

# 2025

# Red Territorial de Innovación 2025

## DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO Y APOYO A LA GESTIÓN ESTATAL

Laboratorio de Innovación en  
Administración Pública.

Subdirección Nacional de  
Proyección Institucional



**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LABORATORIO DE  
INNOVACIÓN PÚBLICA**

**RED TERRITORIAL DE INNOVACIÓN**

**Director Nacional**

Jorge Iván Bula Escobar

**Subdirector Nacional de Proyección Institucional**

Oscar Guillermo Niño Del Rio

**Director Técnico de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal**

Elier Ávalo Castaño

**Autor**

Julián Andrés Ariza Benavides

**Revisión**

Andrés Mateus Díaz

Juan Sebastián León Villegas

**Supervisión y Apoyo Técnico**

Yeny Fabiola Garzón Godoy

23 de noviembre de 2025 Bogotá D.C.

## Índice

1.	Consideraciones iniciales .....	4
2.	Presentación Institucional .....	4
3.	Justificación y Contextualización.....	6
4.	Antecedentes .....	8
4.1	Origen y Evolución de la Hackamón .....	8
4.2	Aportes Pedagógicos e Institucionales .....	9
4.3	Consolidación de la Hackamón 2.0.....	9
4.4	El Rol de la Red Territorial de Innovación en las Hackamón .....	10
5.	Descripción General de la Red Territorial de Innovación .....	12
5.1	Estructura.....	13
5.2	Actores Involucrados y Roles .....	13
6.	Marco Teórico.....	14
7.	Metodología.....	18
7.1	Proceso de Levantamiento de Información.....	29
7.2	Criterios para la Sistematización de Experiencias .....	30
8.	Sistematización de Experiencias por territorial.....	31
8.1	Resultados Fase Uno: Empatizar y Definir .....	31
8.2	Resultados Fase Dos: Idear.....	52
8.3	Resultados Fase Tres: Prototipar .....	66
8.4	Resultados Fase Cuatro: Pilotar e implementar .....	78
9.	Análisis Transversal.....	82
9.1	Principales Aprendizajes Comunes .....	85
9.2	Retos y Desafíos Compartidos.....	86
10.	Recomendaciones .....	87
10.1	Recomendaciones para la Red Territorial de Innovación .....	87
10.2	Recomendaciones para la vinculación de actores estratégicos .....	87
11.	Conclusiones.....	88
12.	Uso de inteligencia artificial.....	91
13.	Referencias bibliográficas .....	92
14.	Listado de Anexos .....	93

## **1. Consideraciones iniciales**

El presente documento fue elaborado principalmente por Julián Andrés Ariza Benavidez, en el marco de la pasantía académica desarrollada como opción de grado para optar al título de Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Su contenido se sustenta en los aprendizajes, resultados y reflexiones derivados del proceso investigativo adelantado por el autor, particularmente aquellos desarrollados en su trabajo de grado, en el cual se aborda de manera sistemática el fortalecimiento de la memoria institucional y los procesos de innovación territorial en la ESAP. Dicho trabajo académico, disponible en el Repositorio Institucional de la ESAP, constituye un insumo conceptual y metodológico fundamental para la estructuración y el desarrollo del presente documento.

## **2. Presentación Institucional**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es un establecimiento público del orden nacional, con carácter universitario, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Fue creada mediante la Ley 19 de 1958 como parte de una estrategia del Estado colombiano para profesionalizar la función pública y fortalecer la capacidad administrativa de las instituciones gubernamentales.

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

Para cumplir con este propósito, la entidad cuenta con una estructura organizativa descentralizada, conformada por una Dirección Nacional y 15 Direcciones Territoriales, lo que le permite tener presencia en todas las regiones del país. Esta configuración busca garantizar un acceso equitativo a la formación y a los servicios institucionales, considerando las particularidades sociales, económicas y administrativas de cada territorio.

Además de su función educativa, la ESAP desempeña un papel activo en la generación de conocimiento, la investigación aplicada en administración pública y la promoción de la innovación institucional. Estas líneas de acción están alineadas con las orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el cual establece que:

La ESAP creará un laboratorio de innovación en administración pública, complementario y articulado con el anterior, que brindará herramientas para fortalecer las competencias de innovación de los servidores públicos. Con el fin de aprovechar los aprendizajes acumulados e impulsar iniciativas existentes, estos laboratorios deberán desarrollarse con el apoyo de actores del ecosistema de innovación pública (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019, p. 627).

En cumplimiento de esta directriz, y como parte de su apuesta estratégica por la transformación institucional, la ESAP formalizó la creación del Laboratorio de Innovación Pública – ESAPLab mediante la Resolución 0842 de 2023. Este laboratorio está concebido como un espacio para liderar la adopción, creación y promoción de prácticas innovadoras en el ámbito administrativo y territorial. Su misión es impulsar procesos, políticas y soluciones que beneficien a la comunidad Esapista, a los servidores públicos y a la ciudadanía en general, contribuyendo al fortalecimiento de la administración pública desde el rigor académico y una visión solidaria.

El trabajo de ESAPLab se fundamenta en principios como la co-creación, la adaptación contextual, la articulación interinstitucional, la difusión de aprendizajes y la medición de impacto. Estos principios orientan su propósito de fomentar una cultura de innovación pública colaborativa, sostenible y con alto impacto social, capaz de responder de manera efectiva a las dinámicas locales y nacionales. Así mismo, el ESAPLab opera bajo una estructura participativa e inclusiva que articula a docentes, estudiantes, funcionarios públicos y comunidades. Su modelo de gobernanza colaborativo permite una integración efectiva entre el nivel central y las Direcciones Territoriales, asegurando una gestión ágil, pertinente y conectada con las necesidades del entorno.

Una de sus principales iniciativas es la Red Territorial de Innovación (RIT), diseñada para fortalecer las capacidades de innovación de las Direcciones Territoriales de la ESAP. A través de esta red, se promueve el diseño y la ejecución de proyectos ajustados a las realidades de cada región, facilitando la identificación de retos comunes, el intercambio de experiencias, saberes y metodologías entre territorios.

### **3. Justificación y Contextualización**

La Red Territorial de Innovación (RIT) surge como una respuesta estratégica de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de su Laboratorio de Innovación Pública (ESAPLab), ante la necesidad de fortalecer la gestión pública en los territorios, mediante la promoción de prácticas innovadoras que respondan de forma contextualizada a los desafíos locales. Esta iniciativa se inscribe dentro de los compromisos institucionales adquiridos en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y los lineamientos del Plan de Desarrollo del ESAPLab, que promueven la modernización del Estado desde un enfoque descentralizado, participativo y centrado en la ciudadanía.

La creación de la Red parte del reconocimiento de que los retos contemporáneos de la administración pública, especialmente a nivel territorial, requieren soluciones colaborativas, creativas y sostenibles. En este sentido, la RIT se configura como

una plataforma de articulación entre las Direcciones Territoriales de la ESAP, los Centros Territoriales de Administración Pública (CETAP), los municipios, la academia, el sector privado y la ciudadanía, para el diseño, intercambio y ejecución de proyectos innovadores adaptados a las realidades de cada región.

La Red responde a la necesidad de cerrar brechas históricas entre el nivel central y las regiones, facilitando la transferencia de conocimiento, la generación de capacidades locales y la implementación de soluciones prácticas mediante herramientas como los laboratorios itinerantes de innovación. Estos espacios móviles permiten adaptar las metodologías del ESAPLab a diversos contextos territoriales, promoviendo una cultura de innovación desde lo local hacia lo nacional.

Además, la RIT está alineada con instrumentos de política pública como el Decreto 164 de 2001, que establece las funciones de las Direcciones Territoriales, y el CONPES 4091, que impulsa la descentralización, la gobernanza efectiva y la innovación pública, o como lo establecido en la Dimensión seis del MIPG, para dar cumplimiento a la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. En este marco, la Red no solo apoya el fortalecimiento institucional, sino que contribuye a consolidar un ecosistema de innovación orientado a resultados tangibles en la gestión pública y al bienestar de la ciudadanía.

La pertinencia de la Red también se sustenta en su capacidad para generar un entorno de aprendizaje colaborativo, donde la participación activa de diversos actores facilita el intercambio de experiencias, la identificación de buenas prácticas y la consolidación de una comunidad de innovación pública. Al posicionarse como un espacio integrador, la RIT potencia el valor estratégico del trabajo en red, el liderazgo territorial y la gobernanza participativa.

En resumen, la Red Territorial de Innovación representa una apuesta transformadora de la ESAP para construir una administración pública más abierta, eficiente y cercana a los ciudadanos. A través de su enfoque territorial,

metodológico y colaborativo, la RIT busca consolidarse como un referente nacional en el impulso de políticas y procesos innovadores que respondan de manera efectiva a los desafíos del desarrollo regional y la modernización del Estado.

#### **4. Antecedentes**

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en coherencia con su misión de formar administradores públicos altamente capacitados e innovadores, ha promovido desde 2023 el desarrollo de espacios que fomenten la creatividad, el pensamiento crítico y la colaboración interdisciplinaria para resolver retos de la gestión pública. Entre estos espacios destaca la Hackamón, una iniciativa que ha evolucionado para convertirse en una herramienta pedagógica y estratégica clave en la promoción de la innovación pública desde el ámbito educativo.

##### **4.1 Origen y Evolución de la Hackamón**

La Hackamón surge como una adaptación institucional de la metodología “hackatón”, inspirada en la combinación de los términos hack (entendido como una intervención creativa y disruptiva) y maratón (un esfuerzo concentrado e intenso en el tiempo). Esta dinámica, ampliamente implementada a nivel internacional y nacional en universidades y entidades públicas, fue adoptada por la ESAP para potenciar las capacidades de innovación de su comunidad académica en un formato participativo, competitivo y formativo.

La primera edición de la Hackamón, desarrollada en 2023, se articuló con los objetivos del ESAPLab, el Laboratorio de Innovación de la ESAP. Este evento se consolidó como un espacio de entrenamiento y experimentación donde estudiantes, docentes, egresados y funcionarios se enfrentaron al reto de proponer soluciones a una problemática común: la mejora de la calidad académica en la ESAP. Su diseño metodológico incluyó rondas eliminatorias, acompañamiento formativo basado en pensamiento de diseño y una estructura de evaluación progresiva, con énfasis en la generación de prototipos funcionales.

Este primer ejercicio no solo fortaleció el aprendizaje práctico, sino que promovió una cultura institucional de innovación abierta, colaborativa e inclusiva. La Hackamón 2023 dejó aprendizajes fundamentales en términos de organización, participación y metodologías aplicadas, sentando las bases para futuras versiones más robustas y con mayor alcance territorial.

#### **4.2 Aportes Pedagógicos e Institucionales**

Desde su implementación, la Hackamón ha sido entendida como una herramienta pedagógica innovadora que articula teoría y práctica en el proceso formativo de los administradores públicos. A través de su estructura metodológica, la Hackamón permite a los participantes transitar por etapas clave del diseño de soluciones: empatizar, definir, idear, prototipar y validar, bajo el acompañamiento de mentores expertos y el uso de metodologías activas.

El evento ha logrado integrar actores diversos de la comunidad Esapista, provenientes de múltiples territoriales, lo que ha permitido no solo el intercambio de experiencias regionales, sino también la construcción de propuestas adaptadas a las realidades locales. Asimismo, se ha convertido en un canal para identificar talentos, fortalecer capacidades institucionales y consolidar redes de colaboración entre actores académicos, administrativos y gubernamentales.

Uno de los aportes más significativos de la Hackamón ha sido su capacidad para traducir ideas innovadoras en soluciones concretas con potencial de implementación. En 2023, los prototipos ganadores se destacaron por abordar retos asociados a la docencia, la gestión administrativa y el uso de tecnologías emergentes como herramientas de apoyo a la calidad educativa.

#### **4.3 Consolidación de la Hackamón 2.0**

A partir de la experiencia adquirida en 2023, la edición 2024, conocida como Hackamón 2.0, representó una evolución significativa en términos de planificación, cobertura y enfoque estratégico. Esta nueva versión amplió su convocatoria,

reforzó el proceso de formación con nuevas herramientas pedagógicas y estructuró una estrategia de evaluación y premiación más rigurosa. Además, alineó sus objetivos con los ejes estratégicos del ESAPLab: competitividad, diferenciación y posicionamiento.

Hackamón 2.0 profundizó en la necesidad de generar soluciones escalables y sostenibles, promoviendo un enfoque de innovación orientado al impacto institucional y territorial. Los equipos participantes desarrollaron propuestas enfocadas en tecnologías para la educación, sistemas de gestión de calidad, plataformas para la participación académica y mecanismos de evaluación innovadores. Estas iniciativas demostraron el alto nivel de apropiación metodológica y compromiso de la comunidad Esapista con la mejora continua de su institución.

La experiencia de la Hackamón 2.0 también permitió consolidar un modelo replicable de innovación pública, al articular de forma sinérgica elementos formativos, técnicos y organizacionales. A su vez, reforzó el posicionamiento de la ESAP como una institución líder en el impulso de metodologías de innovación en la administración pública colombiana.

#### **4.4 El Rol de la Red Territorial de Innovación en las Hackamón**

La Red Territorial de Innovación (RTI) ha desempeñado un papel fundamental en el fortalecimiento y expansión de la Hackamón como estrategia institucional de innovación en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Desde su conformación, la RTI ha servido como un canal articulador entre las diferentes sedes territoriales, permitiendo descentralizar los procesos de formación y fomentar una cultura de innovación adaptada a las realidades y necesidades regionales.

En el marco de las ediciones 2023 y 2024, la RTI no solo participó activamente en la divulgación y convocatoria del evento, sino que también facilitó la organización de los equipos territoriales, promoviendo la conformación de grupos

interdisciplinarios con representación de estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo. Este acompañamiento territorial fue clave para garantizar la participación equitativa de todas las sedes y para asegurar que los retos abordados en la Hackamón reflejaran una diversidad de enfoques y problemáticas propias de los contextos locales.

Además de su rol logístico y organizativo, la RTI ha cumplido una función pedagógica esencial en el proceso de preparación de los equipos. A través de talleres, asesorías y sesiones de formación continua, sus miembros han brindado orientación metodológica en temas como pensamiento de diseño, prototipado rápido y formulación de proyectos de innovación. Este acompañamiento ha contribuido significativamente al fortalecimiento de las capacidades técnicas y creativas de los participantes, mejorando la calidad de las soluciones propuestas durante las rondas de la Hackamón.

En la Hackamón 2.0, la RTI fue reconocida como un agente clave de articulación y sostenibilidad de la estrategia. Su participación permitió escalar el alcance del evento, garantizar la trazabilidad de los procesos y generar sinergias entre los territorios, consolidando una comunidad de práctica en torno a la innovación pública. Asimismo, su presencia activa en las etapas de evaluación y retroalimentación permitió enriquecer el proceso con miradas diversas y territoriales, aportando criterios contextualizados y enriqueciendo el aprendizaje colectivo.

Para la edición 2025, la Red Territorial de Innovación continuará siendo un eje transversal de la Hackamón, liderando iniciativas orientadas a la sistematización de experiencias, el fortalecimiento de capacidades regionales y la consolidación de un ecosistema institucional de innovación colaborativa. En este sentido, su rol trasciende la operatividad del evento y se proyecta como garante de su sostenibilidad, impacto y mejora continua.

## 5. Descripción General de la Red Territorial de Innovación

La Red Territorial de Innovación (RTI) es una estructura colaborativa diseñada para articular capacidades institucionales, técnicas y sociales en torno a la promoción de procesos de innovación pública a nivel subnacional. Su función principal es facilitar la conexión entre actores estratégicos —instituciones públicas, organizaciones sociales, academia y ciudadanía— con el fin de generar entornos propicios para el diseño, experimentación y validación de soluciones innovadoras orientadas a problemáticas territoriales. La RTI opera bajo un enfoque de gobernanza colaborativa donde se prioriza la diversidad de perspectivas, la participación y el aprendizaje compartido como principios clave para abordar los desafíos complejos de la gestión pública local. Asimismo, la red promueve metodologías participativas, estructuras de trabajo en red y mecanismos de sostenibilidad institucional, contribuyendo a la consolidación de una cultura de innovación orientada a resultados, con capacidad de adaptación, réplica y escalabilidad en distintos contextos territoriales.

Así mismo, es crucial subrayar que la Red Territorial de Innovación no opera bajo una lógica prescriptiva; por el contrario, se configura como una red de acompañamiento flexible y adaptativa. Su misión es ofrecer un robusto compendio de herramientas, espacios de aprendizaje enriquecedores y asesoría técnica especializada a aquellos equipos interesados en abordar los nuevos y complejos requerimientos de la gestión pública con soluciones innovadoras y, fundamentalmente, contextualizadas a sus realidades. En este sentido, el acompañamiento metodológico y la mentoría que proporciona la RTI no constituyen una imposición rígida. La participación de los equipos territoriales es voluntaria, y la adhesión a cada una de las acciones o metodologías propuestas queda a la discrecionalidad de los gerentes públicos. Esta autonomía garantiza que el proceso de innovación se integre de manera orgánica, descentralizada y pertinente en las dinámicas locales, fomentando la experimentación y la adaptación sin coerciones normativas.

## 5.1 Estructura

La estructura de la Red Territorial de Innovación ha sido diseñada para garantizar una operatividad efectiva y una articulación coherente entre los niveles directivos y ejecutores en cada una de las direcciones territoriales. Por ello, se establece que cada territorial esté representada por tres actores clave: el director territorial, un delegado y un suplente, quienes en conjunto conforman el nodo territorial de la red. En este esquema, los delegados y sus suplentes asumen las funciones ejecutivas, mientras que el director territorial tiene la responsabilidad de orientar estratégicamente su participación, transmitir las directrices institucionales, definir objetivos y metas claras, y asignar los recursos necesarios para la formulación, ejecución y sostenibilidad de las iniciativas de innovación. Este modelo no solo busca garantizar una comunicación fluida y una adecuada distribución de responsabilidades, sino también fortalecer el compromiso institucional frente a los procesos de innovación pública. De igual manera, la estructura responde con los lineamientos normativos y al documento *Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0*, el cual establece que:

El gerente debe presentar evidencia concreta de la aplicación de algún proyecto de innovación pública, el cual tiene una puntuación del 10% en la calificación de su gestión”, lo que refuerza la importancia de institucionalizar la innovación como criterio clave en la evaluación del desempeño directivo (Departamento Administrativo de Función Pública, 2024).

## 5.2 Actores Involucrados y Roles

El director territorial cumple un rol estratégico dentro de la Red Territorial de Innovación, siendo el responsable de orientar a los delegados y suplentes mediante la transmisión de lineamientos y enfoques territoriales, estableciendo con claridad los objetivos y metas que guiarán la ejecución de las acciones en el ámbito local. Asimismo, le compete garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de las iniciativas, así como proporcionar el respaldo institucional que facilite su implementación efectiva.

