional para utilizar la contratación y la gestión presupuestal como palancas estratégicas de innovación. La combinación de estos resultados refleja una institución con una orientación clara hacia la innovación y con capacidades organizacionales en expansión,

pero que enfrenta retos sustanciales para consolidar un ecosistema de innovación plenamente operativo, escalable y sostenible en el tiempo.

Este enfoque permitió identificar logros consolidados, tales como la formalización del ESAPLab, la existencia de responsables de innovación y la instalación de metodologías de pensamiento de diseño, así como desafíos estructurales en materia de espacios físicos y digitales, gestión integral del conocimiento e incorporación de la compra pública innovadora. Del contraste entre autoevaluación y percepción emergen brechas críticas —especialmente en recursos y entornos de innovación, y en mecanismos de selección y visibilización de ideas— que orientan los puntos prioritarios para el plan de mejoramiento institucional. En conjunto, la metodología utilizada ofrece una radiografía integral y comparada del estado actual de la Escuela frente a sus capacidades iniciales para innovar, proporcionando insumos y objetivos verificables para la toma de decisiones estratégicas de los próximos años que permitan a la comunidad esapista alcanzar nuestros sueños institucionales.

Tabla 1.

Resultados Instrumento ESAPLab. Autoevaluación de condiciones iniciales para la innovación en la ESAP

CONDICIÓN 1: Apertura y participación para la innovación		
Factor 1. Participación en actividades relacionadas con innovación	5	4,31
Factor 2. Participación ciudadana	4	
Factor 3. Colaboración, Cooperación y Coordinación entre instituciones	4	
CONDICIÓN 2: Ecosistema Cultural para la Innovación		
Factor 4. Aprendizaje de conocimientos, habilidad y prácticas para la innovación	5	4,08
Factor 5. Herramientas para la medición de efectos de la Inversión de la innovación	1	
Factor 6. Apoyo del liderazgo para la innovación	4	
Factor 7. Cultura de la innovación	5	
Factor 8. Planes de acción y objetivos estratégicos para la innovación	5	
CONDICIÓN 3: Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio		
Factor 9. Recolección de ideas potencialmente innovadoras	5	4,59
Factor 10. Selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar	4	
Factor 11. Acompañamiento a procesos de implementación de ideas	5	
Factor 12. Identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo	4	
Factor 13. Gestión de procesos de pensamiento de diseño	5	
CONDICIÓN 4: Recursos y Entornos de Innovación		
Factor 14. Espacios físicos para la innovación	3	3,09
Factor 15. Espacios digitales para la innovación	2	
Factor 16. Incentivos para la innovación	4	
Factor 17. Gestión de conocimientos en innovación	2	
Factor 18. Unidades de innovación	4	
Factor 19. Funcionarios responsables de liderar procesos de innovación	5	
Factor 20. Compra Pública Innovadora	0	
Índice de condiciones iniciales para la innovación en la Gestión Pública		4,00

3.1. Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

La ESAP presenta un nivel significativo de apertura hacia la innovación, evidenciado en una participación activa en eventos, redes y ecosistemas nacionales e internacionales que promueven la experimentación, el aprendizaje colaborativo y la difusión de metodologías innovadoras. Esto se refleja en los resultados de la autoevaluación respecto a los factores asociados a la condición No 1 de “Apertura y participación para la innovación”.

La Escuela ha consolidado una agenda estable de actividades como congresos, hackathones territoriales, laboratorios itinerantes, bibliotecas vivas en administración pública y espacios de difusión y cocreación liderados por el ESAPLab, lo que ha fortalecido su posicionamiento y su capacidad para interactuar con entidades del nivel nacional y territorial. Además, la participación en escenarios estratégicos, como la COP16, y la inserción en la Mesa Intersectorial de Innovación Pública demuestran la voluntad de la institución por integrarse a dinámicas amplias de transformación estatal.

Paralelamente, la entidad cuenta con mecanismos formales de participación ciudadana que permiten recibir, integrar y gestionar aportes de la comunidad académica y de los grupos de valor. Estos instrumentos—incluyendo estrategias de participación, rendición de cuentas, canales de consulta normativa y espacios de diálogo territorial—posibilitan la interacción con diversos actores y evidencian una apertura institucional hacia la transparencia, la corresponsabilidad y la construcción colectiva. Sin embargo, los resultados de la encuesta de percepción muestran que aunque estos mecanismos son conocidos y valorados, su apropiación no es homogénea entre todas las áreas, roles y territoriales, lo cual señala la necesidad de fortalecer la difusión, accesibilidad y consistencia de estos procesos.

Finalmente, aunque la ESAP demuestra una colaboración interinstitucional sólida, con un rol activo en redes de innovación pública y alianzas estratégicas, todavía existen oportunidades para avanzar hacia un nivel de apertura completamente integrado y transversal. La ausencia de una formalización plena en algunos espacios de articulación, las brechas en la percepción interna y la participación desigual de dependencias, roles y territorios sugieren la necesidad de consolidar mecanismos más estandarizados, fortalecer la comunicación interna y ampliar los procesos de cocreación y trabajo colaborativo. En conjunto, la condición evidencia una base robusta para el desarrollo de la innovación, pero requiere acciones orientadas a mejorar la apropiación institucional, cerrar brechas territoriales y ampliar la participación activa en etapas estratégicas de ideación, diseño, implementación y evaluación de iniciativas innovadoras.

3.1.1. Factor 1. Participación en actividades relacionadas con innovación

En la autoevaluación de condiciones iniciales para la innovación se estableció una calificación de 5 sobre 5 en este factor, lo que indica que la ESAP cumple plenamente con los dos elementos evaluados:

- (i) Participa o ha participado en espacios como ferias, hackathones, congresos o encuentros dedicados a la promoción, difusión o solución de retos de innovación pública.
- (ii) Participa en ecosistemas, comunidades, redes u otras iniciativas inter organizaciones dedicadas a la innovación nacional y/o internacional.

Esta valoración se sustenta en el rol del ESAPLab como laboratorio de innovación en administración pública y en la inserción de la Escuela en la Mesa Intersectorial de Innovación liderada por el DNP y el DAFP, así como en la articulación con entidades nacionales y territoriales, gracias al desarrollo de las iniciativas del ESAPLab.

En los últimos años, la ESAP ha consolidado una agenda recurrente de eventos y espacios de innovación, entre los que destacan el Congreso Internacional de Innovación Pública (realizado en 2023 en Medellín y en 2024 y 2025 en Bogotá), conversatorios masivos sobre innovación pública, el desarrollo de hackathones territoriales (Liga Hackamón 2023) y el fortalecimiento de la Red Territorial de Innovación Pública de la ESAP (2024 y 2025). La ESAP, por medio del ESAPLab, también desarrolla laboratorios itinerantes a nivel territorial, bibliotecas vivas (presenciales y virtuales) y diversas actividades de difusión y cocreación con direcciones territoriales y actores externos.

A ello se suma la participación en escenarios estratégicos, como la COP16 de biodiversidad en Cali (2024), en articulación con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, a través de actividades académicas y charlas sobre biodiversidad, sostenibilidad e innovación pública, lo que refuerza la presencia de la ESAP en ecosistemas nacionales e internacionales de innovación. Estas actividades se implementan bajo el liderazgo del Director Nacional de Proyección Institucional, la Subdirección Nacional de Investigaciones y la Escuela de Alto Gobierno, con apoyo del ESAPLab y la Red Territorial de Innovación, generando resultados visibles en posicionamiento institucional, ampliación de redes de colaboración, transferencia de metodologías innovadoras y fortalecimiento de capacidades en servidores públicos y comunidad académica.

No obstante, la encuesta de percepción sobre condiciones iniciales para la innovación muestra un panorama más matizado. Frente a la pregunta: “*Participa o ha participado en espacios como ferias, hackathones, congresos o encuentros dedicados a la promoción, difusión o solución de retos de innovación pública*” (escala de 0 a 4), se obtuvo una **media de 2,54** y una **desviación estándar de 1,13**. Este promedio sugiere que, en términos generales, las personas encuestadas perciben un nivel intermedio de participación (más cercano a “ocasional” que a “frecuente”), mientras que la desviación estándar indica una alta dispersión en las respuestas; hay grupos que reportan participación frecuente o muy alta (Carrera administrativa y libre nombramiento y remoción) y otros que prácticamente no identifican su vinculación a estas actividades (Contratistas), así como al interior de los grupos, en especial en los participantes de carrera administrativa. Esto sugiere que, aunque la entidad participa intensamente en ecosistemas y eventos de innovación, no todas las dependencias, territorios ni perfiles de la comunidad esapista se sienten igualmente involucrados o informados, lo cual constituye una brecha relevante entre el desempeño institucional y la percepción interna.

3.1.2. Factor 2. Participación ciudadana

En este factor se definió una calificación de 4 sobre 5, lo que indica que la entidad cuenta con mecanismos formales y regulares de participación, aplicados de manera consistente en procesos asociados a la planificación, formulación de políticas internas y rendición de cuentas. Este resultado pone en evidencia que la Escuela reconoce a la ciudadanía como un actor relevante y ha instaurado canales de interacción que permiten recibir retroalimentación y la incorpora en la toma de decisiones institucionales.

La ESAP dispone de un conjunto de instrumentos estructurados para promover la participación, entre ellos la Estrategia de Participación Ciudadana, el inventario de instancias y mecanismos participativos, la Estrategia de Rendición de Cuentas, los informes de evaluación de audiencias públicas, el Programa de Transparencia y Ética Pública, y el canal de participación para planes, políticas y proyectos normativos, disponibles en su portal institucional. Estos mecanismos integran espacios presenciales y digitales, convocatorias públicas, ejercicios de diálogo con grupos de valor, y procesos de cocreación que permiten a diferentes actores—estudiantes, ciudadanía y entidades territoriales—interactuar con la institución. Su gestión recae en el Director Nacional, los Subdirectores Nacionales, los Directores Territoriales y el Director de Servicio al Ciudadano, quienes garantizan la operación, seguimiento y reporte de estos mecanismos en el nivel nacional y territorial.

En la práctica, estos instrumentos se implementan mediante ciclos de planeación participativa, audiencias de rendición de cuentas, consultas públicas sobre documentos normativos, formularios de aportes ciudadanos en línea y espacios de interacción con comunidades académicas y ciudadanía en general. Entre los resultados observables se destacan el fortalecimiento de la transparencia, la mayor trazabilidad de compromisos con grupos de interés y la incorporación de recomendaciones ciudadanas en planes y proyectos, especialmente en procesos académicos, de proyección social y de fortalecimiento territorial.

Para avanzar hacia un nivel en el que la participación ciudadana esté completamente integrada en la toma de decisiones, la ESAP necesita cerrar brechas en apropiación, sistematicidad y alcance territorial de sus mecanismos actuales. Aunque existen instrumentos formales y espacios de participación, aún no se articulan de manera homogénea en todas las áreas, procesos y direcciones territoriales, lo que limita su uso como insumo permanente para la planeación, ideación, ejecución y evaluación de proyectos. Falta consolidar circuitos claros de cocreación, fortalecer los canales de retroalimentación continua, garantizar la devolución de resultados a la ciudadanía y ampliar la participación de grupos de valor que hoy interactúan poco con la Escuela. Asimismo, es necesario incrementar la visibilidad interna y externa de estos procesos, mejorar la accesibilidad digital y territorial, y asegurar que las dependencias integren la participación como parte inherente de su gestión, más allá del cumplimiento normativo.

Sin embargo, al contrastar este desempeño institucional con los datos de la **encuesta de percepción**, surge una lectura complementaria. Frente a la afirmación “*La organización promueve activamente la cocreación de soluciones y valora la retroalimentación ciudadana como un componente esencial de su gestión*” (escala 0 a 4), la media obtenida es **2,7**, con una desviación estándar de **0,92**. Este promedio indica una percepción intermedia en la que los encuestados reconocen la existencia de prácticas participativas, pero sin llegar a percibir las como ampliamente extendidas o plenamente integradas en todas las áreas. Este resultado sugiere que los mecanismos formales existentes — estrategia de participación, rendición de cuentas, canales normativos y espacios territoriales— son conocidos y utilizados en algún grado, aunque la experiencia de cocreación no se percibe como algo plenamente incorporado en toda la entidad. La ESAP sí promueve la participación, pero la percepción indica que aún no es vivida como un componente homogéneo, integral y transversal de su gestión.

La desviación estándar de 0,92 revela una variabilidad moderada - alta, lo que sugiere diferencias en la experiencia según el rol o la dirección territorial; algunos grupos identifican con claridad ejercicios de participación activa y cocreación, mientras otros reportan menor involucramiento

o desconocimiento de los mecanismos existentes. Esta dispersión es coherente con el carácter multicampus de la ESAP y con la heterogeneidad administrativa entre sede central y direcciones territoriales, lo que puede generar brechas en la difusión, apropiación y uso efectivo de los mecanismos participativos.

La encuesta fue aplicada a los servidores públicos de la Entidad (incluyendo contratistas), tanto de la sede central como de las direcciones territoriales, lo que aporta un panorama amplio de percepciones. La mayoría de participantes corresponde a personal de carrera administrativa y docente, lo que influye en que la valoración esté más asociada a experiencias en servicios institucionales, trámites, actividades académicas o procesos internos, que a instancias formales de participación ciudadana que suelen operar desde el nivel directivo.

El resultado es coherente con la autoevaluación (4/5): La entidad posee mecanismos formales y los implementa, pero la percepción interna evidencia la necesidad de fortalecer su visibilidad, accesibilidad y apropiación. Existe un margen de mejora significativo; si bien la puntuación es positiva, el nivel de dispersión invita a revisar estrategias de divulgación y a conectar mejor a la comunidad esapista con los procesos reales de participación.

3.1.3. Factor 3. Colaboración, cooperación y coordinación entre instituciones

Se establece una calificación de 4 sobre 5 en este factor. Este resultado refleja que la entidad mantiene relaciones regulares, activas y multidimensionales con otras organizaciones tanto públicas como privadas (sociedad civil y empresa privada) para el desarrollo de iniciativas de innovación. La colaboración se expresa en el intercambio de conocimientos, participación en espacios estratégicos, asistencia técnica y ejecución conjunta de proyectos, lo que evidencia una capacidad instalada relevante para trabajar en red.

Uno de los espacios más significativos de articulación es la participación de la ESAP, a través del ESAPLab, en la Mesa Intersectorial de Innovación Pública liderada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Aunque este espacio no cuenta aún con formalización mediante acto administrativo (el Decreto por el cual se crea la comisión intersectorial nacional de innovación pública se encuentra en proceso de aprobación), la vinculación de la ESAP a este tipo de espacios es sostenida, lo cual demuestra un nivel de reconocimiento institucional y una inclusión activa en la arquitectura nacional de innovación pública. En este escenario intersectorial se desarrollan actividades para el fortalecimiento del ecosistema nacional de innovación pública colombiano, la creación de la Red nacional de innovación pública y la articulación entre entidades del orden nacional, territorial e internacional. Estas interacciones han permitido fortalecer capacidades, compartir metodologías y ampliar la presencia de la ESAP en redes especializadas en innovación pública.

La responsabilidad institucional para gestionar estas alianzas recae en el Director Nacional y la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, quienes lideran los procesos de relacionamiento interinstitucional y la coordinación de iniciativas conjuntas, por medio de la participación en estos escenarios del ESAPLab. Aunque existe una colaboración estable, la falta de formalización documental limita la consolidación de compromisos a largo plazo y la estandarización de responsabilidades, algo relevante para aumentar la sostenibilidad de este tipo de cooperación.

Para que la ESAP avance del **nivel 4 al nivel 5** en este factor, es necesario fortalecer la formalización, la sistematicidad y la capacidad estratégica de sus relaciones interinstitucionales. Aunque hoy existen colaboraciones frecuentes y de amplio alcance, estas no siempre cuentan con acuerdos formales, protocolos operativos o instrumentos jurídicos que garanticen permanencia, corresponsabilidad y metas conjuntas. Para alcanzar el nivel máximo, la Escuela requiere consolidar una red sólida y documentada de aliados, con objetivos compartidos, indicadores de resultado y mecanismos de seguimiento que evidencien impactos en innovación, eficiencia y generación de valor público compartido. Asimismo, es necesario expandir la cooperación hacia escenarios internacionales (CLAD, NESTA, OCDE, BID, NovaGob, etc.), fortalecer la planificación estratégica conjunta con otras entidades y avanzar hacia una gestión compartida de recursos, proyectos y equipos, de manera que la colaboración deje de depender de iniciativas individuales y se convierta en un sistema estable, medible y altamente articulado dentro de todas las áreas misionales y territoriales de la ESAP.

Desde la encuesta de percepción, frente a la afirmación “La organización colabora o coopera con otras instituciones locales, nacionales o internacionales en términos de innovación y eficiencia” (escala 0 a 4), la ESAP alcanzó una **media de 2,75** y una **desviación estándar de 0,98**. Este promedio indica que la comunidad reconoce la existencia de relaciones de colaboración, aunque las percibe en un nivel moderado–alto pero no plenamente consolidado. El valor se ubica por encima del punto medio, lo que confirma que es visible para los encuestados que la ESAP mantiene alianzas para la innovación, pero no necesariamente sienten estas relaciones como una práctica transversal presente en todas las áreas o procesos.

La desviación estándar de **0,98, cercana a 1**, evidencia una alta variabilidad en la percepción. Esto significa que existen grupos dentro de la ESAP que identifican una colaboración robusta y frecuente, probablemente quienes trabajan en áreas estratégicas (proyección institucional, investigación, cooperación, direcciones territoriales con alianzas activas), mientras que otros grupos desconocen o no perciben estos ejercicios, lo que es común en estructuras con funciones diferenciadas como la ESAP. Esta dispersión sugiere que la colaboración interinstitucional, si bien ocurre, no permea de forma uniforme a toda la entidad, lo que genera brechas de información y limita la apropiación interna sobre el valor estratégico de estas alianzas. Es importante que la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Escuela de Alto Gobierno y en especial la Oficina de Internacionalización se integren al desarrollo de este aspecto.

En términos inferenciales, la combinación de una alta calificación institucional (4/5) con una percepción interna dispersa (media 2,75; desviación 0,98) indica que la ESAP posee una red efectiva de cooperación, aunque todavía necesita: (i) formalizar sus interacciones, (ii) visibilizar internamente los resultados y beneficios derivados de las alianzas, y (iii) fortalecer mecanismos que permitan que más áreas, roles y territorios participen o conozcan los procesos de colaboración inter organizacionales a nivel internacional, nacional y territorial. Esta brecha entre desempeño institucional y percepción de la comunidad es estratégica para orientar el plan de mejoramiento en acciones de comunicación, articulación y estandarización.

3.2. Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación

Esta condición inicial para el desarrollo de la innovación en la ESAP muestra un nivel de desarrollo alto desde la perspectiva institucional, con un promedio de **4,08 sobre 5,00**, sustentado en la existencia de programas formativos, lineamientos estratégicos y estructuras formales que

reconocen la innovación como eje de su misión educativa y de su rol en el fortalecimiento del Estado. La autoevaluación reporta puntajes máximos en aprendizaje de conocimientos, habilidades y prácticas para la innovación (factor 4), cultura de la innovación (factor 7) y planes de acción y objetivos estratégicos para la innovación (factor 8), así como un nivel avanzado en apoyo del liderazgo (factor 6). Esto se traduce en la existencia de diplomados en innovación pública en producción, un laboratorio de innovación formalizado, una plataforma estratégica que incorpora la innovación en sus sueños y objetivos, y una alta dirección que destina recursos, tiempo académico y espacios institucionales (como el Congreso Internacional de Innovación en Administración Pública y la red nacional de innovación pública) a la promoción de prácticas innovadoras en los niveles nacional y territorial.

Al mismo tiempo, el ecosistema cultural presenta un punto crítico en la medición de la inversión y de los efectos de la innovación (factor 5), donde la entidad solo alcanza un nivel incipiente: no dispone de herramientas específicas para identificar cuánto invierte en innovación ni para evaluar de manera sistemática sus resultados e impactos. Aunque se utilizan plataformas y tableros de seguimiento financiero y de gestión, estos no permiten distinguir ni valorar de forma diferenciada los recursos y efectos asociados a proyectos innovadores. Esta debilidad limita la capacidad de aprender de la propia experiencia, de priorizar iniciativas con mayor valor público y de demostrar, con evidencia cuantitativa y cualitativa, el aporte real de la innovación a la misión académica, al fortalecimiento de capacidades estatales y a la transformación organizacional de la ESAP.

Al analizar de manera agregada las preguntas asociadas a la condición 2, ecosistema cultural para la innovación, la encuesta de percepción arroja una media general de **2,58** y una desviación estándar de **0,81**. Este resultado global permite elaborar una lectura inferencial que complementa y matiza el diagnóstico institucional previamente descrito. En primer lugar, la media indica que, desde la perspectiva de los servidores y contratistas, la cultura de la innovación en la ESAP es percibida como moderadamente desarrollada, dado que existe reconocimiento de prácticas, iniciativas y lineamientos orientados a la innovación, pero la valoración no se acerca al máximo posible, lo que revela que la experiencia cotidiana de la comunidad esapista no refleja plenamente el nivel de avance reportado en la autoevaluación (altamente favorable en cuatro de los cinco factores). En segundo lugar, la desviación estándar de 0,81 —moderada— muestra que las percepciones, aunque heterogéneas, tienden a concentrarse alrededor de la media, sin dispersión extrema. Esto sugiere que distintas dependencias, roles y territorios convergen en una misma idea general: los avances existen y son visibles, pero aún no son lo suficientemente homogéneos ni sistemáticos como para configurar un ecosistema cultural de innovación plenamente consolidado y transversal.

Esta lectura agregada refuerza un hallazgo central del diagnóstico: la ESAP ha construido un andamiaje sólido en términos estratégicos, institucionales y programáticos (alta dirección comprometida, objetivos estratégicos claros, diplomados especializados, laboratorio de innovación formalizado, red de innovación territorial, eventos nacionales), pero la percepción de la comunidad revela brechas significativas de apropiación, acceso, articulación cotidiana y visibilidad. Es decir que el ecosistema cultural está bien diseñado y cuenta con avances reales, pero aún no se vive como una experiencia institucional uniforme; depende del grado de cercanía de cada grupo con el ESAPLab, la red territorial de innovación, los diplomados o las acciones de las dependencias centrales. El promedio de 2,58 muestra que la cultura de la innovación está en un punto intermedio: es reconocida, pero no interiorizada; está en expansión, pero no consolidada; está normada y programada, pero aún no logra permear sostenidamente todos los niveles misionales,

administrativos y territoriales. Esta brecha entre diseño institucional y percepción colectiva constituye un insumo clave para orientar el plan de mejoramiento hacia acciones que fortalezcan la comunicación interna, incrementen la visibilidad de los avances, amplíen la participación territorial y generen experiencias concretas que hagan evidente, accesible y cotidiana la cultura de la innovación en toda la ESAP.

3.2.1.Factor 4. Aprendizaje de conocimientos, habilidad y prácticas para la innovación

Este factor presenta en la autoevaluación un nivel de desarrollo avanzado. Obtuvo una calificación de **5 sobre 5**, lo que indica la existencia de un programa de formación en innovación formalizado mediante acto administrativo, con recursos asignados y en fase de implementación y ajuste a las necesidades específicas de la entidad. Este avance se concreta, principalmente, en la oferta de diplomados liderados por el ESAPLab y la Dirección de Capacitación: el diplomado en innovación pública, en producción desde 2023, y el diplomado de profundización en innovación pública, que se incorporó a la oferta institucional a partir de agosto de 2025. Estos programas están dirigidos tanto a la comunidad educativa de la ESAP como a la ciudadanía interesada, lo que posiciona a la Escuela como un actor formador en innovación pública y contribuye a la construcción de capacidades en el sector público.

Desde la perspectiva de los resultados, estos procesos formativos han permitido instalar un lenguaje común sobre innovación, difundir metodologías específicas (como laboratorios, retos, prototipado o gestión del cambio) y fortalecer competencias en servidores públicos, docentes, estudiantes y otros actores que participan en la oferta de capacitación. Se trata de una condición estratégica, porque el aprendizaje estructurado en innovación es el punto de partida para que las demás condiciones (apertura y participación, cultura de innovación, gestión de ideas, uso de recursos y entornos innovadores) puedan consolidarse en el mediano plazo. Sin embargo, el hecho de que el programa esté todavía en fase de desarrollo implica que su alcance y cobertura aún son progresivos, tanto en términos de número de participantes como de articulación con los procesos internos rutinarios, estratégicos, decisorios y misionales de la ESAP.

Al confrontar este panorama con la encuesta de percepción, se observa un matiz importante. Ante la afirmación “Existe un programa de formación o capacitación en innovación adaptado a las necesidades de la entidad” (escala **0 a 4**), la ESAP registra una **media de 2,71** y una **desviación estándar de 0,93**, lo que indica una percepción moderadamente favorable, pero no plenamente consolidada.

La media sugiere que buena parte de los encuestados reconoce la existencia de iniciativas de formación en innovación, aunque no las percibe todavía como completamente adaptadas ni ampliamente difundidas en todos los niveles, direcciones territoriales y dependencias. La variabilidad relativamente alta de las respuestas revela que hay grupos que valoran positivamente estos programas (probablemente quienes han tenido contacto directo con los diplomados o con acciones de formación específicas) y otros que los desconocen o no los asocian con sus necesidades cotidianas de gestión. Se infiere que la ESAP cuenta con un andamiaje formal y programático robusto para el aprendizaje en innovación, pero requiere ampliar la cobertura, profundizar la alineación entre contenidos y necesidades de las distintas áreas (misionales, administrativas y territoriales) y mejorar la comunicación interna sobre la oferta y sus impactos, para que la percepción interna converja con el nivel de desarrollo reportado en la autoevaluación.

3.2.2. Factor 5. Herramientas para la medición de efectos de la inversión en innovación

El estado actual de la ESAP frente a este factor evidencia una capacidad incipiente y claramente insuficiente para medir la inversión que se hace en innovación y sus efectos a corto y mediano plazo. En la autoevaluación realizada por el equipo organizacional de innovación asignado, el factor obtuvo una calificación de **1 sobre 5**, lo que significa que solo existe la proyección de crear herramientas o mecanismos, pero no hay instrumentos consolidados, formalizados ni diseñados específicamente para medir inversión o resultados asociados a innovación. Esta calificación refleja que, aunque la entidad realiza seguimiento presupuestal general mediante plataformas como PIIP, SIIF Nación 2 y los tableros de control de la Oficina de Planeación, estos instrumentos cumplen funciones de seguimiento administrativo y financiero de carácter transversal, pero no permiten identificar de manera diferenciada la inversión en innovación y mucho menos evaluar sus efectos, por lo que no se cumple con los elementos que exige este factor.

En la práctica, el seguimiento presupuestal de actividades innovadoras depende de los reportes de los líderes de proyecto y de la Oficina de Planeación, quienes monitorean la ejecución financiera global sin contar con categorías presupuestales específicas, indicadores de retorno, métricas de impacto ni metodologías de medición asociadas a innovación. La ausencia de un mecanismo institucional especializado dificulta conocer cuánto invierte la ESAP en innovación, qué acciones generan mayor valor público, qué proyectos tienen impacto verificable, y cómo se relacionan los recursos con los resultados estratégicos y misionales. Asimismo, la falta de formalización mediante acto administrativo impide la creación de una gobernanza interna clara sobre cómo medir, reportar y utilizar esta información para la toma de decisiones.

Para que la ESAP pase de una calificación de 1 a 5 en este factor, no basta con proyectar la creación de herramientas, sino que es necesario diseñar, formalizar e implementar mecanismos administrativos específicos que permitan, por un lado, identificar de manera clara y diferenciada el monto de la financiación destinada a programas y proyectos de innovación o con componentes innovadores, y por otro, medir sus efectos a corto, mediano y largo plazo mediante indicadores, líneas de base, metas y reportes sistemáticos. Esto implica ajustar los sistemas de información y seguimiento financiero (por ejemplo, creando categorías o marcadores de innovación), definir metodologías de evaluación de resultados e impactos, establecer responsables y rutinas de análisis, y asegurar que esta información sea utilizada para tomar decisiones sobre priorización, continuidad o rediseño de iniciativas innovadoras desde una dimensión misional y territorial. Solo cuando estos mecanismos estén operando de forma regular, con resultados verificables y trazabilidad entre recursos invertidos y efectos obtenidos, se podrá afirmar que se cumplen plenamente los dos elementos del factor y alcanzar el nivel máximo de madurez.

Al analizar la encuesta de percepción, frente a la afirmación “*Existen mecanismos de financiación de programas y proyectos de innovación o con componentes innovadores dentro de la entidad*” (escala 0 a 4), se obtuvo una **media de 2,47** y una **desviación estándar de 0,88**. Este resultado es especialmente relevante porque, a pesar de que el equipo que lideró la autoevaluación reporta una ausencia casi total de mecanismos especializados para medir inversión en innovación, la percepción de los encuestados se ubica cerca del punto medio. Esto sugiere dos interpretaciones inferenciales clave: (i) existe un desconocimiento generalizado sobre la diferencia entre mecanismos de financiación tradicionales y mecanismos específicos para financiar o medir innovación, es decir, parte de la comunidad institucional puede estar interpretando como “mecanismo de financiación” el simple hecho de que la ESAP cuente con recursos para proyectos o actividades

de innovación, y (ii) la variabilidad moderada de la desviación estándar (0,88) muestra que algunos grupos —probablemente quienes participan en proyectos financiados o conocen los procesos de planeación— tienden a valorar más positivamente la existencia de estos mecanismos, mientras otros (especialmente contratistas y personal con menor cercanía a gestión de proyectos) muestran percepciones más bajas o de desconocimiento.

Esta divergencia entre la autoevaluación (1/5) y la percepción (2,47/4) revela una brecha importante: la ESAP no cuenta con herramientas técnicas, metodológicas ni administrativas que permitan medir inversión y efectos de la innovación, pero parte de la comunidad percibe que sí existe algún tipo de mecanismo, probablemente por la disponibilidad de recursos generales o por la existencia de plataformas de seguimiento financiero no especializadas. Esta discrepancia confirma la necesidad urgente de: (i) crear instrumentos formales y adaptados a la medición de innovación, (ii) establecer categorías presupuestales específicas, (iii) desarrollar metodologías de medición de impacto y (iv) fortalecer la pedagogía interna para que la comunidad esapista comprenda la diferencia entre la financiación general y la inversión estratégica en innovación.

3.2.3. Factor 6. Apoyo del liderazgo para la innovación

Este factor se concreta con una calificación de **4 sobre 5**, lo que indica un compromiso institucional alto y relativamente estable de la alta dirección con este propósito. Este respaldo se evidencia en la incorporación de la innovación y del ESAPLab dentro del mapa de procesos misionales, particularmente en el proceso de investigación e innovación, liderado por la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la Subdirección Nacional de Servicios Académicos, con la gestión de la innovación a cargo de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal – Laboratorio de Innovación (ESAPLab).

La existencia de un procedimiento específico para el Laboratorio de Innovación, formalizado en el sistema de calidad institucional refuerza la idea de que la alta dirección no solo respalda, sino que estructura la innovación como parte de la operación regular de la entidad.

En la práctica, este apoyo se materializa en la inclusión de la innovación pública en el desarrollo del mapa de procesos, en el acompañamiento a procesos innovadores en las direcciones territoriales, incluidos en los acuerdos gerenciales de cada dirección territorial, en el acompañamiento al ESAPLab y en las acciones de la Dirección Nacional y la Subdirección Nacional de Proyección Institucional orientadas a fortalecer el Laboratorio, asegurar recursos presupuestales y darle sostenibilidad y escalabilidad en el tiempo. Estas decisiones de liderazgo han permitido que la innovación se traduzca en iniciativas concretas, como destinación de horas en los planes de trabajo académico de profesores de carrera y ocasionales (200 horas máximo), laboratorios itinerantes, Biblioteca viva en administración pública, proyectos de investigación aplicada, pilotos de medición de condiciones para la innovación y acciones de fortalecimiento de capacidades en los territorios — Red nacional de innovación pública de la ESAP —, Congreso Internacional de Innovación en Administración Pública (tres ediciones de 2023 a 2025), lo que muestra una disposición real de la alta dirección para impulsar cambios y experimentar nuevas formas de gestión pública.

El rol del Director Nacional, la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y los directores territoriales es fundamental, además del acompañamiento de la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Subdirección Nacional Académica, la Escuela de Alto Gobierno, la Oficina

de Planeación e Internacionalización, así como la Dirección de atención al ciudadano, es clave para conectar este respaldo político y estratégico con la planeación institucional, la política de gestión del conocimiento y la innovación (GESCO+I), y el seguimiento a los proyectos de inversión asociados.

Al contrastar este panorama con la encuesta de percepción, frente a la afirmación “Los líderes de la organización fomentan un entorno que promueva la innovación a través de ideas o iniciativas” (escala 0 a 4), se obtuvo una **media de 2,55** y una **desviación estándar de 0,99**. Este resultado refleja una percepción moderadamente favorable, pero lejos del máximo posible, dado que la mayoría de las personas encuestadas reconoce que existe algún grado de fomento del alto liderazgo de la Escuela nacional y territorial hacia la innovación, aunque no lo percibe como plenamente consolidado ni homogéneo en toda la entidad. La desviación estándar cercana a 1 indica una variabilidad alta en las respuestas, lo que sugiere experiencias muy dispares entre distintos grupos de servidores y contratistas, según su cercanía a los procesos misionales de innovación, al ESAPLab o a la alta dirección.

Desde un análisis inferencial, esta combinación de alta autoevaluación (4/5) y percepción interna intermedia (2,55/4, con fuerte dispersión) indica que el apoyo del liderazgo es real y se traduce en decisiones, estructuras y recursos, pero aún enfrenta brechas de visibilidad, apropiación y coherencia cotidiana, pues no todos los equipos sienten ese respaldo como algo cercano, constante o traducido en oportunidades concretas para proponer y desarrollar ideas innovadoras dentro de su ámbito de trabajo, evidenciando una brecha entre la percepción del respaldo de las directivas a nivel nacional respecto a las direcciones territoriales.

3.2.4. Factor 7. Cultura de la innovación

El equipo encargado de la autoevaluación sustenta una calificación de **5 sobre 5** en este factor, lo que indica que, desde la perspectiva institucional, se cumplen las cinco características básicas definidas en el instrumento. En primer lugar, la plataforma estratégica institucional (misión, visión y objetivos) está explícitamente orientada a la gestión del conocimiento y la innovación, y se articula con el marco normativo del Decreto 164 de 2021, que asigna a la Escuela un papel activo en el fortalecimiento de capacidades estatales para innovar. En segundo lugar, la estructura organizacional, que integra nivel central y direcciones territoriales, favorece la cooperación y el trabajo conjunto a través de procesos misionales, proyectos de inversión y redes internas, lo cual genera condiciones organizativas para responder de manera flexible a las demandas del entorno. En tercer lugar, la entidad dispone de recursos y mecanismos específicos para apoyar la innovación, entre ellos el proyecto de inversión “*fortalecimiento y apoyo a la gestión de las entidades estatales*”, que incluye componentes destinados a procesos y cultura de innovación, así como el funcionamiento del ESAPLab.

En cuarto lugar, la cultura organizacional incorpora prácticas que promueven la creatividad y el aprendizaje, mediante espacios de experimentación, acompañamiento a proyectos territoriales y una oferta creciente de diplomados, talleres y laboratorios en innovación pública que incentivan el pensamiento creativo y la mejora continua. La red de innovación territorial y las actividades impulsadas por ESAPLab en diferentes direcciones territoriales son evidencia de que la innovación se entiende no solo como un discurso, sino como una práctica que se intenta instalar en la gestión cotidiana. En quinto lugar, la comunicación abierta se materializa en la realización de congresos, jornadas académicas, difusión de buenas prácticas y contenidos sobre innovación en los canales

institucionales, lo que contribuye a visibilizar experiencias, socializar aprendizajes e integrar a diversos actores en el ecosistema de innovación de la Escuela.

Sin embargo, al contrastar este panorama con la encuesta de percepción, se observan matices importantes. Frente a la afirmación “Existe una estrategia para la gestión del cambio organizacional y el fomento de la creatividad y la innovación” (escala de 0 a 4), la media obtenida es de **2,61**, con una desviación estándar de **0,94**. Esta media sugiere una percepción moderadamente favorable, pues buena parte de las personas encuestadas reconoce que existe una orientación estratégica hacia la innovación, pero no la percibe aún como plenamente consolidada ni transversal. La desviación estándar cercana a 1 indica una alta variabilidad en las respuestas, lo que implica que algunos grupos identifican con claridad la existencia de esta estrategia (especialmente quienes tienen relación directa con procesos de innovación en la red territorial de innovación, en el ESAPLab o proyectos misionales relacionados), mientras que otros expresan desconocimiento o escasa apropiación de dichos lineamientos. Desde un análisis inferencial, esta brecha entre la autoevaluación máxima (5/5) y una percepción interna intermedia pone de relieve que la ESAP cuenta con bases estructurales, normativas y programáticas para una cultura de innovación robusta, pero aún requiere fortalecer la comunicación interna, la traducción de la estrategia en prácticas visibles en todas las áreas y direcciones territoriales, y la generación de experiencias concretas que hagan que la innovación sea percibida como un componente cotidiano y compartido de la cultura organizacional esapista.

3.2.5. Factor 8. Planes de acción y objetivos estratégicos para la innovación

La ESAP presenta un nivel avanzado en este factor, reflejado en la calificación de 5 sobre 5 en la autoevaluación de condiciones iniciales. Esta valoración se sustenta en la existencia de objetivos estratégicos explícitamente orientados al desarrollo de la innovación dentro de su plataforma estratégica y del Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023-2033. En particular, el Sueño 2, comunidad científica global, plantea el objetivo de fortalecer procesos de investigación con enfoque ético, interseccional, participativo y territorial que innoven y trasciendan fronteras geográficas y del conocimiento, con el propósito de atender los retos de la administración pública e impactar la calidad de vida de la ciudadanía. Este objetivo incorpora la innovación como eje estructurante de la función investigativa, articulando producción de conocimiento, análisis de problemas públicos y generación de alternativas innovadoras para el Estado.

De manera complementaria, el Sueño 3, aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado, establece como objetivo liderar la asesoría y asistencia técnica que coadyuve a las transformaciones del Estado, lo que incluye el diseño y acompañamiento de procesos de cambio institucional, adopción de nuevas prácticas de gestión y fortalecimiento de capacidades en entidades públicas a nivel nacional y territorial. Este objetivo conecta directamente la misión de la ESAP con la innovación en la gestión pública, al posicionar a la Escuela como un referente técnico que impulsa reformas y modernización mediante propuestas innovadoras de asistencia y proyección social.

Finalmente, el Sueño 4, transformación organizacional, define como objetivo potenciar las capacidades institucionales para consolidar una cultura organizacional innovadora, transparente y participativa que conduzca a la modernización sostenible de la ESAP, orientando recursos, talento humano, infraestructura y tecnologías hacia la innovación interna y la mejora de sus procesos.

Estos objetivos estratégicos se implementan a través de estrategias y proyectos de inversión que articulan investigación, proyección institucional, fortalecimiento del talento humano, transformación digital y gestión del conocimiento e innovación.

La existencia de esta arquitectura estratégica permite que la innovación no sea solo un enunciado declarativo, sino un eje transversal que orienta la oferta académica, los procesos de investigación, la asistencia técnica y la transformación interna de la entidad.

Aunque la encuesta de percepción no incluye una pregunta específica sobre este factor, la coherencia entre la plataforma estratégica y los instrumentos de planeación (Plan Decenal, Plan Estratégico Institucional y proyectos de inversión) muestra que la ESAP cuenta con un marco robusto de objetivos para la innovación, con potencial para responder a los desafíos del entorno, optimizar la prestación de bienes y servicios educativos y administrativos, y generar valor público sostenible en el mediano y largo plazo.

3.3. Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

La condición 3, arquitectura creativa para la innovación y el cambio, muestra en la ESAP un nivel de desarrollo alto, con una calificación promedio de **4,59 sobre 5,00** en los cinco factores que la componen. En términos generales, la Escuela dispone de una infraestructura organizacional específica para gestionar el ciclo de las ideas innovadoras, respecto a su captura, selección, acompañamiento, reorientación a partir de oportunidades de cambio y estructuración mediante metodologías de pensamiento de diseño. Esta arquitectura se sostiene, sobre todo, en la política GESCO+I, en la formalización del Laboratorio de Innovación en Administración Pública ESAPLab (Resolución 890 de 2021), en la consolidación de la Red de innovación territorial de la ESAP y en la articulación con la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, la Oficina de Planeación y las direcciones territoriales. En conjunto, estos elementos configuran un entramado institucional que no solo reconoce la innovación, sino que ha comenzado a dotarse de procedimientos, instrumentos y espacios específicos para que las ideas innovadoras puedan emerger, desarrollarse y traducirse en proyectos concretos.

En esta arquitectura, los avances son especialmente notorios en tres dimensiones: la existencia de instancias y mecanismos para recolectar ideas de mejora (factor 9), el acompañamiento técnico y metodológico a la implementación de iniciativas (factor 11) y la gestión de procesos de pensamiento de diseño (factor 13), todos ellos con calificación máxima (5/5). Esto significa que la ESAP no se limita a declarar su interés por la innovación, sino que ha desarrollado metodologías, procedimientos y espacios concretos para trabajar con equipos internos y territoriales en la definición de problemas, la cocreación de soluciones y la estructuración de proyectos. A esto se suman mecanismos relevantes, aunque aún en consolidación, para seleccionar ideas con potencial innovador (factor 10) e identificar oportunidades para el cambio y el desarrollo (factor 12), donde ya existen prácticas y herramientas, pero se requiere mayor formalización documental, estandarización de criterios y articulación sistémica.

No obstante, la lectura desde la encuesta de percepción muestra un panorama más matizado. El promedio de las preguntas asociadas a la condición gestión de ideas y procesos de innovación se sitúa en **2,47** (en escala de 0 a 4), con una desviación estándar de **0,78**. Este valor medio indica que los docentes, servidores públicos y contratistas reconocen la existencia de mecanismos

para recolectar, seleccionar y acompañar ideas, pero los perciben en un nivel solo moderado de desarrollo; es decir, no se viven aún como procesos plenamente consolidados, claros o accesibles para toda la organización. La desviación estándar moderada sugiere que, aunque hay diversidad de opiniones, una buena parte de los grupos comparte una percepción similar, pues saben que hay algo en marcha, pero no siempre saben cómo funciona, cómo acceder, o no han participado de manera directa en estos procesos. La brecha entre la alta calificación promedio de la autoevaluación en esta condición de entrada (4,59/5,00) y esta percepción intermedia indica que la arquitectura creativa de la ESAP es sólida en términos normativos y organizacionales, pero todavía necesita traducirse en experiencias más visibles, recurrentes y transversales para la comunidad esapista. El reto central de esta condición, por tanto, ya no es tanto crear nuevos instrumentos y metodologías, sino fortalecer su formalización, estandarización, comunicación y apropiación, de modo que la gestión de ideas y procesos de innovación deje de estar focalizada en ciertos equipos o territorios y se convierta en un rasgo compartido y reconocible de la vida institucional cotidiana.

3.3.1. Factor 9. Recolección de ideas potencialmente innovadoras

En este factor la calificación es de **5 sobre 5**, lo que indica que, desde la perspectiva del equipo asignado y el análisis documental realizado, existe una instancia responsable y formalizada para canalizar iniciativas individuales y colectivas orientadas a mejorar productos, procesos y dinámicas culturales. Esta instancia se sustenta, por un lado, en la política de gestión del conocimiento y la innovación GESCO+I, concebida como modelo para fortalecer la generación, captura, organización y difusión del conocimiento y la innovación en la Escuela.

Por otro lado, se apoya en la creación y formalización del Laboratorio de Innovación en Administración Pública – ESAPLab, cuyo plan fue adoptado mediante la Resolución 890 de 2021 y vinculado a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, definiendo sus objetivos, actividades y fuentes de financiación.

En conjunto, estos instrumentos dotan a la Escuela de una arquitectura institucional específica para promover y recoger propuestas innovadoras, provenientes tanto de equipos internos como de actores territoriales que se amplifica con la creación de la Red territorial de innovación pública de la ESAP. En la práctica, la recolección de ideas se implementa a través de los espacios, metodologías y herramientas que movilizan GESCO+I y el ESAPLab. El Plan Decenal de Desarrollo Institucional plantea acciones orientadas a consolidar un modelo de gestión del conocimiento y la innovación que identifique, documente y socialice buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como la creación de un repositorio GESCO+I para disponer de los productos de conocimiento y experiencias generadas por los procesos de la Escuela. Desde el laboratorio, se han desarrollado lineamientos y guías para la gestión de proyectos de innovación en el marco de la Red territorial, así como ejercicios participativos (por ejemplo, talleres, Biblioteca Viva, retos territoriales, etc.) que funcionan como canales de cocreación y captación de ideas de servidores, docentes y actores territoriales. La responsabilidad de dinamizar estos mecanismos recae en la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Oficina de Planeación y las direcciones territoriales, que articulan la recolección de iniciativas con la planeación institucional y los proyectos de inversión.

Al contrastar este marco con la encuesta de percepción, frente a la afirmación “La entidad cuenta con una dependencia o grupos de trabajo encargados de recolectar ideas e iniciativas individuales

o grupales que impliquen mejoras o cambios organizacionales, frente a productos de innovación” (escala 0 a 4), la media obtenida es de **2,67** y la desviación estándar de **0,87**. Esta media sugiere una percepción moderadamente positiva, dado que una parte importante de las personas encuestadas reconoce que existe algún tipo de dependencia o grupo responsable de canalizar ideas innovadoras, pero dicha percepción no alcanza un nivel alto o plenamente consolidado. La desviación estándar inferior a 1, pero todavía elevada, evidencia una variabilidad apreciable en las respuestas, pues quienes están más vinculados a procesos de investigación, innovación o a las dinámicas del ESAPLab tienden a identificar con mayor claridad estos mecanismos, mientras que otros grupos (particularmente perfiles con menor contacto con la gestión del conocimiento o ubicados en funciones operativas) muestran menor conocimiento o apropiación de estas instancias.

La combinación de una autoevaluación máxima (5/5) y una percepción interna intermedia indica que la ESAP cuenta con bases normativas y organizacionales sólidas para la recolección de ideas, pero requiere fortalecer la comunicación interna, la visibilidad de los canales disponibles, la accesibilidad territorial y la retroalimentación sobre qué ocurre con las ideas presentadas, para que la comunidad esapista perciba de forma más clara y homogénea la existencia y funcionamiento de estos mecanismos.

3.3.2. Factor 10. Selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar

En la autoevaluación, este factor obtuvo una calificación de **4 sobre 5**, lo que indica que, desde la perspectiva de quienes diligenciaron el instrumento, sí existen mecanismos para seleccionar y priorizar ideas e iniciativas con potencial innovador, pero aún no se encuentran formalizados mediante documentos técnicos, aunque sí existen actos administrativos que lo contemplan. Un ejemplo concreto es la estrategia de los mejores equipos de trabajo, formalizada mediante la Resolución 935 del 6 de junio de 2025, que establece una convocatoria y criterios de selección orientados a reconocer equipos cuyo desempeño incorpora mejoras, cambios y resultados destacables, muchos de ellos asociados a prácticas innovadoras. Este instrumento constituye un canal para identificar, seleccionar y visibilizar iniciativas destacadas dentro de la entidad, así como para incentivar el trabajo colaborativo y la generación de ideas con potencial de transformación. El estado actual de la ESAP frente al factor selección de ideas potencialmente innovadoras a desarrollar se caracteriza por la existencia de mecanismos iniciales, pero aún fragmentados y con limitaciones para operar de manera integral en toda la organización.

No obstante, cuando se observa específicamente el funcionamiento del Laboratorio de Innovación en Administración Pública, ESAPLab, se evidencia que, si bien se recogen ideas innovadoras en el ciclo de formulación del plan de trabajo anual o mediante los mecanismos de la Red territorial de innovación pública, aún no existen mecanismos estandarizados para registrar, clasificar y priorizar estas propuestas. La ausencia de formatos, criterios y procedimientos homogéneos limita la posibilidad de comparar iniciativas, definir portafolios de proyectos, establecer rutas de acompañamiento y garantizar un seguimiento sistemático a las ideas seleccionadas. En la práctica, esto significa que la selección de ideas se apoya más en decisiones ad hoc, en la capacidad de gestión de los equipos y en oportunidades coyunturales, que en un sistema estructurado de priorización alineado con los objetivos estratégicos de innovación de la ESAP.

Al analizar la encuesta de percepción, frente a la afirmación “Existen mecanismos para seleccionar y priorizar ideas e iniciativas individuales o grupales, con potencial innovador” (escala de 0 a 4), la media obtenida es de **2,43** y la desviación estándar de **0,88**. La media se ubica ligeramente

por debajo del punto medio, lo que sugiere que una parte de las personas encuestadas percibe la existencia de ciertos mecanismos, pero no los reconoce como claros, consolidados o ampliamente accesibles. La desviación estándar muestra una variabilidad moderada, lo que implica que hay grupos que identifican con mayor claridad estos mecanismos (especialmente quienes están más cerca de la Dirección de Talento Humano, la Subdirección Nacional de Proyección Institucional o el ESAPLab) y otros que manifiestan desconocimiento o baja percepción de estos procesos.

Esta combinación de alta autoevaluación institucional y percepción interna intermedia indica que la ESAP cuenta con elementos puntuales para la selección de ideas innovadoras, pero aún necesita avanzar en la estandarización de criterios y procedimientos, en la socialización interna de estos mecanismos y en la construcción de un sistema transparente y accesible que permita a más dependencias y equipos participar de manera clara en la priorización de iniciativas innovadoras.

3.3.3. Factor 11. Acompañamiento a procesos de implementación de ideas

Este factor se autoevalúa con una calificación de **5 sobre 5**, lo cual indica que, desde la perspectiva institucional, existen mecanismos formales, responsables y estructurados para brindar soporte técnico, metodológico y administrativo a las iniciativas innovadoras que surgen en la ESAP. Este acompañamiento está formalizado mediante la Resolución 890 de 2021, que adopta el Laboratorio de Innovación y define sus funciones, incluyendo el apoyo a la formulación, desarrollo y seguimiento de proyectos de innovación. El ESAPLab opera a través del procedimiento II-PT-002, donde se especifican las actividades de la vigencia, las fases de acompañamiento y los mecanismos de seguimiento y verificación, lo que permite contar con un marco metodológico mínimo para orientar a los equipos en la transformación de ideas innovadoras en proyectos concretos. Uno de los ámbitos donde este acompañamiento es más visible es la Red de Innovación Territorial, en la cual el laboratorio acompaña a todas las direcciones territoriales en la estructuración y desarrollo de sus iniciativas, articulando metodologías comunes y fortaleciendo capacidades locales. La conducción de estos procesos recae en la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, SNPI, y en la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, DFAGE.

A nivel operativo, el acompañamiento se implementa mediante sesiones técnicas, asesoría metodológica, revisión de avances, actividades de cocreación y apoyo en la estructuración de proyectos de innovación, de acuerdo con el ciclo definido en el procedimiento institucional encabezado por el ESAPLab. Estos mecanismos han permitido que múltiples iniciativas territoriales avancen hacia fases más estructuradas de experimentación o prototipado, contribuyendo a homogeneizar prácticas de innovación dentro de la Escuela. Sin embargo, aunque la estructura formal existe y funciona como marco de orientación, el nivel de estandarización, monitoreo continuo y sistematización de resultados aún depende en buena medida de la capacidad operativa del laboratorio de innovación y de la articulación de cada territorio con la SNPI y la DFAGE. Esto implica que el acompañamiento, aunque existente y formalizado, puede presentar niveles diferenciados de profundidad e intensidad según la región o el equipo involucrado.

Al analizar la encuesta de percepción, frente a la afirmación “*Existen mecanismos responsables de hacer acompañamiento y/o seguimiento a la implementación de ideas innovadoras que a su vez se concretan en proyectos de innovación*” (escala 0 a 4), la media obtenida es de **2,42** y la desviación estándar es de **0,88**. La media se ubica ligeramente por debajo del punto medio, lo cual revela que, aunque una proporción importante del personal reconoce la existencia de mecanismos de

acompañamiento, esta percepción no es ampliamente compartida ni se percibe de manera sólida dentro de la entidad. La desviación estándar, cercana a 1, indica una dispersión considerable en las respuestas, dado que algunos grupos identifican claramente estos mecanismos (especialmente quienes trabajan con la SNPI o la DFAGE, territoriales activas o áreas que interactúan con el ESAPLab), mientras otros muestran desconocimiento o escasa apropiación. Esta combinación evidencia una situación clave, pues existe una estructura formal y mecanismos establecidos (lo que justifica la calificación de 5/5 en la autoevaluación), pero la percepción interna revela que estos mecanismos no son lo suficientemente visibles, accesibles o reconocidos por toda la comunidad esapista. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación interna, ampliar la difusión de los procesos del laboratorio de innovación, y asegurar que el acompañamiento sea percibido como un servicio institucional transversal y no como una práctica focalizada en ciertos grupos o direcciones territoriales.

3.3.4. Factor 12. Identificación de oportunidades para el cambio y desarrollo

Este factor se autoevalúa con una calificación de **4 sobre 5**, lo que indica que existen mecanismos organizacionales para estudiar y detectar oportunidades de mejora, aunque estos aún no se encuentran plenamente formalizados mediante acto administrativo. En la práctica, la entidad gestiona la participación de la ciudadanía en la construcción de políticas y lineamientos estratégicos a través del menú participa en el portal institucional y de los canales oficiales, y cuenta con instrumentos como encuestas de satisfacción aplicadas por la Dirección de Atención al Ciudadano, sondeos, diagnósticos, análisis de datos ciudadanos y recomendaciones provenientes de los equipos territoriales. Estas herramientas permiten identificar necesidades, debilidades y posibles ajustes en los servicios y procesos institucionales, aportando insumos para la mejora continua y para la innovación en la gestión.