Por su parte, el delegado territorial actúa como dinamizador de la innovación en su jurisdicción, encargándose de liderar la ejecución de las actividades impulsadas por la Red y de representar a su territorio en las sesiones mensuales —presenciales o virtuales— mediante la presentación de informes periódicos que sustenten los avances y resultados de las iniciativas en curso. Una de sus funciones clave es la conformación y gestión de los equipos técnicos en las territoriales, cuya composición debe contar con la validación del director territorial correspondiente.

El suplente, en complemento al delegado, tiene la misión de realizar un monitoreo constante sobre las labores del equipo técnico, asegurando que las propuestas definidas se desarrollen conforme a lo planificado y contribuyan al logro de los objetivos establecidos. Además, asume tareas de articulación con los actores locales, fortaleciendo los canales de comunicación y colaborando activamente con el delegado en el desarrollo operativo de las iniciativas.

## **6. Marco Teórico**

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

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

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

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

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

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

Según Agranoff and McGuire (2003):

Es un concepto que describe el proceso de facilitar y operar en acuerdos multiorganizacionales para resolver problemas que no pueden ser

resueltos, o que son fáciles, por organizaciones individuales. Colaborativo significa colaborar para alcanzar objetivos comunes, a menudo trabajando a través de fronteras y en relaciones multisectoriales y multiactor. La colaboración se basa en el valor de la reciprocidad” (p. 4).

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

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

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

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

que generen valor público, mejoren la confianza institucional y respondan de manera más eficaz y legítima a las demandas sociales.

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

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

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

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

activos de cambio. Estas capacidades, al estar arraigadas en contextos específicos garantizan la sostenibilidad de los procesos de innovación pública.

## 7. Metodología

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

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

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

Bajo dicha lógica, uno de los pilares fundamentales de la metodología espiral es la gestión del riesgo. En cada ciclo se hace una identificación y análisis de los riesgos potenciales que podrían afectar el avance o los resultados esperados, lo que permite anticiparse a problemas, modificar el rumbo si es necesario y tomar decisiones más informadas, de manera que por su carácter iterativo en sus primeras fases plantea la necesidad de realizar al principio diversas iteraciones

dirigidas a mitigar los riesgos más críticos relevados en el proyecto, mediante la realización de prototipos o simulaciones desechables tendientes a probar algún concepto. (Calderón & Valverde, 2007, pág. 5)

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

Asimismo, la metodología espiral se apoya en la retroalimentación constante como mecanismo de validación. Cada fase incluye una revisión crítica de los resultados obtenidos, lo cual brinda la oportunidad de aprender del proceso, corregir errores y fortalecer las decisiones para el siguiente ciclo. En palabras de Boehm (1988):

Una característica importante del modelo espiral, como en la mayoría de los demás modelos, es que cada ciclo se completa con una revisión que involucra a las principales personas u organizaciones involucradas con el producto. Esta revisión abarca todos los productos desarrollados durante el ciclo anterior, incluyendo los planes para el siguiente ciclo y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. El objetivo principal de la revisión es garantizar que todas las partes involucradas se comprometan mutuamente con el enfoque de la siguiente fase. (p.16 )

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

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

En coherencia con la lógica iterativa y adaptativa de la metodología espiral, otro fundamento teórico de alto valor para la Red Territorial de Innovación es el enfoque de Design Thinking (pensamiento de diseño), ya que este se integra como una herramienta complementaria que potencia la comprensión profunda de los problemas públicos y la generación de soluciones centradas en las personas. El Design Thinking se caracteriza por su enfoque empático, creativo y colaborativo, orientado a resolver desafíos complejos mediante la co-creación con los usuarios finales y otros actores del ecosistema.

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

En el contexto de la gestión institucional y la transformación del sector público, el Design Thinking permite abordar problemas desde una perspectiva centrada en el usuario, promoviendo la empatía como punto de partida para la definición del

problema, la generación de ideas, la creación de prototipos y la validación de soluciones. (Design Thinking, 2024)

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

Desde esta perspectiva conceptual, la Red Territorial de Innovación adopta una ruta metodológica inspirada en el enfoque espiral y el Design Thinking que se consolida en el siguiente esquema gráfico:



Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación

## **Fase Uno: Empatizar y Definir**

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

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

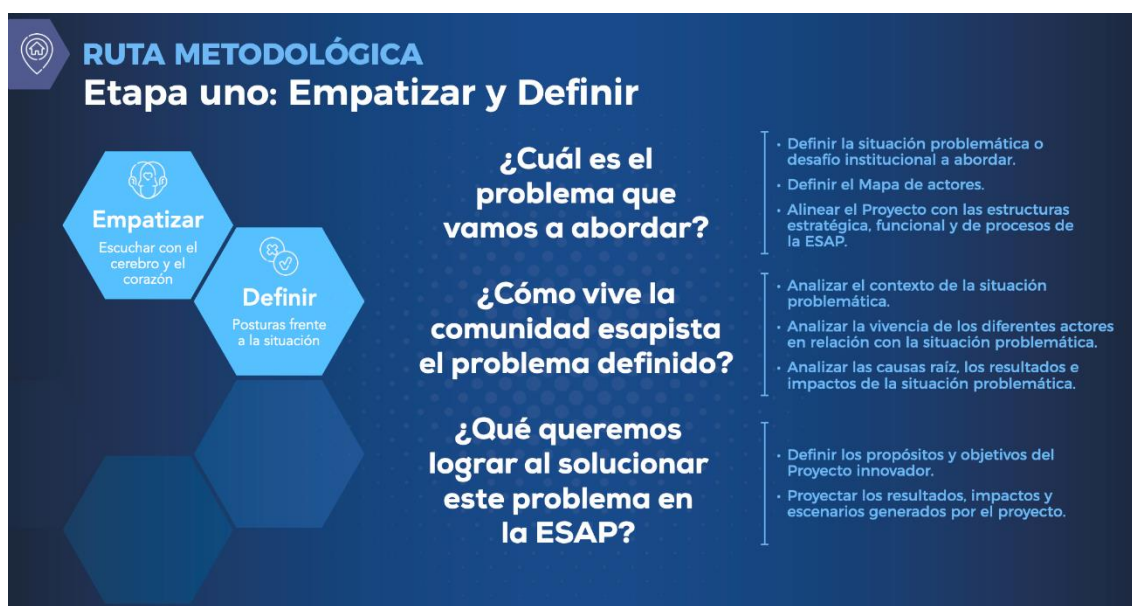
Entre estas herramientas se encuentra el Diagrama de Vista General del Problema, el cual permite representar de manera sintética los síntomas, causas visibles y efectos del problema identificado; el Diagrama de Causa y Efecto (o espina de pescado), útil para explorar de forma sistemática los factores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

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

Para ello, se desarrolló un mapeo detallado de actores mediante herramientas como el Mapa de Actores, que permite identificar las personas, grupos e instituciones relevantes en torno al problema, y la Matriz de Priorización de Actores, que clasifica a los actores según su nivel de influencia e interés. Con el fin de profundizar en la dimensión subjetiva del problema desde la perspectiva de los usuarios, se aplicaron herramientas como el Mapa de Empatía, que organiza la

información sobre lo que el usuario ve, oye, piensa, siente, dice y hace. Finalmente, se proyectaron los resultados esperados a partir del contraste entre la situación actual y el cambio deseado, formulando objetivos claros, medibles y alineados con los lineamientos estratégicos de la entidad, mediante el uso del enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).

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



Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación

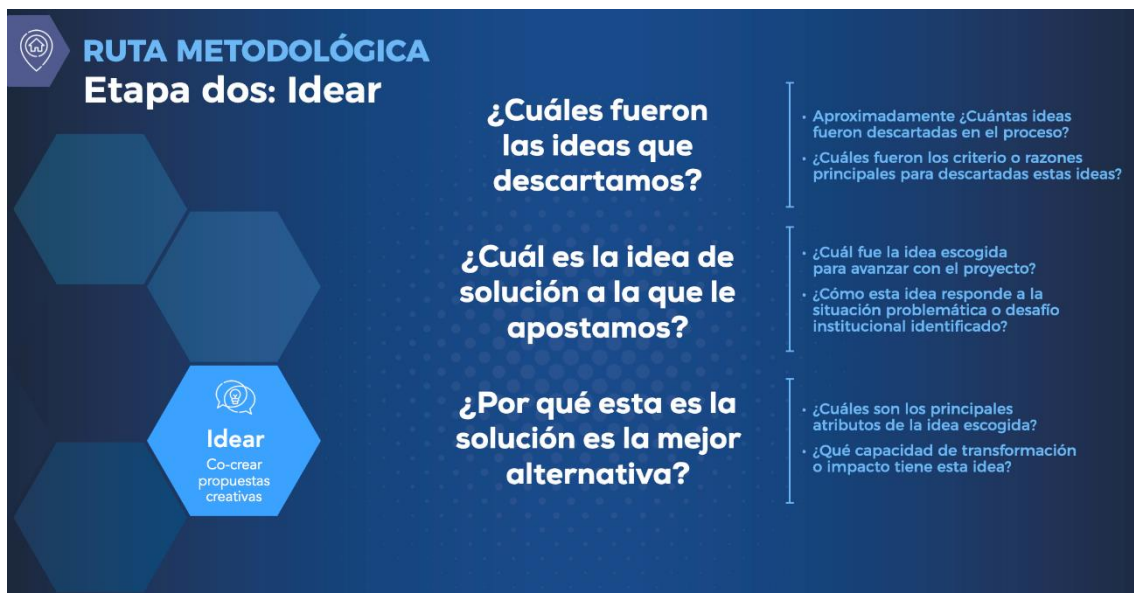
## Fase Dos: Idear

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

Durante esta fase se impulsa el pensamiento disruptivo mediante técnicas que estimulan la creatividad colectiva, como lluvia de ideas, analogías creativas o

métodos de provocación, que ayudan a salir de los marcos mentales tradicionales y buscar soluciones innovadoras; así pues, se enfatiza la importancia de “polinizar”, concepto que se refiere a “el intercambio de ideas, conocimientos y prácticas entre diferentes disciplinas, industrias o culturas. (Fastercapital, 2025), es decir, inspirarse en enfoques, experiencias o modelos provenientes de otros sectores, territorios o disciplinas para enriquecer las propuestas y ampliar el horizonte de acción.

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



Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación

## Fase Tres: Prototipar

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

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

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

En segundo lugar se encuentran los prototipos sensoriales (de fidelidad media), los cuales permiten generar experiencias más realistas y envolventes para los usuarios. Estos incluyen maquetas, simulaciones o modelos tridimensionales que ayudan a visualizar de manera más tangible la solución y a evaluar elementos relacionados con la usabilidad, la interacción o la percepción de valor. Este tipo de

prototipo resulta clave para identificar mejoras antes de pasar a fases más avanzadas.

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

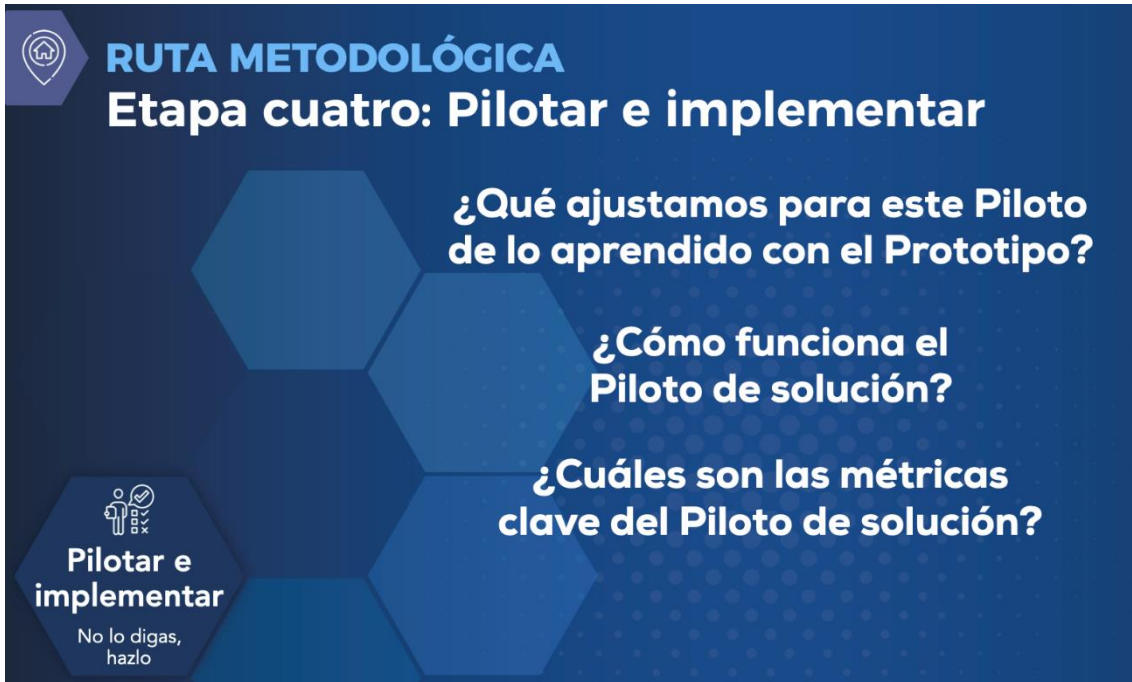


Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación

## **Fase Cuatro: Pilotar**

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

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

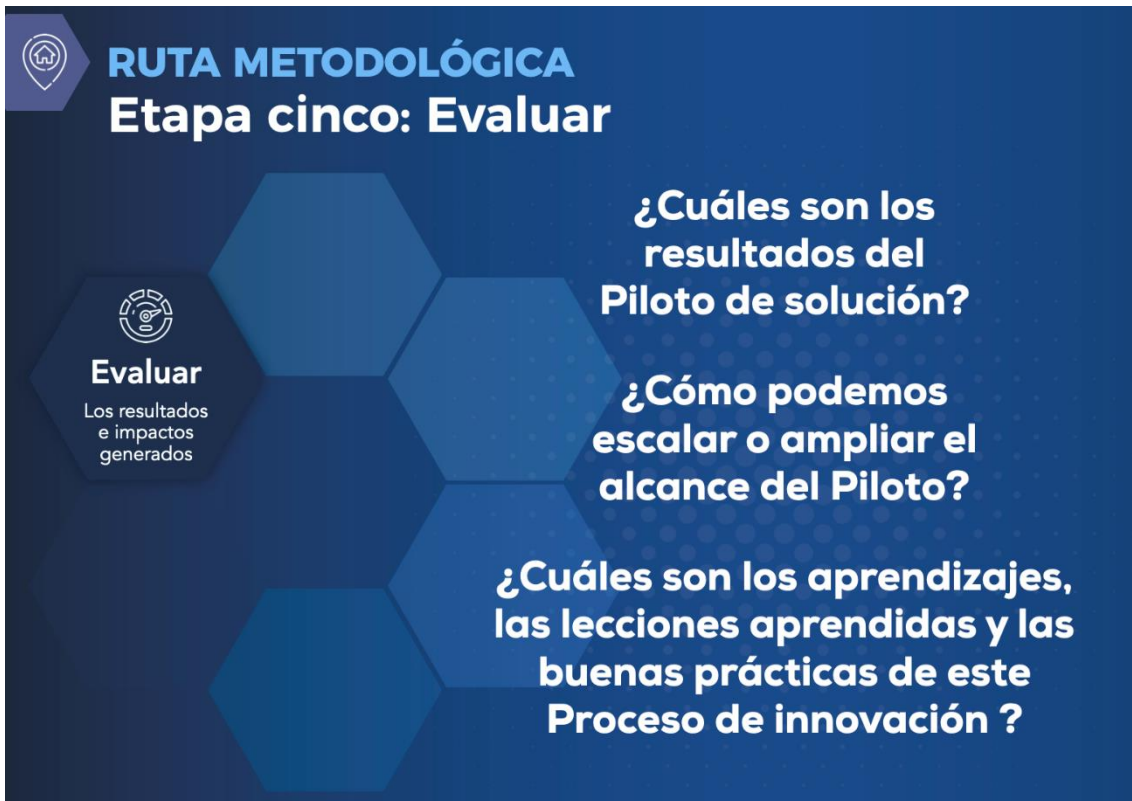


Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación

### **Fase Cinco: Evaluar**

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

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



*Fuente: 2025 3 26 Presentación lanzamiento RTI – ESAP, Laboratorio de Innovación*

### **7.1 Proceso de Levantamiento de Información**

Los resultados presentados corresponden a la información consignada por los equipos territoriales en los formularios de conclusiones específicos al cierre de cada fase de la metodología aplicada. Estos formularios, implementados a través de Microsoft Forms, fueron concebidos para recopilar, sistematizar y analizar de manera estructurada tanto la información como el conocimiento emergente.

El foco primordial fue consolidar una visión integral que abarcara los avances logrados, las dificultades inherentes y los logros significativos alcanzados por cada equipo territorial a lo largo del proceso. Este enfoque permite no solo observar los resultados en cada fase, sino que también es un insumo clave para generar una lectura significativa de los avances y los retos enfrentados; así mismo, aunque la naturaleza de los cuestionarios es estandarizar la información, se busca ofrecer un panorama representativo que refleje la diversidad de contextos y enfoques dentro de la RTI, sin perder de vista las particularidades de cada territorio.

Por otra parte, es relevante destacar que, en su compromiso con la mejora continua, algunas direcciones territoriales optaron por dar continuidad a proyectos trabajados en la vigencia anterior (2024), capitalizando los aprendizajes previos. De igual forma, se registraron dos casos de direcciones territoriales que inicialmente plantearon dos proyectos en paralelo antes de decantarse por una única iniciativa. Estas dinámicas, lejos de representar una afectación al ejercicio de la RTI, enriquecen el proceso al proporcionar más herramientas para la iteración y permitir que la información sea validada por múltiples filtros. Esto contribuye a presentar una realidad más robusta y significativa, con un carácter realmente innovador y adaptado al contexto de la ESAP.

## **7.2 Criterios para la Sistematización de Experiencias**

En la Fase Uno, los equipos territoriales centraron su atención en definir el desafío institucional que debía ser abordado, alineando el proyecto con las estructuras estratégicas, funcionales y de procesos de la ESAP, realizando un análisis exhaustivo del contexto de la problemática y de las vivencias de los actores involucrados, con el fin de identificar las causas raíz del problema y sus posibles impactos. Además, se definieron los objetivos y propósitos del proyecto innovador, estableciendo una proyección clara de los resultados esperados. Esta fase constituye la base para el diseño de una solución contextualizada y alineada con los objetivos institucionales.

La Fase Dos estuvo centrada en el proceso creativo y de ideación. Los formularios de esta fase recogen la cantidad de ideas generadas, así como los criterios de descarte utilizados para seleccionar las propuestas que finalmente se avanzarían. En este contexto, se destacó la importancia de la co-creación y la innovación colaborativa para definir la idea más viable y transformadora. Los equipos también explicaron cómo la idea seleccionada responde directamente al desafío institucional identificado en la fase anterior, evaluando su capacidad de transformación y el impacto potencial. Esta fase enfatiza la importancia de una ideación abierta y flexible que permita explorar diversas soluciones antes de tomar decisiones finales.

En la Fase Tres, los equipos territoriales desarrollaron prototipos para validar las ideas seleccionadas. A través de los formularios de esta fase se describen los objetivos de los prototipos, es decir, qué aspectos del proyecto se buscaba probar o validar, y los detalles de los prototipos desarrollados, incluyendo su funcionamiento y la interacción con los usuarios. También se incluyen los aprendizajes y hallazgos resultantes del proceso de despliegue de los prototipos. Esta fase permite reflexionar sobre las soluciones experimentales y obtener retroalimentación valiosa para ajustes y mejoras.



Fuente: Elaboración propia ESAP, Laboratorio de Innovación

## 8. Sistematización de Experiencias por territorial

### 8.1 Resultados Fase Uno: Empatizar y Definir

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

La problemática definida por este equipo fue la ausencia de un proceso efectivo de seguimiento y acompañamiento a los productos derivados de las Asistencias Técnicas Territoriales (ATT) brindadas por la ESAP a entidades de 5ª y 6ª categoría. Se plantea que esta situación ha generado incertidumbre y estancamiento en los procesos administrativos locales, debido a limitaciones estructurales en personal,

recursos técnicos y financieros, lo que compromete la aplicación de los entregables y afecta los índices de desempeño institucional.

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

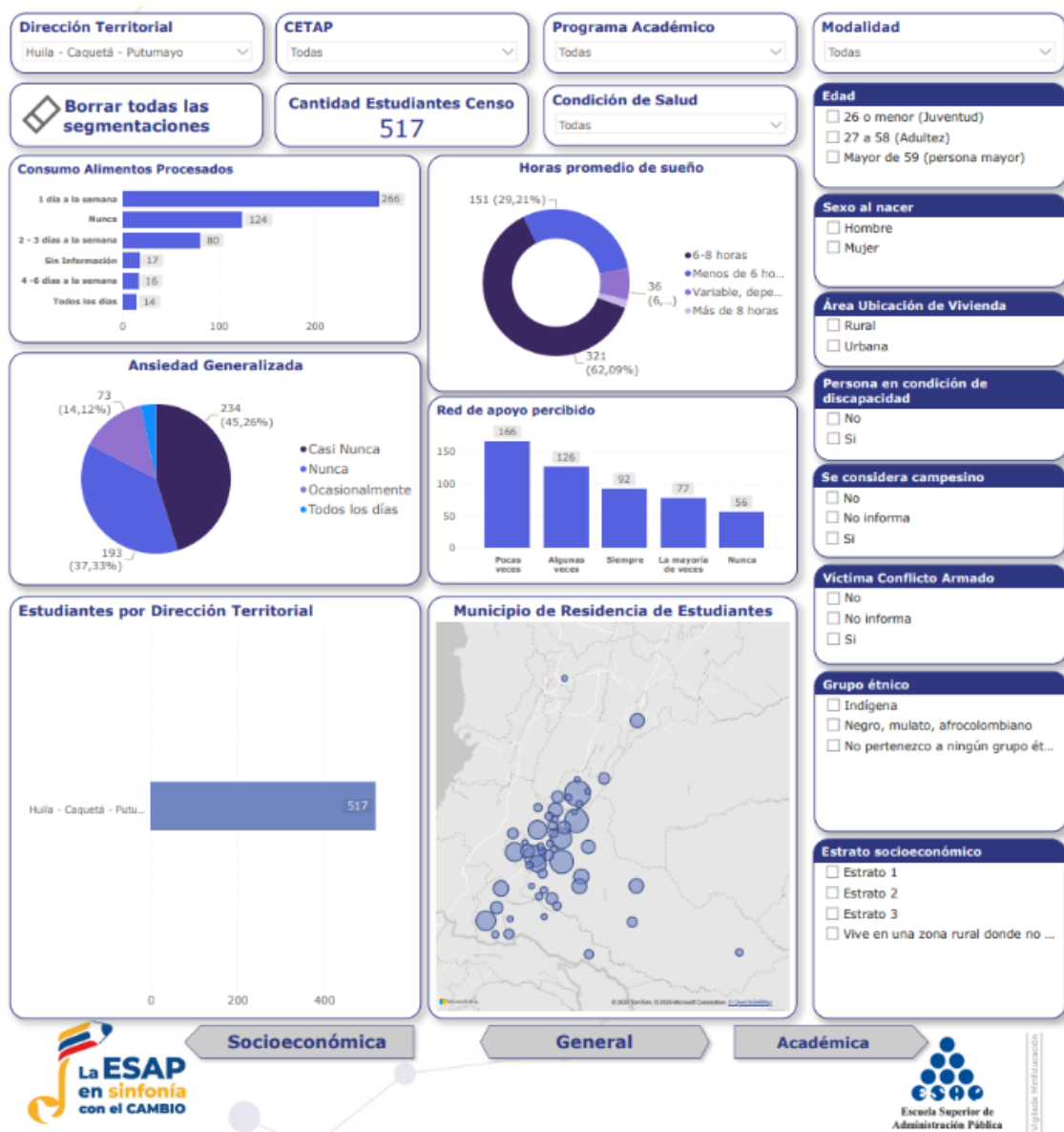
### **Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo**

La situación problemática identificada fue la deserción estudiantil, fuertemente asociada a condiciones socioemocionales y de salud mental no atendidas, en contextos de alta vulnerabilidad geográfica, social y económica.

Así pues, la iniciativa propuesta fue una intervención innovadora desde el área académica, alineada con los retos territoriales y las estructuras funcionales de la institución. El análisis contextual revela no solo una elevada demanda de atención psicológica por parte del estudiantado, sino también un desconocimiento generalizado por parte de docentes y personal administrativo sobre el abordaje adecuado de esta problemática. En razón a ello, la estrategia contemplada por el equipo territorial es el diseño de un mecanismo institucional de acompañamiento emocional, la formación de agentes de primera respuesta y la creación de un sistema de monitoreo del impacto.

Así mismo, el equipo definió como resultado esperado una disminución progresiva en la tasa de deserción, una mejora en el rendimiento académico y el fortalecimiento del sentido de pertenencia, sentando las bases para una cultura institucional que priorice el bienestar psico-emocional como componente clave de la trayectoria académica y como modelo replicable en otros territorios.

Un punto a resaltar fruto del trabajo de este equipo territorial fue su esmero en el proceso de caracterización de la población, el cual fue condensado en la siguiente gráfica:



Fuente: Documento Resultados Censo Huila – ESAP, Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo

## **Territorial Nariño - Alto Putumayo**

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

## **Dirección Territorial Chocó**

La problemática que se plantea esta dirección territorial es la falta de gobernanza en la transferencia de conocimiento y continuidad de la información, lo cual afecta la eficiencia en la ESAP Chocó. Así mismo, resalta la alta rotación del personal como factor que impide consolidar procesos sostenibles, registros adecuados, incorporación inefectiva, debilidades en gestión documental y falta de herramientas tecnológicas, de modo que esta situación fragmenta programas y se agrava por la escasez de recursos y capacitación continua.

Así pues, en esta fase señalan que el problema requiere soluciones técnicas, sostenibles y culturalmente adaptables, y proponen un sistema de tutoría interna y gestión de información resiliente con recursos limitados, ya que la rotación de

personal y la falta de información impactan directamente a los contratistas, retrasando la gestión y afectando estudiantes, comunidad y egresados.

En cuanto a las causas raíz, las principales evidenciadas por el equipo territorial fueron la falta de gobernanza, la alta rotación, la debilidad documental y la escasa sistematización, puesto que impiden consolidar procesos, generan pérdidas de conocimiento y baja eficiencia.

Bajo dicha lógica, la propuesta planteada incluye un sistema de transferencia, plataformas accesibles y redes de apoyo. Se espera mayor cohesión y continuidad institucional, de manera que busca fortalecer la gobernanza institucional con un sistema de transferencia, herramientas tecnológicas accesibles y alianzas interinstitucionales que apuntan a mejorar en términos de sostenibilidad, conservar conocimiento y fomentar la eficiencia organizacional. Finalmente, sobre los resultados esperados plantearon reducir pérdidas de información, mejorar la inducción de personal y promover gestión documental organizada. A largo plazo, se proyectaron una cultura organizacional resiliente y aprendizaje continuo para una ESAP más autónoma, replicable en otras territoriales.

### **Dirección Territorial Bolívar - Córdoba - Sucre - San Andrés Islas**

La problemática identificada fue la dificultad en la difusión de la oferta de capacitación, lo cual limita el acceso y reduce el impacto formativo, afectando los objetivos institucionales, de manera que, el proyecto “ESAP conecta” se alinea con la misión de formar servidores públicos, mejora canales de comunicación y optimiza procesos académicos y administrativos, fortaleciendo cobertura e impacto. De igual manera, se señala que existe una baja efectividad en la difusión por centralización de comunicación, escasa segmentación y una página web poco funcional, limitando el acceso, sobre todo en zonas rurales.

Como resultado del proceso de mapeo de actores, se encontró que los funcionarios observaron una baja visibilidad de la oferta institucional, asociada a la centralización de la información y el limitado uso del chatbot. La ciudadanía identificó problemas de acceso, baja actualización web y atención deficiente.

Entidades aliadas vieron ausencia de estrategias conjuntas y recomendaron fortalecer alianzas y medios tradicionales.

Sobre las causas raíz plantearon la falta de estrategias multicanal y poca interacción. Esto reduce la inscripción y posicionamiento, debilitando el acceso a formación pública y el desarrollo institucional regional.

En ese sentido, “ESAP conecta” busca fortalecer la divulgación, segmentar mejor los mensajes, y optimizar redes sociales, correo, WhatsApp y la web. Para esto, se pretende mejorar el uso del chatbot, reforzar alianzas y crear una base de datos institucional, y de este modo consolidar una plataforma multicanal que modernice la comunicación, fortalezca la presencia territorial, digitalice procesos y amplíe el acceso a la oferta académica de la ESAP, consolidando su rol como líder en formación pública.

### **Dirección Territorial Caldas**

La problemática definida por el equipo territorial de Caldas se centra en los bajos resultados académicos, la alta deserción y la reducción de matriculados, lo que implica desafíos para el acompañamiento de aspirantes, estudiantes y egresados. En consecuencia, el proyecto planteado busca explorar estrategias que mejoren la excelencia académica y la transformación institucional.

De modo que, el proyecto “ORA del acompañamiento” se alinea con el Plan Estratégico Institucional 2023-2026, particularmente con los sueños de excelencia académica y transformación organizacional. En cuanto al contexto, se identificaron dificultades derivadas del centralismo institucional y deficiencias de gerencia educativa, así como prácticas naturalizadas que no se ajustan a la diversidad territorial y las condiciones socioeconómicas de los estudiantes.

Con base en ello, se aplicaron encuestas abiertas cuyos datos fueron codificados mediante la herramienta de IA Grok, en las cuales los estudiantes destacaron faltas de pedagogía, problemas con virtualidad y plataformas, y poca respuesta a quejas. Los docentes señalaron deficiencias en infraestructura, necesidad de acompañamiento, y falta de diálogo académico. Los administrativos valoraron el

ambiente institucional, pero indicaron la necesidad de mejorar la comunicación. Por su parte, los egresados reconocieron la calidad académica, pero también evidenciaron falta de acompañamiento y dificultades por virtualidad.

Las causas raíz identificadas por el equipo incluyen procesos deficientes de empoderamiento profesoral, gestión académica limitada y uso ineficiente de recursos tecnológicos y físicos para la formación; en función de lo anterior, el objetivo general del proyecto es fortalecer los procesos académicos-administrativos que acompañan a los actores del ciclo formativo. Se plantean como objetivos específicos articular la gestión administrativa con la formativa, optimizar recursos físicos y tecnológicos, y promover el empoderamiento de estudiantes y docentes.

Los resultados esperados son la disminución del índice de deserción estudiantil, incremento en el número de matrículas, mayor apropiación docente y una mayor satisfacción estudiantil. Mejorando la calidad y desempeño académico, así como mayor posicionamiento territorial.

### **Dirección Territorial Antioquía**

La problemática identificada por la Dirección Territorial Antioquia parte del mandato de la Ley 2166 de 2021, que otorga competencias a los organismos comunales. Sin embargo, estos no cuentan con las capacidades técnicas ni administrativas necesarias para ejercerlas plenamente, lo que limita su rol en el desarrollo participativo de sus comunidades.

Según lo expuso en el análisis contextual realizado por el equipo territorial, los mandatos de la ley no se han implementado de manera sostenible. Los dirigentes comunales, aunque con liderazgo activo, carecen de formación en gestión pública, lo que reduce la efectividad de sus acciones.

Respecto a la vivencia de los actores, identificaron que los dirigentes poseen compromiso y liderazgo, pero carecen de conocimientos técnicos, normativos y herramientas formales. Por tanto, sus iniciativas tienden a ser empíricas y con bajo

impacto sostenible. Se concluye que hay una clara necesidad de alianzas interinstitucionales para fortalecer su formación.

Las causas raíz se relacionan con la escasa formación técnica, la falta de acompañamiento continuo y de programas especializados, lo cual produce que los proyectos comunales se ejecuten con poca planificación, afectando su efectividad. Esto genera impactos negativos en la gestión local, reduciendo la participación ciudadana y la capacidad de toma de decisiones. Ante ello, el equipo territorial expresa que se requiere una intervención estructural con capacitación y asistencia técnica sostenida.

En ese sentido, el propósito del proyecto *“Comunales en Clave de Desarrollo”* es fortalecer las competencias de los actores comunales para mejorar la gestión de sus iniciativas, con el objetivo general de implementar un programa integral de formación en gestión pública, normatividad y liderazgo; así mismo, entre los resultados esperados se proyecta un aumento significativo en las capacidades de los comunales, fortalecimiento institucional, mejores proyectos comunitarios y mayor participación ciudadana. A mediano y largo plazo, se prevé el desarrollo de comunidades más autónomas, con mejor gobernanza local y reducción de desigualdades. Finalmente, se contemplan tres escenarios: uno optimista con alto impacto y replicabilidad, uno realista con avances sostenibles, y uno pesimista con limitaciones, pero con aprendizajes útiles para el futuro.

### **Dirección Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira**

La problemática identificada por la Dirección Territorial se refiere a las limitaciones que enfrentan las gobernaciones para reportar los avances en sus planes de desarrollo, debido a la dispersión, heterogeneidad y baja interoperabilidad de los mecanismos actuales. Aunque existe un ecosistema de datos con potencial, no se aprovecha eficazmente, lo que afecta la transparencia, dificulta el seguimiento ciudadano y debilita la toma de decisiones informadas.

El proyecto *“Gobernanza visible”* se alinea estratégicamente con la misión de la ESAP y su rol como líder en la transformación digital del Estado, especialmente en

los procesos de rendición de cuentas. Desde la estructura funcional, se articula con el Observatorio de Administración Pública del Caribe Colombiano, integrando a varias dependencias como la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Estatal y la Subdirección Académica, fomentando la participación estudiantil en la generación de conocimiento aplicado.

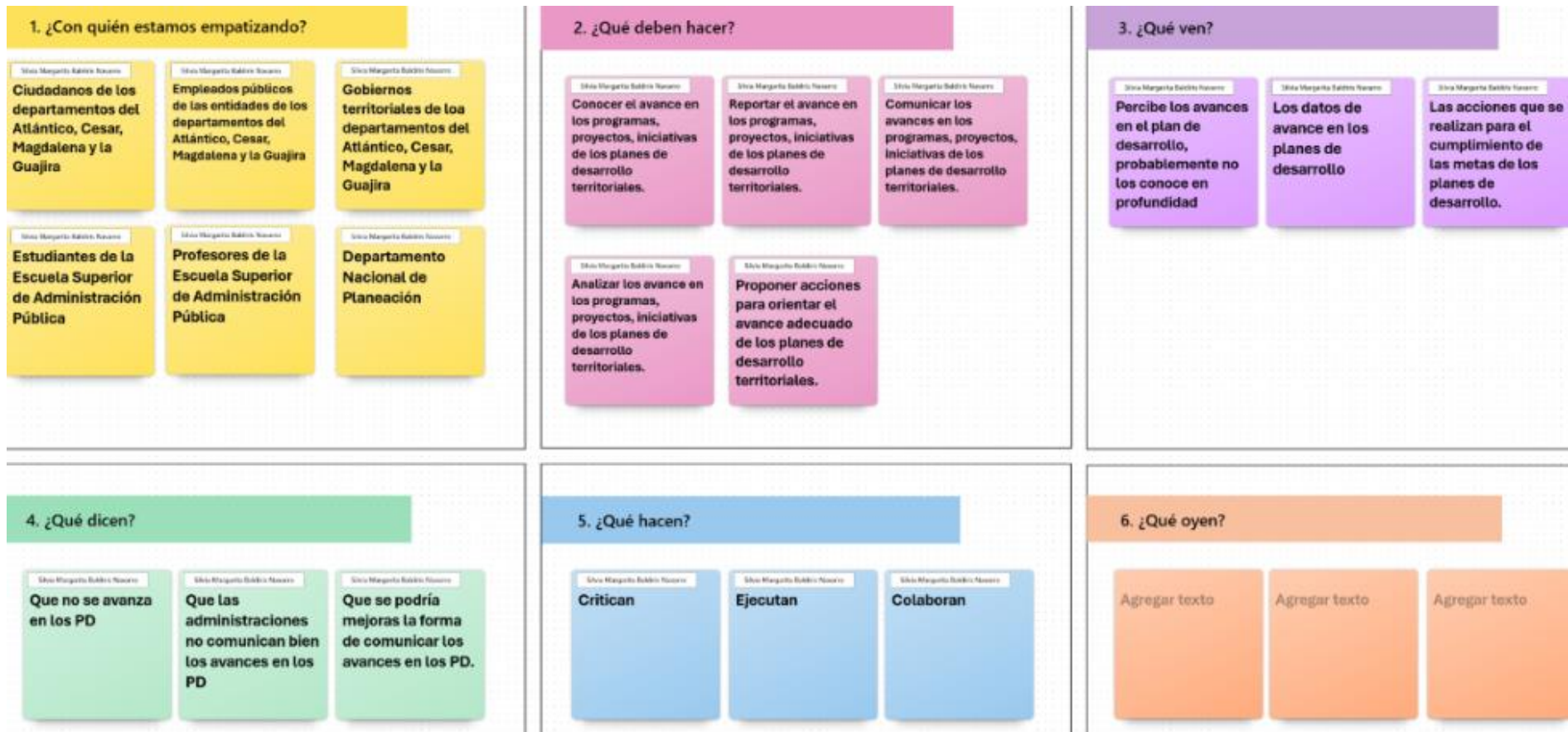
El análisis contextual revela que la debilidad comunicativa del Estado impide que los ciudadanos comprendan los avances de gestión. La falta de estrategias efectivas en la presentación de informes técnicos crea barreras para la participación y limita el cumplimiento de principios como la transparencia y el debido proceso. Por ello, el Estado debe garantizar no solo la publicidad, sino la comprensión efectiva de su gestión.