Adicionalmente, el ESAPLab realiza ejercicios específicos de recolección de percepciones y propuestas, como encuestas de retroalimentación al cierre de sus actividades anuales y espacios de diálogo con la comunidad académica de las direcciones territoriales para conocer sus visiones sobre la innovación y sobre el rol del laboratorio. Estos mecanismos contribuyen a revelar oportunidades de cambio en la forma como se diseñan y ejecutan proyectos de innovación pública, así como a ajustar los lineamientos del propio del ESAPLab. Sin embargo, pese a la existencia de estas prácticas, persiste la necesidad de fortalecer su formalización documental, unificar criterios y metodologías, e integrar los resultados en un circuito más claro de análisis, priorización y toma de decisiones, de modo que la identificación de oportunidades para el cambio no dependa de esfuerzos aislados, sino de un sistema institucional articulado.

Desde la encuesta de percepción, frente a la afirmación “Existen mecanismos para el estudio de oportunidades para el cambio y desarrollo” (escala 0 a 4), se registra una media de **2,41** y una desviación estándar de **0,87**. La media, ligeramente por debajo del punto medio, sugiere que una parte importante de los servidores y contratistas reconoce la existencia de ciertos mecanismos, pero no los percibe como suficientemente claros, consolidados o accesibles en toda la entidad. La desviación estándar indica una variabilidad moderada en las respuestas, dado que algunos grupos, más cercanos a los procesos de participación, planeación o innovación, identifican con mayor claridad estos espacios, mientras que otros muestran desconocimiento o baja apropiación. Desde un análisis inferencial, esta combinación de autoevaluación alta (4/5) y percepción interna intermedia revela una brecha entre las prácticas efectivamente implementadas y su visibilidad y apropiación por parte de la comunidad esapista, lo que refuerza la importancia de avanzar en la

formalización, comunicación y articulación de los mecanismos de identificación de oportunidades para el cambio y el desarrollo institucional.

3.3.5. Factor 13. Gestión de procesos de pensamiento de diseño

Con una calificación de 5 sobre 5 en este factor, se indica que existen mecanismos formales y activos para desarrollar metodologías de innovación basadas en enfoques como la cocreación, la empatía, la ideación y la estructuración de problemas y soluciones. Este resultado se sustenta en el trabajo del Laboratorio de Innovación, que implementa procesos de lluvias de ideas, construcción de árboles de problemas, priorización de alternativas y definición de rutas metodológicas dentro del acompañamiento que brinda a la Red de Innovación Territorial. Estas actividades se estructuran como espacios colaborativos entre direcciones territoriales, equipos misionales y el laboratorio, y permiten que los grupos de trabajo avancen en la conceptualización y prototipado inicial de iniciativas innovadoras orientadas a resolver problemas concretos en sus contextos, lo cual se complementa con la cocreación de documentos técnicos, tales como “la caja de herramientas para la innovación pública” del ESAPLab.

En la práctica, estos procesos metodológicos se integran en el ciclo anual de actividades del laboratorio de innovación, por medio de sesiones de ideación con equipos territoriales, ejercicios de mapeo de desafíos institucionales, identificación participativa de causas y efectos de problemas públicos, y construcción de alternativas priorizadas para la acción. La finalidad de estas metodologías es que los equipos territoriales puedan avanzar hacia prototipos funcionales o estructuraciones preliminares de proyectos de innovación, fortaleciendo capacidades internas tanto en pensamiento crítico como en diseño de soluciones. La responsabilidad de coordinar y dinamizar estos procesos recae en la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, SNPI, la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, DFAGE, y la Oficina de Planeación, quienes articulan las metodologías con las prioridades institucionales y con las dinámicas territoriales.

Frente a la encuesta de percepción, la afirmación “*Existen mecanismos de gestión de los procesos de pensamiento de diseño para la innovación, basados en metodologías propias o adaptadas*” obtuvo una media de **2,41** y una desviación estándar de **0,83**. La media, ubicada ligeramente por debajo del punto medio, sugiere que una parte importante del personal reconoce la existencia de prácticas relacionadas con pensamiento de diseño, pero no las percibe como ampliamente consolidadas o visibles en toda la organización. La desviación estándar de 0,83 indica una variabilidad moderada, en donde algunos grupos identifican claramente estos mecanismos (especialmente territorios activos y equipos con acompañamiento directo del ESAPLab), mientras que otros muestran menor conocimiento o acceso a dichas prácticas. Esta disparidad revela que la ESAP sí cuenta con metodologías instaladas y mecanismos reales para gestionar procesos de pensamiento de diseño, pero estos aún no se perciben como transversales ni plenamente institucionalizados. En términos de gestión del cambio, esto apunta a la necesidad de ampliar la difusión de las metodologías, fortalecer su aplicación en todas las áreas, y generar mayor estandarización y visibilidad sobre los resultados producidos mediante estos procesos.

3.4. Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

La condición Núm. 4, recursos y entornos de innovación, es la dimensión más débil del modelo en la ESAP, dado que registra un promedio de **3,09 sobre 5** en la autoevaluación, y de **2,35 sobre 4** en la encuesta de percepción. En términos generales, la entidad cuenta con algunos elementos

habilitantes relevantes —una unidad de innovación formalizada (ESAPLab), responsables claros en la estructura organizacional, ciertos incentivos para la innovación y capacidades reales de producción de conocimientos—, pero estos recursos no se han traducido aún en un ecosistema de soporte robusto, articulado y visible para toda la comunidad institucional a nivel nacional y territorial; lo que existe funciona más como una base mínima fragmentada que como un entramado integrado de espacios físicos, digitales, normativos, financieros y cognitivos orientados de manera explícita a potenciar la innovación.

Al interior de la condición se observan contrastes marcados. Por un lado, hay factores con niveles altos de desarrollo: la existencia de una unidad de innovación formalizada con un grado de consolidación medio (factor 18) y la presencia de funcionarios y docentes de carrera y ocasionales responsables de liderar procesos de innovación vinculados a la estructura organizacional (factor 19), así como incentivos puntuales para la innovación (factor 16). Por otro lado, coexisten factores claramente rezagados: la gestión del conocimiento en innovación solo cumple de manera clara con la producción de conocimiento, pero no con su gestión integral (difusión sistemática, seguimiento y retroalimentación); los espacios físicos y digitales para la innovación se mantienen en niveles básicos, sin entornos exclusivos, identitarios y dinámicos que soporten procesos de cocreación y experimentación, y la compra pública innovadora (factor 20) se encuentra en nivel 0, sin lineamientos ni herramientas que permitan usar la contratación como palanca para el desarrollo y la adopción de soluciones innovadoras. Esta combinación muestra que la ESAP ha avanzado más en la creación de roles, unidades y metodologías de trabajo (iniciativas de innovación) que en la consolidación de infraestructuras, plataformas y sistemas de soporte para la innovación.

La encuesta de percepción confirma esta lectura. El promedio de 2,35 (sobre 4), con una desviación estándar de 0,73, indica que la comunidad esapista percibe los recursos y entornos de innovación en un nivel moderado-bajo, con una variabilidad relativamente contenida: no existe una polarización extrema, sino una percepción extendida de que “hay algo”, pero ese algo aún no se vive como un ecosistema sólido, accesible y transversal. Desde un análisis inferencial, la combinación de una autoevaluación media (3,09/5, la más baja de las cuatro condiciones) y una percepción interna igualmente contenida y poco entusiasta sugiere que los recursos y entornos para la innovación constituyen hoy el principal cuello de botella del modelo: la ESAP dispone de capacidades, liderazgos y experiencias innovadoras, pero carece todavía de espacios físicos y digitales potentes, de una gestión y gobernanza estructurada y de instrumentos como la CPI que le permitan escalar, sostener y multiplicar esas iniciativas. En consecuencia, esta condición se perfila como un área prioritaria para el plan de mejoramiento, orientado a cerrar las brechas entre lo que ya existe y lo que se requiere para que la innovación cuente con un soporte institucional sólido, visible y territorialmente extendido.

3.4.1. Factor 14. Espacios físicos para la innovación

Este factor se autoevalúa con una calificación de **3 sobre 5**, lo que refleja la existencia de al menos un espacio asignado para desarrollar actividades asociadas a innovación, pero no diseñado ni equipado específicamente adelantar procesos de innovación. Actualmente, la entidad cuenta con un espacio de coworking administrado por la Dirección de Capacitación, que puede ser solicitado por diferentes dependencias para actividades colaborativas. Este ambiente facilita la interacción y comunicación entre personas (característica 1), permite cierto grado de flexibilidad por la disposición móvil de algunas mesas (característica 2) y dispone de elementos tecnológicos

que soportan reuniones, trabajo en equipo y uso de herramientas digitales (característica 3). Sin embargo, no ha sido concebido como un espacio identitario de innovación ni adaptado integralmente a las necesidades metodológicas del ESAPLab, lo que limita su potencial como entorno especializado.

En términos de las cinco características básicas propuestas por Oksanen y Ståhle (2013), el espacio actual cumple parcialmente con las dimensiones de colaboración, flexibilidad y soporte tecnológico, pero presenta vacíos en dos aspectos clave: por un lado, su diseño y ambientación no parecen orientados de forma explícita a contar una historia vinculada a los valores de la innovación ni a reflejar simbólicamente el rol de la ESAP como laboratorio vivo de la administración pública (característica 5); por otro, al no ser de uso exclusivo para innovación, se diluye su función como lugar referencial y permanente para procesos de ideación, prototipado y experimentación. El hecho de que el espacio se gestione como recurso compartido, más que como núcleo físico del ecosistema de innovación, hace que su impacto dependa en buena medida de la capacidad de coordinación y de las agendas de las distintas dependencias que lo utilizan, particularmente de la Dirección de Capacitación.

La encuesta de percepción evidencia esta situación de manera nítida. Frente a la afirmación “Existe un espacio físico asignado formalmente de uso exclusivo para desarrollar procesos de innovación” (escala 0 a 4), la media obtenida es de **2,0** y la desviación estándar de **0,90**. La media, ubicada exactamente en el punto medio de la escala, indica que, en conjunto, la comunidad esapista no percibe con claridad la existencia de un espacio exclusivo para la innovación: una parte considera que no existe o no lo identifica, y otra parte reconoce algún tipo de lugar asociado, pero sin una convicción generalizada. La desviación estándar relativamente alta muestra una dispersión importante en las respuestas, lo que sugiere experiencias muy distintas entre grupos: quienes han usado el espacio de coworking en la sede central de Bogotá o han participado en actividades del ESAPLab tienden a responder de forma más positiva, mientras que otros servidores, contratistas o en las direcciones territoriales sin contacto directo con dicho espacio lo perciben como inexistente o irrelevante. Esta combinación de autoevaluación intermedia (3/5) y percepción interna ambigua (2,0/4 con alta variabilidad) indica que la ESAP cuenta con una base física mínima para la innovación, pero carece de un espacio claramente identificado, exclusivo y simbólicamente asociado al ecosistema innovador de la institución, lo que constituye una brecha crítica para el fortalecimiento de la condición de recursos y entornos de innovación.

3.4.2. Factor 15. Espacios digitales para la innovación

Este factor es autoevaluado con una calificación de **2 sobre 5**, lo que indica que los entornos digitales existentes se ubican aún en un nivel básico de desarrollo. En la práctica, la entidad cuenta con un micrositio de ESAPLab — <https://www.esap.edu.co/esaplab/> — y el Centro de datos para la innovación — <https://www.esap.edu.co/esaplab/centro-de-datos-y-analitica-para-la-innovacion/> — enlazados al portal institucional, orientados principalmente a la difusión de información sobre actividades, noticias y productos del laboratorio de innovación, aunque el centro de datos, si cuenta con algunas características de analítica de datos. Este espacio cumple con las características del nivel 1: es un entorno estático destinado a la lectura de contenidos, sin funcionalidades para la interacción de usuarios (como foros, blogs, formularios de aporte de ideas o herramientas digitales para la cocreación). De manera complementaria, la Oficina de Planeación dispone de Infonia —<https://infonia.esap.edu.co/>—, un repositorio estadístico que ofrece información cuantitativa relevante, pero que también funciona de forma predominantemente

unidireccional, sin características propias de un sitio dinámico ni servicios específicos para apoyar procesos de innovación.

En términos del esquema de niveles del instrumento de autoevaluación del ESAPLab, la Escuela cuenta con espacios digitales que permiten visualizar información (nivel 1), pero aún no dispone de un sitio o aplicación de tipo dinámico que habilite interacción estructurada con usuarios para la innovación (nivel 2), ni mucho menos de una plataforma que además se actualice de forma constante y preste servicios especializados para el desarrollo de la innovación (niveles 3 y 4), como comunidades de práctica, herramientas colaborativas, módulos de formación en línea, gestión de retos o analítica de datos aplicada a la innovación. Esta situación limita el potencial del ecosistema digital para articular ideas, conectar actores, apoyar la experimentación en entornos virtuales y consolidar una comunidad de innovación pública alrededor de la ESAP. La responsabilidad de estos espacios recae principalmente en la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal - DFAGE y en las dependencias que administran los contenidos del sitio institucional y de Infonia — OTIC —, lo que ofrece un punto de partida, pero exige una estrategia más clara de evolución hacia plataformas interactivas.

La encuesta de percepción refuerza este diagnóstico. Frente a la afirmación “Existen espacios digitales (website) destinados exclusivamente para desarrollar procesos relacionados con innovación en la entidad” (escala 0 a 4), la media es de **2,38** y la desviación estándar de **0,91**. La media, cercana pero ligeramente inferior al punto medio, sugiere que una parte de las personas reconoce la existencia de algún tipo de espacio digital vinculado a la innovación (principalmente el microsítio de ESAPLab), pero no lo percibe como un entorno robusto o claramente diseñado para desarrollar procesos innovadores, sino más bien como un canal de difusión al igual que el canal institucional de YouTube de la ESAP. La desviación estándar relativamente alta indica una dispersión importante en las respuestas: algunos grupos — probablemente quienes han interactuado con los microsítios del ESAPLab o con Infonia— responden de manera más afirmativa, mientras otros manifiestan desconocimiento o una percepción muy baja de estos espacios. Esta combinación de autoevaluación baja-intermedia (2/5) y percepción interna ambigua (2,38/4 con alta variabilidad) muestra que la ESAP tiene una base digital mínima para la innovación, pero aún está lejos de contar con plataformas dinámicas, interactivas y especializadas que soporten la cocreación, los desarrollos digitales basados en inteligencia artificial, niveles robustos de analítica de datos, el intercambio de conocimiento, comunidades de prácticas y la colaboración en red de inteligencias colectivas, lo que constituye una brecha crítica para el fortalecimiento de los recursos y entornos de innovación que se amplía en los ámbitos territoriales de la Escuela.

3.4.3. Factor 16. Incentivos para la innovación

Se establece una calificación de **4 sobre 5** en este factor, lo que indica que, desde la perspectiva institucional, existen incentivos tanto económicos como no económicos dirigidos a personas y equipos, que buscan estimular la generación y el desarrollo de iniciativas innovadoras. El mecanismo más visible es la convocatoria anual al “*Mejor equipo de trabajo*”, formalizada mediante la Resolución 935 del 6 de junio de 2025, que invita a funcionarios y docentes a conformar equipos para proponer soluciones innovadoras a problemáticas de la ESAP. Este esquema combina el reconocimiento institucional con incentivos asociados al bienestar y la proyección de los equipos, y contribuye a instalar la idea de que la innovación es un criterio valorado en la gestión interna. Además, la creación de semilleros para estudiantes con acompañamiento docente amplía el

alcance de los incentivos hacia la comunidad académica, asociando la participación en proyectos e iniciativas innovadoras con oportunidades de formación, visibilidad y desarrollo.

Aunque estos mecanismos representan un avance significativo, su implementación sigue siendo focalizada y depende en buena medida de convocatorias específicas y de la capacidad de difusión y acompañamiento de la Dirección Técnica de Talento Humano y de la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa. No se evidencia todavía un sistema integral de incentivos que abarque de forma sistemática todas las dependencias, perfiles y territorios, ni una articulación robusta entre los incentivos y el ciclo completo de la innovación (identificación de ideas, desarrollo de proyectos, resultados e impactos). En la práctica, esto implica que los incentivos existentes, aunque reales y formalizados, pueden ser percibidos como oportunidades puntuales más que como un componente estructural y permanente de la cultura de innovación de la entidad.

La encuesta de percepción matiza este panorama. Frente a la afirmación “*Existen incentivos (económicos o no económicos) para la innovación, tanto grupales como individuales por la presentación o desarrollo de iniciativas de innovación en la entidad*” (escala 0 a 4), la media es de **2,14** y la desviación estándar de **0,86**. La media, situada por debajo del punto medio, revela que una parte importante del personal no reconoce claramente la existencia de incentivos, o los percibe como limitados, poco frecuentes o lejanos a su experiencia cotidiana. La desviación estándar indica una variabilidad moderada, dado que hay grupos que sí identifican los incentivos (particularmente quienes conocen o han participado en la convocatoria de “Mejor equipo de trabajo” o en semilleros), mientras otros muestran desconocimiento o baja percepción. Desde un análisis inferencial, la combinación de una autoevaluación alta (4/5) y una percepción interna más bien baja (2,14/4) evidencia una brecha entre la existencia formal de incentivos y su visibilidad, alcance y apropiación por parte de la comunidad esapista. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la divulgación, diversificar los tipos de incentivos, ampliar su cobertura territorial y funcional, y vincularlos de manera más explícita a los resultados de los procesos de innovación.

3.4.4. Factor 17. Gestión de conocimientos en innovación

El equipo que lideró el proceso de identificación de condiciones iniciales para la innovación en la ESAP otorgó una calificación de **2 sobre 5** a este factor, lo que indica que de las cuatro características básicas definidas en el instrumento de autoevaluación, solo se cumple de manera clara la primera: “*la producción de conocimientos inherentes a procesos de mejoramiento, cambio e innovación organizacional*”. En efecto, desde los proyectos de investigación existe una línea de acción en innovación cuyos desarrollos generan productos académicos y técnicos que se registran y publican en la página web institucional, en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) de Minciencias y en bases de datos especializadas como EBSCO. A ello se suma el micrositio del ESAPlab y de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, DFAGE, que difunde contenidos relacionados con la gestión pública y el acompañamiento a entidades estatales. Estas evidencias muestran que la institución produce conocimiento relevante en innovación y cuenta con algunos canales de difusión, pero todavía no se configura un sistema integral de gestión del conocimiento alineado con el MIPG.

Las otras tres características básicas del factor se encuentran en un nivel débil o incipiente. La publicación y difusión de conocimientos en innovación (característica 2) se realizan de manera fragmentada en distintos repositorios y micrositios, sin una plataforma unificada que concentre, clasifique y haga trazable el conocimiento generado específicamente sobre innovación en la

ESAP. El seguimiento y evaluación de ese conocimiento (característica 3) no se desarrolla como un proceso sistemático, dado que no hay mecanismos consolidados para medir cómo los productos de innovación influyen en ajustes de procesos, rediseños institucionales o decisiones estratégicas. Del mismo modo, la retroalimentación (característica 4) se da más como resultado de eventos, comentarios puntuales o percepciones territoriales que como parte de un ciclo formal de gestión del conocimiento que cierre el circuito producción–uso–aprendizaje. En términos prácticos, la entidad produce conocimiento en innovación y lo difunde parcialmente, pero carece de un sistema articulado que permita gestionarlo, reaprovecharlo y convertirlo en aprendizaje organizacional estructurado en coordinación con la Oficina de Planeación y los lineamientos del MIPG.

La encuesta de percepción aporta un matiz relevante. Frente a la afirmación “*La entidad cuenta con mecanismos para gestión de conocimiento en innovación (mejoramiento de procesos, publicación y difusión)*” (escala de 0 a 4), se obtuvo una media de **2,49** y una desviación estándar de **0,84**. La media, ligeramente por encima del punto medio, sugiere que una proporción importante de las personas encuestadas reconoce la existencia de ciertos mecanismos de gestión de conocimiento vinculados a la innovación, probablemente asociándolos con los productos de investigación, los repositorios y los micrositos existentes. Sin embargo, no los perciben como plenamente consolidados ni como un sistema claro y transversal para toda la organización. La desviación estándar de 0,84 indica una variabilidad moderada en las respuestas, en tanto algunos grupos, más cercanos a la investigación, a la DFAGE y a procesos de innovación, identifican con mayor claridad estos mecanismos, mientras otros muestran un conocimiento parcial o difuso. La combinación de una autoevaluación baja (2/5, cumplimiento solo de la producción) y una percepción interna intermedia (2,49/4 con dispersión moderada) evidencia que la ESAP cuenta con capacidades reales para generar conocimiento en innovación, pero aún no ha logrado estructurar, formalizar y socializar un sistema de gestión del conocimiento que integre producción, difusión, seguimiento y retroalimentación como un ciclo completo de aprendizaje organizacional.

3.4.5. Factor 18. Unidades de innovación

Este factor se autoevalúa con una calificación de **4 sobre 5**, lo que indica que existe al menos una unidad formalizada con un grado de desarrollo medio y con responsabilidades claras en materia de innovación. Esta unidad es el Laboratorio de Innovación en administración pública, ESAPLab, creado en 2021 en el marco de la política de gestión del conocimiento y la innovación y la necesidad de contar con espacios multidisciplinarios para la cocreación. ESAPLab se encuentra formalizado mediante la Resolución 890 de 2021, vinculado a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, y está inmerso dentro del proceso de investigación e innovación de la entidad, con procedimiento definido y lineamientos de actuación. Su equipo combina personal de planta de la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y de la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, DFAGE, docentes de carrera y contratistas, lo que le da un carácter híbrido entre unidad técnica y espacio académico aplicado.

En la práctica, ESAPLab funciona como la principal unidad encargada de desarrollar actividades de innovación pública, articular proyectos con enfoque innovador y dinamizar la cultura de innovación, especialmente en coordinación con las direcciones territoriales por medio de la Red de innovación territorial. A través del laboratorio se impulsan ejercicios de cocreación, acompañamiento metodológico a iniciativas territoriales, diseño de lineamientos, espacios de reflexión y construcción conjunta de proyectos, en coherencia con lo propuesto por la NTC 5801 en términos de gestión de la cultura de la innovación. No obstante, el grado de desarrollo se considera medio porque,

aunque la unidad está formalizada y activa, aún se encuentra en fase de consolidación en aspectos como la ampliación de su equipo, la estandarización de servicios para toda la organización, la articulación con otros procesos clave y la instalación plena de su rol como referente transversal para la innovación en la ESAP.

La encuesta de percepción muestra una lectura más matizada. Frente a la afirmación “*Existe una unidad de innovación formalizada al interior de la organización*” (escala de 0 a 4), la media es de **2,48** y la desviación estándar de **0,94**. La media, apenas por encima del punto medio, sugiere que una parte importante de las personas encuestadas reconoce la existencia de una unidad de innovación, pero otra proporción significativa no la identifica con claridad o no la asocia de manera directa con su experiencia laboral cotidiana. La desviación estándar cercana a 1 indica una alta variabilidad en las percepciones, pues están quienes han tenido contacto con las actividades del ESAPLab, participan en proyectos o están vinculados a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional que tienden a valorar de forma más afirmativa la existencia de esta unidad, mientras que otros grupos (particularmente en áreas menos expuestas o en algunas direcciones territoriales) muestran desconocimiento o neutralidad. La combinación de una autoevaluación alta (4/5) con una percepción interna intermedia y dispersa evidencia que la ESAP cuenta con una unidad de innovación formalizada y operando, pero aún debe fortalecer su visibilidad, cobertura y articulación interna para que sea reconocida de manera más homogénea como el eje institucional y transversal de la innovación.

También es importante señalar que dado que la Resolución 890 de 2021, por la cual se creó el laboratorio de innovación tiene una vigencia hasta agosto de 2025, es prioritario la actualización de dicho marco normativo del ESAPLab, así como determinar su modelo de gobernanza.

3.4.6. Factor 19. Funcionarios responsables de liderar procesos de innovación

Este factor se autoevalúa con una calificación de **5 sobre 5**, lo que indica que la ESAP cuenta con roles claramente definidos y vinculados formalmente a su estructura organizacional. En el mapa de procesos institucional existe el proceso de investigación e innovación, liderado por las subdirecciones de Investigación y de Proyección Institucional, lo que ubica la innovación como una función explícita en el quehacer misional. De manera complementaria, el Decreto 164 de 2021 asigna funciones específicas relacionadas con la innovación a varias dependencias de la ESAP, consolidando un esquema en el que el Subdirector Nacional de Proyección Institucional ejerce un liderazgo general y se articula con un liderazgo académico en cabeza de profesores de carrera y otros servidores públicos que actúan como impulsores de iniciativas y proyectos innovadores.

En la práctica, estos responsables orientan y coordinan actividades de innovación vinculadas a investigación aplicada, acompañamiento a entidades públicas, fortalecimiento territorial y desarrollo de iniciativas liderados por ESAPLab y otras instancias. La existencia de servidores y profesores de carrera con responsabilidades explícitas en innovación permite darle continuidad a los procesos, mantener vínculos estables con las direcciones territoriales y conectar las iniciativas con los objetivos estratégicos institucionales. No obstante, el grado de visibilidad y articulación de estos liderazgos puede variar según el nivel (central o territorial) y el tipo de dependencia, lo que influye en la manera como los distintos grupos de la ESAP perciben la figura de los “responsables de la innovación”.

La encuesta de percepción muestra una lectura matizada de este factor. Frente a la afirmación “Existen servidores públicos de la entidad (funcionarios) responsables de procesos de innovación” (escala 0 a 4), la media obtenida es de **2,73** y la desviación estándar de **0,89**. La media, por encima del punto medio, indica que una proporción importante de los encuestados reconoce la existencia de funcionarios encargados de la innovación, lo que es coherente con la estructura formal descrita. Sin embargo, la desviación estándar relativamente alta revela una variabilidad significativa en las respuestas: mientras algunos grupos identifican con claridad a estos responsables (especialmente quienes interactúan con la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, la Subdirección de Investigación o ESAPLab), otros muestran menor claridad o desconocimiento sobre quién lidera los procesos de innovación en su entorno inmediato. Desde un análisis inferencial, esta combinación sugiere que la ESAP cuenta con una arquitectura sólida de roles y responsabilidades en innovación, pero aún requiere fortalecer la comunicación interna y la pedagogía organizacional sobre estos liderazgos, de modo que su presencia y funciones sean reconocidas de manera más homogénea en toda la institución.

3.4.7. Factor 20. Compra Pública Innovadora (CPI)

Finalmente, este factor se autoevalúa con una calificación de **0 sobre 5**, lo que evidencia que, en el estado actual, no existen iniciativas, lineamientos ni políticas específicas orientadas a la CPI. La gestión contractual se rige principalmente por procedimientos estándar como el “*BS-PT-001 Procedimiento del plan anual de adquisiciones*” y el “*BS-PT-002 Procedimiento de contratación*”, que permiten atender las necesidades de bienes y servicios, incluidas compras tecnológicas, pero lo hacen mediante la adquisición de productos disponibles en el mercado, sin incorporar esquemas diferenciales para la compra de soluciones innovadoras, ni etapas de investigación, diseño, prototipado o desarrollo precomercial. En consecuencia, los procesos contractuales no contemplan criterios, modalidades ni instrumentos que utilicen la contratación como palanca para fomentar innovación, apoyar mipymes innovadoras o promover la experimentación tecnológica, a pesar del marco normativo nacional que impulsa la CPI (Ley 1753 de 2015, Ley 2069 de 2020, Decreto 1082 de 2015 y circular externa única del 2023 de Colombia Compra Eficiente).