En el mapeo de actores caracterizaron y evidenciaron que la ciudadanía carece de información clara y oportuna para evaluar los planes de desarrollo. Por su parte, las entidades territoriales enfrentan limitaciones de personal y tecnología para reportar adecuadamente, y la academia encuentra dificultades para acceder a datos actualizados y completos que permitan estudiar estos procesos.

Sobre ello, evidenciaron que la causa raíz del problema radica en el uso de herramientas de comunicación no persistentes, lo que impide la continuidad informativa; con base en ello, propusieron que, mediante el uso del ecosistema de datos y una aplicación web, se pueda garantizar la disponibilidad y actualización permanente de la información. De tal manera, el objetivo general del proyecto definido por la territorial es mejorar el proceso de reporte de avance de planes de desarrollo, aprovechando el ecosistema de datos.

De esta manera, los resultados esperados incluyen una caracterización del ecosistema de datos y la creación de un prototipo funcional de rendición de cuentas. Por otra parte, se prevé el fortalecimiento de capacidades académicas en la ESAP Caribe, una mejora en la rendición de cuentas territorial y un liderazgo institucional en transformación digital.

Por último, en esta etapa, se destaca el uso del siguiente diagrama "Mapa de Empatía", una herramienta valiosa que permitió al equipo ir más allá de las observaciones superficiales y adentrarse en el pensar y el sentir de los actores involucrados, revelando sus necesidades y expectativas más allá de lo explícito:



Fuente: Mapa de empatía – ESAP, Dirección Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira.

## **Dirección Territorial Boyacá - Casanare**

La Dirección Territorial Boyacá – Casanare formuló una propuesta orientada a crear una Escuela de Mujeres Campesinas en los municipios de Samacá y Toca, a través de la cual se busca responder a las múltiples formas de exclusión que afectan a las mujeres rurales de estas zonas. El proyecto se enfocará en dos veredas específicas como unidades piloto para la implementación.

Las principales problemáticas que enfrenta esta población, señalada por el equipo territorial son: el acceso limitado a la educación, tanto formal como no formal; la persistente discriminación de género, reflejada en la violencia intrafamiliar y la exclusión en espacios de toma de decisiones; la restricción en el acceso a recursos productivos como tierra y crédito, y la falta de reconocimiento del trabajo doméstico y comunitario que realizan.

Ante este panorama, plantean que el desafío institucional de la ESAP es posicionarse como agente activo en la atención de estas problemáticas desde sus funciones de formación, extensión e investigación, contribuyendo al desarrollo social de este grupo con acciones pertinentes y sostenibles. Para ello, se planteó como punto de partida metodológico el uso de grupos focales, que permitan identificar de primera mano las necesidades, intereses y barreras que enfrentan las mujeres campesinas en sus territorios.

En cuanto a la alineación institucional, el proyecto *“Semillas de mujer campesina”* busca responder al objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Institucional de inclusión social y participación comunitaria, articulándose con principios como la democracia participativa, la justicia, el servicio y el compromiso, pilares fundamentales de la misión de la ESAP. De igual manera, fruto del análisis contextual, destacaron que el imaginario social en zonas rurales continúa asignando a las mujeres un rol secundario, con poca valorización de sus capacidades, lo que restringe su desarrollo y acceso a derechos; así pues, las mujeres campesinas se enfrentan a barreras sociales, educativas y económicas que las excluyen de espacios de poder y reconocimiento.

La ESAP, si bien cuenta con talento humano comprometido, encuentra limitaciones presupuestales y logísticas para llegar a comunidades dispersas; por su parte, las alcaldías locales tienen un papel clave en el contacto con la población objetivo y pueden aportar insumos fundamentales para el diagnóstico y ejecución del proyecto.

A partir de esta lectura se proyectan impactos como el desarrollo de habilidades de liderazgo, mayor autonomía económica, reducción de brechas de género y la mejora de la calidad de vida de las mujeres participantes. Además, se espera que el proyecto se convierta en un modelo replicable, posicionando a la ESAP como referente de innovación social con enfoque territorial.

Finalmente, los propósitos que orientan el proyecto incluyen el fortalecimiento del liderazgo femenino, el fomento de prácticas agrícolas sostenibles, la creación de redes comunitarias y la ampliación del acceso a educación y participación. Lo anterior, bajo el respaldo del objetivo general, el cual es diseñar e implementar una escuela campesina inclusiva y adaptada a las necesidades locales, como apuesta por construir una iniciativa que responda a las realidades del territorio, fortalezca el tejido social y proyecte un enfoque de formación transformador para las mujeres campesinas.

### **Dirección Territorial Valle del Cauca**

El equipo territorial de la ESAP Valle del Cauca abordó como situación problemática la complejidad en la gestión de viáticos; un proceso que involucra múltiples actores y etapas debido a la alta movilidad de funcionarios, docentes y contratistas. Identificaron que la gestión actual es predominantemente manual, lo que la hace vulnerable a errores, demoras e ineficiencias. En respuesta a esta problemática, propusieron el diseño y la automatización del proceso como una solución concreta, alineada con los objetivos de modernización del sector público en Colombia. Según lo propuesto por la Dirección Territorial, esta iniciativa no solo mejoraría la eficiencia y transparencia del proceso, sino que también representaría una contribución significativa al cumplimiento de la misión institucional y respondería a la creciente demanda de eficiencia en la administración pública.

Asimismo, el equipo destacó que esta propuesta podría convertirse en un modelo replicable en otras sedes territoriales, consolidando a la ESAP como un referente nacional en materia de innovación administrativa.

Con base en un análisis técnico y administrativo, se propuso identificar oportunidades de mejora e incorporar buenas prácticas que fortalezcan el sistema de control interno y la eficacia de los procedimientos. Esta transformación, plantearon, se desarrollaría bajo un enfoque proyectivo y metodologías ágiles, priorizando la retroalimentación continua y la adaptación a las necesidades emergentes. De acuerdo con el reglamento vigente, cada dependencia de la ESAP debe registrar, en el formato GF-FO-29, las solicitudes relacionadas con comisiones de servicio, desplazamientos y auxilios económicos de manera bimestral, en los primeros tres días hábiles de marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. Sin embargo, el equipo territorial observó que este proceso, aunque reglamentado, sigue siendo manual y utiliza herramientas que no permiten interacción ni verificación dinámica de datos, lo cual lo hace susceptible a errores como duplicaciones, omisiones y demoras. Estas fallas no solo afectan la eficiencia del trámite, sino que también generan riesgos disciplinarios, pues la Oficina de Control Interno ha advertido que el incumplimiento de los plazos puede derivar en investigaciones o sanciones.

En un análisis contextual profundo evidenciaron que, en 2024, la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa de la ESAP reportó que solo el 25% de las solicitudes de comisión fueron radicadas dentro de los plazos establecidos, lo que representa un 75% de radicaciones tardías a nivel nacional. En el caso de la Territorial Valle del Cauca, se gestionaron 912 comisiones de servicio, con un promedio mensual de 116. De ellas, el 73% fue tramitado por la Decanatura de Pregrado, mientras que la Dirección de Capacitación y la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal asumieron el 8.2% y 7.7%, respectivamente. Estas cifras revelan una carga desproporcionada en algunas dependencias y la presencia de ineficiencias en el proceso. Además, con la implementación obligatoria del formato GF-FO-29, se ha hecho evidente que la

sistematización del trámite aún es limitada, lo cual incrementa los puntos de error en la operación diaria.

Respecto a las causas raíz de esta situación, resaltaron que el proceso completo, desde la solicitud hasta el pago, se realiza de manera manual en el módulo de Gestión Viáticos del SIIF Nación. Cada etapa (creación, verificación, autorización, registro presupuestal, obligación y pago) requiere una intervención individual, lo que ralentiza el flujo del trámite e impide su escalabilidad. Adicionalmente, se evidenció que el sistema no permite hacer seguimiento al estado de las solicitudes ni proporciona una visión clara sobre las que están pendientes de legalización o pago, lo que afecta directamente los tiempos de reembolso a los funcionarios, docentes y contratistas, deteriorando su bienestar y percepción institucional. Frente a esta situación, el equipo concluyó que las tendencias de cambio en la administración pública son incongruentes con una gestión de viáticos manual, poco eficiente y propensa a errores. Reafirmaron la necesidad de integrar procesos innovadores que favorezcan la toma de decisiones basada en datos, la experimentación, el intercambio de conocimiento y la implementación de soluciones tecnológicas centradas en las necesidades ciudadanas.

Desde esta perspectiva, el proyecto innovador propuesto busca automatizar el sistema de gestión de viáticos, aportando un valor público medible en términos de eficiencia, transparencia y control de los recursos públicos. Según el equipo territorial, la solución beneficiará directamente a los actores institucionales, optimizando la gestión administrativa y fortaleciendo las capacidades internas. Además, se destacó que el sistema permitiría establecer indicadores claros para medir los impactos del proyecto, como la reducción del tiempo de procesamiento, la generación de reportes en tiempo real, el acceso a estadísticas por dependencia y la detección automática de errores o inconsistencias. También proyectaron beneficios intangibles, como el fortalecimiento de capacidades institucionales, el aprendizaje organizacional, la capacitación del personal y la generación de buenas prácticas replicables en otras territoriales de la ESAP.

Entre los resultados esperados, el equipo territorial anticipó una gestión de viáticos más eficiente, con disminución de la carga administrativa y de los tiempos promedio de aprobación y pago. En cuanto a la transparencia, se prevé la disponibilidad de reportes automatizados que mejoren la trazabilidad del proceso. Para mejorar el control de los recursos públicos, se planteó el uso de alertas e indicadores que permitan detectar irregularidades y facilitar la supervisión interna. Finalmente, proyectaron actividades como talleres de formación, ciclos de retroalimentación, elaboración de manuales informativos y documentación del proceso, con el fin de garantizar una adecuada socialización del sistema y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

### **Dirección Territorial Valle del Cauca (Proyecto dos)**

El desafío institucional que se propone abordar este equipo es la mejora del proceso de asignación y programación de horarios de clases en los distintos Centros de Desarrollo. El equipo reconoció que, aunque el sistema actual es funcional, existen oportunidades significativas para innovar en tres aspectos clave: un sistema de predicción temprana de recursos, una programación más eficiente de profesores y una interfaz más amigable para la gestión de horarios. La propuesta concreta busca desarrollar un modelo de pronóstico para estimar la matrícula, un método para optimizar la cantidad mínima de profesores y una aplicación amigable integrable con el sistema de información principal.

El análisis contextual reveló la necesidad de optimizar la programación de cursos según la disponibilidad de profesores, buscando reducir la cantidad de cátedras y permitiendo a los profesores de tiempo completo acceder a más cursos. Se enfatizó la creación de una aplicación para hacer la asignación más amigable, aunque la programación seguiría a cargo de la persona responsable.

En cuanto a las causas raíz, el equipo señaló que el proceso ha sido tradicionalmente manual, careciendo de un procedimiento y una metodología formal, dada su naturaleza heurística. Factores como la rotación constante de personal, la falta de gestión del conocimiento y una planificación con poca antelación contribuyen a un proceso decisorio lento y subóptimo.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un proceso mejorado de programación de horarios y planificación de recursos físicos y humanos en la ESAP Territorial Valle. Teniendo como resultados esperados la estimación temprana de cursos según la matrícula, lo que ayudaría a definir la modalidad de los cursos antes del proceso de matrícula. Se prevé también el establecimiento de necesidades de espacios físicos y tecnológicos (aulas híbridas), y una optimización en la programación de profesores, buscando la cantidad mínima necesaria y una proyección más anticipada de las necesidades futuras.

### **Dirección Territorial Santander**

El equipo territorial de Santander identificó como desafío central el desinterés ciudadano hacia la gestión pública y la percepción generalizada de corrupción e ineficiencia institucional. Ante esta problemática, propusieron fortalecer acciones que promuevan la participación, el diálogo y la articulación entre sociedad civil e instituciones, buscando generar sinergias que estimulen el interés colectivo y la formulación de iniciativas orientadas al desarrollo local y regional. En respuesta, plantearon el desarrollo de un Observatorio de Gestión Pública como una herramienta estratégica, capaz de transformar las dinámicas institucionales mediante un enfoque sinérgico que fortalezca las funciones misionales de la ESAP, potencie la articulación entre actores del territorio y promueva la eficiencia y transparencia a través del seguimiento sistemático de políticas, planes y programas.

Esta propuesta de observatorio se alinea con el modelo relacional de gestión pública y con la misión institucional de la ESAP, al fomentar la generación de conocimiento, la participación y la intervención efectiva en realidades regionales, nacionales y locales. El análisis de contexto realizado por el equipo mostró una débil articulación entre actores públicos, una escasa planeación estratégica participativa y una limitada vinculación ciudadana al ejercicio de control. Identificaron además que las instituciones no cuentan con herramientas técnicas ni con los recursos necesarios (económicos, tecnológicos, informativos) para propiciar

escenarios de análisis y aprendizaje colectivo que mejoren los procesos de toma de decisiones.

En su análisis de causas raíz, evidenciaron la falta de capital humano capacitado, el bajo interés en formación, la limitada capacidad de identificar necesidades reales en el territorio y la ausencia de una cultura del dato. Estas condiciones impiden que las políticas públicas generen impacto y se adapten a las prioridades locales. Frente a este panorama, el Observatorio se proyecta como una solución que permitirá recopilar y analizar información clave, generar diagnósticos reales, fomentar el control ciudadano y fortalecer la gestión del conocimiento sobre lo público.

Así pues, el propósito general es implementar un piloto del Observatorio en Santander, utilizando metodologías apoyadas en inteligencia artificial para producir informes y activar interacciones entre actores, de modo que, la herramienta servirá como plataforma para la formación, investigación y proyección de la ESAP. Asimismo, se espera que el Observatorio propicie la construcción de un ecosistema colaborativo que fortalezca capacidades institucionales, mejore la toma de decisiones y convierta a la Escuela en un referente regional en la formulación de políticas públicas.

### **Dirección Territorial Tolima**

La Territorial Tolima de la ESAP identificó que la ausencia de mecanismos actualizados para capturar, organizar y conservar el conocimiento ha generado una pérdida constante de información estratégica debido a la rotación de personal. Este déficit ha provocado la baja reutilización de experiencias anteriores, el acceso limitado a buenas prácticas y documentos clave, poniendo en riesgo la memoria institucional. A raíz de ello, se ha visto afectada la eficiencia operativa, la continuidad de los procesos y el aprendizaje continuo, lo que obstaculiza la innovación y la mejora permanente.

En ese sentido, su propuesta busca promover la captura, sistematización y reutilización del conocimiento institucional; así pues, en su análisis del contexto, el

equipo territorial constató que la comunidad Esapista enfrenta graves dificultades debido a la falta de mecanismos sistemáticos y actualizados para gestionar el conocimiento. Esto se traduce en la pérdida de información clave, especialmente debido a la alta rotación de personal, lo que ha generado que el conocimiento acumulado no sea transferido adecuadamente. Además, los procesos de sistematización son escasos, informales o individuales, y no existen herramientas integradas que permitan organizar, conservar y reutilizar las experiencias y documentos clave. Esta falta de herramientas ha generado reprocesos, baja eficiencia operativa y una dependencia del conocimiento tácito de las personas, en lugar de contar con estructuras organizadas que permitan compartirlo. La información es accesible de forma fragmentada, lo que impide la toma de decisiones informadas y la mejora basada en la evidencia.

Por su parte, el análisis de la vivencia de los actores implicados, según el equipo territorial de Tolima, dejó claro que la falta de un sistema organizado para capturar, conservar y transferir el conocimiento impacta de manera transversal en toda la comunidad Esapista de la territorial Tolima. Puntualmente, las áreas directivas y de coordinación reconocieron que esta situación limita la toma de decisiones, debilita la memoria organizacional y aumenta el riesgo de pérdida de saberes críticos; los docentes y administrativos experimentan baja trazabilidad y desconexión entre procesos, mientras que los estudiantes evidencian efectos indirectos como desarticulación de la información y fragmentación de las buenas prácticas.

En cuanto a las causas raíz del problema, el equipo territorial identificó que la alta dependencia del conocimiento tácito individual, la falta de procedimientos de transferencia, la escasa valoración del conocimiento como recurso estratégico y la limitada integración tecnológica son los principales factores que contribuyen a la deficiente gestión del conocimiento estratégico. Estas condiciones reflejan vacíos en la cultura organizacional, los procesos y la infraestructura tecnológica, lo que impide que el conocimiento institucional sea conservado y transferido de manera sistemática y sostenible. Como consecuencia, se ha generado un incremento de

reprocesos administrativos, la pérdida del conocimiento institucional acumulado y una baja articulación funcional entre las áreas misionales y administrativas.

El propósito general del proyecto, tal como lo planteó el equipo territorial, es mejorar la gestión del conocimiento estratégico y el aprendizaje organizacional en la ESAP Territorial Tolima, a través del diseño e implementación de una plataforma tecnológica de bajo costo que permita conservar, transferir y reutilizar el conocimiento crítico, fortaleciendo así la articulación institucional, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del saber colectivo. El objetivo general es diseñar e implementar una plataforma digital que integre procesos, herramientas y prácticas colaborativas, con el fin de optimizar el uso del conocimiento institucional.

En términos de resultados esperados a corto plazo, se proyectaron el diseño de la plataforma con funcionalidades básicas para la captura, organización y consulta del conocimiento, así como la realización de primeros pilotos con usuarios internos para evaluar la efectividad del sistema, en los cuales se busca una reducción de reprocesos y una mejora en la disponibilidad del conocimiento histórico, mientras que, a largo plazo, se espera que con el desarrollo de este proyecto innovador, la ESAP Territorial Tolima se convierta en un referente nacional en gestión del conocimiento en el sector público, con una plataforma accesible, sostenible y alineada con los procesos institucionales.

### **Dirección Territorial Cundinamarca**

La problemática que decidió abordar esta dirección territorial está ligada a la crisis ambiental y energética global, centrándose en el sedentarismo dentro de la comunidad ESAP y la escasa incorporación de dinámicas activas. El equipo territorial propuso la implementación de bicicletas que transforman energía mecánica en eléctrica, una solución innovadora que aborda simultáneamente la promoción de actividad física y la conciencia ambiental. Este proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3, 7 y 13), reforzando el compromiso de la ESAP con el bienestar y la sostenibilidad.

Desde una perspectiva funcional, el equipo resaltó la articulación con la Dirección de Bienestar Universitario, integrando la iniciativa orgánicamente con la misión de la ESAP. El análisis contextual identificó el sedentarismo como un problema estructural, las pocas iniciativas de actividad física y la oportunidad de innovar con energías limpias. A pesar de riesgos como la baja participación y las limitaciones presupuestales, se percibió una alta aceptación.

Así mismo, el análisis de la percepción de la problemática evidenció la conciencia del sedentarismo y las barreras para la actividad física, pero también un entusiasmo por las bicicletas generadoras de energía, valorando su componente ecológico y tecnológico. Los actores expresaron la necesidad de integración institucional y sensibilización continua, viendo el proyecto como una forma de fortalecer el sentido de pertenencia.

El equipo identificó como causas raíz de la situación problemática el dinamismo sedentario, la falta de infraestructura para actividad física espontánea, la baja prioridad de la actividad física en la cultura institucional, y la ausencia de proyectos de sostenibilidad articulados al bienestar. Los impactos negativos se observaron en la salud (riesgo de enfermedades crónicas, afectaciones emocionales) y en una débil cultura de sostenibilidad, contribuyendo a una menor calidad de vida institucional y una mayor huella ecológica.

De este modo el objetivo general del proyecto es promover la actividad física y la conciencia ambiental mediante las bicicletas generadoras de energía, contribuyendo al bienestar integral, proyectando impactos positivos en la salud pública, el medio ambiente, la cultura organizacional y la innovación educativa, posicionando a la ESAP como referente en transformación social y ambiental.

### **Dirección Territorial Cundinamarca (Proyecto dos)**

La problemática identificada por el equipo en este proyecto consiste en la dificultad para legalizar los viáticos de acuerdo con los tiempos estipulados y el diligenciamiento correcto de los formatos. Este desafío institucional impacta directamente la eficiencia administrativa de la ESAP, por lo cual la iniciativa

contribuiría al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. En cuanto al análisis contextual, identificaron que esta situación afecta la ejecución presupuestal, generando retrasos en la radicación de formatos y, consecuentemente, en la autorización de nuevas comisiones.

Por otra parte, en la vivencia de los actores (funcionarios, contratistas, docentes y estudiantes), el equipo evidenció un desconocimiento generalizado sobre la versión actualizada de los formatos de diligenciamiento. Esta falta de claridad provoca "traumatismos" en el proceso, con formatos que son devueltos repetidamente para correcciones, generando ineficiencias y frustración.

Para mitigar estos desafíos, el equipo propuso como objetivo central crear una solución de software que permita a los comisionados entregar correctamente los formatos de legalización, asegurando el cumplimiento de la información y los tiempos establecidos por el proceso interno, de manera que el impacto esperado sea una mejora significativa en los tiempos de radicación de los formatos de legalización tanto en las áreas financieras territoriales como en la Sede Central. En última instancia, esto conduciría a una mayor agilidad en todos los procesos de trámite de comisiones y la cadena presupuestal asociada, optimizando la gestión de recursos y el flujo de trabajo en la entidad.

## **8.2 Resultados Fase Dos: Idear**

### **Dirección Territorial Meta – Guaviare – Guainía – Vaupés – Vichada – Amazonas**

Durante la fase de ideación, el equipo territorial exploró diversas alternativas para dar solución al desafío institucional identificado, descartando finalmente dos propuestas iniciales. La primera consistía en la sistematización de información histórica de las distintas dependencias, pero fue desestimada debido a la existencia de un aplicativo institucional de nómina que ya contempla esta funcionalidad y que requeriría soporte especializado en desarrollo de software. La segunda, que proponía alinear las líneas de trabajo de asistencia técnica con los semilleros de investigación, fue descartada porque los objetivos de ambas áreas no se encuentran plenamente articulados.

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

### **Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo**

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

La idea seleccionada fue el diseño e implementación de una estrategia de atención en salud mental para fortalecer la permanencia universitaria, en respuesta directa al desafío institucional de reducir los índices de deserción. Dicha propuesta es sustentada por el equipo territorial con base en un diagnóstico preliminar que identifica la salud mental como un factor crítico, especialmente en un contexto de alta vulnerabilidad social, emocional y territorial como el de esta Dirección. Así mismo, los atributos que resaltan de esta idea son su integralidad, al contemplar diagnóstico, intervención, capacitación y monitoreo; su enfoque territorial, que reconoce las realidades específicas de los estudiantes, y su innovación social, al incluir herramientas como un banco de historias de vida y mecanismos accesibles

sin conectividad. También resalta por su sostenibilidad, replicabilidad, pertinencia institucional y por involucrar activamente a estudiantes, docentes y administrativos; por otra parte, señala la orientación hacia consolidar una cultura institucional que reconozca la salud mental como eje del éxito académico.

### **Territorial Nariño - Alto Putumayo**

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

Se desarrolló el Taller de Innovación y Gobernanza Territorial: Construyendo Modelos Articulados para la Implementación de Alternativas Estratégicas, un espacio de co-creación que reunió a representantes de distintas áreas de la ESAP Territorial, la Coordinación Académica y actores clave. En tres mesas de trabajo, cada equipo caracterizó su componente estratégico, identificando ventajas, recursos, pasos de implementación y resultados esperados mediante metodologías participativas y materiales guiados.

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



*Fuente: documento soporte correspondiente a la fase de ideación polinización – ESAP, territorial Nariño - alto Putumayo.*

### **Dirección Territorial Bolívar - Córdoba - Sucre - San Andrés Islas**

El equipo territorial descartó diez ideas que inicialmente apuntaban a diversas estrategias como la gamificación, visitas a instituciones locales, testimonios de egresados, envío de correos electrónicos personalizados, participación en ferias y exposiciones locales, apoyo con medios de comunicación regionales, difusión a través de *influencers* y el uso de altavoces comunitarios. Estas ideas fueron descartadas principalmente por tres razones clave. En primer lugar, se evaluó la pertinencia de las ideas, destacando que estas no respondían directamente a la solución del problema identificado. En segundo lugar, la viabilidad financiera y técnica fue un factor importante, ya que las ideas requerían recursos logísticos y económicos para su implementación, los cuales no estaban disponibles en ese momento. Finalmente, el impacto medible fue considerado, ya que se seleccionaron aquellas ideas que permitieran obtener resultados concretos y cuantificables.

Tras este proceso de descarte, la idea seleccionada fue fortalecer el chatbot institucional y desarrollar una interfaz web intuitiva y segmentada que permita a los usuarios acceder de manera clara, rápida y personalizada a la oferta académica, cursos y servicios de la ESAP. Esta solución fue escogida con el fin de resolver el problema identificado de acceso confuso y limitado a la información, optimizando

la experiencia del usuario a través de un canal automatizado de atención y una navegación guiada según intereses, ubicación y necesidades.

Esta idea seleccionada responde directamente al desafío institucional identificado en la fase anterior, ya que la interfaz facilitará la navegación, mejorando la experiencia del usuario y permitiendo que las personas con dificultades de conectividad puedan acceder de manera rápida y sencilla a los programas y cursos disponibles en la ESAP. Además, el chatbot proporcionará respuestas inmediatas y personalizadas a las inquietudes de la comunidad, asegurando una atención más ágil.

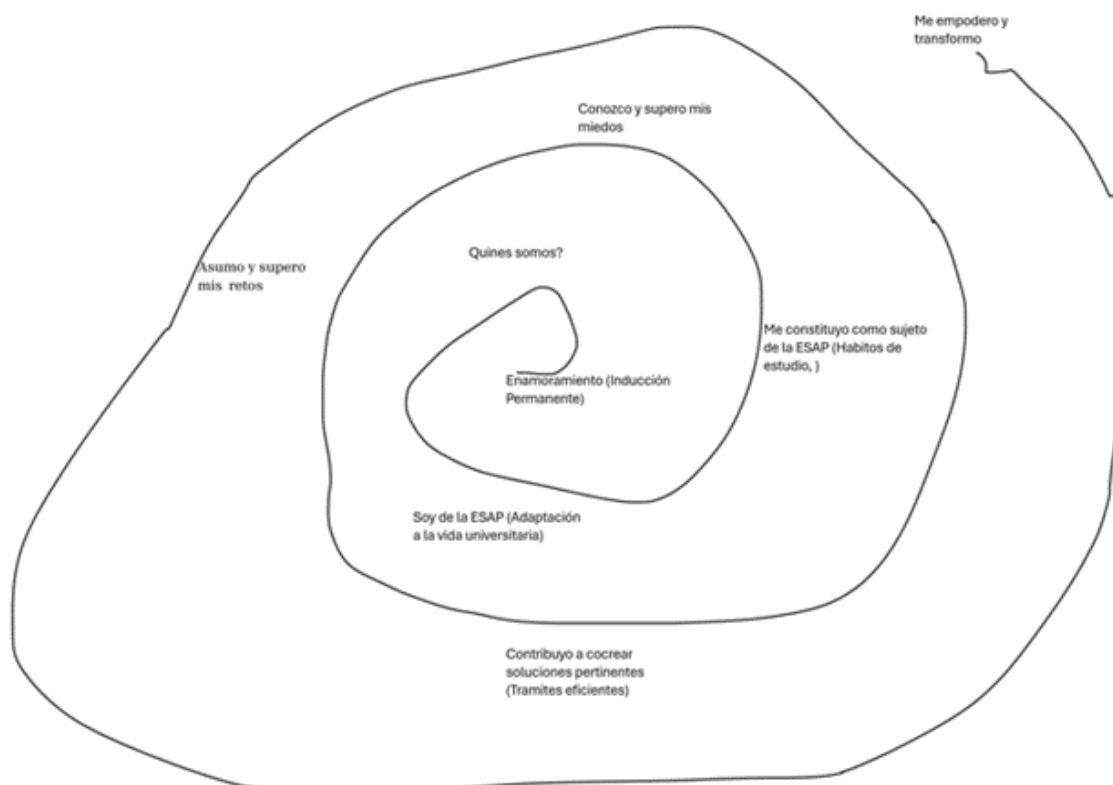
Los principales atributos de la idea seleccionada incluyen una navegación interactiva y personalizada que ayudará a optimizar recursos con menor inversión y mejorará la comunicación con los grupos de valor. En cuanto al impacto y capacidad de transformación, plantearon que esta solución permitirá transformar la interacción y comunicación con los grupos de valor, lo que contribuirá al incremento en la captación de interesados en la oferta institucional, proporcionando acceso a la información de manera segmentada y eficiente.

### **Dirección Territorial Caldas**

Al seleccionar las ideas, la territorial se enfocó en aquellas que pudieran ser fácilmente articuladas con los procesos misionales de la ESAP, descartando las que no cumplieran con este criterio, de modo que la idea seleccionada fue el proyecto denominado “ORA del acompañamiento en la ESAP Territorial Caldas”. Este modelo planteado se concibe como una lógica espiral que considera el acompañamiento como un conjunto de escenarios de interacción, promoviendo una actitud de servicio hacia los demás, que se presenta como un pilar fundamental para el desarrollo continuo de la ESAP. El acompañamiento, dentro de esta propuesta, responde a la naturaleza de la institución, materializando el sentido de la Administración Pública consagrado en la Constitución y leyes.

El proyecto responde directamente al desafío institucional identificado en la fase anterior, al ser un medio transversal que une las necesidades y desafíos de los

distintos actores de la comunidad académica de la Territorial Caldas. Este enfoque busca que los actores, en su ciclo de relación con la ESAP, encuentren experiencias que los motiven a enamorarse de la institución, superar miedos, adaptarse a su dinámica y contribuir a su transformación. A continuación, se presenta un diagrama que ilustra la concepción de este modelo.



*Fuente: Proyecto De Innovacion - Muro De Inspiración – Esap, Dirección Territorial Caldas*

Los principales atributos de la idea que orientaron a la dirección territorial para seleccionarla son el humanismo, la participación, la integralidad, la procesualidad y la continuidad. Resaltan el proceso de formación como una experiencia de vida, así mismo poniendo el bienestar de los estudiantes en el centro de la intervención, bajo el entendido de que la mejora de la calidad académica pasa por la co-construcción de soluciones con los diferentes actores, basándose en el diálogo y el intercambio de expectativas y propuestas de acción. El proyecto también reconoce que, debido a la complejidad del problema, las soluciones deben implementarse de manera gradual, permitiendo un mejoramiento continuo.

En cuanto al impacto transformador, se prevé que esta idea facilitará la orientación académica y personal de los estudiantes, aumentando las tasas de retención y

graduación. Fomentando una comunidad académica comprometida y motivada, mejorando la calidad académica, innovación y el posicionamiento institucional, y fortalecerá los lazos con los egresados, apoyando su desarrollo profesional.

### **Dirección Territorial Antioquia**

En un principio descartaron tres ideas principales: brindar asistencia a los organismos comunales para su fortalecimiento en competencias administrativas, lograr una cobertura a nivel departamental, y realizar el proyecto solo a nivel institucional. La justificación para descartar las ideas fue que las directrices de la Subdirección Nacional de Proyección Institucional no permiten brindar asistencia técnica a los organismos comunales, ya que no se consideran parte del Estado, no se contaba con los recursos necesarios para una intervención a gran escala a nivel departamental, y se identificó la necesidad de una articulación interinstitucional para lograr los objetivos.

La idea seleccionada para avanzar fue la de implementar las alianzas propuestas en el artículo 39 de la Ley 2166, en donde las entidades desarrollan sus competencias de manera articulada para fortalecer la gestión territorial de los organismos comunales, ya que esta idea responde a la problemática al promover el desarrollo de competencias administrativas y de gestión de los miembros de los organismos comunales, contribuyendo al desarrollo territorial de las comunidades; de igual manera, destacaron que la idea optimiza recursos y evita conflictos de competencias.

Además, el equipo pone especial énfasis en que el componente transformador que le agrega el valor de innovador a la iniciativa radica en un modelo de gobernanza de "abajo hacia arriba", donde el liderazgo comunal fortalece el desarrollo territorial mediante la formación en competencias administrativas en el sector público.

Finalmente, es de resaltar el trabajo participativo y el esfuerzo realizado por el equipo para involucrar a diferentes miembros de las organizaciones comunales de

primer y segundo nivel en su proceso de ideación, tal y como se evidencia en la siguiente imagen:



*Fuente: Boletín Interno #5 – Antioquia – Esap, Dirección Territorial Antioquia*

### **Dirección Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira**

Fruto de un proceso de análisis, el equipo territorial descartó varias propuestas, como una estrategia de comunicación asertiva para el bienestar social del personal administrativo, una estrategia para la permanencia universitaria, y acciones innovadoras en salud mental para los estudiantes. La razón principal para descartar estas ideas fue la baja calidad y el tecnicismo de la información, además de una escasa comprensión ciudadana y la desarticulación institucional. La dificultad en el acceso y la difusión de la información también fueron factores que influyeron en la decisión de desechar estas propuestas.

En lugar de estas ideas, optaron por usar plataformas tecnológicas multicanal y multimedia para comunicar los avances de los planes de desarrollo. La propuesta seleccionada consiste en crear historias basadas en datos que se desarrollarán colaborativamente entre docentes, estudiantes, servidores públicos y ciudadanos utilizando herramientas como Power BI, de modo que al hacer que los datos, aunque técnicos, sean más comprensibles a través de narrativas visuales y contextualizadas, se genera un seguimiento adecuado de los planes de desarrollo y promueve una mejor participación ciudadana.

De igual manera, las características que legitiman la idea son su claridad, robustez metodológica y su enfoque centrado en el ciudadano, garantizando un lenguaje

accesible. Además, el uso de multimedia y su capacidad de ser multicanal permite llegar a más públicos y asegura su sostenibilidad mediante plataformas en la nube.

Bajo dicha lógica, el impacto transformador de la iniciativa se sitúa no solo en mejorar la comunicación pública, sino en convertir la información institucional en un ejercicio de transparencia activa, empoderando a la ciudadanía, impulsando una mejor gobernanza, relaciones más horizontales entre la ciudadanía y las instituciones, y mejorando la gestión pública al facilitar la rendición de cuentas y la retroalimentación ciudadana.

### **Dirección Territorial Boyacá – Casanare**

En un principio, propusieron quince ideas iniciales mediante un proceso creativo de “lluvia de ideas” para abordar problemáticas percibidas y oportunidades latentes. Las ideas fueron agrupadas en categorías para identificar patrones y seleccionar las más viables. Posteriormente, se establecieron tres criterios principales para descartar ideas: balance entre costo y beneficio, donde se descartaron aquellas cuya ejecución superaba los beneficios esperados; viabilidad, eliminando las que no podían ejecutarse con los recursos disponibles, e impacto, desechando las que no generaban un valor sustancial.

De esta manera, la idea seleccionada por el equipo fue diseñar e implementar un proceso de capacitación inclusivo dirigido a las mujeres campesinas de dos veredas en los municipios de Samacá y Toca, con el objetivo de fomentar su empoderamiento, liderazgo y autonomía, ya que esta propuesta responde a varios desafíos institucionales, como promover un empoderamiento integral en el grupo objetivo, reducir desigualdades de género, fomentar la innovación social y mejorar la calidad de vida de las beneficiarias, quienes experimentarán mejoras en su bienestar físico, emocional y social a través de programas de capacitación. Así mismo, la iniciativa destaca por su enfoque en resolver problemas como el acceso limitado a la educación, la discriminación de género y la dificultad para acceder a recursos productivos.

En términos de impacto, la propuesta busca promover el desarrollo personal, educativo, social, económico y político de las mujeres campesinas, contribuir a la reducción de desigualdades de género, fomentar la sostenibilidad rural y fortalecer el desarrollo comunitario mediante la creación de redes de apoyo entre mujeres.

### **Dirección Territorial Valle del Cauca**

Fruto del proceso de ideación se plantearon diversas propuestas, de las cuales se descartaron muchas, como la automatización del registro de transacciones, solicitudes y aprobaciones mediante una página web. Estas ideas apuntaban a la aprobación electrónica de solicitudes de viáticos, con notificaciones automáticas y un registro claro de las autorizaciones. Sin embargo, estas fueron descartadas debido a que implicaban costos elevados y la existencia del SIIF Nación, lo que limitaba la viabilidad presupuestaria y requería una articulación interinstitucional.

Teniendo eso en cuenta, la idea por la que optó el equipo territorial fue diseñar e implementar un proceso de capacitación inclusivo en el ámbito de los viáticos, automatizando tareas repetitivas en la autorización de comisiones de servicios y la solicitud previa de viáticos; puntualmente, el proyecto se centró en mejorar la trazabilidad mediante la optimización de formatos Excel, como el GF-FO-023-V4 y el GF-FO-029-V2.