Esta situación contrasta con el estándar máximo del instrumento, que asocia la CPI con la capacidad de la entidad para estructurar procesos de compra pública de tecnología e innovación (CPTI) y compra pública precomercial (CPP), orientados a adquirir servicios de I+D, compartir riesgos con proveedores y operar como cliente de referencia para nuevas soluciones. Hoy, la ESAP actúa más como compradora de soluciones maduras que como detonante de procesos de innovación en el mercado. No se identifican convocatorias de retos de innovación ni procesos de selección orientados a soluciones novedosas para desafíos públicos específicos, ni mecanismos que integren de forma explícita la CPI a la planeación contractual, la gestión de riesgos, la participación de startups o mipymes, o la articulación con centros de investigación y universidades.

La encuesta de percepción ofrece un matiz relevante. Frente a la afirmación “La entidad es un referente en compra pública innovadora CPI como enfoque estratégico en sus procesos de compra o adquisiciones” (escala 0 a 4), la media es 2,22 y la desviación estándar 0,90. La media, por debajo del punto medio pero no cercana a cero, sugiere que una parte de los encuestados percibe que la ESAP tiene buenas prácticas o avances en materia de contratación, y tiende a asociar esa percepción con la idea de “innovación”, aunque en sentido técnico no exista aún una estrategia de CPI. La desviación estándar relativamente alta indica una fuerte dispersión en las respuestas, dado que algunos grupos parecen atribuir a la entidad un rol más avanzado del que muestran los

datos objetivos (probablemente por confundir eficiencia o transparencia en la compra con CPI), mientras otros perciben con mayor claridad la ausencia de lineamientos y prácticas específicas en este campo. Desde un análisis inferencial, esta brecha entre autoevaluación (0/5) y percepción moderada (2,22/4) apunta a una confusión conceptual sobre qué es realmente la CPI y confirma la necesidad de pedagogía interna y de clarificación sobre el uso estratégico de la contratación como herramienta de innovación.

Para que la ESAP pase del nivel 0 al nivel 5 en este factor, no basta con mejorar procedimientos de compra tradicionales: sería necesario diseñar e implementar una estrategia institucional de CPI que incluya objetivos claros para la compra pública de tecnología innovadora (CPTI) y la compra pública precomercial (CPP), incorporando fases de investigación y desarrollo, prototipado y pruebas piloto en la contratación; definir modalidades contractuales y pliegos que planteen retos de innovación a startups, mipymes y empresas tecnológicas; establecer alianzas con otras universidades y centros de investigación para el desarrollo conjunto de soluciones, y configurar a la ESAP como cliente de referencia que comparte riesgos y beneficios con los proveedores, acompañado de un sistema de indicadores y evaluación que permita medir resultados, aprendizajes y mejoras continuas en CPI. Solo con este tipo de arquitectura estratégica y operativa podría la Escuela acercarse al nivel de referente en compra pública innovadora descrito en el instrumento del ESAPLab.

4. Análisis organizacional de condiciones iniciales para el desarrollo de la innovación

4.1. Análisis general

4.1.1. Principales aspectos positivos generales

En términos generales, el diagnóstico evidencia que la ESAP ha construido, en los últimos tres a cinco años, un andamiaje institucional robusto para el desarrollo de la innovación, particularmente en tres frentes: la orientación estratégica de alto nivel, la existencia de estructuras y unidades especializadas, y la instalación progresiva de metodologías y prácticas de innovación en los territorios. La combinación de puntajes altos en la autoevaluación de condiciones como apertura y participación para la innovación, ecosistema cultural y arquitectura creativa, junto con resultados intermedios pero consistentes en la encuesta de percepción, muestra que la institución ha dejado de concebir la innovación solo como discurso y la ha ido incorporando en sus instrumentos de planeación, su estructura organizativa y sus procesos misionales.

Un primer aspecto positivo es la clara alineación estratégica de la innovación con el horizonte institucional definido en el Plan Decenal de Desarrollo Institucional 2023–2033 y la Plataforma Estratégica – Plan E. La inclusión explícita de la innovación en sueños y objetivos estratégicos relacionados con la comunidad científica global, la transformación del Estado y la transformación organizacional, indica que la Escuela no trata la innovación como un tema accesorio, sino como un eje transversal de su misión académica y de su rol en la reforma del Estado. Esta alineación se refuerza con la incorporación de la innovación en el mapa de procesos misionales y en la política de gestión del conocimiento y la innovación GESCO+I, lo cual constituye una fortaleza estructural: la innovación cuenta con marco normativo, lenguaje institucional y respaldo programático, lo que facilita su sostenibilidad más allá de coyunturas administrativas.

Un segundo bloque de capacidades se relaciona con la consolidación de estructuras especializadas y roles formales para la innovación. La creación y formalización del Laboratorio de Innovación en Administración Pública, ESAPLab, mediante la Resolución 890 de 2021; su vinculación al proceso de investigación e innovación; la existencia de una unidad de innovación formalizada con grado de desarrollo medio, y la identificación de funcionarios y docentes responsables de liderar procesos innovadores (factor 19, con autoevaluación de 5/5) evidencian que la ESAP dispone hoy de una “columna vertebral” organizacional para impulsar la innovación. A ello se suma la Red territorial de innovación de la ESAP, que extiende estas capacidades al nivel de las direcciones territoriales, y la participación activa en espacios como la Mesa Intersectorial de Innovación Pública y redes nacionales e internacionales, lo que fortalece la posición de la Escuela como actor relevante del ecosistema de innovación pública del país.

En tercer lugar, se destacan avances significativos en la dimensión cultural y de aprendizaje. La calificación máxima en factores como aprendizaje de conocimientos, habilidades y prácticas para la innovación, cultura de la innovación y planes de acción y objetivos estratégicos para la innovación da cuenta de un esfuerzo sostenido por instalar capacidades en servidores, docentes y actores territoriales. La puesta en marcha del diplomado en innovación pública desde 2023, la creación del diplomado de profundización en innovación pública (2025) y la realización periódica del Congreso Internacional de Innovación en Administración Pública (tres ediciones recientes), hackathons territoriales, laboratorios itinerantes y bibliotecas vivas muestran que la Escuela ha logrado traducir la apuesta innovadora en dispositivos formativos y espacios de socialización de conocimiento. Aunque la encuesta de percepción sitúa la media de la condición cultural en un nivel intermedio, el hecho de que exista una oferta consolidada y creciente constituye una fortaleza estratégica sobre la cual profundizar.

Un cuarto conjunto de aspectos positivos se ubica en la arquitectura creativa para la innovación y el cambio, que presenta el promedio más alto en la autoevaluación (4,59 sobre 5). En esta condición, la ESAP ha desarrollado capacidades concretas para gestionar el ciclo de las ideas: mecanismos para recolectar propuestas (factor 9), acompañar su implementación (factor 11) y trabajar con metodologías de pensamiento de diseño (factor 13) muestran niveles de madurez avanzados. La operación de la Red de Innovación Territorial, los talleres de co-creación, la formulación guiada de proyectos e iniciativas del ESAPLab, el uso de herramientas como árboles de problemas, priorización de alternativas y prototipado, así como la producción de documentos técnicos como la “caja de herramientas para la innovación pública”, son evidencias de prácticas instaladas que van más allá de la simple declaración de intenciones. Aunque la percepción interna ubica estos procesos en un nivel moderado, el hecho de que existan procedimientos, acompañamientos sistemáticos y productos concretos constituye una base organizacional sólida para escalar y estandarizar estas prácticas.

Finalmente, aun dentro de la condición más débil del modelo –recursos y entornos de innovación– se identifican fortalezas específicas que vale la pena resaltar. La presencia de una unidad de innovación formalizada y operando (ESAPLab), la existencia de responsables de innovación en la estructura, la producción sostenida de conocimiento en innovación (proyectos de investigación financiados en los últimos 5 años relacionados con desarrollo digital e innovación pública, publicaciones de libros y en revistas indexadas, repositorios y micrositos) y la implementación de incentivos como la estrategia del “Mejor equipo de trabajo” y semilleros estudiantiles indican que, pese a las brechas en espacios físicos, plataformas digitales avanzadas y compra pública innovadora, la Escuela ya cuenta con recursos humanos, conocimientos generados y mecanismos

de reconocimiento que funcionan como habilitadores reales. Estos elementos, articulados con el proyecto de inversión en fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal, permiten afirmar que la ESAP posee un capital institucional acumulado que, bien gestionado, puede convertirse en palanca para fortalecer precisamente la condición más rezagada del modelo.

Aspecto positivo	Descripción sintética
Orientación estratégica clara hacia la innovación	La ESAP ha incorporado la innovación como eje central en el Plan Decenal, la Plataforma Estratégica y el mapa de procesos, consolidando un marco coherente que guía acciones misionales y de transformación institucional.
Unidades, roles y procedimientos especializados	Se cuenta con el ESAPLab formalizado, responsables definidos en el proceso de investigación e innovación y un marco normativo de soporte (Resolución 890 de 2021), lo que provee estructura y gobernanza para el desarrollo de iniciativas innovadoras. El ESAPLab ha logrado desplegar una estrategia efectiva e interiorizada para su fortalecimiento, basada en acciones de posicionamiento, competitividad y diferenciación.
Oferta formativa robusta y cultura emergente de innovación	La implementación del diplomado en innovación pública (2023) y el diplomado de profundización (2025), además de jornadas, laboratorios, Biblioteca Viva y el Congreso Internacional de Innovación en administración pública, evidencia capacidades formativas instaladas que fortalecen la cultura de innovación.
Metodologías aplicadas para gestionar ideas y proyectos	Se han desarrollado procesos de co-creación, pensamiento de diseño, prototipado y priorización en la Red de Innovación Territorial, permitiendo gestionar ideas innovadoras de manera estructurada y replicable.
Despliegue territorial y articulación nacional	La Red Territorial de Innovación y los acompañamientos del ESAPLab muestran que la innovación no es solo un esfuerzo centralizado, sino que se expande a las direcciones territoriales con metodologías comunes y acompañamiento técnico. Participación en la mesa intersectorial de innovación pública, posiciona a la Escuela como actor relevante del ecosistema de innovación pública del país.
Capital institucional acumulado para fortalecer recursos y entornos	Aunque la condición de recursos y entornos presenta la mayor brecha, la ESAP posee recursos humanos, conocimiento producido, incentivos existentes y un proyecto de inversión que pueden ser usados para cerrar las brechas detectadas.
Coherencia entre autoevaluación y capacidades instaladas	Los resultados altos en la autoevaluación de tres de las cuatro condiciones reflejan que existen prácticas, estructuras y dinámicas que respaldan avances reales en innovación.
Base sólida para consolidar un ecosistema integral de innovación	El conjunto de avances en estrategia, cultura, unidades y metodologías posiciona a la ESAP en un punto favorable para evolucionar hacia un ecosistema con mayor coherencia, visibilidad y apropiación interna.

4.1.2. Principales aspectos negativos generales

Los principales aspectos negativos del diagnóstico evidencian, en primer lugar, una brecha estructural entre el nivel de madurez que la ESAP reporta en la autoevaluación y la forma como la comunidad percibe esas mismas capacidades. Mientras varias condiciones y factores alcanzan puntajes altos en el instrumento (por ejemplo, arquitectura creativa con promedios cercanos a 4,6 sobre 5, y múltiples factores en nivel 4 o 5), las medias de percepción se sitúan de manera recurrente en rangos intermedios, entre 2,3 y 2,7 en escalas de 0 a 4, con desviaciones estándar cercanas a 0,8–0,9. Esta combinación indica que, aun cuando existen marcos normativos, procedimientos y unidades formalizadas, dichos avances no se traducen de forma homogénea en experiencias cotidianas para servidores, docentes, estudiantes y contratistas, especialmente en las direcciones territoriales. En términos organizacionales, esto supone un riesgo de “innovación de vitrina”, es decir, estructuras de difusión y discursos robustos en eventos y medios digitales (diplomados de innovación, semana de la innovación, congreso internacional de innovación en administración pública, canal institucional de YouTube y demás redes sociales), pero con niveles de apropiación y visibilidad desiguales en la base organizacional y territorial.

En segundo lugar, la condición de recursos y entornos de innovación se configura como el eslabón más débil de las cuatro analizadas: el promedio de la autoevaluación alcanza apenas 3,09 sobre 5, siendo el más bajo del modelo, y la encuesta de percepción arroja una media de 2,35 con desviación estándar de 0,73, lo que revela capacidades parcialmente instaladas pero lejos de un ecosistema consolidado. La ausencia de un espacio físico exclusivo y simbólicamente asociado a la innovación, la existencia solo incipiente de entornos digitales interactivos y especializados (micro sitios), y la falta de un sistema integral de gestión del conocimiento en innovación muestran que la infraestructura (física, digital y cognitiva) no acompaña con la misma fuerza a las definiciones estratégicas y metodológicas. Esta asimetría limita la escalabilidad de las experiencias exitosas, concentra las oportunidades en ciertos nodos (principalmente el nivel central – Bogotá) y dificulta que la innovación se viva como una práctica distribuida en todas las sedes y dependencias.

Un tercer bloque de aspectos negativos se relaciona con vacíos en instrumentos clave para gestionar la inversión y el ciclo completo de la innovación. Destaca la calificación de 1 sobre 5 en el factor de herramientas para la medición de efectos de la inversión en innovación y de 0 sobre 5 en compra pública innovadora, lo que evidencia la inexistencia de mecanismos específicos para identificar, etiquetar y evaluar los recursos destinados a innovación, así como la ausencia de estrategias de CPI, CPTI o CPP que conviertan la contratación en palanca efectiva de innovación, incluso más allá del Estado. Aunque la encuesta de percepción arroja medias intermedias (en torno a 2,2–2,5 sobre 4), estas parecen reflejar confusiones entre gestión contractual o presupuestal tradicional y prácticas de innovación propiamente dichas, más que el reconocimiento de instrumentos especializados. En términos de riesgos, esta situación impide saber con precisión cuánto se invierte en innovación en la ESAP, tanto a nivel nacional como territorial, qué proyectos e iniciativas generan mayor valor público y cómo alinear la contratación con los retos estratégicos del Plan Decenal y del MiPG.

Finalmente, el diagnóstico muestra problemas transversales asociados a fragmentación de iniciativas, débil articulación y heterogeneidad territorial. El hecho de que varios factores alcancen niveles altos en la autoevaluación (por ejemplo, unidades de innovación, acompañamiento a ideas, pensamiento de diseño), mientras la percepción se mantiene en rangos medios y con alta dispersión, sugiere que buena parte de los procesos innovadores depende de equipos específicos,

de convocatorias puntuales o de la capacidad de gestión de ciertas dependencias, más que de un sistema institucional integrado que incluso incluya en su estructura organizacional sus unidades de innovación, como es el caso del ESAP que opera en la práctica como un proyecto de inversión. A ello se suma la vigencia limitada de algunos marcos normativos (como la resolución que creó el ESAPLab que expiro en agosto de 2025), la falta de formalización completa de mecanismos de selección y priorización de ideas y la ausencia de un sistema de incentivos estable, diverso y claramente conocido por la comunidad. En conjunto, estos elementos configuran un escenario donde la innovación avanza, pero lo hace sobre una base aún frágil y con riesgos de sobrecarga en unas pocas unidades y personas responsables, posibles silos organizacionales, prácticas innovadoras poco sistematizadas y un margen importante desaprovechado para la mejora en la simplificación de trámites de la Escuela, la coordinación entre procesos y la pedagogía interna para reducir resistencias al cambio y ampliar la participación efectiva en los procesos de innovación, sobre todo en el estudiantado.

Aspecto negativo	Descripción sintética
Brecha entre autoevaluación y percepción interna	Las capacidades reportadas no se traducen de manera homogénea en la experiencia cotidiana, especialmente en direcciones territoriales.
Innovación con riesgo de ser percibida como “de vitrina”	Existe una fuerte presencia institucional en eventos, diplomados y espacios de difusión, pero con apropiación desigual en los equipos operativos y territoriales, lo que genera un desbalance entre visibilidad externa y uso real de los mecanismos de innovación.
Debilidad estructural en recursos y entornos de innovación	La condición registra la calificación más baja (3,09/5 y percepción de 2,35/4), con ausencia de un espacio físico exclusivo, entornos digitales poco interactivos y un sistema de gestión del conocimiento fragmentado, lo que limita la escalabilidad y transversalidad de la innovación.
Carencia de mecanismos para medir inversión y resultados en innovación	El factor de medición de efectos de inversión obtiene 1/5 y CPI 0/5, evidenciando ausencia de herramientas para identificar, etiquetar y analizar recursos destinados a innovación, así como falta de estrategias de Compra Pública Innovadora que conviertan la contratación en motor de innovación.
Confusión conceptual entre prácticas administrativas tradicionales y prácticas de innovación	Medias intermedias en percepción (2,2–2,5) sugieren que algunos encuestados confunden eficiencia administrativa o seguimiento presupuestal general con mecanismos especializados de innovación.
Fragmentación de iniciativas y débil articulación institucional	Los avances dependen de unidades específicas (ESAPLab, SNPI, DFAGE y oficina de Planeación) y no de un sistema integrado; existen diferencias en el nivel de apropiación de metodologías y acompañamientos entre dependencias, direcciones territoriales y equipos.
Heterogeneidad territorial en capacidades y apropiación	La innovación se percibe de forma desigual entre el nivel central y las direcciones territoriales, con baja visibilidad de mecanismos de acompañamiento y roles responsables.
Marcos normativos desactualizados o con vigencia limitada	La resolución que creó el ESAPLab expiró en agosto de 2025 y requiere actualización, lo que genera riesgos de continuidad y debilidad en el modelo de gobernanza del laboratorio.
Limitada formalización de mecanismos para selección y priorización de ideas	Aunque existen actos administrativos como la Resolución 935 de 2025, no hay todavía criterios, rutas ni procedimientos estandarizados que garanticen un sistema de priorización transparente y sistemático.

Aspecto negativo	Descripción sintética
Sistema de incentivos insuficiente y poco reconocido	Aunque la autoevaluación marca 4/5, la percepción es baja (2,14/4), lo que muestra desconocimiento, alcance limitado y falta de articulación entre incentivos y el ciclo de la innovación.
Riesgos de silos organizacionales y sobrecarga en pocas unidades y personas	La responsabilidad del impulso innovador recae en equipos y personas puntuales, lo que incrementa la dependencia de actores específicos y limita la institucionalización plena de los procesos.
Baja sistematización y seguimiento de prácticas innovadoras	La producción de conocimiento existe, pero no hay un sistema de retroalimentación, evaluación y uso estratégico de los aprendizajes, lo que impide consolidar un ciclo completo de aprendizaje organizacional.
Falta de participación más amplia de estudiantes y personal operativo	La encuesta y la percepción revelan que la participación se concentra en ciertos perfiles, con escasa articulación del estudiantado y personal operativo en procesos de innovación y cocreación.
Persistencia de dinámicas culturales que pueden limitar la innovación	Resistencias al cambio, exceso de trámites, controles rígidos y debilidad en la comunicación interna afectan la apropiación y la participación en procesos innovadores.

4.1.3. Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos transversales priorizados

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: Restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
1. Brecha entre arquitectura formal de innovación y experiencia cotidiana	La institución ha desarrollado normas, procedimientos y unidades de innovación (ESAPLab), pero estos arreglos formales no se traducen de forma homogénea en la vivencia diaria de servidores, docentes, estudiantes y contratistas. La innovación corre el riesgo de permanecer en el plano de discursos, eventos y piezas comunicativas, sin consolidarse como práctica habitual en los procesos misionales, administrativos y territoriales.	<p>Porque esta desconexión erosiona la legitimidad interna de la estrategia de innovación, limita su efectividad y puede generar resistencia pasiva o indiferencia.</p> <p>Sin apropiación real y distribuida, la innovación se concentra en pocos actores, pierde sostenibilidad y dificulta la transformación institucional de fondo.</p>
2. Insuficiencia de infraestructura física, digital y cognitiva para sostener un ecosistema de innovación	La infraestructura física, digital y cognitiva que debería sostener la innovación se encuentra en un estado fragmentado y parcial: no hay un espacio físico claramente identificado como núcleo de innovación en las diferentes sedes territoriales y en la sede central – Bogotá –, los entornos digitales son más informativos que interactivos y el conocimiento generado en innovación no se gestiona como un sistema integrado. Esto limita la capacidad de escalar experiencias exitosas y de consolidar comunidades de práctica efectivas.	Porque sin una infraestructura adecuada, los esfuerzos innovadores quedan limitados a iniciativas aisladas, difíciles de escalar o replicar. La innovación termina siendo “reactiva” y no un proceso institucionalizado, lo que afecta la capacidad de respuesta territorial, la eficiencia en el uso del conocimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: Restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
3. Ausencia de mecanismos claros para gestionar la inversión y el ciclo de innovación	La ESAP carece de herramientas específicas para identificar, etiquetar y evaluar los recursos destinados a innovación, así como de estrategias para usar la contratación como vehículo de innovación (Compra Pública Innovadora). Esto impide medir retornos, justificar inversiones, priorizar iniciativas o estructurar compras que fomenten soluciones nuevas.	Porque sin mecanismos financieros y contractuales diferenciados, la innovación no puede consolidarse como política institucional ni generar valor público verificable. La ausencia de estas herramientas afecta la toma de decisiones, impide la trazabilidad del impacto y limita el papel de la ESAP como actor estratégico en innovación pública.
4. Fragmentación de iniciativas y débil articulación entre niveles, dependencias y territorios	Muchas acciones innovadoras dependen de equipos específicos, convocatorias puntuales o liderazgos individuales, más que de un sistema articulado que conecte procesos, dependencias y territorios. Esto genera islas de innovación, esfuerzos no sincronizados y asimetrías entre el nivel central y las direcciones territoriales, dificultando la construcción de un ecosistema coherente y distribuido.	Porque la falta de articulación genera duplicidades, esfuerzos dispersos, dependencia excesiva de personas clave y pérdidas de aprendizaje institucional. Además, impide que la innovación tenga carácter sistémico, lo cual es fundamental para cumplir el mandato nacional y territorial de la ESAP.
5. Gobernanza frágil y sostenibilidad incierta de la innovación	La innovación se apoya en estructuras normativas con vigencias acotadas - como la resolución que creó el ESAPLab -, en marcos aún no plenamente actualizados y en mecanismos de selección, priorización e incentivos que no han sido completamente formalizados ni socializados. No existe un modelo de gobernanza robusto que asegure continuidad, roles claros, articulación entre dependencias y sostenibilidad temporal de los procesos innovadores.	Porque sin una gobernanza sólida, los avances dependen de voluntades coyunturales y no de estructuras permanentes. Esto pone en riesgo la sostenibilidad del laboratorio, compromete la articulación institucional y dificulta convertir la innovación en un atributo transversal del funcionamiento de la ESAP.

4.2. Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

4.2.1. Principales aspectos positivos de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

En la condición Núm. 1, apertura y participación para la innovación, el diagnóstico muestra que la ESAP ha consolidado en los últimos cinco años una capacidad relevante para conectarse con ecosistemas de innovación y para abrir sus fronteras organizacionales. El desarrollo sostenido de sus congresos internacionales de innovación en administración pública — Tres ediciones. 2023–2025 —, hackathones territoriales (Liga Hackamón 2023), laboratorios itinerantes, biblioteca viva en administración pública y la Red Territorial de Innovación Pública indica que la Escuela no solo asiste a espacios de intercambio, sino que los organiza y los pone al servicio de entidades del orden nacional y territorial. A esto se suma la inserción de la ESAP en la Mesa Intersectorial

de Innovación liderada por DNP y DAFP, su papel en la formulación del Decreto *“Por medio del cual se crea la Comisión Intersectorial de Innovación Pública y Gestión del Conocimiento, el Comité Técnico de Innovación Pública y Gestión del Conocimiento y la Red de Innovación Pública y Gestión del Conocimiento”* y la participación en escenarios como la COP16, que posicionan a la ESAP como actor reconocido en el ecosistema nacional de innovación pública, con capacidad de aprender, transferir metodologías y poner en diálogo sus experiencias con agendas globales.

En materia de participación ciudadana, la principal fortaleza no es solo la existencia de instrumentos formales, sino su uso recurrente como parte del funcionamiento institucional. La estrategia de participación, la rendición de cuentas, los canales para comentarios normativos y los espacios de diálogo territorial ofrecen a la ciudadanía, a la comunidad académica y a otros grupos de valor canales estables para incidir en decisiones, planes y proyectos. En la práctica, estos mecanismos han permitido incorporar recomendaciones en procesos de planeación, fortalecer la transparencia y construir trazabilidad frente a compromisos públicos, lo que convierte la apertura hacia los grupos de valor en un insumo real para la gestión y no únicamente en un requisito normativo. Aunque la percepción interna no es homogénea, los resultados muestran que una proporción significativa de servidores públicos (Docentes y Funcionarios) y contratistas reconoce estas prácticas y las asocia con un esfuerzo institucional sostenido por vincular la voz de la ciudadanía y de las comunidades académicas a la gestión de la Escuela.

Un tercer bloque de aspectos positivos se observa en la capacidad de colaboración interinstitucional. La ESAP mantiene relaciones regulares con entidades del orden nacional, territorial e internacional para desarrollar iniciativas de innovación, mediante asistencia técnica, proyectos conjuntos y espacios de reflexión compartida. La participación del ESAPLab en redes y mesas nacionales, el trabajo articulado con ministerios, el DNP, el DAFP y entidades territoriales, y el despliegue de la Red Territorial de Innovación Pública muestran que la Escuela ha logrado convertir la cooperación en un mecanismo estable para transferir metodologías, construir soluciones con otros actores públicos y privados y proyectar su oferta académica y de investigación más allá de la sede central. Desde una perspectiva organizacional, esta capacidad relacional constituye un activo estratégico: amplía el radio de aprendizaje institucional, legitima a la ESAP como socio técnico en innovación pública y crea condiciones para que las iniciativas que nacen al interior de la Escuela se contrasten, validen y escalen en contextos reales de gobierno.

Un elemento adicional que fortalece la lectura positiva de esta condición es el conjunto de reconocimientos externos obtenidos por la ESAP en los últimos años, relacionados con la innovación, los cuales validan de manera independiente las capacidades institucionales para promover prácticas innovadoras abiertas, participativas y orientadas al valor público. En 2024, la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal obtuvo el primer lugar del premio Innovación Democrática, otorgado a iniciativas que fortalecen la democracia y la participación ciudadana en América Latina y el Sur Global, lo que evidencia la capacidad de la entidad para articular procesos de cocreación con comunidades diversas y actores territoriales. Ese mismo año, proyectos vinculados a ESAPLab y a DFAGE fueron destacados en los Premios NovaGob, un espacio iberoamericano que identifica experiencias pioneras de transformación pública, lo que muestra que las dinámicas de apertura y colaboración institucional encuentran eco y reconocimiento fuera de la organización. En 2025, la estrategia de asistencia técnica territorial recibió mención de honor en el Premio INNPACTA de Connect Bogotá, resaltando la capacidad de la ESAP para movilizar saberes, articular redes territoriales y promover innovación pública desde enfoques colaborativos y participativos.