De este modo, la idea busca responder directamente a la problemática de mejorar la eficiencia y la transparencia en el manejo de los viáticos. Se plantea reducir los tiempos de procesamiento mediante la automatización de registros, lo que contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos públicos y la reducción de errores. Además, se fortalecerá la capacitación institucional, y se podrán generar informes más claros sobre el estado de las solicitudes, aumentando la transparencia y el control.

Finalmente, los principales beneficios asociados a la idea son: el uso de macros en VBA para automatizar el registro de datos, minimizar errores mediante plantillas y validaciones, y la creación de un registro de auditoría que mejora la trazabilidad, lo cual se prevé tendrá un gran potencial transformador, mejorando la eficiencia

operativa reduciendo el tiempo de registro en aproximadamente un 80%, reduciendo los cuellos de botella en autorizaciones y promoviendo un cambio cultural dentro de la organización. Así mismo, se espera que la construcción de este modelo sea adaptable en las demás sedes de la ESAP.

### **Dirección Territorial Santander**

El equipo territorial en un principio observó propuestas de observatorios tradicionales, como aquellos enfocados en el análisis de datos por técnicos o servidores públicos, sin embargo, fueron descartadas debido a la falta de flexibilidad y la desarticulación institucional que caracterizan a los enfoques convencionales. Estas propuestas no reconocían la complejidad de los problemas de la gestión pública ni aprovechaban las tecnologías disruptivas necesarias para procesar información y generar vínculos de colaboración entre actores.

Por ende, la idea seleccionada para avanzar fue la creación de un observatorio de gestión pública basado en el modelo ecosistémico de gestión pública (EGP), que promueve la colaboración entre actores y la creación de inteligencia colectiva para generar valor público. Este modelo busca superar las dinámicas de concentración en la gestión pública, involucrando a todos los actores mediante arquitecturas relacionales estratégicas y utilizando inteligencia artificial para facilitar la interacción y articulación entre ellos.

De esta manera, la iniciativa busca responder a la necesidad de transformar la cultura sobre lo público, generando confianza y vinculando actores al escenario colaborativo. Superar la barrera del desinterés por la gestión pública y fomentar el desarrollo de capacidades en los actores son aspectos claves para lograr este cambio cultural, es decir, promover la democratización de la gestión pública y la transformación de los imaginarios colectivos sobre lo público.

En cuanto al impacto, el observatorio no solo busca mejorar la gestión pública, sino también transformar las relaciones y promover la eficiencia y transparencia; así mismo, el factor transformador del proyecto será demostrar que la democratización genera eficiencia.

## Dirección Territorial Tolima

Tras un análisis de las problemáticas institucionales, el equipo consolidó cinco propuestas estratégicas iniciales. Estas incluyeron un Sistema de Gestión Documental para la Acreditación, un Sistema Integral de Monitoreo de Planes de Desarrollo Territorial, un Banco de Proyectos Estudiantiles, un Sistema Inteligente de Gestión de la Oferta Académica y un Sistema de Aprendizaje y Buenas Experiencias de la ESAP. Esta última iniciativa fue priorizada por su alta pertinencia e impacto.

Para seleccionar la propuesta más favorable, el equipo utilizó una matriz de valoración por puntos, evaluando las cinco ideas con criterios ponderados como el bajo costo de implementación (30%), factibilidad real (20%), impacto en la gestión interna (15%), impacto territorial (15%), aceptabilidad por la comunidad ESAP (10%) y facilidad de implementación (10%). Esta matriz fue valorada por el equipo directivo territorial, otorgando al "Sistema de Aprendizaje y Buenas Experiencias de la ESAP" el puntaje ponderado más alto (4.24), lo que lo posicionó como la opción más idónea para avanzar. A continuación, se presenta la matriz de priorización utilizada por el equipo:

Cargo	1. ACREDITA	2. PlanÓmetro	3.SABESAP	4. SaberES Tolima	5. Esap a tu Medida
Director Territorial	4,1	4,4	4,1	4,3	4,1
Coordinador Academico	4,3	4,6	4,9	4,9	4,6
Coordinadora Administrativa y Financiera	4,4	4,2	4,1	3,8	4,0
Lider de Capacitación	3,6	3,8	4,2	3,1	3,5
Lider Asistencia Tecnica	4,5	3,1	3,9	3,4	3,6
<b>Totales</b>	<b>20,9</b>	<b>20,1</b>	<b>21,2</b>	<b>19,5</b>	<b>19,8</b>
<b>Promedio</b>	<b>4,18</b>	<b>4,02</b>	<b>4,24</b>	<b>3,90</b>	<b>3,96</b>

*Fuente: Matriz Valoración Iniciativas de Innovación – ESAP, Dirección Territorial Tolima*

La idea seleccionada, “el Sistema de Aprendizaje y Buenas Experiencias de la ESAP”, busca articular componentes clave como la información, el conocimiento organizacional y las buenas prácticas. A través de una plataforma digital centralizada, el objetivo es sistematizar, conservar, consultar y reutilizar experiencias significativas, documentos clave y aprendizajes estratégicos. Esto responde a la necesidad de consolidar una infraestructura que facilite la transferencia de conocimiento, fortalezca la memoria organizacional y apoye la

toma de decisiones basada en evidencia, dinamizando la mejora continua en la gestión pública. El sistema propuesto ofrece una solución integral al estructurar un repositorio de conocimiento accesible y actualizable, mitigando el riesgo de pérdida de información valiosa y promoviendo una cultura de aprendizaje continuo.

De este modo, el equipo plantea que la iniciativa tiene una alta capacidad de transformación e impacto, ya que responde directamente al mandato institucional de gestionar y transferir conocimiento en administración pública. Su implementación no solo atenderá una necesidad operativa interna, sino que consolidará a la ESAP como referente en la generación y transferencia de conocimiento público, alineándose con sus valores misionales y garantizando la continuidad del conocimiento institucional para una toma de decisiones públicas más informada.

### **Dirección Territorial Cundinamarca**

La Dirección Territorial Cundinamarca, en su ejercicio de ideación, descartó dos propuestas iniciales, basándose en criterios de pertinencia con las necesidades territoriales, ajuste a los requerimientos del laboratorio y viabilidad técnica y financiera.

Bajo ese entendido, el equipo optó por avanzar por el proyecto denominado "Bicicletas eléctricas estacionarias", el cual busca el ahorro energético y económico mediante fuentes sustentables, fomentando hábitos de vida saludable a través de bicicletas estáticas generadoras de electricidad. Esta idea responde al desafío institucional de promover y adoptar energías sustentables, transformando la energía cinética en eléctrica y generando hábitos de ejercicio hacia los estudiantes. Sus atributos principales son su carácter tecnológico y la promoción de una fuente de energía menos contaminante. El impacto transformador proyectado se enfoca en reducir el sedentarismo, fomentar la generación de energía limpia, crear una cultura de bienestar y sostenibilidad, sensibilizar a la comunidad y medir el impacto en la salud y el consumo energético para una posible replicabilidad.

### **Dirección Territorial Norte de Santander – Arauca**

La idea que seleccionó el equipo fue la planificación y ejecución de un Bootcamp de innovación pública dirigido a los servidores de la alcaldía municipal de Sardinata. Esta iniciativa responde al bajo Índice de Capacidades de Innovación Pública en Sardinata (57%), destacando la necesidad urgente de fortalecer la innovación pública tanto a nivel individual como institucional. El Bootcamp busca mejorar los procesos municipales para atender mejor a los ciudadanos; así mismo, la idea resalta por su enfoque práctico, aprendizaje interdisciplinario, el uso de metodologías ágiles, desarrollo de habilidades blandas y una fuerte conexión con el ecosistema de innovación pública.

Bajo esta lógica, el impacto transformador de esta propuesta se sitúa en su flexibilidad para adaptarse a las necesidades del público objetivo, pudiendo desarrollarse de manera presencial, asincrónica o virtual para maximizar su alcance y efectividad.

#### **Dirección Territorial Quindío Risaralda**

Inicialmente el equipo descartó tres ideas iniciales centradas en programas con falta de inclusión, metodologías con baja participación interna y proyectos con escasa participación ciudadana. La principal razón para este descarte fue la necesidad de la sociedad de interactuar eficazmente con la Administración Pública y de contar con mecanismos efectivos para la solución de trámites cotidianos.

La idea finalmente seleccionada por el equipo fue analizar el impacto de la Innovación 4.0 en el fortalecimiento de la interculturalidad en el sector público. Esta propuesta busca promover la eficiencia administrativa y la inclusión social en diversos entornos gubernamentales. Para su desarrollo, el equipo se plantea identificar herramientas y tecnologías de Innovación 4.0 (o posteriores) que fomenten la interculturalidad, evaluar el impacto de estrategias innovadoras en la gestión pública en relación con la diversidad cultural y la participación ciudadana, y proponer estrategias para integrar tecnologías emergentes con prácticas interculturales, favoreciendo la equidad y eficiencia.

Esta idea busca dar respuesta a la problemática de la falta de integración efectiva entre nuevas tecnologías y prácticas interculturales dentro de las instituciones gubernamentales, lo que puede generar desigualdades en el acceso a servicios públicos. La resistencia al cambio y la falta de capacitación en Innovación 4.0 también dificultan la implementación de estrategias inclusivas.

Así mismo, la capacidad de transformación o impacto de esta idea se centra en innovar los procesos administrativos públicos, mejorando la atención a la comunidad en sus necesidades y requerimientos, y acompañando los procesos con herramientas que brinden respuestas eficientes. Se espera una mejora en el acercamiento a la comunidad, optimizando gestiones como el Derecho de Petición, un derecho fundamental que puede verse afectado por la falta de atención oportuna.

### **8.3 Resultados Fase Tres: Prototipar**

#### **Dirección Territorial Meta – Guaviare – Guainía – Vaupés – Vichada – Amazonas**

En la fase de prototipado, el equipo territorial se propuso probar y validar la capacidad de los estudiantes para asistir y apoyar de manera práctica a los entes territoriales en sus procesos de asistencia técnica. Con ello, buscaban poner en práctica los objetivos de la estrategia "Escuela Aplicada" de la ESAP, integrando a estudiantes y egresados en los procesos misionales de la institución.

El prototipo diseñado consistió en la formulación de un proceso que involucra a estudiantes del programa de Administración Pública Territorial a través de sus prácticas administrativas como opción de grado. Dentro de este marco, se planteó que los estudiantes realizaran un empalme con los documentos técnicos y la entidad territorial, basándose en la necesidad y la información suministrada por el municipio. El objetivo fue dar continuidad a los procesos de asistencia técnica de manera práctica, permitiendo a los estudiantes un acercamiento directo a las problemáticas y realidades de los contextos, y brindando asesoría sobre la aplicabilidad de las políticas propuestas.

Los aprendizajes y hallazgos resultantes del despliegue de este prototipo fueron significativos. El equipo logró un mayor entendimiento sobre los procesos de asistencia técnica en el contexto municipal. No obstante, se identificó como hallazgo principal la limitada disponibilidad de información en los municipios y la falta de documentación clara y accesible relacionada con las líneas temáticas de las políticas públicas. También se observó la ausencia de personal capacitado o designado para gestionar y suministrar información, lo cual afecta directamente la calidad y efectividad de la asistencia técnica. Finalmente, el equipo concluyó que, aunque los documentos técnicos son herramientas relevantes, su impacto es limitado si no se articulan con la práctica ni se traducen en acciones concretas dentro del territorio.

### **Dirección Territorial Nariño - Alto Putumayo**

En este punto del ejercicio los esfuerzos se centraron en validar la comprensibilidad y funcionalidad de su "Ruta Estratégica para la Transformación Territorial", un modelo en espiral con enfoque adaptativo. El equipo buscó comprobar si las herramientas diseñadas, como la cartografía participativa y los Sistemas de Información Geográfica (SIG), podían aplicarse en situaciones reales para fomentar la reflexión, articulación y acción. Además, querían medir la aceptación y utilidad del modelo entre actores comunitarios, instituciones y la ciudadanía digital, así como identificar ajustes necesarios y evaluar su potencial de escalabilidad. El objetivo final era transformar una propuesta metodológica en una estrategia dinámica, capaz de guiar procesos reales de cambio, promoviendo la legitimidad social y la coordinación institucional.

Para ello, se desarrollaron y pusieron en marcha cuatro prototipos articulados. Un taller práctico con comunidades rurales utilizó mapas y dinámicas para diagnosticar problemas y validar el enfoque colaborativo-SIG. Un ejercicio sensorial con funcionarios de la ESAP identificó rutas internas y vacíos de articulación. Una publicación conceptual en redes sociales generó 71 reacciones y 15 compartidos, reflejando la percepción ciudadana. Finalmente, una maqueta espiral en 3D construida colectivamente representó las tres fases del modelo

(diagnóstico, articulación, implementación), permitiendo visualizar el ciclo completo y simular transiciones. La elaboración de esta maqueta fue fundamental para la visualización del proceso, como se observa a continuación:



*Fuente: DOCUMENTO SOPORTE ETAPA 3\_ PROTOTIPAR\_Tejiendo Saberes para la Gestión Publica Territorial – ESAP, Dirección Territorial Nariño – Alto Putumayo*

De esta manera, cada prototipo generó insumos únicos y proporcionó retroalimentación concreta, facilitando ajustes metodológicos y confirmando la aplicabilidad y utilidad del modelo para un avance hacia una fase piloto.

Fruto del trabajo anterior, el equipo demostró que la combinación de mapeo SIG, inteligencia colectiva y evaluación adaptativa mejora la calidad del diagnóstico y dinamiza la acción pública. La maqueta espiral fue clave para la comprensión y apropiación del modelo. A nivel institucional, se evidenció la necesidad de fortalecer la colaboración entre áreas de la ESAP y se posicionó el modelo como herramienta formativa y de asistencia técnica. Comunitariamente, se potenciaron las capacidades locales para priorizar problemas y proponer soluciones, mientras que la ciudadanía digital mostró un claro interés. En conjunto, los prototipos demostraron la legitimidad, utilidad y viabilidad de la propuesta, sentando bases sólidas para su escalamiento como estrategia de transformación territorial.

## **Dirección Territorial Caldas**

En esta sección, el equipo trabajó en verificar si el proyecto "ORA" lograba promover el relacionamiento y la convivencia entre actores institucionales para generar vinculación, confianza, resiliencia y empoderamiento en el proceso formativo de administración pública. El equipo buscó confirmar que la promoción del ingreso y permanencia estudiantil sería posible mediante una pedagogía de la autorregulación y un escenario de convivencia que permitiera acciones de retroalimentación y profundización en las dinámicas administrativas y académicas, vinculando actores de manera sistemática e integral.

En ese entendido, el prototipo ORA se centró en lograr la filiación de aspirantes, estudiantes, docentes y administrativos con el proceso formativo. Inicialmente, el modelo se enfocó en la caracterización de aspirantes para alinear sus vocaciones con la misión pública. Simultáneamente, involucró a admitidos y estudiantes de primeros semestres en dinámicas de inducción y orientación, promoviendo procesos dialógicos y actuación por roles para construir confianza y autorregulación. Un segundo momento implicó la retroalimentación permanente y procesos contextualizados para una construcción colectiva de actores. Finalmente, un tercer momento se orientó a la superación colectiva de retos, configurando procesos que faciliten la adaptación y la construcción de la comunidad Esapista.

Los principales aportes que dejó esta fase, según el equipo territorial, fueron: la construcción de estrategias con el público objetivo, ajustes en la página web de APT para facilitar el acceso, y la identificación de los Coordinadores de CETAP como agentes clave de vinculación, la socialización para aspirantes, la vinculación del público objetivo en administraciones municipales y empresas de servicios públicos, y la ampliación de actores en el proceso de inducción. Así mismo, se destacó la importancia del primer semestre y la acción docente como espacio de filiación, y la representación estudiantil como vía para el reconocimiento y apoyo a la permanencia, culminando con una caracterización de aspirantes y estudiantes que articula sus vocaciones con la administración pública.

## **Dirección Territorial Antioquia**

Para el desarrollo de este componente, el equipo se dispuso a validar si el fortalecimiento de las competencias administrativas y de gestión en los organismos comunales podía ser una línea de formación exclusiva de la Subdirección de Proyección Institucional, con el fin de que estos organismos contribuyeran al desarrollo de sus territorios.

De manera que, el prototipo se desarrolló en las siguientes fases: La fase inicial consistió en un proceso de formación para miembros de organismos comunales, centrado en participación social y formulación de proyectos. Una segunda fase implicó la participación del equipo en el comité pedagógico departamental para el diseño curricular de los módulos de un curso básico comunal, creado por la Federación Comunal Antioquia bajo la estrategia "formador de formadores". La última fase contempla asistencias técnicas a los organismos comunales para la formulación de proyectos que busquen cooperación internacional, entre otros temas.

Resultado de este proceso, la dirección territorial señaló la importancia crucial de las alianzas para el desarrollo de las actividades, pues la sinergia entre entidades con competencias limitadas magnifica el impacto de las acciones. Además, el equipo concluyó que los líderes comunales ya desarrollan soluciones experienciales para sus comunidades; solo requieren fortalecer competencias administrativas y de gestión para cumplir normativas, ampliar su impacto y lograr autosostenibilidad.

### **Dirección Territorial Boyacá Casanare**

Para el componente del prototipado, esta dirección territorial quiso ensayar la efectividad de un formato audiovisual para diversos fines. El equipo buscó profundizar en el conocimiento de las necesidades de capacitación de las mujeres campesinas, comunicando claramente el contexto territorial y los objetivos del proyecto "Escuela de Mujer Campesina". También se propusieron visibilizar el rol de estas mujeres en Samacá y Ventaquemada (zonas de reserva campesina), generar interés y apropiación en la comunidad, y establecer canales de acercamiento efectivos con las alcaldías municipales para posicionar la iniciativa

como un proyecto de innovación social de la ESAP. El prototipo permitió, además, observar las reacciones iniciales de comunidades y autoridades locales para identificar oportunidades de mejora.

Así pues, el prototipo desarrollado fue un video corto diseñado para comunicar de manera efectiva el contexto territorial y los objetivos del proyecto. Este video presentó el entorno y el papel de las mujeres campesinas, reforzó el compromiso de colaboración con las alcaldías, e incluyó una invitación inicial a las mujeres de Samacá para motivar su participación y socializar la propuesta de la Escuela Campesina de la Mujer. Asimismo, sirvió para establecer canales de comunicación con las Alcaldías de Ventaquemada y Samacá (a través de la Gestora Social y la Coordinación de la Casa de la Mujer), con el fin de dar a conocer la iniciativa. El equipo consideró este prototipo como un punto de partida para facilitar el diálogo y la construcción colectiva del proyecto.

Finalmente, el equipo constató el fortalecimiento de alianzas institucionales con las alcaldías y la creación de espacios de diálogo, de modo que la interacción facilitada por el prototipo permitió la identificación de necesidades y expectativas clave de las mujeres campesinas.