Aspecto positivo	Descripción sintética
Vinculación al ecosistema nacional e internacional de innovación pública	La ESAP organiza y lidera congresos, hackathones, laboratorios itinerantes y participa en redes como la Mesa Intersectorial de Innovación (DNP, DAFP, Min TIC, Min Ciencias y ESAP) y escenarios globales como la COP16, consolidándose como actor reconocido y articulador.
Vinculación al ecosistema nacional e internacional de innovación pública	La ESAP organiza y lidera congresos, hackathones, laboratorios itinerantes y participa en redes como la Mesa Intersectorial de Innovación y escenarios globales como la COP16, consolidándose como actor reconocido y articulador.
Uso efectivo de mecanismos de participación ciudadana	La estrategia de participación, la rendición de cuentas, los comentarios normativos y los diálogos territoriales funcionan como canales reales de incidencia en decisiones institucionales, y no sólo como instrumentos formales.
Capacidad de colaboración interinstitucional	La ESAP mantiene cooperación regular con entidades nacionales, territoriales e internacionales, fortaleciendo asistencia técnica, proyectos conjuntos y transferencia metodológica a través del ESAPLab y la Red Territorial de Innovación Pública.
Reconocimientos externos en innovación	Premios nacionales e internacionales (Innovación Democrática 2024, NovaGob 2024, INNPACTA 2025) validan externamente las prácticas abiertas, participativas y colaborativas impulsadas por DFAGE y ESAPLab.
Fortalecimiento de la Red Territorial de Innovación Pública	La red permite expandir aprendizajes, metodologías y proyectos hacia las direcciones territoriales, evidenciando una apertura organizacional más allá de la sede central.

4.2.2. Principales aspectos negativos de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

A pesar de que la ESAP ha construido una narrativa institucional orientada a la apertura y ha desarrollado iniciativas visibles de participación para la innovación, el análisis de los últimos tres a cinco años también evidencia debilidades estructurales que limitan la consolidación de esta condición como práctica extendida y cotidiana. Una primera brecha se observa entre lo que la autoevaluación declara como capacidades instaladas y lo que la comunidad realmente percibe. Aunque los factores 1, 2 y 3 alcanzan calificaciones intermedias-altas en el instrumento técnico del ESAPLab, las medias de percepción se sitúan en rangos medios y con desviaciones estándar altas, lo que revela experiencias heterogéneas y, en algunos casos, desconocimiento o distancia respecto a los mecanismos de participación existentes. Esto sugiere que buena parte de los procesos de apertura no son reconocidos como accesibles, pertinentes o utilizables por la mayoría de dependencias, direcciones territoriales, los grupos internos de trabajo, así como para investigadores, el profesorado, estudiantes y graduados.

En segundo lugar, la participación para la innovación aún depende en exceso de eventos específicos y no de procesos institucionalizados. Prácticas como la identificación colectiva de desafíos, la participación en ideación, la consulta interna o la cocreación tienden a centralizarse en actividades del ESAPLab o de la DFAGE, pero no se integran plenamente a los ciclos regulares de gestión en las subdirecciones misionales, facultades —pregrado y posgrados—, direcciones territoriales o procesos administrativos. Esta dependencia de dispositivos puntuales, más que de mecanismos estables, produce un efecto de participación esporádica, lo que obstaculiza que las ideas de servidores, docentes, contratistas, estudiantes y graduados se inserten en procesos sistemáticos de toma de decisiones, priorización o ajuste institucional.

Un tercer aspecto negativo está asociado a debilidades culturales que dificultan la apertura efectiva. Aunque se reconocen avances en apertura normativa, persisten dinámicas internas caracterizadas por silos organizacionales, exceso de carga procedimental y poca interacción entre niveles y dependencias. Esto produce efectos de fragmentación: algunos equipos participan activamente en espacios de innovación, mientras otros se mantienen ajenos o perciben la innovación como ajena a su quehacer, reduciendo la posibilidad de construir inteligencia colectiva y de ampliar la base de participación interna. Asimismo, la cultura del error como oportunidad de aprendizaje aún es débil, lo que inhibe la experimentación, limita la presentación de ideas arriesgadas y restringe la práctica de pensamiento abierto a grupos con mayor familiaridad con metodologías innovadoras.

Finalmente, las iniciativas de apertura hacia actores externos presentan vacíos importantes de articulación sostenida. La interacción con entidades territoriales, academia, ciudadanía o ecosistemas de innovación suele producirse en el marco de proyectos específicos e iniciativas dispersas, y no a través de mecanismos estables de diálogo, escucha o co-creación externa. Esto reduce la capacidad de la ESAP para nutrirse de aprendizajes del entorno, dificulta convertir los territorios en laboratorios vivos y limita la permeabilidad del ecosistema organizacional a nuevas ideas y perspectivas.

Cat	Act
Brecha entre capacidades declaradas y percepción interna	Las iniciativas y mecanismos de participación no son percibidos de forma homogénea; existe desconocimiento y experiencias fragmentadas entre dependencias, territorios y grupos académicos.
Participación dependiente de eventos contingentes y no de procesos institucionalizados	La apertura y la cocreación se activan en espacios puntuales del ESAPLab o DFAGE, sin integrarse de forma estable en los ciclos regulares de gestión misional, académica y administrativa.
Debilidades culturales que limitan la apertura efectiva	Persisten silos organizacionales, carga procedimental y poca interacción interdependencias; la cultura del error como aprendizaje es débil, reduciendo la disposición a participar y experimentar.
Articulación externa insuficiente y poco sostenida	La relación con entidades territoriales, academia, sociedad civil, empresa privada y ciudadanía en general ocurre en iniciativas y proyectos aislados, en lógica de silos organizacionales, sin mecanismos permanentes de diálogo y cocreación que fortalezcan el aprendizaje externo y los laboratorios vivos.

4.2.3. Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: Restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
1. Desconexión entre mecanismos formales de participación y la percepción real de accesibilidad	Aunque existen estrategias, instrumentos y espacios para la participación, amplios grupos de la comunidad esapista no los identifican como pertinentes, accesibles o vinculantes; persisten experiencias fragmentadas entre dependencias, territoriales y grupos académicos y de investigación.	Porque sin participación reconocida y utilizada, la innovación permanece limitada a nichos específicos y no se convierte en práctica extendida. La baja apropiación afecta la legitimidad interna y reduce la capacidad de producir inteligencia colectiva.
2. Participación para la innovación dependiente de eventos puntuales y no de procesos institucionales	La apertura y la cocreación se activan principalmente en actividades del ESAPLab, DFAGE, Planeación –GESCO+I-, o Dirección de Capacitaciones, sin integrarse a los ciclos regulares de gestión misional, académica o administrativa; existe participación esporádica y no sostenida.	Porque sin procesos permanentes no se genera flujo continuo de ideas ni aprendizaje organizacional; se debilita la capacidad de innovación distribuida y se dificulta producir soluciones que respondan a necesidades estructurales.
3. Debilidades culturales que inhiben la apertura y la cocreación interna	Persisten silos organizacionales, sobrecarga procedimental, baja interacción entre dependencias y territoriales, y una cultura insuficiente de aprendizaje del error, lo que limita la disposición a experimentar y colaborar.	Porque estos patrones culturales bloquean la innovación desde la base, generan resistencia o indiferencia y disminuyen la capacidad de articular esfuerzos colectivos para resolver desafíos institucionales.
4. Articulación externa fragmentada y sin continuidad	Los vínculos con otros actores públicos, territoriales, académicos, empresariales o ciudadanos se dan a través de proyectos aislados, sin mecanismos estables de diálogo, escucha permanente o co-creación con el entorno.	Porque limita la capacidad de la ESAP para nutrirse de aprendizajes externos, construir laboratorios vivos territoriales y fortalecer su rol como actor articulador del ecosistema de innovación pública.
5. Limitada inclusión de docentes, estudiantes, graduados y grupos académicos o de investigación en procesos de apertura	La participación de docentes, estudiantes, investigadores y graduados no está sistematizada; intervienen en actividades específicas de innovación pero sin mecanismos estables de consulta, ideación o incidencia.	Porque estos grupos representan parte esencial del valor público de la ESAP, son portadores de conocimiento emergente y su baja participación reduce la diversidad epistémica y cognitiva, necesaria para innovar.

4.3. Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación

4.3.1. Principales aspectos positivos de la condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación

En la condición Núm. 2, ecosistema cultural para la innovación, el diagnóstico evidencia que la ESAP ha construido en los últimos cinco años un andamiaje institucional robusto que combina

definición estratégica, liderazgo visible y prácticas concretas de aprendizaje en innovación. En el plano estratégico, la innovación dejó de ser un enunciado accesorio para convertirse en un eje articulador del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Decenal de Desarrollo 2023–2033, especialmente a través de los sueños 2, 3 y 4, que vinculan producción de conocimiento, transformación del Estado y cambio organizacional interno. Esta orientación se traduce en objetivos explícitos para fortalecer capacidades innovadoras, articular investigación y acción pública, y consolidar una cultura organizacional abierta al cambio, lo que otorga a la condición cultural un soporte programático claro y coherente con el mandato nacional y territorial de la ESAP.

Desde la perspectiva de capacidades instaladas, uno de los avances más significativos es la creación y consolidación de una oferta formativa específica en innovación pública, liderada por el ESAPLab y la Dirección de Capacitación, que incluye el diplomado de introducción a la innovación en el sector público (en marcha desde 2021) y el diplomado de profundización en innovación en el sector público (a partir de 2025), además de una oferta de cursos en desarrollo digital, inteligencia artificial en el sector pública e innovación social. Estos programas han permitido instalar un lenguaje común, difundir metodologías como laboratorios de innovación, retos, prototipado y gestión del cambio, y fortalecer competencias en servidores, docentes, estudiantes y actores territoriales. Aunque la percepción interna todavía se sitúa en niveles intermedios, las medias observadas indican que una parte importante de la comunidad reconoce la existencia de esta formación, lo que confirma que el aprendizaje estructurado en innovación ya no es una práctica marginal, sino una capacidad emergente que se proyecta como base para el desarrollo de las demás condiciones del modelo.

En términos de liderazgo y soporte organizacional, el ecosistema cultural de la ESAP se sostiene sobre una combinación de marcos normativos y prácticas directivas que han dado estabilidad a la agenda de innovación. La incorporación del proceso de investigación e innovación en el mapa de procesos institucional, el funcionamiento del ESAPLab con procedimiento propio, la Red Territorial de Innovación de la ESAP, la destinación de tiempos en los planes de trabajo académico de los docentes y la realización recurrente de iniciativas como laboratorios itinerantes, Biblioteca viva y proyectos de investigación aplicada muestran que la alta dirección no solo declara su apoyo, sino que lo materializa en decisiones, recursos y dispositivos concretos. Este respaldo se refleja en la autoevaluación con calificaciones altas para el apoyo del liderazgo y la cultura de innovación, y en percepciones internas que, aunque heterogéneas, reconocen que la organización cuenta con directivos que promueven y respaldan iniciativas innovadoras.

Finalmente, el ecosistema cultural para la innovación se manifiesta en prácticas que favorecen la experimentación y la construcción de soluciones de manera colaborativa. Los ejercicios de pensamiento de diseño impulsados por el ESAPLab, la DFAGE y la Dirección de Capacitaciones, la elaboración de la caja de herramientas para la innovación pública, los procesos de acompañamiento metodológico a las direcciones territoriales y la articulación con entidades públicas en clave de innovación han ido configurando una cultura en la que es legítimo problematizar, cocrear y prototipar alternativas. La media global de percepción de la condición Núm. 2 indica que, aunque todavía existen brechas de apropiación, una proporción significativa de la comunidad empieza a reconocer la existencia de estrategias, espacios y metodologías orientadas a la innovación, lo que convierte a esta condición en uno de los pilares más prometedores para escalar la transformación institucional en los próximos años.

Aspecto positivo	Descripción sintética
Orientación estratégica consolidada hacia la innovación	La innovación se integra explícitamente al PEI y al Plan Decenal 2023–2033, articulada con los sueños institucionales y con metas de producción de conocimiento, transformación del Estado y cambio organizacional.
Oferta formativa especializada en innovación pública	La entidad ha desarrollado y sostenido diplomados y cursos en innovación pública, innovación social, desarrollo digital e inteligencia artificial, instalando un lenguaje común y competencias técnicas en servidores públicos, docentes, estudiantes y actores territoriales.
Liderazgo directivo visible y soporte organizacional	La innovación cuenta con respaldo normativo, inclusión en el mapa de procesos, funcionamiento estable del ESAPLab y tiempos asignados en los planes de trabajo académico, PTA, reflejando apoyo real de la alta dirección.
Metodologías y prácticas institucionalizadas de innovación	Se han consolidado prácticas como pensamiento de diseño, retos, prototipado y acompañamiento metodológico, impulsados por ESAPLab, DFAGE y otras dependencias, facilitando la experimentación y el aprendizaje colectivo.
Red Territorial de Innovación y articulación interinstitucional	La Escuela cuenta con mecanismos de colaboración con entidades nacionales y territoriales, fortaleciendo capacidades locales y ampliando el alcance del ecosistema cultural de innovación.
Reconocimiento creciente en la percepción interna	Aunque intermedia, la percepción muestra que una parte significativa de la comunidad identifica estrategias y metodologías de innovación, evidenciando un ecosistema cultural en consolidación.

4.3.2. Principales aspectos negativos de la condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación

Los principales aspectos negativos del ecosistema cultural para la innovación en la ESAP apuntan, en primer lugar, a una brecha consistente entre la madurez estratégica declarada y la experiencia cotidiana de la comunidad esapista. Mientras la autoevaluación ubica esta condición en un nivel alto (4,08 sobre 5, con varios factores en 5/5), la percepción de servidores y contratistas se sitúa solo en un rango medio (2,58 sobre 4, con desviación de 0,81), lo que indica que la cultura de la innovación existe en los planes, en los proyectos y en algunos núcleos activos, pero aún no se traduce de forma homogénea en prácticas visibles y compartidas en las diferentes dependencias y territorios. La innovación aparece así como una apuesta reconocida, pero no plenamente interiorizada ni vivida de manera transversal en el día a día en la Escuela.

Un segundo bloque de debilidades se concentra en la incapacidad de medir de manera diferenciada la inversión y los efectos de la innovación. El factor 5 se mantiene en un nivel incipiente: la Escuela no cuenta con herramientas específicas para identificar cuánto se invierte en innovación, qué parte del presupuesto se orienta a iniciativas innovadoras ni qué resultados concretos producen esos

recursos en términos de valor público. Los sistemas de información financieros existentes permiten hacer seguimiento general, pero no distinguir la innovación como categoría propia, lo que impide construir indicadores de rendimiento, evaluar retornos o aprender de manera sistemática a partir de los proyectos desarrollados. Esta carencia deja a la cultura de la innovación sin la capacidad de mostrar con evidencia que innovación genera resultados verificables para la misión académica, la gestión territorial y la transformación organizacional.

También se observan brechas en la apropiación y alcance de la oferta formativa en innovación. Aunque existen diplomados y programas formales que justifican la calificación máxima en aprendizaje de conocimientos, habilidades y prácticas para la innovación, la percepción interna muestra que buena parte del personal conoce solo parcialmente esta oferta o no la siente adaptada a sus necesidades específicas, en especial en algunas direcciones territoriales, áreas administrativas y en especial en los curso formales de pregrado y posgrados, en dónde las iniciativas de formación se han limitado al desarrollo de la Cátedra Nacional esapista en innovación en el sector pública (2023 II y 2025 II), pero se carece de electivas y programas de posgrados (especializaciones y maestrías) relacionados con innovación pública y desarrollo digital – Inteligencia artificial, analítica de datos, big data, etc. La formación en innovación tiende a concentrarse en ciertos grupos (equipos cercanos al ESAPLab, a la capacitación o a proyectos misionales), mientras otros permanecen con un acceso más limitado o indirecto, en especial los estudiantes de pregrado y posgrados. Esto reduce el potencial del ecosistema cultural, porque el lenguaje, las metodologías y las competencias innovadoras no alcanzan la masa crítica necesaria para sostener cambios amplios en la Escuela.

El apoyo del liderazgo, aunque fuerte en los diseños institucionales, muestra signos de asimetría en su vivencia cotidiana. La alta dirección ha incorporado la innovación en la plataforma estratégica, en el mapa de procesos y en proyectos de inversión, pero la percepción de los equipos ubica este respaldo en un nivel solo intermedio y altamente desigual según el rol (docentes, estudiantes, graduados, funcionarios y contratistas), la sede territorial o la cercanía al ESAPLab. Esto sugiere que el mensaje de apoyo a la innovación no se comunica ni se traduce con la misma intensidad en todas las capas directivas y territoriales, lo que genera zonas donde la innovación se percibe como prioridad clara y otras donde aparece como un discurso distante o accesorio. La consecuencia es una cultura que depende en exceso de ciertos liderazgos visibles y no de un compromiso distribuido transversalmente.

Finalmente, la cultura de la innovación se ve limitada por patrones organizacionales que aún favorecen la fragmentación y la inercia. Persisten rasgos de silos entre áreas, cargas procedimentales que dejan poco margen para experimentar, y una débil institucionalización de la gestión del cambio y del error como oportunidad de aprendizaje. Aunque existen lineamientos, proyectos e iniciativas que hablan de creatividad, experimentación, pensamiento de diseño e inteligencia colectiva, estos no se han convertido todavía en hábitos generalizados ni en rutinas de trabajo que atraviesen la totalidad de los procesos misionales y de apoyo.

Aspecto negativo	Descripción sintética
Brecha entre madurez estratégica y experiencia cotidiana	Aunque la autoevaluación muestra un ecosistema cultural avanzado, la percepción interna evidencia apropiación desigual y una cultura de innovación que no se vive de manera homogénea en dependencias y territorios.

Aspecto negativo	Descripción sintética
Ausencia de herramientas para medir inversión y resultados en innovación	No existen instrumentos para identificar cuánto se invierte en innovación ni sus efectos, lo que impide evaluar retornos, aprender de los proyectos y mostrar evidencia del valor público generado.
Alcance limitado y desigual de la oferta formativa en innovación	Los diplomados y cursos se concentran en ciertos grupos, mientras territorios, áreas administrativas y especialmente estudiantes en sus planes de estudios (pregrados y posgrados), tienen acceso parcial, reduciendo la masa crítica formativa necesaria.
Apoyo del liderazgo con asimetrías en su difusión y apropiación	Aunque el respaldo directivo está en los documentos y procesos, su traducción a prácticas cotidianas es desigual según rol, sede o cercanía al ESAPLab, generando territorios y equipos con niveles dispares de compromiso.
Persistencia de patrones organizacionales que limitan la cultura de innovación	Existen silos, exceso de carga procedimental y débil cultura del error, lo que restringe la experimentación, la colaboración y la incorporación de prácticas innovadoras como rutinas de trabajo establecidas.

4.3.3. Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 2. Ecosistema cultural para la Innovación

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
1. Brecha entre madurez estratégica y experiencia cotidiana de la comunidad esapista	La ESAP cuenta con un andamiaje estratégico sólido (Plan Decenal, sueños 1, 2, 3 y 4, ESAPLab, red territorial, diplomados), pero la cultura de innovación no se vive de manera homogénea en sedes, roles y territoriales. En la autoevaluación se declara en nivel alto, mientras la percepción solo reconoce un desarrollo intermedio del ecosistema cultural.	Porque si la innovación se queda en documentos, proyectos emblemáticos y núcleos activos, sin convertirse en práctica cotidiana, se erosiona su legitimidad, se reduce la apropiación y se limita el impacto real sobre la docencia, la investigación, la gestión territorial y los procesos administrativos. La brecha entre diseño y experiencia diaria es hoy el principal cuello de botella para consolidar la cultura de innovación.
2. Incapacidad de medir de forma diferenciada la inversión y los resultados de la innovación	No existen herramientas específicas para identificar cuánto se invierte en innovación ni para evaluar sus efectos; los sistemas financieros actuales no distinguen la innovación como categoría propia, por lo que no hay trazabilidad entre recursos, proyectos innovadores y valor público generado.	Porque sin métricas claras de inversión y resultados, la innovación compite invisiblemente por recursos, no puede demostrar retornos ni aprendizajes y queda expuesta a recortes o a decisiones discrecionales. Contar con información diferenciada es clave para priorizar iniciativas, justificar presupuesto y consolidar la innovación como política institucional de largo plazo.

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
3. Alcance limitado y desigual de la formación en innovación y desarrollo digital	<p>Aunque existen diplomados y cursos en innovación pública, innovación social e inteligencia artificial, su cobertura es desigual; esta se concentra en ciertos grupos y no se traduce en una oferta sistemática en pregrado y posgrado (electivas, especializaciones, maestrías) ni en una formación masiva para estudiantes, servidores y territorios.</p>	<p>Porque sin una masa crítica de personas formadas, el ecosistema cultural no logra “despegar” como práctica extendida. La falta de formación sistemática reduce la capacidad de escalar metodologías de innovación, debilita las competencias del estudiantado y limita el papel de la ESAP como referente académico en innovación pública y desarrollo digital.</p>
4. Apoyo directivo a la innovación con difusión y apropiación asimétricas	<p>La alta dirección ha incorporado la innovación en la plataforma estratégica, en el mapa de procesos y en proyectos de inversión, pero este respaldo se percibe de forma desigual según rol, territorio y cercanía al ESAPLab; en algunas áreas y territoriales la innovación se vive como prioridad clara y en otras como discurso distante.</p>	<p>Porque un liderazgo percibido como selectivo o lejano fragmenta la cultura de innovación, genera “zonas calientes” y “zonas frías” y aumenta la dependencia de personas clave. Fortalecer un apoyo distribuido es esencial para reducir la vulnerabilidad frente a cambios de autoridades y asegurar que la innovación sea un compromiso institucional y no solo de algunos equipos.</p>
5. Patrones organizacionales que refuerzan silos, inercia y baja tolerancia al error	<p>Persisten silos y compartimientos entre áreas, alta carga procedimental, trámites que dejan poco margen para experimentar y una cultura del error aún débil. Aunque existen lineamientos y proyectos sobre creatividad y pensamiento de diseño, no se han traducido en rutinas y hábitos generalizados en los procesos misionales y de apoyo.</p>	<p>Porque estos patrones actúan como freno invisible: dificultan la colaboración, desincentivan la experimentación y limitan la inteligencia colectiva. Si no se intervienen, pueden neutralizar los avances logrados en formación, liderazgo y arquitectura institucional, impidiendo que la innovación se convierta en una forma habitual de trabajar y aprender en la ESAP.</p>

4.4. Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

4.4.1. Principales aspectos positivos de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

En la condición Núm. 3, arquitectura creativa para la innovación y el cambio, la ESAP evidencia un nivel de madurez alto al contar con una infraestructura organizacional específica para gestionar el ciclo de las ideas innovadoras, desde su identificación hasta su estructuración en iniciativas y proyectos. La política GESCO+I, la formalización del ESAPLab mediante la Resolución 890 de 2021 y la consolidación de la Red Territorial de Innovación configuran un entramado organizacional que ha dejado de entender la innovación como un ejercicio aislado, para convertirla en un proceso estructurado, con responsables definidos, procedimientos propios y un vínculo claro con los procesos misionales y territoriales de la Escuela.

Un segundo aspecto positivo se observa en la existencia de mecanismos concretos para la gestión de ideas, iniciativas y proyectos innovadores. Los factores asociados a recolección de ideas (factor 9), acompañamiento a la implementación (factor 11) y gestión de procesos de pensamiento de diseño (factor 13) alcanzan niveles máximos (5/5) en la autoevaluación, lo que indica que la ESAP no solo dispone de canales para que emerjan iniciativas de mejora, sino que ha instalado metodologías colaborativas para problematizar, idear, priorizar y prototipar soluciones con equipos misionales y territoriales. Talleres, laboratorios itinerantes, ejercicios de árbol de problemas, construcción de rutas metodológicas y la caja de herramientas para la innovación pública muestran que la institución ha avanzado en traducir el discurso de la innovación en prácticas metodológicas recurrentes capaces de fortalecer capacidades internas y de articular actores en torno a retos concretos de gestión pública.

Asimismo, la arquitectura creativa se apoya en un esquema de gobernanza que, aunque perfectible, ya articula a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional, la Subdirección Nacional de Investigaciones, la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal, la Oficina de Planeación y las direcciones territoriales alrededor de la agenda de innovación que lidera el ESAPLab. Esta articulación permite que la gestión de ideas no dependa únicamente de iniciativas individuales, sino que se conecte con proyectos de inversión, con el mapa de procesos y con prioridades estratégicas del Plan Decenal, lo que incrementa la probabilidad de que las iniciativas innovadoras se conviertan en decisiones, productos y aprendizajes institucionales.

El análisis inferencial también revela un conjunto de capacidades latentes que, aunque no emergen de manera explícita en los indicadores, pueden inferirse a partir de los avances acumulados en los últimos cinco años. Uno de ellos es la capacidad para aprender haciendo, visible en la manera como los equipos adoptan metodologías de diseño, ajustan procesos sobre la marcha y generan aprendizajes que luego se traducen en mejoras metodológicas en el ESAPLab y en la Red Territorial. Este patrón sugiere la presencia de un mecanismo informal de retroalimentación continua, donde la experimentación y la acción colaborativa producen aprendizajes que reconfiguran prácticas internas, incluso sin estar plenamente formalizados. Asimismo, se observa un fortalecimiento gradual de la confianza interinstitucional, expresada en la capacidad de que dependencias, direcciones territoriales y grupos de valor abran sus procesos, compartan problemas y construyan soluciones conjuntas, lo cual denota un capital relacional en expansión, indispensable para sostener iniciativas de innovación en el tiempo.

La amplia participación docente (23 docentes) en el ESAPLab, en representación de diferentes direcciones territoriales, con diversas formaciones y trayectorias, permite un pluralismo epistémico y metodológico que enriquece los procesos de ideación y acompañamiento —pensamiento de diseño, analítica de datos, análisis organizacional, gestión del cambio e inteligencia colectiva—, constituyendo una ventaja estructural frente a otras unidades de innovación del sector público, al permitir que la creatividad de la Escuela se despliegue sobre bases conceptuales y técnicas cada vez más sofisticadas.

Finalmente, la lectura conjunta de la autoevaluación y de la encuesta de percepción sugiere que esta condición se ha convertido en uno de los pilares más sólidos del modelo de innovación de la ESAP, dado que las calificaciones altas en los factores 9, 11 y 13 dan cuenta de una base estructural y metodológica robusta, mientras que las percepciones intermedias evidencian un proceso en expansión que ya es reconocido por una parte importante de la comunidad, aunque aún no se vive de forma plenamente homogénea. Desde una perspectiva organizacional,

esto configura un escenario favorable: la Escuela ya cuenta con una arquitectura creativa instalada, capaz de gestionar ideas y procesos de cambio, sobre la cual es posible profundizar en estandarización, visibilidad y alcance territorial, para que la innovación deje de ser una práctica concentrada en ciertos nodos y se consolide como rasgo identitario de la cultura organizacional de la Escuela.

4.4.2. Principales aspectos negativos de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

En la condición Núm. 3, arquitectura creativa para la innovación y el cambio, el diagnóstico muestra un conjunto de tensiones estructurales que, pese a la existencia de marcos formales y experiencias destacables, limitan la consolidación de un sistema plenamente funcional para gestionar ideas, seleccionar iniciativas, acompañar y en especial financiar iniciativas y procesos innovadores en la ESAP.

El primer aspecto negativo se relaciona con la brecha persistente entre los resultados altos de la autoevaluación y las percepciones internas registradas en la encuesta. Aunque los factores 9, 10 y 11 fueron autocalificados en niveles óptimos (4 o 5 sobre 5), las medias de percepción oscilan entre 2,41 y 2,67 sobre 4, acompañadas de desviaciones estándar elevadas. Esta disparidad indica que los mecanismos formales de recolección, selección y acompañamiento de ideas aún no son plenamente reconocidos, comprendidos ni vividos por una parte significativa de los servidores públicos, docentes, estudiantes y contratistas, especialmente en las direcciones territoriales. El riesgo principal es que la arquitectura institucional de innovación opere como un dispositivo técnico robusto, pero con baja visibilidad y apropiación cotidiana, lo que limita la capacidad de movilizar iniciativas desde la base y compromete la legitimidad interna del sistema.

Un segundo bloque de debilidades está asociado a la fragmentación y falta de estandarización en los procesos de selección y desarrollo de ideas. Aunque existen instrumentos como la convocatoria al “Mejor equipo de trabajo” o los lineamientos operativos del ESAPLab, en donde por medio de la Red territorial de innovación o el desarrollo de Hackatones se adelantan tareas de recolección, selección y acompañamiento de ideas e iniciativas innovadoras, la ESAP aún no cuenta con un sistema homogéneo, con criterios comparables y procedimientos formalizados que permitan priorizar iniciativas según impacto, factibilidad, alineación estratégica o potencial innovador, sumado a la limitada capacidad de financiamiento, sostenibilidad y escalabilidad, generando posibles frustraciones. Esta ausencia genera decisiones ad hoc, dependencia de capacidades individuales y un uso desigual de recursos, lo que dificulta transformar ideas creativas en proyectos realizables, sostenibles y escalables. La arquitectura creativa aparece, entonces, como un engranaje con piezas sueltas: hay espacios de participación y prototipado, pero sin una ruta clara que conecte cada fase del ciclo de innovación.

Asimismo, se evidencia la insuficiente formalización de los mecanismos para identificar oportunidades de cambio. Aunque la ESAP realiza ejercicios de consulta, encuestas y diálogos territoriales, estos procesos no se consolidan aún como un sistema de vigilancia estratégica o análisis prospectivo capaz de alimentar, de manera sistemática, la agenda de innovación organizacional. Esta carencia reduce la capacidad de anticipación de la Escuela y limita su habilidad para traducir señales del entorno —tendencias territoriales, cambios regulatorios, demandas ciudadanas, avances tecnológicos— en desafíos y proyectos aplicados.

Otro elemento crítico es la brecha entre la existencia de metodologías de pensamiento de diseño y su aplicación equilibrada en toda la organización. Si bien el ESAPLab, la Dirección de Capacitaciones, la DFAGE y la Oficina de Planeación han logrado instalar prácticas como ideación, cocreación y mapeo de problemas, el alcance es aún desigual, en tanto algunas dependencias y territoriales han avanzado en el uso de estas herramientas, mientras que otras permanecen al margen o las vinculan solo a ejercicios puntuales. La encuesta muestra medias intermedias y dispersión considerable, lo que indica apropiación parcial y limitada institucionalización. En la práctica, esto significa que el pensamiento de diseño opera más como una capacidad concentrada en ciertos nodos que como un lenguaje común capaz de orientar la manera en que la Escuela diagnostica, experimenta y toma decisiones.

Un conjunto de aspectos negativos de segundo orden emerge cuando se observa la arquitectura creativa no solo desde los mecanismos formales existentes, sino desde su capacidad real para producir aprendizaje institucional profundo. Aunque la ESAP cuenta con instrumentos, procedimientos y espacios para la recolección, selección y acompañamiento de ideas, estos procesos aún no logran configurarse como un ciclo completo y retroalimentado capaz de generar memoria organizacional e impactar en un alto grado los procesos formativos en sus pregrados y posgrados. La ausencia de un sistema integrado de captura de aprendizajes, de documentación sistemática de prototipos y de transferencia interna de resultados impide que las experiencias exitosas se conviertan en capacidades acumuladas que se transmitan en el aula.

Otro aspecto negativo de segundo orden se relaciona con la dependencia estructural de la arquitectura creativa de la Escuela respecto de actores y capacidades específicas, particularmente del ESAPLab y de su articulación con la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y la DFAGE. Si bien estas unidades han dinamizado la agenda de innovación, la alta concentración de conocimiento metodológico y de habilidades técnicas en unos pocos equipos genera vulnerabilidad organizacional, dado que las rotaciones de contratistas, cargas de trabajo docente o cambios en prioridades en las direcciones territoriales pueden afectar la continuidad y calidad de los procesos de acompañamiento, ideación y prototipado. A ello se suma la ausencia de mecanismos obligatorios de coordinación entre procesos misionales, territoriales y académicos para activar la arquitectura creativa, lo que produce una dependencia excesiva de voluntades locales (en especial de los directores territoriales) y genera asimetrías entre la sede central y las territoriales (y entre estas). Esta fragilidad estructural sugiere que la arquitectura creativa, aunque formalmente existente, opera como un sistema parcial, no suficientemente distribuido y susceptible a interrupciones, lo que limita su capacidad para convertirse en un componente transversal y estable de la gestión institucional.

Finalmente, persisten problemas invisibles pero determinantes, asociados a patrones organizacionales que restringen el funcionamiento de la arquitectura creativa. Entre ellos se encuentran el exceso de formalismo en los procesos, la alta carga procedimental, la limitada articulación entre niveles central y territorial y la persistencia de silos organizacionales, que dificultan la circulación de ideas y la construcción de proyectos transversales. A ello se suma la ausencia de un sistema unificado para documentar, sistematizar y retroalimentar aprendizajes derivados de las iniciativas de innovación, lo que afecta la capacidad organizacional para acumular conocimiento y cerrar ciclos de mejora.

4.4.3. Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados de la condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

Problemas en orden de prioridad	Descripción del problema: restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
1. Baja apropiación institucional de la arquitectura creativa	La arquitectura creativa existe formalmente, pero no es reconocida ni utilizada de manera homogénea por servidores públicos, contratistas, docentes, investigadores, estudiantes y graduados. El estudio revela una débil apropiación de los mecanismos de recolección, selección y acompañamiento de ideas.	Sin apropiación real, la arquitectura creativa funciona solo en ciertos nodos y pierde efectividad institucional. La baja legitimidad interna afecta la generación de ideas desde la base, limita la innovación distribuida y pone en riesgo la sostenibilidad de la estrategia.
2. Ausencia de un sistema estandarizado para selección y priorización de iniciativas	Aunque existen prácticas de recolección y acompañamiento, no hay criterios homologados, procedimientos comparables ni un sistema único para priorizar iniciativas según impacto, factibilidad, alineación estratégica o potencial innovador.	Sin criterios comunes ni rutas claras, las iniciativas dependen de decisiones ad hoc, capacidades individuales o disponibilidad puntual de recursos. Esto genera frustración, inequidad en el acceso y dificulta convertir ideas en proyectos realizables, sustentables y escalables.
3. Débil capacidad organizacional para identificar oportunidades de cambio	La ESAP no cuenta con un sistema de vigilancia estratégica o análisis prospectivo que convierta señales del entorno (tecnológicas, territoriales, sectoriales, regulatorias, ciudadanas) en desafíos de innovación. La identificación de oportunidades sigue siendo reactiva y fragmentada.	Sin capacidad de anticipación, la arquitectura creativa opera mirando hacia adentro y pierde conexión con los desafíos reales del entorno. Esto limita la pertinencia, el impacto y la capacidad de la ESAP para posicionarse como referente de la transformación de la administración pública.
4. Aplicación desigual de metodologías de pensamiento de diseño	Aunque existen metodologías consolidadas, su uso sigue concentrado en algunas dependencias (ESAPLab, DFAGE, Capacitaciones y Planeación). Otras áreas participan de manera esporádica o no las aplican, lo que revela una brecha significativa en capacidades internas.	Si el pensamiento de diseño no se convierte en lenguaje común, la innovación depende de unidades específicas y no permea los procesos misionales, administrativos y académicos. Esto frena la creatividad institucional y la capacidad de resolver problemas complejos.
5. Limitada retroalimentación y baja trazabilidad del ciclo de vida de las ideas	Aunque la ESAP cuenta con mecanismos para recolectar y acompañar ideas, no existe un sistema integral que permita hacer trazabilidad completa desde la formulación hasta la implementación, evaluación y eventual escalamiento de las iniciativas. La retroalimentación hacia los equipos es irregular, la información se dispersa entre dependencias, y no hay criterios homogéneos para documentar aprendizajes ni para visibilizar qué ideas avanzan, cuáles se transforman en proyectos ni por qué otras se descartan.	Sin trazabilidad ni retroalimentación sistemática, la organización pierde oportunidades de aprendizaje, disminuye la motivación de los equipos para proponer ideas y limita la capacidad institucional para identificar patrones, priorizar soluciones efectivas o escalar innovaciones exitosas. Además, la falta de evidencia dificulta tomar decisiones informadas, afecta la transparencia interna del proceso innovador y reduce la consolidación de una cultura basada en aprendizaje continuo y memoria organizacional.

4.5. Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

4.5.1. Principales aspectos positivos en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

En la condición Núm. 4, recursos y entornos de innovación, el diagnóstico muestra que, aun siendo la condición con menor puntaje promedio del modelo, la ESAP ha logrado instalar en los últimos

cinco años un conjunto de capacidades que funcionan como plataforma mínima para escalar su ecosistema innovador. En primer lugar, existe ya una infraestructura básica, tanto física como digital, que puede operar como soporte para su consolidación. El espacio de coworking administrado por la Dirección de Capacitación y los espacios de aulas en las diferentes sedes, los micrositijs del ESAPLab y del Centro de datos y analítica para la innovación, así como la plataforma Infonia, configuran una red inicial de entornos donde se articulan encuentros presenciales, circulación de información y acceso a datos institucionales. El valor positivo no radica solo en su existencia, sino en que estas infraestructuras han sido efectivamente utilizadas para desarrollar actividades específicas de innovación pública, particularmente en el marco del ESAPLab y de la DFAGE, lo que demuestra que la institución ya cuenta con puntos de apoyo tangibles para evolucionar hacia espacios más especializados, interactivos y simbólicamente asociados a la innovación.

Un segundo grupo de aspectos positivos se concentra en la arquitectura organizacional orientada a dotar de responsables y unidades específicas a la agenda de innovación. La creación y operación del ESAPLab como unidad formalizada, vinculada a la Subdirección Nacional de Proyección Institucional y soportada en un proyecto de inversión, ha permitido disponer de un núcleo técnico y académico con mandato explícito en innovación. A esto se suma la existencia de servidores y docentes de carrera con funciones definidas en materia de innovación, especialmente en la SNPI y la DFAGE, lo que refuerza la idea de que la innovación no depende únicamente de voluntades individuales, sino que está anclada a roles, tiempos de trabajo académico y responsabilidades estables en el mapa de procesos. Desde una perspectiva organizacional, este arreglo constituye una fortaleza clara: facilita la continuidad de iniciativas, sostiene la Red Territorial de Innovación y permite que los procesos de acompañamiento, pensamiento de diseño y gestión de proyectos se articulen con las decisiones de planeación y con el uso de recursos presupuestales.

En materia de incentivos y gestión del conocimiento, la ESAP también ha dado pasos relevantes que, aunque aún no conforman un sistema integral, sí representan señales claras de institucionalización. La convocatoria del “Mejor equipo de trabajo” y la promoción de semilleros estudiantiles asociados a proyectos de innovación muestran que la entidad ha comenzado a vincular reconocimiento, bienestar e incentivos simbólicos y materiales con la generación de iniciativas innovadoras, tanto en el plano funcional como académico. De manera paralela, la producción de conocimientos en innovación —a través de proyectos de investigación, documentos técnicos, publicaciones y contenidos del ESAPLab, la Oficina de Planeación, el grupo de Investigación aplicada de la DFAGE y la Dirección de Capacitaciones— ha generado un acervo que se registra en la web institucional, en el SNCTI y en bases de datos especializadas, configurando una base cognitiva que puede alimentar futuras estrategias de gestión del conocimiento en innovación. Aunque la autoevaluación reconoce que estos mecanismos son aún parciales, la existencia de esta masa crítica de productos y experiencias constituye una fortaleza que distingue a la ESAP de otras entidades que todavía no han vinculado innovación con investigación aplicada ni con producción sistemática de saberes.

Incluso en los factores con resultados más bajos, como la compra pública innovadora y la medición de efectos de la inversión en innovación, se observan elementos habilitantes que vale la pena destacar. La presencia de procedimientos de contratación estandarizados, de un plan anual de adquisiciones y de sistemas de información financiera robustos, si bien hoy responden a una lógica tradicional, ofrecen una base institucional y técnica sobre la cual es posible diseñar, en el mediano plazo, mecanismos específicos para etiquetar, seguir y evaluar recursos destinados a innovación, así como para evolucionar hacia esquemas de Compra Pública Innovadora. En este

sentido, la principal fortaleza de la condición Núm. 4 no es tanto la madurez actual de sus recursos y entornos, sino el hecho de que la ESAP ya dispone de estructuras, unidades, infraestructuras y prácticas que pueden ser reconfiguradas y potenciadas para operar como un verdadero sistema de soporte a la innovación, articulado con los sueños estratégicos del Plan Decenal y con el mandato nacional de liderazgo en administración pública.

Además de las capacidades explícitas identificadas en la autoevaluación, la condición de recursos y entornos para la innovación también revela fortalezas de segundo orden que, aunque no se encuentran formalizadas en instrumentos específicos, operan como dinámicas habilitantes dentro del ecosistema institucional. Un ejemplo es el papel que ha venido desempeñando la estrategia Biblioteca viva en administración pública, implementada por el ESAPLab, que no solo constituye un espacio de intercambio de saberes, sino que funciona como un mecanismo emergente de gestión del conocimiento, al permitir la circulación horizontal de experiencias, lecciones aprendidas y prácticas territoriales que difícilmente se capturan en repositorios formales y se encuentra soportado de manera digital en el micro sitio del ESAPLab. Estas sesiones aportan a la construcción de memoria institucional, fortalecen la cohesión entre direcciones territoriales –dado el intercambio docente que se realiza cuando se desplazan a otras territoriales para los encuentros presenciales de la iniciativa- y contribuyen a que el conocimiento tácito de los equipos se convierta en insumo para procesos de innovación. De igual forma, la Red Territorial de Innovación Pública actúa como una plataforma distribuida de aprendizaje organizacional que, si bien no se concibe formalmente como un sistema de gestión del conocimiento, cumple funciones equivalentes al articular capacidades locales, transferir metodologías y propiciar escenarios para experimentar soluciones en diversos contextos. Esta articulación territorial constituye una fortaleza latente que podría evolucionar hacia un modelo más robusto de generación, sistematización y reutilización de saberes en innovación pública.

4.5.2. Principales aspectos negativos en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

El análisis de esta condición muestra, en primer lugar, una brecha significativa entre las expectativas estratégicas de la ESAP y las capacidades reales disponibles para sostener procesos de innovación de manera continua y escalable. Aunque la autoevaluación reconoce algunos avances puntuales en infraestructura y mecanismos de apoyo, la percepción interna revela que dichos recursos no alcanzan un nivel suficiente de especialización, accesibilidad ni articulación para consolidar un entorno verdaderamente habilitante. La ausencia de un espacio físico dedicado y simbólicamente asociado a la innovación, así como la falta de entornos que favorezcan el trabajo creativo, limita las posibilidades de ideación, prototipado y experimentación, sobre todo en las direcciones territoriales, donde esta carencia se percibe con mayor intensidad. Esta situación refuerza la desigualdad en la distribución de capacidades y genera una vivencia fragmentada del ecosistema innovador de la Escuela.

En cuanto a los entornos digitales, el diagnóstico evidencia una debilidad estructural asociada a plataformas aún inmaduras y centradas principalmente en la difusión de información, más que en la interacción, la cocreación o la colaboración en red. Los microsítios del ESAPLab y del centro de datos constituyen esfuerzos relevantes, pero permanecen en un nivel funcional básico, sin alcanzar las características propias de plataformas dinámicas capaces de soportar comunidades de práctica, retos de innovación, herramientas colaborativas o analítica de datos aplicada. Esta limitación tecnológica afecta la capacidad de la entidad para conectar inteligencias distribuidas,

gestionar conocimiento de manera sistemática y proyectar la innovación hacia escenarios digitales, donde hoy se movilizan buena parte de los ecosistemas públicos contemporáneos.

Otro aspecto crítico se encuentra en el diseño y alcance de los incentivos para la innovación. La ESAP cuenta con algunos mecanismos, como el reconocimiento al mejor equipo de trabajo y la visibilización de los esfuerzos e iniciativas de la Red Territorial de innovación en el Congreso Internacional de Innovación en Administración Pública, pero estos son aislados, con alcance limitado y sin un sistema integral que logre conectar incentivos con resultados, aprendizaje y ciclos completos de innovación. La percepción interna así lo confirma: buena parte de la comunidad no identifica incentivos claros, permanentes o accesibles, lo que reduce la motivación para participar en iniciativas innovadoras, disminuye la visibilidad de los logros y debilita la construcción de una cultura de reconocimiento vinculada a la creatividad y al mejoramiento continuo. Esta falta de incentivos sistemáticos afecta tanto la sostenibilidad como la escalabilidad de las prácticas innovadoras.

Asimismo, la gestión del conocimiento en innovación presenta vacíos significativos que impiden convertir los resultados de los proyectos, experiencias y metodologías en aprendizaje institucional. Aunque la ESAP produce conocimiento en innovación desde la investigación, la asistencia técnica y las actividades del laboratorio, no existe un sistema articulado para capturar, organizar, validar, difundir y reutilizar dichos saberes. La información se encuentra dispersa en repositorios, algunas publicaciones y libros de la subdirección de investigaciones y la Escuela de Alto Gobierno, otros documentos aislados y micrositos parcialmente integrados, lo que dificulta cerrar el ciclo producción–uso–retroalimentación. Esta falta de gestión sistemática del conocimiento se traduce en pérdida de aprendizajes, duplicación de esfuerzos y baja capacidad para escalar prácticas exitosas, afectando la madurez del ecosistema innovador.

Otro aspecto negativo se relaciona con la consolidación aún parcial de la unidad de innovación. Si bien el ESAPLab está formalizado y posee experiencias relevantes, su sostenibilidad depende de marcos normativos con vigencia limitada, de equipos pequeños de apoyo (contratistas y funcionarios) que trabajan en paralelo frente al equipo docente de las territoriales y de una arquitectura que aún requiere consolidación en términos de gobernanza, recursos, articulación interna y presencia territorial. La percepción interna lo refleja: muchos servidores públicos, docentes y contratistas no identifican con claridad el rol, alcance o servicios del laboratorio de innovación, lo que limita su apropiación y reduce el potencial de la unidad para actuar como eje transversal del sistema institucional de innovación. Esto configura un riesgo importante, dado que la innovación en la ESAP se sostiene en esfuerzos sobresalientes de algunos actores altamente comprometidos, pero frágiles, que requieren mayor institucionalización para garantizar su permanencia y expansión.

A nivel más profundo, la condición Núm. 4 también revela un conjunto de aspectos negativos de segundo orden que no emergen de inmediato en la autoevaluación, pero que se pueden inferir a partir de los patrones organizacionales observados. Uno de ellos es la dependencia tácita de la innovación en infraestructuras que no fueron diseñadas para tal fin, lo cual genera un ecosistema vulnerable. La ausencia de espacios físicos dedicados obliga a que talleres, laboratorios y ejercicios metodológicos dependan de disponibilidad de aulas, auditorios o espacios del coworking, lo que limita la continuidad y desincentiva la programación de procesos de innovación de largo aliento. Esta dependencia no solo afecta la logística, sino también la identidad simbólica, pues sin un “lugar” propio, la innovación carece de un anclaje claro dentro de la Escuela y en especial en las territoriales.

Otro aspecto de segundo orden es la fragmentación digital que se infiere de la coexistencia de microsítios, repositorios y sistemas aislados sin integración funcional. Aunque existen esfuerzos como Infonia, DataEsap, el microsítio del ESAPLab y su Centro de datos o la gestión documental en Isolución, la falta de interoperabilidad entre estos sistemas dificulta que el conocimiento circule, que los equipos articulen proyectos y que la innovación se sostenga sobre datos oportunos y conectados. La consecuencia es un ecosistema donde la información existe, pero no conversa, lo que debilita la capacidad de interoperabilidad, de aprendizaje institucional y reduce el potencial de la analítica de datos para orientar decisiones estratégicas.

Finalmente, se observa un riesgo latente relacionado con la sostenibilidad financiera de las iniciativas de innovación. Si bien la Escuela ejecuta proyectos de inversión que han permitido financiar actividades del ESAPLab y acompañamientos territoriales, no hay claridad sobre una estructura presupuestal permanente ni sobre mecanismos para garantizar la continuidad de estos esfuerzos más allá de los ciclos anuales de inversión. Esta incertidumbre reduce la posibilidad de planear estrategias de innovación a mediano y largo plazo y genera escenarios donde el avance depende de voluntades coyunturales, más que de reglas estables, lo cual compromete la madurez del ecosistema de recursos y entornos para la innovación.

Finalmente, el factor relacionado con la compra pública innovadora constituye la mayor debilidad del ecosistema de recursos y entornos. La calificación de 0/5 evidencia una ausencia total de lineamientos, capacidades y estrategias para utilizar la contratación pública como palanca para la innovación. La ESAP opera con procedimientos tradicionales, orientados a la adquisición de bienes o servicios disponibles en el mercado, sin aprovechar modalidades como CPTI o CPP, ni mecanismos de retos de innovación, ni esquemas de colaboración con startups, spin off de otras universidades, mipymes o centros de investigación. Esta ausencia limita la capacidad de la entidad para incorporar soluciones novedosas, escalar prototipos desarrollados en la Escuela o contribuir al ecosistema de innovación pública a través del poder de compra del Estado. Además, genera un desfase entre la narrativa institucional de innovación y su capacidad de movilizar recursos hacia soluciones transformadoras.

4.5.3. Principales problemas: restricciones, debilidades o riesgos priorizados en la condición núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

Problema en orden de prioridad	Descripción del problema: restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
<p>1. Ausencia de un sistema integrado de recursos y entornos para la innovación</p>	<p>Debilidad estructural derivada de la inexistencia de espacios físicos, digitales y cognitivos plenamente articulados, especializados y reconocidos institucionalmente como núcleo del ecosistema de innovación. Actualmente, los recursos existen de forma fragmentada, con usos intermitentes o no orientados a los fines específicos de ideación, prototipado, experimentación y gestión del conocimiento.</p>	<p>Porque sin un sistema de entornos conectados y diseñados para la innovación, la capacidad institucional queda dispersa, se dificultan procesos iterativos, se reduce la apropiación interna y se limita la posibilidad de escalar prácticas innovadoras hacia las sedes territoriales y hacia la oferta académica.</p>

Problema en orden de prioridad	Descripción del problema: restricción, debilidad o riesgo	¿Por qué es importante abordarlo?
<p>2. Carencia de plataformas digitales robustas para colaboración, cocreación y analítica aplicada</p>	<p>Debilidad tecnológica asociada a la existencia de microsítios informativos pero no interactivos, sin comunidades de práctica, sin herramientas de diseño colaborativo, sin módulos de retos de innovación ni integración de datos institucionales. La fragmentación digital (Infonia, microsítios, repositorios) impide un flujo sistemático de información e innovación.</p>	<p>Porque los ecosistemas públicos contemporáneos operan crecientemente en entornos digitales; sin plataformas dinámicas, la ESAP no puede conectar inteligencias distribuidas, gestionar conocimiento, ni sostener procesos de innovación a escala territorial, nacional e internacional con equipos multidisciplinarios y territoriales.</p>
<p>3. Falta de un sistema de incentivos institucionales que estimule la innovación de manera sostenida</p>	<p>Debilidad cultural y organizacional reflejada en la existencia de incentivos puntuales, poco articulados y con bajo reconocimiento interno. La comunidad esapista no percibe un sistema permanente, transparente y accesible de estímulos vinculados al ciclo completo de innovación.</p>	<p>Porque sin incentivos claros la participación innovadora se concentra en pocos equipos, se erosiona la motivación colectiva, se limita la experimentación y se afecta la sostenibilidad de las iniciativas, especialmente en territoriales con menores capacidades.</p>
<p>4. Gestión del conocimiento en innovación débil, dispersa y sin un sistema institucional unificado</p>	<p>Debilidad cognitiva asociada a la falta de mecanismos formales para capturar, organizar, validar, reutilizar y difundir los aprendizajes de la innovación (investigación, asistencia técnica, experiencias territoriales). La información existe pero está fragmentada en repositorios no interoperables y sin un ciclo completo de producción–uso–retroalimentación.</p>	<p>Porque sin gestión del conocimiento no hay aprendizaje institucional ni posibilidad de escalar prácticas exitosas. La innovación se vuelve episódica, dependiente de personas específicas y vulnerable ante rotación, desarticulación o pérdida de memoria organizacional.</p>
<p>5. Sostenibilidad frágil de la unidad de innovación (ESAPLab) y del modelo de gobernanza asociado</p>	<p>Riesgo estructural derivado de la dependencia del ESAPLab de normativa con vigencia limitada, equipos pequeños de apoyo, alta carga operativa y trabajo parcial de los docentes, donde la prioridad de su carga laboral no es el laboratorio de innovación o la investigación aplicada. Falta de un modelo de gobernanza consolidado que garantice continuidad, claridad de roles, presencia territorial y permanencia presupuestal más allá de proyectos de inversión.</p>	<p>Porque sin gobernanza sólida la innovación queda sujeta a ciclos administrativos y voluntades coyunturales, lo que compromete su institucionalización como política transversal, reduce su capacidad para acompañar procesos territoriales y pone en riesgo la continuidad del ecosistema innovador.</p>

5. Perfil Plan de acción

A partir del diagnóstico y al análisis realizado, a continuación se propone una serie de acciones específicas para mejorar las condiciones iniciales de innovación en la Escuela Superior de Administración Pública.

Frente a las diferentes acciones propuestas, se describe su enfoque y propósito, teniendo en cuenta que sean viables, pertinentes y alineadas con los objetivos y sueños institucionales de la Escuela. Las acciones de mejora propuestas están organizadas en un esquema de priorización que inicia con cinco (5) acciones transversales priorizadas y prosigue con bloques de cinco (5) acciones de mejora priorizadas por cada una de las cuatro (4) condiciones caracterizadas por el instrumento de autoevaluación empleado, que se orienten a dar solución a los problemas anteriormente identificados.

En cada acción de mejora se identifican los insumos necesarios, en donde se indican recursos técnicos, financieros, normativos o de conocimientos, habilidades y prácticas requeridos. Respecto de los productos habilitantes esperados, por cada acción de mejora, se definen entregables concretos que habilitan diferentes factores identificados. Frente a los efectos e impactos, se estiman los cambios comportamentales esperados (culturales, organizacionales o funcionales), así como el valor público proyectado.

Finalmente, por medio de los criterios de priorización empleados se buscó cocrear propuestas de acciones de bajo costo y alto impacto, sostenibles, escalables en el tiempo y que generen sinergias interinstitucionales, así como que sean susceptibles de traducirse en metas cuantificables con el fin de construir una batería de indicadores para su seguimiento a futuro.