### **Dirección Territorial Valle del Cauca**

Para esta fase, el equipo territorial se enfocó en evidenciar y comprobar las mejoras para el proceso de viáticos, específicamente en las etapas de solicitud previa y autorización. El equipo identificó que la remisión de los formatos de autorización era un "punto crítico" debido al alto volumen de solicitudes pendientes. Como acciones a validar, propusieron la creación de una solicitud previa de viáticos, la validación automática de campos obligatorios, la generación automática del documento de solicitud y del formato de programación bimensual, así como la creación automática de un archivo plano para el registro masivo en el sistema SIIF. Durante esta etapa, el desarrollo del prototipo permitió identificar la oportunidad de eliminar "cuellos de botella" asociados al diligenciamiento manual, el cual generaba demoras significativas.

De este modo, el prototipo que desarrollaron consistió en la automatización de tareas repetitivas dentro de los procedimientos de solicitud previa y autorización de viáticos. Para ello, el equipo utilizó como insumo principal el formato Excel "Formato de Autorización, Solicitud de Trámite y Liquidación de Comisión de Servicios..." (GF-FO-023, Versión:5), clasificado por tipo de vinculación (servidores, catedráticos, contratistas). Desde el punto de vista técnico, se empleó Microsoft Excel con Visual Basic para Aplicaciones (VBA) para desarrollar comandos personalizados y automatizar tareas mediante macros y funciones específicas, aprovechando también la plataforma Microsoft 365. El prototipo incluyó subprocesos para registrar dependencias, terceros, certificados de disponibilidad, programar viáticos y generar automáticamente la solicitud (GF-FO-023), la matriz de programación (GF-FO-029) y el archivo plano para SIIF.

Fruto de ello, el equipo logró la automatización de tareas repetitivas mediante macros en Excel; optimizó la etapa inicial del sistema de autorización de viáticos, resolviendo el "cuello de botella" identificado; observó que la generación automatizada de formatos redujo los tiempos, mejoró la operatividad y aumentó la eficiencia del proceso, impactando positivamente los demás subprocesos involucrados. De esta manera, el sistema demostró ser una herramienta efectiva para optimizar la gestión administrativa, reducir errores y mejorar la experiencia de los usuarios. En resumen, la transformación del proceso de viáticos en su etapa inicial logró resolver los problemas detectados sin incurrir en grandes costos adicionales. Entre los principales beneficios cuantificados por la dirección territorial se evidencia una mejora en la eficiencia operativa (ahorro estimado de 32 horas/mes), un aumento de la transparencia y trazabilidad (reducción de problemas en un 70-80%), una reducción drástica de los cuellos de botella (tiempos de autorización de 5 días a 1 día), y la confirmación de que la solución es sostenible y escalable dentro de las limitaciones presupuestales.

## **Dirección Territorial Valle del Cauca (Proyecto dos)**

En un primer momento el equipo territorial determinó que el método de trabajo actual respecto al manejo de los horarios, aunque logra el objetivo, tiende a ser ineficiente, lo que conlleva el riesgo de fallos de última hora y dificultades para que un mismo profesor cubra su docencia.

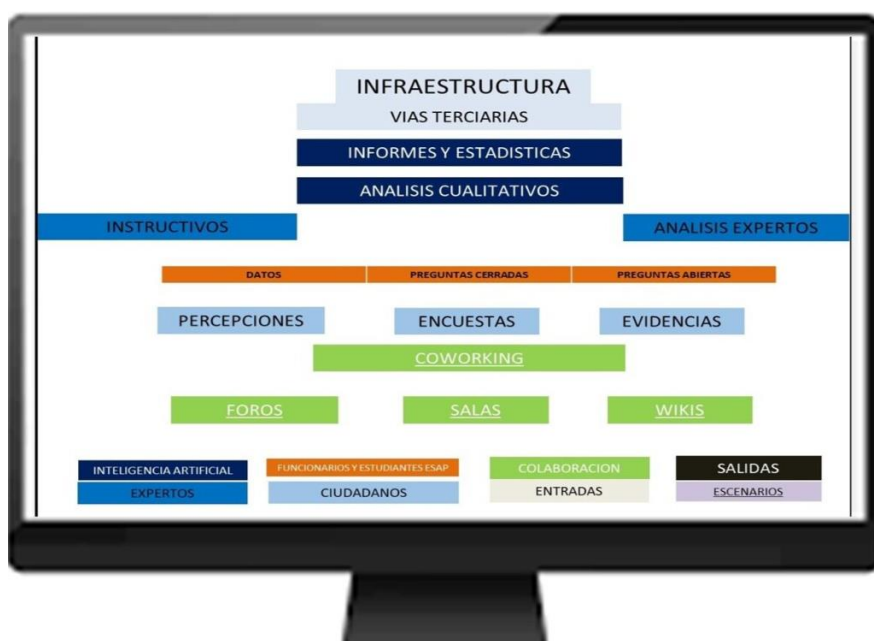
Por consiguiente, el prototipo desarrollado por el equipo consistió en la elaboración de un pronóstico basado en un criterio matemático. El modelo de pronóstico se fundamentó en los siguientes estimadores claves:  $M$  (matriculados en el curso),  $\alpha$  (porcentaje de suspensos en el curso prerrequisito inmediato),  $\beta$  (porcentaje de deserciones del semestre) y  $\lambda$  (porcentaje de re-ingresos en cada semestre). Estos estimadores, según el equipo, deberían calcularse con base en el comportamiento histórico de los cursos de los últimos cinco años, o con la información disponible en el caso de nuevos planes. Así, la fórmula inicial propuesta para el cálculo de alumnos estimados fue:  $\text{alumnos estimados} = M \times \alpha \times \beta \times (1 + \lambda)$ . Con base en este modelo, el equipo territorial busca determinar, en un momento propicio del semestre, el valor estimado de alumnos y realizar una programación que tenga en cuenta a todas las partes interesadas.

Entre los aprendizajes resultantes del despliegue del prototipo, el equipo indicó que se puede mejorar la planificación en estos procesos y que esta puede alinearse con otras actividades de la universidad. De igual manera, el equipo concluyó que una distribución adecuada de los recursos, es decir, una mejor definición de los roles de los actores del proceso, conduce a una mayor claridad de los datos. Esto, a su vez, permite elaborar resúmenes de información más efectivos y veraces, lo que beneficiaría a varias áreas de la institución.

### **Dirección Territorial Santander**

Teniendo en cuenta que la vinculación de actores fue el principal desafío identificado para el desarrollo del proyecto innovador, el equipo se planteó como meta validar las disposiciones e interacciones de diversos actores con un prototipo de su observatorio, de manera que el objetivo fue reconocer vías estratégicas para motivar a cada actor según su posición, buscando mejorar progresivamente el prototipo a aplicar.

Con esto en mente, el prototipo desarrollado consistió en una imagen de la página inicial del observatorio, acompañada de una descripción de este y su modelo de soporte. Así mismo, para validar, se creó un formato con preguntas estratégicas sobre la percepción de los actores respecto a su experiencia con el prototipo. En una primera prueba, el equipo asignó roles a estudiantes y al equipo de asistencia técnica para simular las respuestas más probables de los actores reales. Una representación de este prototipo puede verse a continuación.



*Fuente: Modelo relacional de gestión pública – Esap, Dirección Territorial Santander*

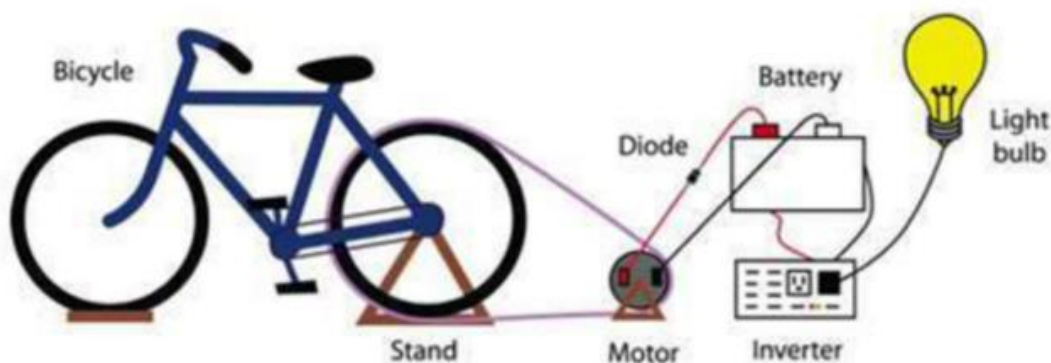
Finalmente, el equipo constató que la intención final del equipo es aplicar este prototipo a actores reales para conocer sus percepciones y disposiciones frente al observatorio de cara al 2025, puesto que el equipo considera alcanzable crear un prototipo digital que permita validar más eficazmente la percepción de los actores y consolidar la fundamentación y metodología de funcionamiento del observatorio.

### **Dirección Territorial Cundinamarca**

En esta etapa, las acciones del equipo se orientaron a demostrar la hipótesis central de que los estudiantes pueden mejorar su estado físico mientras generan energía limpia, creando un círculo virtuoso de beneficio personal y ambiental que se integre naturalmente en la vida universitaria y sea replicable. En consecuencia, el equipo buscó una validación técnica de la eficiencia energética y la conversión

de energía (bicicleta a motor a batería a alimentación eléctrica). Desde el bienestar físico, se propuso validar si la generación de energía aumentaba la adherencia al ejercicio, la mejora de la salud y la integración rutinaria de la actividad física. En el ámbito educativo-ambiental, se buscó probar si la experiencia directa de generar energía incrementaba la conciencia sostenible, creaba puntos de encuentro social positivos, motivaba otras prácticas ecológicas y permitía economizar en facturas energéticas, además de promover una sana competencia.

Por consiguiente, el prototipo desarrollado se basó en la necesidad de alternativas limpias, aprovechando la energía humana del pedaleo. Un equipo multidisciplinario de la ESAP Cundinamarca trabajó en su conformación, aplicando investigación colaborativa y vigilancia tecnológica. El funcionamiento técnico del sistema incluye una bicicleta estática con dínamo, un generador de voltaje, una batería de almacenamiento y un inversor. Su operación consiste en que el estudiante pedalea, el movimiento activa el generador, la energía se almacena en la batería, el inversor convierte la corriente y alimenta dispositivos electrónicos. Para la validación, el equipo monitoreó la energía por sesión, la eficiencia del sistema y la adopción estudiantil. Los resultados iniciales mostraron un doble beneficio (ejercicio más energía limpia) y una aplicación práctica (carga de laptops/smartphones), fomentando la conciencia ambiental experiencial. Aunque se logró un círculo virtuoso entre bienestar y beneficio ambiental, el equipo identificó la falta de un monitor de control para variables como el ejercicio por sesión de cada estudiante y su conversión. De este modo, es de destacar el empeño del equipo territorial en el diseño del prototipo, como se evidencia en el siguiente esquema:



Fuente: Presentación Energías Sustentables – ESAP, Dirección Territorial Cundinamarca

En síntesis, el equipo territorial confirmó que el circuito bicicleta → generador → batería → inversor funciona eficazmente, validando la conversión de energía cinética humana en electricidad útil. La experiencia directa de "producir su propia energía" aumentará significativamente la sensibilización sobre sostenibilidad y consumo energético. La innovación colaborativa, con la combinación de conocimientos multidisciplinarios, fue clave para el éxito del prototipo. Finalmente, el equipo demostró que es posible crear soluciones donde el beneficio personal y ambiental se refuerzan mutuamente, lo que puede traducirse en economías en el consumo energético y la provisión de electricidad para equipos electrónicos en instituciones educativas.

### **Dirección Territorial Norte de Santander – Arauca**

Las acciones que desempeñó el equipo territorial para el desarrollo componente de la metodología se centraron en testear y emplear la metodología, actividades y materiales de un *bootcamp* diseñado para funcionarios de la Alcaldía Municipal de Sardinata, y de este modo medir la aceptación de esta oferta formativa entre dicho público objetivo.

El prototipo consistió en la formulación de un plan de formación bajo una metodología ágil e intensiva de *bootcamp*, que fue presentado a los funcionarios de Sardinata, con lo cual el equipo observó que el programa resultó llamativo y generó interés en los funcionarios, quienes manifestaron su deseo de participar.

En consecuencia, los resultados del despliegue del prototipo confirmaron que las metodologías ágiles, las actividades disruptivas, el trabajo en equipo y la co-creación son herramientas fundamentales para facilitar los procesos de innovación en el sector público, y se validó el potencial de un enfoque formativo dinámico para fomentar el interés en la innovación dentro de las entidades territoriales.

A continuación, se presenta uno de los módulos que hacen parte de la propuesta general del Bootcamp de la Dirección Territorial:

## Módulo 1: Despertando la Chispa Innovadora

**Bloque 1: Rompehielos Disruptivo y Desafío Inicial**  
**(1 hora)**

- El Problema del Siglo XXI en mi Barrio**  
Presentación individual identificando un problema público local solucionable con herramientas digitales.
- Pensamiento Lateral con Objetos Cotidianos**  
Grupos idean soluciones innovadoras a problemas públicos usando objetos aleatorios como metáforas.
- Discusión Guiada**  
Compartir ideas y reflexionar sobre la observación y conexión de conceptos dispares.



Este módulo de 3 horas busca desinhibir el pensamiento y fomentar la creatividad desde el inicio, conectando problemas cotidianos con soluciones digitales.

*Fuente: Bootcamp-InnovAcción-Pública – ESAP, Dirección Territorial Norte de Santander – Arauca.*

### **Dirección Territorial Quindío - Risaralda**

Para esta etapa, el equipo trabajó en examinar y comprobar cómo la Innovación 4.0 podría mejorar significativamente la eficiencia administrativa, reduciendo tiempos y costos operativos. El equipo anticipó que estas tecnologías incrementarían la transparencia mediante datos abiertos y mejorarían la participación ciudadana a través de plataformas digitales interactivas. No obstante, también plantearon identificar desafíos como la brecha digital, la resistencia al cambio y la necesidad de inversión en infraestructura, de tal modo que se proyectó que los resultados ofrecerían un marco de referencia para diseñar políticas públicas que maximicen los beneficios de la Innovación 4.0, incluyendo recomendaciones sobre capacitación y modernización tecnológica.

Así pues, el prototipo que el equipo territorial se propuso consistió en la caracterización de grupos multiculturales del área metropolitana centro-occidente, aplicando herramientas digitales para facilitar información apropiada a cada grupo poblacional. Así mismo, entre los principales aprendizajes destacados por el equipo territorial, como resultado del despliegue del prototipo, estuvo la comprensión de que el término acuñado por el Foro Económico Mundial hace referencia a la integración de tecnologías disruptivas que transforman los sistemas de producción y gestión. Además, el equipo destacó, citando a Schwab (2016), que la fusión de los mundos digital, físico y biológico da lugar a sistemas ciberfísicos autónomos y adaptables.

#### **8.4 Resultados Fase Cuatro: Pilotar e implementar**

Para esta cuarta fase, y con el propósito de avanzar en fortalecer el concepto de Red entre las Territoriales y sus proyectos de innovación, se definió que se tuvieran dos actividades de seguimiento al avance, incorporando cinco Ejes de innovación que agrupan los proyectos según el foco de resultados e impactos propuestos. Los Ejes de innovación son:

1. **Innovación en procesos y tecnología:** Implementación de cambios significativos en los métodos de trabajo y uso de herramientas tecnológicas para optimizar la efectividad, la calidad de los servicios y la transparencia en las entidades públicas, generando valor a la comunidad esapista.
2. **Innovación en capacitación y competencias:** Desarrollo de aptitudes y capacidades en los grupos de valor de la ESAP a través de nuevas metodologías de aprendizaje y formación, fomentando una cultura de emprendimiento, colaboración y adaptabilidad para responder a contextos cambiantes y desafíos sociales.
3. **Innovación en la experiencia académica:** Intervención en la gestión y las interacciones académicas para crear un entorno educativo centrado en el estudiante, que promueva el aprendizaje colectivo, la experimentación y la aplicación de conocimientos situados para la transformación territorial.

4. **Innovación en la comunicación y conexión:** Establecimiento de canales y estrategias de comunicación ágiles, transparentes y multidireccionales que faciliten el vínculo, la escucha y la co-creación con la ciudadanía, involucrándola activamente en la solución de problemas públicos.
5. **Innovación social y colaborativa:** Creación e implementación de soluciones a desafíos sociales mediante la co-creación y el trabajo colectivo entre actores públicos, privados y comunitarios, poniendo en el centro las necesidades de las personas para generar valor de uso y valor público.

Las Territoriales se agruparon por Eje de innovación de la siguiente manera:

1. Innovación en procesos y tecnología



2. Innovación en capacitación y competencias



## INNOVACIÓN EN CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS

- Antioquia
- Boyacá y Casanare



### 3. Innovación en la experiencia académica



## INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA ACADÉMICA

- Caldas
- Cauca
- Cundinamarca
- Huila, Caquetá, Bajo Putumayo



### 4. Innovación en la comunicación y conexión



## INNOVACIÓN EN LA COMUNICACIÓN Y CONEXIÓN

- Bolívar, Córdoba, Sucre, San Andrés y Prov.
- Quindío y Risaralda
- Tolima



### 5. Innovación social y colaborativa



## INNOVACIÓN SOCIAL Y COLABORATIVA

- Atlántico, Cesar, Magdalena, La Guajira
- Chocó
- Meta, Guainía, Vaupés, Vichada y Amazonas
- Nariño y Alto Putumayo
- Norte de Santander y Arauca
- Santander



La primera jornada de presentación de proyectos de esta fase se realizó el 27 de agosto del 2025 de forma virtual y contó con la participación del director nacional, Jorge Iván Bula; el subdirector nacional de proyección institucional, Oscar Guillermo Niño; los directores nacionales; la jefe de la Oficina de Planeación, Lady Nieto, y los equipos del ESAPlab, la Oficina de Planeación y las direcciones territoriales de la ESAP. Se les pidió a los directores territoriales realizar una presentación del proyecto innovador en cuatro minutos, en la que contarán el

problema, solución, avance y aprendizaje del proyecto, con el objetivo de generar gran interés y expectativa en el Proyecto, y haciendo un llamado a ser directos, claros y concretos, y que la presentación abordara cuatro temas esenciales:

1 PROBLEMA: Describir la situación problemática o desafío institucional abordado, y cómo afecta a los diferentes actores.