5.1. Acciones transversales de mejora para la innovación

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
1	<ul style="list-style-type: none"> Marco normativo actualizado para el laboratorio de innovación (renovación de la Resolución 890 de 2021 y definición de modelo de gobernanza). Diagnóstico detallado de necesidades territoriales y misionales para adaptar herramientas de innovación. Tiempo institucional asignado a funcionarios clave para liderar procesos (subdirectores, profesores de carrera, facilitadores territoriales). Recursos tecnológicos para crear plataformas digitales colaborativas (comunidades de práctica, repositorios, tableros ágiles). Metodologías de formación continua orientadas a innovación pública (caja de herramientas ESAPLab, diplomados, talleres modulares). Apoyo comunicacional y pedagógico para instalar el lenguaje común de innovación. 	<p>Crear un sistema institucional de apropiación y activación de la innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema unificado de gestión de ideas con registro, trazabilidad y retroalimentación (plataforma digital). Red de facilitadores de innovación con roles formalizados y capacidades certificadas. Ruta institucional de innovación (paso a paso desde ideación hasta prototipado). Comunidad digital de práctica en innovación para servidores, docentes y territoriales. Tablero de visualización en tiempo real de proyectos innovadores activos (dashboard institucional). Boletín trimestral de resultados, aprendizajes y buenas prácticas en innovación. Mecanismo estandarizado de retroalimentación y celebración de logros innovadores. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor participación voluntaria en procesos de cocreación y en actividades del ESAPLab. Incremento en la presentación de ideas y prototipos por parte de áreas misionales, administrativas y territoriales. Disminución de la resistencia al cambio y aumento del sentido de pertenencia hacia proyectos de innovación. Transformación del lenguaje cotidiano: la innovación deja de ser vista como "extra" y pasa a ser parte del trabajo regular. Se fortalece la colaboración entre áreas, reduciendo silos y mejorando el flujo de información. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidación de un ecosistema institucional de innovación alineado con el Plan Decenal 2023–2033 y el MiPG. Innovación instalada como función transversal, visible y verificable en todos los procesos institucionales. Mayor eficiencia en la resolución de problemas públicos internos y territoriales mediante prácticas innovadoras. Incremento del valor público generado por la ESAP gracias a proyectos innovadores escalables y replicables. Más alto reconocimiento externo de la ESAP como referente nacional en innovación pública. Fortalecimiento de la cultura organizacional basada en aprendizaje continuo, experimentación y colaboración.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
2	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico técnico de espacios disponibles en sede central y territoriales Identificación de condiciones, infraestructura, adecuaciones necesarias, usos actuales, accesibilidad, dotación tecnológica existente. • Recursos financieros multianuales Presupuesto para adecuación arquitectónica, mobiliario flexible, conectividad, equipos audiovisuales, señalética y ambientación simbólica. • Equipo interdisciplinar para el diseño del espacio Profesionales de arquitectura, innovación pública, diseño de servicios, gestión del cambio, tecnología educativa y comunicaciones. • Lineamientos institucionales de identidad e innovación • Documentos rectores que definan principios, narrativa, usos permitidos, valores de diseño y criterios de flexibilidad. • Articulación con OTIC, Planeación, SNPI y DFAGE • Coordinación para garantizar interoperabilidad, sostenibilidad operativa y coherencia con el mapa de procesos. 	<p>Diseñar y habilitar un espacio físico permanente y simbólico para la innovación ESAPLab (Sede Central) y escalar en las 16 direcciones territoriales (2025 al 2033)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico ESAPLab en sede central. Área permanentemente asignada, ambientada, con narrativa visual, mobiliario modular, zonas de cocreación y dispositivos tecnológicos. • Modelo replicable de “Nodos territoriales de innovación” Guía para que cada dirección territorial adapte un micro-espacio con estándares comunes y capacidades locales. • Manual de uso del espacio para metodologías de innovación Documento que orienta actividades de ideación, prototipado, experimentación, trabajo colaborativo y sesiones multiactor. • Sistema de gestión de reservas y trazabilidad de actividades Herramienta digital que permite seguimiento de actividades, métricas de uso, actores participantes y resultados generados. • Identidad visual de la red de espacios ESAPLab Narrativa que refleja propósito, cultura y valores de innovación pública en todos los nodos físicos en cada una de las direcciones territoriales y la sede central. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación espontánea en actividades innovadoras • Las personas se sienten invitadas, legitimadas y motivadas a proponer ideas y participar en procesos creativos. • Incremento de dinámicas colaborativas interdependencias • Equipos que normalmente no interactúan encuentran espacios seguros para trabajar juntos y resolver problemas públicos. • El espacio convierte al prototipado y la prueba de ideas en prácticas habituales y no en eventos excepcionales. • Mejora de la apropiación territorial Las direcciones territoriales sienten que la innovación es un proceso propio y no centralizado desde Bogotá. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un ecosistema físico que sostiene la innovación. La ESAP cuenta con un entorno arquitectónico coherente con sus aspiraciones estratégicas del Plan Decenal. • Innovación como práctica transversal y no episódica Las iniciativas dejan de depender de personas–esfuerzo y pasan a apoyarse en espacios que habilitan procesos sistemáticos. • Fortalecimiento de la modernización institucional y de la cultura de innovación El espacio se convierte en un símbolo vivo del cambio organizacional y de la identidad innovadora de la Escuela. • Red territorial de innovación pública ESAPLab consolidada Los nodos territoriales permiten una conectividad real entre experiencias regionales, fomentando inteligencia colectiva multiescalar. • Mayor capacidad de la ESAP para generar valor público La infraestructura habilita soluciones más pertinentes, prototipos más rápidos y proyectos más alineados con retos del Estado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo técnico multidisciplinario: desarrolladores expertos, metodólogos de innovación, analistas de datos y administradores de contenido. • Recursos financieros para diseño, programación, mantenimiento y escalabilidad tecnológica. • Arquitectura de información institucional: lineamientos de GESCO+I, procedimientos del ESAPLab, normatividad, bases de datos y contenidos existentes. 	<p>Desarrollar una plataforma digital interactiva de innovación pública (ESAPLab Digital).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma ESAPLab Digital de carácter dinámico: interacción, foros, retos de innovación, cargue de ideas, cocreación, herramientas colaborativas y chatbot para la innovación.. • Módulo de gestión de ideas y proyectos: registro, clasificación, priorización y trazabilidad del ciclo de innovación. • Comunidades de práctica: espacios virtuales temáticos para redes de innovación territorial, grupos de investigación y docentes. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del uso de metodologías de innovación por parte de servidores, docentes, estudiantes gracias al acceso permanente a herramientas digitales. • Mayor colaboración entre sedes: prácticas de cocreación entre territorios antes desconectados, participación en comunidades de práctica. • Crecimiento en el número de ideas registradas, proyectos priorizados y prototipos desarrollados gracias a rutas más claras de participación. Aumento en la apropiación de la cultura de innovación:

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica institucional: servidores, sistemas de autenticación, integración con recursos OTIC, Infonia, DataEsap, ESAPLab y centro de datos para la innovación. • Participación de usuarios clave: territoriales, docentes, estudiantes, graduados, equipos misionales y administrativos. • Gobernanza digital: roles de administración, actualización de contenidos, moderación y analítica ética. 		<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca viva digital: repositorio interactivo con casos, metodologías, prototipos, MOOC, tutoriales y recursos descargables. • Tablero de analítica para innovación – centro de datos interactivo. Información sectorial y analítica con soporte de IA. • Sistema de convocatorias digitales: postulaciones a retos, semilleros, mejores equipos de trabajo y hackatones. • Integración con ESAPLab presencial: agenda, mentorías, seguimiento y retroalimentación asincrónica. 	<p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de un ecosistema de innovación híbrido (presencial–digital) que permita operar la innovación a escala nacional, coherente con el Sueño 2 de comunidad científica global. • ESAP como referente nacional en innovación pública digital, con capacidad para acompañar entidades del Estado mediante plataformas tecnológicas y metodologías estandarizadas. • Mayor articulación entre investigación, extensión, formación y gestión del conocimiento, contribuyendo al Sueño 3 de transformar el Estado mediante asistencia técnica innovadora. • Instalación de un sistema institucional de gestión del conocimiento en innovación, fortaleciendo el Sueño 4 de transformación organizacional hacia una cultura innovadora, transparente y participativa. • Aceleración de la madurez institucional en innovación: mejores decisiones basadas en analítica, mayor alineación entre territorios y procesos misionales, y sostenibilidad del ESAPLab. • Reducción de brechas territoriales y ampliación del impacto nacional de la ESAP como laboratorio vivo de administración pública.
	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano especializado en innovación, gestión del conocimiento, analítica de datos y diseño metodológico (SNPI, SNI, DFAGE, Planeación y OTIC). • Marco normativo actualizado (resolución del ESAPLab 2021 actualizada, lineamientos GESCO+I, reglamentos internos). • Recursos presupuestales para diseño, implementación y mantenimiento del sistema (2025–2033). • Sistemas de información existentes (Infonia, Isolución, micrositos). • Infraestructura tecnológica para repositorios, bases de datos, analítica, visualización y automatización de flujos de conocimiento. • Información histórica y reciente de proyectos, investigaciones, buenas prácticas y aprendizaje institucional. • Acompañamiento técnico externo (universidades, centros de investigación y expertos sectoriales – territoriales). 	<p>Fortalecer el Sistema Institucional Gestión del Conocimiento e Innovación (GESCO +I)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integrado de Gestión del Conocimiento e Innovación (SIGCI) con arquitectura documental, repositorios, flujos de captura, evaluación, difusión y retroalimentación. • Repositorio GESCO+I con trazabilidad del conocimiento producido (investigación, innovación, asistencia técnica, proyectos territoriales). • Catálogo de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas actualizado anualmente. • Protocolos y metodologías institucionales para la gestión de ideas, proyectos y conocimiento (ciclo producción–uso–retroalimentación). • Tablero de analítica de conocimiento e innovación alineado con el MIPG y el Plan Decenal 2023–2033. • Red Institucional de Gestión del Conocimiento e Innovación (nivel central–territorial). 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición a documentar, compartir y reutilizar conocimiento relevante. • Mejor capacidad para aplicar metodologías de GESCO+I en el trabajo cotidiano. • Uso creciente del repositorio institucional para consulta, análisis y desarrollo de nuevos proyectos. • Equipos que colaboran más activamente, evitando duplicidad y facilitando aprendizaje entre áreas y territorios. • Incremento en la calidad y consistencia de los proyectos de innovación gracias a la reutilización de conocimientos previos. • Adopción de rutinas institucionales de reflexión, sistematización y mejora continua. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP se posiciona como una entidad pública que aprende, innova y mejora continuamente, con capacidad para liderar la transformación estatal desde el conocimiento y la experimentación. <p>Sueño 2 – Comunidad científica global:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP consolida un ecosistema interno que produce, gestiona y difunde conocimiento de forma sistemática y reconocida, aumentando su visibilidad académica y su impacto investigativo.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
			<ul style="list-style-type: none"> Plan anual de formación en GESCO+I para servidores, docentes, estudiantes y contratistas a nivel nacional y territorial. 	<p>Sueño 3 – Aliado estratégico en la reforma y transformación del Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Escuela se transforma en referente nacional de innovación pública aplicada, con capacidad para apoyar a entidades territoriales y nacionales mediante evidencia, metodologías y modelos de conocimiento reutilizable. <p>Sueño 4 – Transformación organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se instala una cultura institucional basada en la colaboración, la transparencia, el aprendizaje continuo y la innovación como práctica cotidiana. La toma de decisiones se vuelve más informada, basada en evidencia y articulada con los aprendizajes de proyectos previos. La innovación deja de depender de esfuerzos aislados y se convierte en un sistema estable y sostenible en el tiempo.
3	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos MIPG y Política de Gestión del Conocimiento e Innovación (GESCO+I). Equipos técnicos de planeación, ESAPLab, área financiera y talento humano. Capacidad tecnológica para integrar PIIP, SIIF, Infonia y sistemas de información internos. Recursos financieros para diseño metodológico, desarrollo tecnológico y puesta en marcha de la iniciativa. Asesoría especializada en CPI/CPTI/PPP e indicadores de innovación en sector público. Información histórica de proyectos, costos, resultados e informes de inversión. 	<p>Diseñar e implementar el Sistema de Financiamiento, Seguimiento y Evaluación de la Innovación (SFSEI-ESAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Marco metodológico oficial del SFSEI-ESAP (manual, flujos, roles, criterios). Clasificador presupuestal de innovación, con marcadores de recursos y tipologías de inversión. Plataforma integrada de seguimiento físico-financiero y evaluación de innovación (versión beta y versión consolidada). Tablero de control con indicadores de retorno, efectividad, madurez, valor público y riesgo. Protocolo de Compra Pública Innovadora (CPI) para retos, prototipado y pruebas piloto. Capacitación certificada para equipos de la Escuela en financiamiento y evaluación de innovación. Reportes anuales de inversión y resultados de innovación con trazabilidad completa. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipos directivos y operativos usando criterios diferenciados para priorizar proyectos innovadores. Mayor disciplina en el registro, seguimiento y reporte de inversiones vinculadas a innovación. Cambio en los hábitos de planeación: decisiones basadas en evidencia y no en inercias administrativas. Cultura de evaluación ampliada: servidores consultan tableros, analizan datos y ajustan iniciativas. Equipos territoriales y centrales solicitando recursos con argumentos técnicos y estimaciones de valor público. Mayor apertura interna hacia modalidades de CPI y prototipado, reduciendo aversión al riesgo y promoviendo experimentación en colaboración con externos públicos y privados. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> La ESAP opera como institución orientada por evidencia, capaz de justificar recursos, medir retornos y demostrar valor público en innovación. Consolidación de un ecosistema financiero y de seguimiento transversal que articula investigación, proyección, formación, territorios y gestión administrativa. La Escuela se convierte en referente nacional en compra pública innovadora, usando contrataciones para fomentar soluciones nuevas y apoyar startups y mipymes. Innovación escalable territorialmente: las sedes pasan de depender de voluntades individuales a contar con sistemas claros para formular, financiar y monitorear proyectos. Transformación organizacional coherente con los sueños del Plan Decenal: <ul style="list-style-type: none"> Sueño 2: comunidad científica global → generación y uso sistemático de conocimiento basado en datos.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo nacional sobre CPI, CPTI y CPP (Ley 1753/2015, Ley 2069/2020, Decreto 1082/2015, Circular CCE 2023). • Equipos técnicos de la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Oficina Jurídica, Planeación, SNPI, DFAGE y ESAPLab • Recursos presupuestales para pilotos CPI/CPTI/ CPP. • Asistencia técnica de Colombia Compra Eficiente o aliados estratégicos (universidades, centros de I+D, redes GovTech). • Sistemas de información contractual (SECOP II), capacidades analíticas y metodológicas internas. • Espacios de formación y sensibilización para servidores y docentes. 	<p>Diseñar e implementar una Estrategia de Compra Pública Innovadora (CPI), Compra Pública de Tecnología Innovadora (CPTI) y Compra Pública Precomercial (CPP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos institucionales para CPI, CPTI y CPP (Manual ESAP de Compra Pública Innovadora). • Procedimiento integrado de contratación para retos de innovación. • Portafolio de desafíos institucionales priorizados como base para procesos CPI/CPTI/ CPP. • Pliegos tipo innovadores (pliegos con retos, criterios de innovación, etapas de prototipado y prueba). • Programas de formación interna en CPI y contratación para la innovación. • Pilotos de CPI/CPTI/ CPP implementados en al menos 3 áreas (académica, tecnológica, territorial). • Sistema de evaluación ex ante, seguimiento y medición de valor público generado por compras innovadoras. 	<p>– Sueño 3: aliado estratégico del Estado → capacidad para ofrecer asistencia técnica basada en modelos de innovación evaluados.</p> <p>– Sueño 4: transformación organizacional → institucionalización de la innovación como práctica permanente sostenida por sistemas y no por personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la legitimidad institucional frente a entidades externas, organismos internacionales y ciudadanía, al demostrar capacidad de innovación con resultados verificables. <p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidores, docentes y estudiantes comprenden la diferencia entre compra tradicional y compra innovadora. • Profesionales de contratación adoptan criterios y herramientas de CPI en su práctica cotidiana. • Líderes de áreas formulan retos de innovación como mecanismo legítimo para resolver necesidades institucionales. • Equipos interdisciplinarios se articulan para estructurar desafíos y co-crear soluciones. • La lógica de “comprar productos disponibles” se transforma progresivamente hacia “adquirir soluciones innovadoras basadas en desafíos”. • Mayor apertura hacia startups, spin off, fondos concurrentes en I+D, academia y ecosistemas GovTech como aliados estratégicos. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP pasa de una contratación reactiva a una contratación estratégica orientada al valor público que potencia capacidades. • Se fortalece la sostenibilidad del ecosistema de innovación mediante instrumentos financieros y contractuales robustos. • La entidad se posiciona como cliente inteligente de soluciones novedosas, potenciando a mipymes, GovTech y actores territoriales. <p>Sueño 2: comunidad científica global □ La compra pública se convierte en un mecanismo para impulsar investigación aplicada, prototipado y desarrollo de conocimiento con aliados externos (universidades, centros de I+D, GovTech).</p> <p>Sueño 3: aliado estratégico en la reforma del Estado □ La ESAP actúa como referente nacional en contratación para la innovación, orientada a resolver desafíos públicos mediante ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>Sueño 4: transformación organizacional □ La entidad consolida una arquitectura contractual que permite experimentar, aprender y escalar soluciones innovadoras, con trazabilidad financiera y evidencia de valor público.</p>

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
4	<ul style="list-style-type: none"> Marco normativo actualizado del ESAPLab y de la Red Territorial de innovación de la ESAP. Inventario de procesos, equipos, capacidades y roles en cada dirección territorial. Plataformas colaborativas (Teams, SharePoint, ESAPLab Digital, Infonia, etc.). Equipos técnicos de la SNPI, DFAGE, ESAPLab, Planeación, SNDA y territoriales. Lineamientos del Plan Decenal 2023–2033, la GESCO+I y el MIPG. Recursos para sesiones de codiseño, talleres de gobernanza y pilotos territoriales. Cartografía de proyectos, iniciativas y capacidades instaladas en territorios. 	<p>Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Articulación y Gobernanza de la Innovación Territorial de la ESAP (SIAGIT-ESAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de gobernanza de la innovación territorial ESAP con roles, escalas y responsabilidades. Protocolo unificado de gestión de proyectos de innovación (desde idea hasta prototipo). Rutas territoriales de acompañamiento y escalamiento para iniciativas locales. Agenda anual integrada de innovación (nacional + territorial). Tablero de control y flujo de información multiescalar sobre proyectos, retos y avances. Mapa de capacidades de innovación por territorio. Biblioteca viva de casos territoriales y lecciones aprendidas. Catálogo de servicios del ESAPLab para territorios (capacitación, ideación, prototipado, evaluación). 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor participación activa de equipos territoriales en procesos de innovación. Incremento de la colaboración interdependencias, con menor duplicidad y más sinergias. Disminución de la dependencia en personas clave; los procesos se institucionalizan. Mayor apropiación de herramientas de innovación por parte de servidores y docentes. Comunidades de práctica consolidadas en la Red Territorial. Flujo continuo de ideas, retroalimentación y aprendizaje entre territorios y nivel central. Mayor claridad en roles, responsabilidades y expectativas, reduciendo la ambigüedad operativa. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Ecosistema de innovación articulado, coherente y distribuido, donde territorios y nivel central operan bajo una lógica de red y no de silos. ESAP como actor nacional referente en innovación pública territorial, capaz de acompañar transformaciones del Estado en todo el país. Transformación organizacional sólida y sostenible, reduciendo la fragmentación y fortaleciendo la capacidad de gobernar procesos complejos de innovación. Incremento de la calidad, pertinencia y coherencia de iniciativas y proyectos innovadores, generando mayor valor público. Institucionalización plena del ESAPLab como articulador estratégico del ecosistema. Aprendizaje organizacional acumulativo, donde cada territorio aporta conocimiento y recibe capacidades del conjunto. Mayor cohesión y alineación interna, fortaleciendo la identidad institucional y reduciendo la desigualdad territorial en capacidades de innovación.
5	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico institucional de condiciones iniciales para la innovación. Equipos de trabajo de ESAPLab, Proyección Institucional, Investigación, DFAGE, Planeación y OTIC Presupuesto asignado a proyectos estratégicos e inversión (2025–2033). Capacidades técnicas en innovación, gestión del conocimiento y diseño organizacional. Plataformas institucionales: Isolución, sistemas de gestión documental, Infonia y micrositiOS del ESAPLab. Procesos de planeación y seguimiento institucional (POAI, PAC, Plan Estratégico, Plan Decenal). 	<p>Crear e institucionalizar el Sistema de Aseguramiento de la Sostenibilidad de la Innovación de la ESAP (SASI-ESAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelo institucional de gobernanza de la innovación (roles, responsabilidades, flujos de decisión, coordinación multiescalar). Nueva resolución o acuerdo de carácter permanente que formalice el SASI-ESAP como sistema institucional. Manual metodológico del SASI-ESAP (procesos, estándares, criterios, lineamientos y protocolos). Comité Institucional de Sostenibilidad de la Innovación con representación territorial. Rutas de actualización normativa para mantener vigente el marco del ESAPLab cada 3–5 años. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor claridad entre servidores y docentes sobre quién lidera qué en innovación. Aumento del compromiso y participación de los equipos territoriales en la ejecución del SASI-ESAP. Disminución de la dependencia de liderazgos individuales y fortalecimiento del trabajo colaborativo. Incremento de la apropiación cotidiana de los procesos de innovación como parte del trabajo regular. Mayor disciplina institucional para priorizar, documentar, medir y cerrar iniciativas y proyectos innovadores. Mejora en la comunicación interna sobre avances, roles, incentivos y oportunidades. Creación de una cultura de innovación más estable, menos asociada a “momentos coyunturales” y más a prácticas sistemáticas.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> Red territorial de innovación ya existente. Apoyo de talento humano en jurídica, planeación y sistemas. 		<ul style="list-style-type: none"> Sistema anual de priorización, selección y cierre de iniciativas innovadoras (criterios, puntajes, evidencias). Mecanismos institucionales de incentivos permanentes (económicos, no económicos y académicos). Tablero de control y monitoreo de sostenibilidad de la innovación (digital, abierto, actualizado). Programa permanente de formación en gobernanza de la innovación (central y territorial). Reporte anual de sostenibilidad de la innovación (similar a un "informe de estado del ecosistema"). Guía para la articulación entre innovación, planeación, inversión, contratación, gestión del conocimiento, dependencias misionales y direcciones territoriales. Estrategia territorial de sostenibilidad de la innovación con participación de las 16 direcciones territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión del liderazgo distribuido en innovación en las 16 direcciones territoriales. Reducción de percepciones de incertidumbre o inestabilidad frente al futuro del ESAPLab y la Red Territorial de innovación de la ESAP: <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> La innovación se convierte en una función permanente, transversal y protegida institucionalmente. El ESAPLab deja de operar como proyecto temporal de inversión y se consolida como unidad estable, estructural de impacto nacional y territorial. La ESAP es reconocida como referente nacional en gobernanza de la innovación en el sector público. Se crea un ecosistema institucional coherente que integra innovación, gestión del conocimiento, inversión, contratación y territorio. Se genera una cultura organizacional donde la innovación es parte del ADN esapista y del ciclo de decisión. Se aseguran ciclos sostenidos de actualización normativa, metodológica y tecnológica. Se reduce el riesgo de discontinuidad administrativa y se garantiza la permanencia de capacidades instaladas. Aumento del valor público mediante soluciones innovadoras con impacto nacional y territorial. Consolidación del sueño institucional: una ESAP que lidera la modernización del Estado colombiano a través de la innovación pública, la investigación aplicada y la formación para el futuro.

5.2. Condición Núm. 1. Apertura y participación para la innovación

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
1	<ul style="list-style-type: none"> Caracterización de usuarios internos y territoriales (docentes, funcionarios, contratistas, estudiantes, graduados). Inventario de canales y mecanismos actuales de participación (normativos, digitales, presenciales). Competencias técnicas del ESAPLab, DFAGE, OTIC y Planeación. Recursos para servicios de diseño centrado en el usuario, usabilidad y accesibilidad. Información de la encuesta de percepción y resultados de autoevaluación. Suministro tecnológico para prototipar plataformas o formularios simplificados. 	<p>Rediseñar y simplificar los mecanismos de participación para la innovación de la ESAP, con enfoque en usabilidad, accesibilidad y pertinencia territorial (En el marco de la Red Territorial de Innovación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sistema institucional de participación para la innovación, con rutas simplificadas y lenguaje claro (En el marco de la Red Territorial de Innovación). Mecanismos unificados: ventanilla digital de ideas, formulario corto para desafíos, canal territorial de participación, calendario integrado de espacios de innovación. Prototipos de interacción basados en diseño centrado en el usuario y pruebas de usabilidad. Manual de participación para la innovación con orientaciones prácticas y ejemplos territoriales. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en la participación voluntaria de docentes, funcionarios, contratistas, estudiantes y graduados al percibir mecanismos más simples y accesibles. Mayor presentación de ideas desde las territoriales, áreas administrativas y facultades que antes no participaban. Mejora en la interacción entre dependencias y territoriales, con procesos de consulta interna más breves y comprensibles. Reducción de la percepción de lejanía del ESAPLab y mayor apropiación distribuida de la innovación.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<p>- Tiempos de equipos territoriales para validaciones y pruebas piloto.</p>		<p>- Capacitación exprés en uso de los mecanismos renovados (videos cortos, guías, micro cápsulas).</p>	<p>- Mayor frecuencia de uso de mecanismos de participación por parte de grupos que históricamente han tenido menor interacción (pregrado, posgrados, investigación, alto gobierno, territoriales).</p> <p>Impactos esperados</p> <p>- La participación se convierte en práctica cotidiana y no solo en eventos episódicos.</p> <p>- Consolidación de una cultura institucional donde la comunidad reconozca que sus aportes inciden en decisiones y mejoras reales, fortaleciendo la legitimidad interna.</p> <p>- Fortalecimiento del sueño institucional de transformar el Estado desde la innovación y el desarrollo de capacidades, al ampliar la inteligencia colectiva disponible.</p> <p>- Reducción estructural de la fragmentación organizacional, fortaleciendo la red territorial y el trabajo colaborativo.</p> <p>- Incremento sostenido de ideas, desafíos, prototipos y mejoras institucionales codiseñadas, con trazabilidad y reporte transparente.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos institucionales actualizados de participación para la innovación. • Equipos facilitadores (ESAPLab, DFAGE, Planeación –GESCO+I–, Direcciones Territoriales). • Plataformas y herramientas digitales para participación multicanal (formularios simplificados, paneles de ideas, repositorios abiertos). • Capacitación de servidores, docentes, estudiantes y contratistas en metodologías de participación, ideación y cocreación. • Acuerdos directivos para incorporar el ciclo de participación en los procesos misionales (formación, investigación y proyección social) • Recursos básicos para logística de espacios híbridos (presenciales y digitales). 	<p>Institucionalizar el ciclo permanente de participación para la innovación en todos los procesos misionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo institucional del ciclo de participación para la innovación integrado en los procesos misionales. • Sistema multicanal de registro, priorización y retroalimentación de ideas (territorial y nacional). • Rondas trimestrales de participación misional (ideación, cocreación, retroalimentación de prototipos). • Informes de trazabilidad de participación y decisiones tomadas. • Comunidades de práctica y círculos de innovación por proceso misional. • Mecanismo de participación estudiantil e investigativa de carácter permanente. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición de servidores públicos, docentes, estudiantes y graduados a aportar ideas y participar en procesos de cocreación. • Incremento en la cultura del diálogo, escucha activa y aprendizaje del error. • Percepción de accesibilidad real a los mecanismos de innovación. • Equipos que integran la ideación y la participación en su rutina de trabajo. • Reducción de silos entre dependencias y territorios mediante dinámicas colaborativas. • Crecimiento del sentido de pertenencia e identificación con los procesos institucionales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP consolida una cultura institucional donde la participación y la innovación son prácticas cotidianas y no eventos aislados. • Mejora estructural en la calidad de las decisiones misionales, basadas en inteligencia colectiva. • Incremento en la legitimidad interna y externa de la ESAP como entidad abierta y participativa. • Alineación del ciclo de participación con los sueños del Plan Decenal: <ul style="list-style-type: none"> – Sueño 2: fortalecimiento del conocimiento público y la investigación aplicada. – Sueño 3: innovación para la transformación del Estado. – Sueño 4: fortalecimiento del cambio cultural interno.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
				<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la fragmentación territorial y fortalecimiento de la Red Territorial de Innovación Pública. • Mayor capacidad de la ESAP para generar valor público mediante soluciones cocreadas y validadas con sus grupos de valor.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de inteligencia colectiva (design thinking, pensamiento sistémico, world café, bibliotecas vivas, sondeos de opinión, hackathons internos). • Facilitadores formados en metodologías colaborativas (ESAPLab, DFAGE, Dirección de Capacitación y direcciones territoriales). • Plataformas digitales colaborativas (ESAPLab Digital, Teams, Moodle, formularios interactivos, mural digital). • Información diagnóstica sobre barreras culturales (resultados de la condición 2, encuestas de percepción, autoevaluación, entrevistas y sesiones internas de trabajo). 	<p>Reducir barreras culturales mediante ejercicios de inteligencia colectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo institucional de ejercicios de inteligencia colectiva con convocatorias abiertas, pertinentes y accesibles. • Rutas metodológicas estandarizadas para ejercicios de co-creación adaptadas a procesos misionales, territoriales y académicos. • Comunidades de práctica territoriales para la innovación en el marco de la red territorial de Innovación. • Banco institucional de desafíos y soluciones cocreadas, con trazabilidad y gestión del conocimiento para su escalamiento. • Informe anual de aprendizajes culturales, barreras mitigadas y recomendaciones para decisiones directivas. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición al intercambio de ideas, colaboración interdependencias y apertura al aprendizaje entre pares. • Incremento en la participación activa de servidores públicos, contratistas, docentes, estudiantes y graduados en procesos de ideación y solución de problemas. • Reducción de resistencias culturales frente a la innovación; mayor legitimidad y apropiación de las decisiones institucionales. • Incremento de la confianza institucional, reconocimiento de la diversidad territorial y fortalecimiento del sentido de comunidad. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional basada en la colaboración genuina, disminución de silos y fortalecimiento de la identidad esapista como comunidad innovadora. • Integración del enfoque de inteligencia colectiva en los procesos misionales de docencia, investigación, proyección social y gestión administrativa. • Ecosistema cultural alineado con los sueños del Proyecto Educativo Institucional: producción de conocimiento, transformación del Estado y fortalecimiento del modelo académico. • Consolidación de la ESAP como referente nacional en innovación pública con enfoque humano, territorial, justicia social, ambiental y participativo.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos estratégicos del Plan Decenal y PEI. • Equipos técnicos del ESAPLab, DFAGE y Proyección Institucional. • Redes y alianzas preexistentes (DNP, DAFP, MinTIC, Min Ciencias, DPS, gobernaciones y municipios, entre otras, universidades, organismos internacionales). • Recursos para misiones, ruedas de cooperación, acuerdos marco, espacios de diálogo y plataformas digitales. • Evidencias de buenas prácticas de cooperación territorial y sectorial. 	<p>Crear el Modelo de Relacionamiento y Cooperación para la Innovación Pública con externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de relacionamiento y cooperación interinstitucional para innovación pública. • Protocolo de vinculación de aliados (academia, entidades públicas, empresas GovTech, sociedad civil). • Portafolio de cooperación: proyectos, retos, pasantías, laboratorios vivos, asistencia técnica mutua. • Plataforma digital de relacionamiento y gestión colaborativa (mapa de aliados, repositorio de aprendizajes, seguimiento). • Rutas de articulación para las direcciones territoriales. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición de equipos internos a colaborar con actores externos. • Incremento en prácticas de aprendizaje abierto y transferencia metodológica. • Conformación de comunidades de práctica y nodos de co-creación en el territorio y de carácter sectorial. • Mejora en la capacidad de diálogo multisectorial y en la solución conjunta de problemas públicos.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
				Impactos esperados <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP se consolida como articuladora nacional de innovación pública y referente técnico del Estado colombiano. • Cooperación estable y continua con entidades nacionales, territoriales e internacionales. • Incremento de proyectos de innovación, investigación aplicada y laboratorios vivos (itinerantes) en red. • Expansión y profundización del sueño 2 del Plan Decenal (Comunidad científica global). La ESAP como creadora y movilizadora de conocimiento para transformar lo público.
5	<p>Lineamientos académicos del Consejo Nacional Académico y PEI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos curriculares, facultades, pregrado y posgrado. • Docentes con experiencia en innovación, diseño, inteligencia colectiva, IA y analítica de datos. • Resultados del ESAPLab, caja de herramientas, laboratorios itinerantes y Biblioteca Viva. • Infraestructura digital y contenidos existentes. 	Integrar y transver- salmente la innovación al currículo y a la investigación formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos curriculares para incorporar y transversalizar la innovación los currículos de pregrado y posgrado. • Nuevas asignaturas, módulos y electivas en innovación pública, GovTech, desarrollo digital, IA, datos, diseño, metodologías experimentales. • Integración de retos y laboratorios de innovación al ciclo formativo. • Ruta de investigación formativa basada en proyectos reales de entidades públicas. • Repositorio de casos, prototipos y soluciones creadas por estudiantes. 	Efectos esperados <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes y docentes con mayor capacidad de ideación, experimentación y prototipado. • Incremento en la participación estudiantil en proyectos de innovación de la ESAP y de entidades públicas. • Docentes incorporando metodologías activas y de diseño en la enseñanza. • Cambio cultural hacia la innovación como práctica académica cotidiana. Impactos esperados <ul style="list-style-type: none"> • La ESAP se consolida como formadora de talento público innovador en Colombia (Sueño 1) • Mayor alineación entre academia, investigación, innovación y asistencia técnica. • Condiciones para que la ESAP lidere la transición hacia capacidades de Estado del siglo XXI (IA, datos, diseño, innovación pública). • Materialización del sueño 3 y 4 del Plan Decenal: transformación pedagógica e innovación educativa como sello institucional.

5.3. Condición Núm. 2. Ecosistema Cultural para la Innovación

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
1	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos del Modelo de Innovación Pública ESAP. • Resultados de autoevaluación y percepción del ecosistema cultural. • Equipos facilitadores (ESAPLab, DFAGE, Dirección de Capacitaciones y Oficina de Planeación GESCO+I). 	Implementar un programa de apropiación cultural para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de apropiación cultural con narrativas, rituales, símbolos y campañas internas. • Módulos de sensibilización (innovación, creatividad, gestión del cambio, error como aprendizaje). 	Efectos esperados <ul style="list-style-type: none"> • Mayor disposición individual al aprendizaje, experimentación y colaboración. • Reducción de resistencias culturales y reconocimiento de la innovación como práctica cotidiana. <p>Expansión del lenguaje común de innovación entre docentes, estudiantes, funcionarios y territoriales.</p>

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para actividades culturales, talleres, laboratorios y comunicaciones. Material pedagógico existente (Caja de herramientas de innovación, guías ESAPLab). Red Territorial de Innovación Pública. 		<ul style="list-style-type: none"> Ciclo de activaciones culturales: jornadas temáticas, laboratorios vivenciales, campamentos, encuentros territoriales. Kit de apropiación cultural (videos, podcasts, relatos, manifiesto cultural). 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la participación en iniciativas innovadoras institucionales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidación de una cultura organizacional abierta y creativa (Sueño 4). Una comunidad esapista que se reconoce como agente de cambio del Estado (Sueño 2). Fortalecimiento del rol de la ESAP como institución transformadora y líder en innovación pública (Sueño 3).
2	<p>Información financiera y presupuestal institucional.</p> <p>Sistemas de seguimiento MiPG y formatos SIGEP/SIIF.</p> <p>Lineamientos de medición de valor público del DNP y OCDE.</p> <p>Equipos técnicos en presupuesto, evaluación y analítica.</p>	<p>Crear un tablero presupuestal por resultados y de retorno de valor público de la innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tablero digital de inversión en innovación (por programas, territorios y procesos). Indicadores de retorno de valor público: costo-resultado, impacto en usuarios, eficiencia generada. Metodología institucional para clasificar y medir proyectos innovadores. Reportes trimestrales de inversión y efectos. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad para asignar recursos según valor generado. Uso de información para priorizar retos, proyectos y territorios. Toma de decisiones informada y basada en resultados verificables. Transparencia interna sobre el uso del presupuesto para innovación. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Un Escuela con gobernanza financiera de la innovación (Sueño 4). Transformación hacia un modelo de gestión orientado al valor público, no solo al cumplimiento. Sostenibilidad financiera de los procesos innovadores.
3	<ul style="list-style-type: none"> Oferta formativa vigente en innovación pública (Diplomados, cursos IA, desarrollo digital). Resultados del diagnóstico de capacidades (condición 2). Docentes expertos, aliados del ecosistema nacional e internacional. Plataformas Moodle, Teams y recursos virtuales. 	<p>Diseñar el Programa Integral de Formación para la Innovación con rutas diferenciadas (básica, intermedia y avanzada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programa estructurado con tres rutas formativas diferenciadas (básica, intermedia y avanzada) para docentes, estudiantes, graduados y servidores públicos. Contenidos especializados para docentes, estudiantes, graduados y servidores públicos. Insignias digitales y certificación de competencias en innovación pública. Banco de casos, retos reales y ejercicios aplicados. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento de capacidades técnicas y cognitivas para innovar. Uso extendido de metodologías de diseño, prototipado, IA aplicada a la gestión pública, cooperación y experimentación. Formación continua vinculada a la práctica real y a retos institucionales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidación de una comunidad experta en innovación pública (Sueño 2). Integración de la formación con la investigación y la acción territorial (Sueño 3). Atracción de nuevos grupos académicos y fortalecimiento del posicionamiento institucional.
4	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de creación del comité. Representación de todas las áreas misionales, representación territorial, docente, estudiantes y graduados.. 	<p>Instalar el Comité institucional de Liderazgo para la Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comité institucional activo con agenda anual de decisiones. Protocolos de gobernanza, roles y mecanismos de articulación. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor coherencia y dirección estratégica para la innovación. Reducción de asimetrías territoriales y dependencias de liderazgos individuales.

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> • Información del sistema de innovación (proyectos, retos, tablero presupuestal). • Facilitación técnica del ESAPLab 		<ul style="list-style-type: none"> • Rutas para toma de decisiones, escalar prototipos, priorizar desafíos y distribuir capacidades. • Actas, recomendaciones y lineamientos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones integradas entre procesos misionales y de apoyo. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación como atributo permanente de la gestión (Sueño 4). • Articulación nacional-territorial fortalecida (Sueño 3). • Institución con liderazgo distribuido y sostenible en el tiempo.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Retos reales institucionales (académicos, administrativos, territoriales). • Diagnósticos institucionales • Metodologías del ESAPLab, DFAGE, Dirección de Capacitaciones. • Aliados territoriales y Red Territorial de Innovación Pública. • Docentes y estudiantes de pregrado y posgrados. 	<p>Programa de Apropiación Práctica de la Innovación, basado en retos reales de la ESAP, aprendizaje experiencial y comunidades de práctica territoriales (el en marco de la Red Territorial de Innovación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio anual de retos reales. • Laboratorios de innovación en contexto (territorios, facultades, investigaciones, Alto Gobierno, áreas administrativas). • Comunidades de práctica territoriales. • Prototipos, pilotos y soluciones implementadas por equipos mixtos. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de comportamiento hacia el "aprender haciendo". • Incremento del trabajo colaborativo interdependencias e interterritorial. • Construcción de inteligencia colectiva y apropiación metodológica profunda. • Participación activa de estudiantes, docentes y funcionarios en desafíos institucionales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución que aprende resolviendo problemas reales (Sueño 3). • Vinculación de estudiantes y territorios como actores centrales de la transformación (Sueño 2). • Consolidación de una cultura de experimentación, prototipado y escalamiento (Sueño 4).

5.4. Condición Núm. 3. Arquitectura Creativa para la Innovación y el Cambio

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
1	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo técnico ESAPLab y DFAGE • Normativa actualizada • Facilitadores en innovación • Presupuesto para laboratorios creativos • Metodologías de pensamiento de diseño • Sistemas de incentivos • Lineamientos pedagógicos. 	<p>Diseñar e implementar el Programa de Apropiación y Acompañamiento en Arquitectura Creativa (PAAC-ESAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta institucional de apropiación en arquitectura creativa • Metodología unificada • Kit de herramientas creativas • Jornadas de acompañamiento territorial • Guías para procesos misionales y administrativos • Comunidad de práctica interna. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de equipos para aplicar pensamiento creativo en decisiones. • Incremento de la presentación de ideas y prototipos • Uso recurrente de mecanismos creativos en dependencias y territorios • Reducción de la resistencia al cambio. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura institucional orientada a la innovación como práctica cotidiana. • Transformación de procesos misionales mediante soluciones creativas • Consolidación del sueño 3 (Innovación para la transformación estatal) y sueño 4 (Cambio organizacional efectivo).

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
2	<ul style="list-style-type: none"> Comité institucional de Liderazgo en Innovación Lineamientos normativos Información estratégica (PEI, Plan Decenal, MiPG) Matriz de priorización Presupuesto Plataformas digitales. 	<p>Diseñar e implementar el Sistema ESAP de Selección, Priorización y Gestión de Iniciativas (A cargo del Comité institucional de Liderazgo para la Innovación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema institucional de selección y priorización Matriz de priorización multivariable Portafolio anual de iniciativas Tablero de seguimiento Protocolos de evaluación de ideas. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipos con claridad sobre qué iniciativas priorizar Decisiones basadas en evidencia Reducción de duplicidades Mayor coherencia entre ideas, recursos y metas institucionales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Portafolio de innovación alineado al proyecto educativo institucional y Plan de decenal de desarrollo Fortalecimiento de gobernanza para la innovación Continuidad de iniciativas más allá de cambios administrativos.
3	<ul style="list-style-type: none"> Información de procesos misionales y de apoyo Datos de gestión territorial Matriz de riesgos institucionales Análisis de datos básica Participación de grupos de valor Talento humano en mejora continua. 	<p>Diseñar e implementar un sistema de detección temprana de oportunidades de mejora (DETECTO - ESAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorios internos trimestrales de diagnóstico creativo por procesos misionales y territoriales. Sistema DETECTO-ESAP para identificar oportunidades de mejora y cambio organizacional. Canales ágiles de reporte Algoritmo de priorización Informes trimestrales de oportunidades de mejora y cambio organizacional. Mapa institucional de mejoras y cambios emergentes. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad organizacional para anticiparse a problemas Incremento de la resolución temprana de cuellos de botella Participación ampliada de servidores públicos, docentes, estudiantes y graduados en identificación de mejoras. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización más ágil, anticipatoria, empática, innovadora y centrada en valor público. Decisiones oportunas basadas en evidencia Avance hacia el sueño 4 (ESAP transformada de manera participativa).
4	<ul style="list-style-type: none"> Red Territorial de Innovación Procesos de formación avanzada Presupuesto para certificaciones Alianzas con instituciones expertas Metodologías de diseño centrado en las personas. 	<p>Incorporar mentores territoriales certificados en pensamiento de diseño dentro de la Red Territorial de Innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programa ESAP de Certificación en Pensamiento de Diseño para la Gestión Pública. Equipo territorial certificado Red de mentores territoriales en innovación Agenda de acompañamiento a problemas territoriales reales Biblioteca digital de casos y prototipos regionales. 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Mayor autonomía territorial para diseñar soluciones Incremento de proyectos innovadores desde regiones Reducción de asimetrías entre sede central y territoriales. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Ecosistema distribuido de creatividad Reconocimiento territorial de la ESAP como referente en innovación pública Fortalecimiento de los sueños 2 (producción de conocimiento aplicada) y 3.
5	<ul style="list-style-type: none"> Arquitectura tecnológica institucional Sistemas existentes del SEI y DFAGE Equipo TIC Metodologías de innovación 	<p>Desarrollar un Sistema de Información para la Gestión del Ciclo de la innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de retroalimentación y aprendizaje post-proyectos de innovación. Plataforma digital de ciclo de vida de ideas; módulo de trazabilidad 	<p>Efectos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento transparente y continuo de iniciativas Reducción de pérdida de conocimiento

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para plataforma Datos de propuestas e iniciativas históricas en innovación. 		<ul style="list-style-type: none"> Repositorio de prototipos Tablero de analítica Alertas de avance y retroalimentación API para integración e interoperabilidad con otros sistemas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en aprendizaje institucional Mayor participación al ver avances visibles. <p>Impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación institucional gestionada como un proceso completo Decisiones basadas en evidencia Escalabilidad del aprendizaje organizacional Contribución al sueño 4 (institución moderna, digital, colaborativa).

5.5. Condición Núm. 4. Recursos y Entornos de Innovación

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
1	<p>Diagnóstico de entornos físicos, digitales y cognitivos existentes.</p> <p>Recursos presupuestales del proyecto de innovación y apoyo territorial.</p> <p>Equipos técnicos del ESAPLab, DFAGE, SNPI, Dirección de Capacitaciones y Oficina de Planeación.</p> <p>Infraestructura física disponible (coworking, aulas, auditorios) y equipamientos básicos.</p> <p>Software institucional, Infonia, Isolución y herramientas de colaboración.</p> <p>Metodologías de ideación, prototipado y experimentación ya desarrolladas en el laboratorio.</p>	<p>Diseñar e implementar el Sistema Integrado de Entornos de Innovación de la ESAP (SIEI-ESAP)</p>	<p>Equipamiento Territorial para La Innovación</p> <p>Manual de arquitectura y lineamientos del SIEI-ESAP.</p> <p>Entornos físicos prototipo para innovación en la sede central y territoriales.</p> <p>Red de entornos digitales, cognitivos y presenciales interoperables.</p> <p>Rutas de acceso, protocolos de uso, calendarios y servicios de soporte.</p> <p>Catálogo de herramientas metodológicas para ideación, prototipado y experimentación.</p>	<p>Efectos esperados</p> <p>Mayor disposición de docentes, funcionarios, contratistas, estudiantes y graduados para participar en prácticas innovadoras.</p> <p>Incremento del uso real de espacios, laboratorios y metodologías creativas.</p> <p>Comportamientos colaborativos más estables entre territoriales y sede central.</p> <p>Reducción de barreras de acceso a infraestructura para la innovación.</p> <p>Impactos esperados</p> <p>Ecosistema distribuido de innovación con presencia nacional.</p> <p>Consolidación del sueño 3 (la ESAP como institución que transforma el Estado).</p> <p>Mayor capacidad institucional para resolver problemas públicos mediante innovación.</p> <p>Escalamiento sostenible de proyectos innovadores en territorios.</p>
2	<p>Infraestructura tecnológica existente (micrositios, Infonia, DataEsap).</p> <p>Equipo de desarrollo web y capacidades de analítica.</p> <p>Requerimientos funcionales del ESAPLab, SNPI, DFAGE y territoriales.</p>	<p>Desarrollar la Plataforma Digital Integrada de Innovación Pública (ESAPLab Digital)</p>	<p>Sistema de Interoperabilidad para la Innovación</p> <p>Plataforma ESAPLab Digital con módulos de retos de innovación, comunidades de práctica, repositorio de conocimiento y tablero de analítica.</p> <p>Sistema de registro y trazabilidad del ciclo de vida de ideas y proyectos.</p>	<p>Efectos esperados</p> <p>Incremento de la interacción entre sedes territoriales mediante herramientas digitales.</p> <p>Uso rutinario de la plataforma para ideación, cocreación, prototipado y documentación.</p> <p>Mejora en la trazabilidad y transparencia de las iniciativas.</p>

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
	<p>Licencias de software colaborativo y herramientas de prototipado digital.</p> <p>Base de experiencias, documentos técnicos y datos institucionales.</p>		<p>Biblioteca metodológica digital con kits de herramientas para innovación.</p> <p>Panel de datos institucionales para experimentación y prototipado.</p>	<p>Mayor integración entre formación, investigación, capacitación e innovación.</p> <p>Impactos esperados</p> <p>Comunidad digital de innovación conectada y activa a nivel nacional.</p> <p>Institución con capacidad ampliada para inteligencia colectiva, inteligencia artificial y analítica aplicada (Sueño 4).</p> <p>Transformación de prácticas docentes, territoriales y administrativas hacia entornos híbridos de innovación.</p>
3	<p>Diagnóstico de incentivos existentes y análisis comparado nacional e internacional.</p> <p>Recursos presupuestales para estímulos simbólicos y materiales.</p> <p>Marco normativo del talento humano y bienestar laboral.</p> <p>Información del ciclo de vida de proyectos de innovación.</p> <p>Comité Institucional de Liderazgo para la Innovación.</p>	<p>Diseñar e implementar el Sistema Integral de Incentivos a la Innovación Pública (PROTOTIPAR-ESAP)</p>	<p>Portafolio de incentivos: reconocimientos, visibilidad institucional, estímulos académicos, créditos para investigación formativa, movilidad territorial, microbecas y estímulos para estudiantes y graduados.</p> <p>Protocolo de evaluación de iniciativas en todas las etapas del ciclo innovador.</p> <p>Catálogo anual de experiencias destacadas (Territoriales que innovan, Equipos que transforman).</p> <p>Integración del sistema de incentivos con el tablero presupuestal por resultados.</p>	<p>Efectos esperados</p> <p>Incremento sostenido en la participación de docentes, funcionarios, estudiantes y graduados en procesos innovadores.</p> <p>Mayor motivación y apropiación de metodologías creativas.</p> <p>Construcción progresiva de reputación interna positiva relacionada con la innovación.</p> <p>Reducción de la resistencia cultural al cambio.</p> <p>Impactos esperados</p> <p>Cultura institucional orientada a la creatividad, experimentación y resultados (Sueño 3).</p> <p>Innovación reconocida y valorada como parte del desempeño institucional.</p> <p>Ecosistema más fuerte y sostenible con participación ampliada.</p>
4	<p>Inventarios de productos de conocimiento existentes.</p> <p>Metodologías del ESAPLab, DFAGE, Capacitaciones e Investigaciones.</p> <p>Soporte del sistema GESCO+I.</p> <p>Herramientas de sistematización, repositorios digitales y mecanismos de recolección de información.</p> <p>Equipo de análisis, curaduría y gestión del conocimiento.</p>	<p>Consolidar el Sistema Institucional de Gestión del Conocimiento articulado a GESCO+I</p>	<p>Modelo institucional de gestión del conocimiento en innovación.</p> <p>Repositorio interoperable con metadatos y estándares SNCTI.</p> <p>Rutas de captura, validación y difusión de lecciones aprendidas.</p> <p>Observatorio de Innovación Pública basado en evidencia.</p> <p>Biblioteca Viva como instrumento formal de Gestión del Conocimiento</p> <p>Informes semestrales de insights (reflexiones/ conocimiento) para toma de decisiones.</p>	<p>Efectos esperados</p> <p>Mayor uso del conocimiento generado para mejorar procesos, proyectos y decisiones.</p> <p>Reducción de duplicidades y pérdida de memoria institucional.</p> <p>Apropiación de buenas prácticas territoriales en la sede central y viceversa.</p> <p>Integración entre investigación, docencia e innovación.</p> <p>Impactos esperados</p> <p>La ESAP como referente nacional en producción, gestión y uso del conocimiento en innovación pública (Sueño 2).</p>

Soluciones priorizadas	Insumos	Acciones propuestas	Productos habilitantes innovadores	Efectos e impactos esperados
				<p>Institución capaz de aprender sistemáticamente de sus proyectos y territorios.</p> <p>Mejora sustantiva en la calidad de decisiones estratégicas basadas en evidencia.</p>
5	<p>Diagnóstico del modelo actual de gobernanza del ESAPLab.</p> <p>Resoluciones, actos administrativos y mapa de procesos existente.</p> <p>Comité Institucional de Liderazgo para la Innovación.</p> <p>Información del ciclo de vida de iniciativas innovadoras.</p> <p>Capacidades de dirección en SNPI, DFAGE, Planeación, Capacitaciones y territoriales.</p>	<p>Consolidar el Modelo de Gobernanza de Innovación de la ESAP</p>	<p>Modelo de gobernanza con roles, funciones y flujos decisionales.</p> <p>Lineamientos de operación, seguimiento y articulación interdependencias.</p> <p>Protocolo para sostenibilidad financiera del ESAPLab y sus líneas estratégicas.</p> <p>Mapa de gobernanza territorial para la Red de Innovación Pública.</p> <p>Manual de gobernanza para proyectos de innovación.</p>	<p>Efectos esperados</p> <p>Claridad operativa en los roles directivos y técnicos.</p> <p>Coordinación más fluida entre sede central, territoriales y dependencias.</p> <p>Mayor estabilidad de la agenda de innovación más allá de administraciones a cargo de la Escuela.</p> <p>Reducción de la fragmentación organizacional.</p> <p>Impactos esperados</p> <p>Innovación institucionalizada como política permanente (Sueño 3).</p> <p>ESAP con gobernanza madura para liderar la agenda nacional de innovación pública.</p> <p>Ecosistema de innovación estable, sostenible y con presencia nacional robusta.</p>

Referencias

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)*. Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Prosperidad Social. (2023). *Plan Estratégico Institucional 2022-2026. Versión 1*. Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2025). *Resolución 0157, por medio de la cual se establecen los empleos que integran los grupos internos de trabajo del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social*. Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social -DPS-. (2025). *Resolución No. 00156, por medio de la cual se establecen los grupos de trabajo del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, su denominación y funciones y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, D.C.

Gobierno Nacional de Colombia. (2011). *Decreto 4155. Por el cual se transforma la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional en Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, perteneciente al sector administrativo de Inclusión Social y Reconciliación*. Bogotá, D.C.: Diario Oficial No. 48242.

Gobierno Nacional de Colombia. (2015). *Decreto 2559. Por el cual se fusiona la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (USCT) en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social*. Bogotá, D.C.: Diario Oficial No. 49741.

Gobierno Nacional de Colombia. (2016). *Decreto 2094. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Prosperidad Social*. Bogotá, D.C.

Gobierno Nacional de Colombia. (2021). *Decreto 1663. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - Prosperidad Social*. Bogotá, D.C.

Gobierno Nacional de Colombia. (2025). *Decreto 017, por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social*. Bogotá, D.C.

Jurado-Zambrano, D., & Chica-Velez, S. (2025). Capacidades de innovación en el sector público: una revisión sistemática de literatura. *Revista Cea, Vol. 11 No. 26, mayo-agosto*, 1-28.

ANEXOS