2 SOLUCIÓN: Definir los propósitos y objetivos del Proyecto innovador, así como los resultados e impactos esperados.

3 AVANCES: Detallar los avances que se han logrado con el Proyecto en las diferentes etapas.

4 APRENDIZAJES: Explicar qué hallazgos, aprendizajes o nuevo conocimiento se ha producido en el desarrollo del Proyecto.

La segunda presentación de avances bajo esta misma lógica de ejes de innovación se desarrolló el 6 de noviembre del 2025 en el marco del tercer congreso internacional de innovación en el sector público, evento realizado por la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal y el ESAPlab. En esta ocasión se les pidió a las territoriales que se articularan y trabajaran de manera colaborativa para desarrollar un Pitch de su Eje de innovación de 5, 6 o 7 minutos, según el Eje de innovación correspondiente, contando cómo los proyectos de innovación territorial están creando soluciones innovadoras para la ESAP. El balance de las presentaciones fue muy positivo; se evidenciaron los puntos en común de los proyectos, una articulación de soluciones y posibilidades de replicar las diferentes soluciones en sus territoriales.

## **9. Análisis Transversal**

Las actividades llevadas a cabo por los equipos en el territorio mostraron un notable compromiso y reflexión contextual. En términos generales, el trabajo realizado fue bastante satisfactorio, ya que logró movilizar capacidades locales y conectar el conocimiento académico con las necesidades específicas de cada

territorio. Sin embargo, a pesar de los avances, también surgieron algunas situaciones que invitan a una reflexión crítica sobre el proceso, especialmente en lo que respecta a cómo se entendieron y abordaron los problemas públicos.

Un punto que se evidenció repetidamente fue la tendencia a definir las problemáticas desde una perspectiva de carencia. Es decir, varios equipos territoriales centraron sus desafíos institucionales en torno a la “falta de algo”, ya sea recursos, articulación o capacidades. Aunque estas condiciones son reales y estructurales en muchos casos, enfocarse en ellas como el núcleo del problema puede limitar la comprensión de sus causas más profundas y, sobre todo, condicionar las posibles soluciones. Este enfoque, que simplifica la complejidad del problema a una ausencia específica, tiende a dirigir la intervención hacia respuestas técnicas predefinidas, restringiendo así el potencial transformador de la innovación pública.

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

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

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

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

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

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

Es necesario recordar que los procesos innovadores no siempre producen resultados inmediatos o exitosos. De hecho, como lo propone Demian Esterman en

su libro: “Cultura Fail” (2019), el margen de error, el ensayo y la iteración son componentes naturales de toda práctica transformadora. Por tanto, una gerencia pública que mida la innovación exclusivamente desde la lógica de resultados puede limitar su potencial creativo y reproductivo. Innovar implica también fallar, reflexionar y reajustar, sin que esto implique una pérdida de valor institucional o profesional.

### **9.1 Principales Aprendizajes Comunes**

La experiencia de los equipos territoriales al navegar por cada una de las fases propuestas en el marco de la Red Territorial de Innovación reveló una serie de aprendizajes comunes que trascienden las particularidades de cada contexto geográfico o desafío específico.

Un primer aprendizaje fundamental fue la importancia de una definición profunda y contextualizada del problema público. Los equipos centraron sus esfuerzos en ir más allá de los síntomas superficiales, ya que adentrarse en las causas raíz es indispensable para comprender la verdadera complejidad de su desafío. Así mismo, el carácter humano es una virtud que resalta en la mayoría de los ejercicios y acciones llevadas a cabo por las direcciones territoriales, ya que es por medio de la participación y la conexión con la población objetivo que se legitiman y validan las acciones verdaderamente transformadoras y convenientes en la realidad de los actores involucrados. El ejercicio constante de empatía y análisis les impulsó a buscar una visión más sistémica y menos reduccionista, comprendiendo las dinámicas que realmente impulsan las circunstancias indeseables.

Otro atributo de alto valor en el proceso de aprendizaje que fue evidenciado fue el poder transformador de la co-creación y el pensamiento divergente. Los equipos experimentaron cómo la generación de ideas en espacios colaborativos, libres de juicios iniciales, facilitó la ruptura de marcos mentales tradicionales y propició la aparición de soluciones que rompían con los esquemas y los métodos habituales. Este proceso les enseñó que la creatividad no es un fin en sí misma, sino una herramienta crucial para repensar la relación entre el Estado y la ciudadanía, abriendo caminos para servicios más pertinentes y eficientes. La capacidad de

discernir entre múltiples propuestas y seleccionar aquellas con mayor potencial de viabilidad y transformación fue una habilidad clave desarrollada colectivamente.

De igual modo, el componente de iteración como pilar de la innovación fue un aspecto clave, puesto que se resaltó la importancia de la adaptabilidad y la sensibilidad al usuario en el diseño de soluciones, ya que algunos equipos territoriales no solo ajustaron sus propuestas para alinearlas con los requerimientos operativos y los estándares institucionales, sino que también las modificaron sustancialmente basándose en la percepción y las necesidades del público objetivo, demostrando que este proceso de escucha activa fue fundamental para que las alternativas de solución evolucionaran hacia una mayor pertinencia y legitimidad.

Así pues, estos aprendizajes comunes refuerzan la pertinencia de la Red Territorial de Innovación como un espacio de crecimiento y fortalecimiento de capacidades para la gestión pública en el territorio, en donde los equipos no solo desarrollaron habilidades técnicas, sino también una mentalidad más flexible, empática y resiliente frente a los desafíos de la administración pública contemporánea.

## **9.2 Retos y Desafíos Compartidos**

Los desafíos y dificultades que presentaron los equipos territoriales en el proceso se hicieron particularmente patentes durante la fase de prototipado, donde la conceptualización de las ideas innovadoras debió confrontarse con la realidad operativa y estructural de la entidad.

Uno de los principales desafíos radicó en la coordinación y alineación de las alternativas con la estructura institucional de la ESAP. La viabilidad de las soluciones implicaba una articulación profunda con las dependencias internas y los procedimientos existentes, exigiendo a los equipos navegar entre la ambición de la innovación y las limitaciones de un marco organizacional preestablecido. A esto se sumó la disponibilidad presupuestal para el despliegue de las ideas.

Un desafío adicional, y de gran impacto, fue la estabilidad del liderazgo en algunas Direcciones Territoriales. En ciertos casos, la ausencia de un director titular o la

presencia de un encargado implicó que la responsabilidad del compromiso gerencial, establecido por el acuerdo de gestión de Función Pública, no aplicara plenamente. Esta situación, al desconectar la innovación de un incentivo directivo clave, pudo afectar la fluidez y el respaldo necesario para el avance de los proyectos.

## **10. Recomendaciones**

### **10.1 Recomendaciones para la Red Territorial de Innovación**

Fortalecer el ejercicio de la identificación de los problemas, sustentando la situación origen en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa, obtenidas de fuentes primarias o secundarias de la ESAP.

Para potenciar la efectividad y el impacto de la Red Territorial de Innovación, es preciso fortalecer los mecanismos de retroalimentación y acompañamiento técnico. Si bien los equipos territoriales valoraron la orientación recibida, la demanda constante de una retroalimentación más profunda evidenció una limitación en la capacidad del equipo base para analizar detalladamente la vasta información consolidada de todas las direcciones.

Teniendo eso en cuenta, vale la pena evaluar la posibilidad de implementar un modelo de retroalimentación horizontal entre los propios equipos territoriales, incentivando el aprendizaje entre pares, de modo que en cada fase sean las mismas direcciones territoriales quienes se evalúen entre sí, lo cual no solo fomenta el análisis constructivo, sino que también impulsa la autocrítica, en pro de desarrollar acciones realmente innovadoras y aterrizadas en el panorama institucional y poblacional de la ESAP.

### **10.2 Recomendaciones para la vinculación de actores estratégicos**

Para maximizar el impacto y la sostenibilidad de la Red Territorial de Innovación, es esencial explotar plenamente el carácter universitario de la ESAP. Si bien la participación de docentes en los equipos territoriales es un activo valioso, es de alta significancia involucrar de manera más transversal a los estudiantes en el ciclo completo de los proyectos de innovación.

Actualmente, la contribución estudiantil se concentra predominantemente en las fases de diagnóstico y co-creación, como lo evidencia su presencia en mesas de ideación y espacios participativos. Sin embargo, su involucramiento en la conformación de los equipos territoriales de la Red de manera sostenida es aún limitada. Es crucial trascender esta participación puntual para convertirlos en miembros activos del proceso, desde la conceptualización hasta el prototipado, pilotaje y evaluación. Aprovechar su potencial no solo enriquecerá las soluciones con nuevas perspectivas y energías, sino que también fortalecerá su formación práctica en administración pública, conectando la teoría con desafíos reales del territorio. Incorporar a los estudiantes de forma más orgánica y permanente en los equipos ofrecerá una invaluable inyección de capacidad operativa y analítica, al tiempo que cimentará una cultura de innovación desde las futuras generaciones de servidores públicos.

## **11. Conclusiones**

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

No obstante, durante el desarrollo de la estrategia también se evidenciaron algunas imprecisiones conceptuales por parte de varios equipos territoriales. Una de las más frecuentes fue la noción de que un proyecto podía considerarse innovador simplemente porque iba a ser implementado por primera vez en un

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

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

Por ello, resulta fundamental mantener, fortalecer y expandir espacios como la RTI, que permiten consolidar una cultura de innovación al interior de la ESAP. Esta cultura se basa en valores como la apertura al cambio, la disposición al aprendizaje continuo, la colaboración entre actores diversos, la tolerancia al error y la búsqueda constante de soluciones nuevas y relevantes. En un contexto como el colombiano,

marcado por grandes desigualdades, desafíos territoriales complejos y una necesidad urgente de mejorar la capacidad del Estado para responder a las demandas sociales, fomentar una cultura de innovación no es un lujo, sino una necesidad. En el marco de la administración pública, como lo plantea López Atxurra (1991), innovar no solo significa adoptar nuevas herramientas, sino repensar el rol del Estado en un entorno cambiante, reconociendo que el territorio no es una unidad estática, sino un espacio flexible, en constante transformación, que demanda respuestas públicas creativas y contextualizadas.

## **12. Uso de inteligencia artificial**

Para la consolidación final del documento se emplearon herramientas de inteligencia artificial como apoyo técnico, limitando su uso exclusivamente a procesos de revisión de ortografía, gramática y sintaxis, sin intervención en la generación de contenidos conceptuales, analíticos o interpretativos. En consecuencia, la responsabilidad académica, técnica e intelectual del contenido corresponde en su totalidad al autor, garantizando el cumplimiento de los principios de originalidad, rigor metodológico y coherencia institucional.

### 13. Referencias bibliográficas

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2003). Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. Georgetown University Press.  
<https://archive.org/details/collaborativepub0000agra/page/n7/mode/2up>
- Alva Rivera, M. E. (2016). Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9194327>
- Boehm, B. (1986). A Spiral Model of Software Development and Enhancement. Software Engineering Notes, 11, 14-24. <https://doi.org/10.1145/12944.12948>
- Brown, T. (2009). Change by Design: How Design Thinking transforms organization and inspires innovation. Harper Collins.  
[http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar\\_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design\\_%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf](http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design_%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf)
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Oxford University Press.  
<https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf>
- Conejero Paz, E. (2016). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos. Estado, Gobierno y Gestión Pública, (27), 5-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6098400.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: Hacia la gerencia pública 4.0. [https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/Nuevo\\_modelo\\_de\\_gerencia\\_p%C3%ABblica\\_y\\_de\\_acuerdos\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_hacia\\_la\\_gerencia\\_p%C3%ABblica\\_4.0\\_Versi%C3%B3n\\_2\\_+Enero\\_de\\_2024.pdf/](https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/0/Nuevo_modelo_de_gerencia_p%C3%ABblica_y_de_acuerdos_de_gesti%C3%B3n_hacia_la_gerencia_p%C3%ABblica_4.0_Versi%C3%B3n_2_+Enero_de_2024.pdf/)
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad. <https://www.dnp.gov.co/PND>
- Esterman, D. (2019). Cultura Fail: Fallar y aprender para innovar y liderar. Granica. <https://www.machadodistribucion.com/es/articles/pdf/14381>
- FasterCapital. (2025). Polinización cruzada: Polinización cruzada de ideas, el poder de la confluencia. Recuperado de: <https://fastercapital.com/es/contenido/Polinizacion-cruzada--Polinizacion-cruzada-de-ideas--el-poder-de-la-confluencia.html>
- Freire, P. (1968). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.  
<https://www.servicioskoinonia.org/biblioteca/general/FreirePedagogiadelOprimido.pdf>

Gutiérrez Murillo, J. E., & Gutierrez Rojas, L. E. (2021). ¿Para qué la innovación en el sector público? Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública, (36), 101-134.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8247332>

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

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

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

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

Rodríguez Valerio, D. M. (2022). Creación de productos innovadores para bibliotecas aplicando Design Thinking: Experiencia en un curso virtual de mercadeo. BIBLIOTECOLÓGICA. [https://www.researchgate.net/publication/361466215\\_Creacion\\_de\\_productos\\_innovadores\\_para\\_bibliotecas\\_aplicando\\_Design\\_Thinking\\_Experiencia\\_en\\_un\\_curso\\_virtual\\_de\\_mercadeo](https://www.researchgate.net/publication/361466215_Creacion_de_productos_innovadores_para_bibliotecas_aplicando_Design_Thinking_Experiencia_en_un_curso_virtual_de_mercadeo)

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

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

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

## 14. Listado de Anexos

A continuación, se presenta el listado de anexos que complementan y brindan soporte documental a los análisis y resultados expuestos en este informe. Cada anexo ofrece una profundización en los procesos metodológicos, las herramientas

aplicadas y los productos generados por los equipos territoriales en cada fase de la Red de Innovación.

#### Anexo 1: Consolidado de Formularios de Conclusiones de Equipos Territoriales

Este anexo contiene el documento que recopila la totalidad de la información consignada por los equipos territoriales en los formularios de Microsoft Forms. Estos formularios fueron diligenciados al finalizar cada fase de la metodología, evidenciando de manera estructurada el trabajo y las acciones realizadas por cada dirección territorial a lo largo del proceso.

#### [Hoja de vida - Proyectos de Innovación - Direcciones Territoriales](#)

#### Anexo 2: Resultados del Censo Estudiantil (Fase 1 - Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo)

Este anexo presenta los resultados del censo estudiantil llevado a cabo por la Dirección Territorial Huila, Caquetá y Bajo Putumayo en la Fase 1. Este instrumento fue fundamental para profundizar en el proceso de caracterización de la población objetivo y para la etapa de empatía de esta primera fase, permitiendo una comprensión detallada de sus realidades.

#### [Resultados\\_CENSO\\_HUILA](#)

#### Anexo 3: Esquema “Mapa de Empatía” (Fase 1 - Dirección Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira)

Este anexo corresponde al esquema del “Mapa de Empatía” desarrollado por la Dirección Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira en la Fase 1. Esta herramienta fue crucial para sistematizar y analizar no solo el pensar, sino también el sentir de la población objetivo frente a la problemática que abordaban, enriqueciendo la comprensión de sus necesidades y percepciones.

#### [Mapa de Empatía - Territorial Atlántico - Magdalena - Cesar - La Guajira](#)

#### Anexo 4: Documento Soporte Etapa 2 “Idear” - “Tejiendo Saberes para la Gestión Pública Territorial” (Fase 2 - Dirección Territorial Nariño - Alto Putumayo)

Este documento altamente estructurado evidencia el profundo y extenso trabajo realizado por el equipo territorial de Nariño - Alto Putumayo en la fase de ideación, destacando su esfuerzo en hacer partícipes a los actores involucrados y aumentar su incidencia en la construcción de una posible teoría de mejora de la situación problemática.

#### [DOCUMENTO SOPORTE ETAPA 2\\_IDEAR\\_Tejiendo saberes para la gestion publica territorial](#)

#### Anexo 5: Esquema del Modelo en Espiral (Fase 2 - Dirección Territorial Caldas)

Este anexo presenta el esquema visual del modelo en espiral propuesto por la Dirección Territorial Caldas en el marco de su proyecto de innovación. Este diagrama ilustra la concepción metodológica de acompañamiento que el equipo plantea como un pilar fundamental para el desarrollo continuo de la ESAP.

#### [Muro de Inspiración - Dirección Territorial Caldas](#)

Anexo 6: Boletín Interno de la Territorial Antioquia (Fase 2 - Dirección Territorial Antioquia)

Este anexo corresponde al Boletín Interno emitido por la Dirección Territorial Antioquia. En este documento se difunde la reunión llevada a cabo con las juntas directivas y demás miembros de las organizaciones comunales de primer y segundo nivel, un espacio clave para enriquecer la etapa de ideación del proyecto.

#### [BOLETÍN INTERNO #5 - ANTIOQUIA-2](#)

Anexo 7: Matriz de Valoración de Iniciativas de Innovación (Fase 2 - Dirección Territorial Tolima)

Este anexo contiene la Matriz de Valoración de Iniciativas de Innovación diligenciada por la Dirección Territorial Tolima durante la etapa de ideación. Esta matriz fue clave para evaluar objetivamente las diferentes propuestas, considerando criterios como el bajo costo de implementación, la factibilidad real, el impacto en la gestión interna y territorial, la aceptabilidad por parte de la comunidad ESAP y la facilidad de implementación.

#### [Matriz Valoración de Iniciaticas, Consolidado - Dirección Territorial Tolima](#)

Anexo 8: Documento Soporte Etapa 3 “Prototipar” - “Tejiendo Saberes para la Gestión Pública Territorial” (Fase 3 - Dirección Territorial Nariño - Alto Putumayo)

Este documento continuo con la línea de alta calidad investigativa y rigor en el proceso de diseño de la Dirección Territorial Nariño – Alto Putumayo, haciendo especial mención a la maqueta que realizaron del modelo en espiral con enfoque adaptativo, la cual fue un elemento central en la validación de su propuesta.

#### [DOCUMENTO SOPORTE ETAPA 3\\_ PROTOTIPAR\\_Tejiendo Saberes para la Gestion Publica Territorial](#)

Anexo 9: Presentación sobre Bicicletas Estacionarias Generadoras de Energía Limpia (Fase 3 - Dirección Territorial Cundinamarca)

Este anexo es una presentación en formato PowerPoint elaborada por la Dirección Territorial Cundinamarca. En ella se profundiza en los fundamentos teóricos que sustentan su iniciativa y se plantea un primer esquema de cómo se verían y cuáles serían los componentes de las bicicletas estacionarias generadoras de energía limpia que propusieron en la fase de prototipado.

## [Energías Sustentables -Innovación en Movimiento](#)

Anexo 10: Presentación de Módulos del Bootcamp en Innovación Pública (Fase 3 - Dirección Territorial Norte de Santander - Arauca)

Este anexo es una presentación en la cual la Dirección Territorial Norte de Santander - Arauca plantea los módulos que contendría su propuesta de Bootcamp en innovación pública. Los temas destacados incluyen: ecosistema digital de lo público, co-creación y prototipado ágil, impulso y escala (de la ideación a la acción) y pitch de impacto, detallando la estructura de su programa de formación.

## [Bootcamp-InnovAcción-Publica](#)