



**Iniciativas de innovación pública en el nivel central del Estado colombiano
entre los años 2018 y 2022**

ANNYS ESTHER CAÑAVERA PÉREZ

DIEGO ALFONSO ARÉVALO VILLAMIZAR

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2023

**Iniciativas de innovación pública en el nivel central del Estado colombiano entre
los años 2018 y 2022**

**ANNYS ESTHER CAÑAVERA PÉREZ
DIEGO ALFONSO ARÉVALO VILLAMIZAR**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Director (a):

Johanna Lizzeth Lozano Lozano

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

30/03/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios por quien es en nuestras vidas, a
nuestros padres por su ejemplo y entrega,
a todos los que de una u otra manera
contribuyeron en el desarrollo de este
proyecto académico y a nuestro hijo por
ser el motor de cada una de nuestras
iniciativas.

En él están escondidos todos los tesoros
de la sabiduría y el conocimiento.

Colosenses 2:3

Resumen

En los últimos años los Estados han consolidado su avance hacia una nueva metodología de gobernanza para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, es en este contexto donde se hace necesario por parte de los gobiernos la implementación de metodologías ágiles e innovadoras que permitan el desarrollo económico, social, ambientalmente sostenible y perdurable en el tiempo.

El Estado colombiano no es ajeno a estas tendencias que buscan fortalecer el ecosistema de innovación pública, de ahí la pertinencia del desarrollo de esta investigación para establecer conceptos, metodologías sobre innovación pública y brindar herramientas que faciliten los emprendimientos que se aplican en esta materia.

Se estudia el caso de la experiencia de Chile y se brindan conclusiones conducentes al crecimiento de la innovación pública en nuestra Nación.

Palabras clave: Innovación pública, procesos, modernización, Estado, sociedad y conocimiento.

Abstract

In recent years, the States have consolidated they are towards a new governance methodology to respond to the needs of society, it is in this context of progress where the implementation of agile and innovative methodologies that allow economic, social, and environmental development is necessary. sustainable and enduring in the time of governments.

The Colombian State is no stranger to these trends that seek to strengthen the public innovation ecosystem, hence the relevance of the development of this research to establish concepts, methodologies on public innovation and provide tools that facilitate the ventures that apply in this matter.

The case of Chile's experience is studied and conclusions leading to the growth of public innovation in our nation are provided.

Keywords: Public innovation, processes, modernization, state, society, and knowledge.

Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	14
2. Pregunta de Investigación	18
3. Objetivos	18
3.1. <i>Objetivo general</i>	18
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	18
4. Justificación	19
5. Marco Teórico.....	20
5.1. <i>Definiciones de Innovación</i>	21
5.2. <i>Tipos de Innovación</i>	23
5.3. <i>Cultura Organizacional</i>	28
6. Innovación Pública	31
6.1. <i>Innovación Pública en Colombia</i>	36
6.2. <i>Barreras de la Innovación Pública en Colombia</i>	40
6.3. <i>Objetivos de la Innovación Pública en Colombia – Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022</i>	41
6.4. <i>Índice de capacidades para la innovación pública -ICPI-</i>	44
7. Innovación Pública en Chile	46

**Iniciativas de innovación pública en el nivel central del Estado colombiano
entre los años 2018 y 2022**

9

7.1.	<i>Metodología Consultoría Ágil.....</i>	50
7.1.1.	Fase 0: Exploración Institucional	50
7.1.2.	Fase 1: Investigación del Problema.....	51
7.1.3.	Fase 2: Diseñar Propuesta de Solución.....	52
7.1.4.	Fase 3: Desarrollar Piloto	53
7.1.5.	Fase 4: Implementación de la solución	54
7.2.	<i>Tipos de Innovación</i>	54
7.3.	<i>Índice de Innovación Pública.....</i>	58
7.4.	<i>Innovadores Públicos</i>	63
8.	Hipótesis	64
9.	Variables.....	64
9.1.	<i>Definición conceptual categorías de análisis</i>	64
10.	Definición operacional.....	67
11.	Metodología	69
12.	Trabajo de Campo	72
13.	Procesamiento de los datos y resultados.....	72
13.1.	<i>Análisis de los resultados obtenidos - Criterios de medición</i>	72
13.1.1.	<i>Iniciativas de innovación pública en las entidades del nivel central.....</i>	73
13.1.2.	<i>Inversión en las iniciativas de innovación pública analizadas</i>	76
13.1.3.	<i>Aprendizajes de los procesos de innovación pública.</i>	78
13.1.4.	<i>Procesos de mejora en las iniciativas de innovación pública.</i>	81
13.1.5.	<i>Resultados de la medición de los criterios de medición de las iniciativas.....</i>	83

14. Aprendizajes de la experiencia de innovación pública en Chile.....	86
15. Conclusiones y Trabajo Futuro.....	88
15.1. Conclusiones.....	88
15.2. Trabajo futuro.....	92
Bibliografía.....	94
Anexos.....	101

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1.....	17
Figura 2.....	20
Figura 3.....	25
Figura 4.....	27
Figura 5.....	28
Figura 6.....	29
Figura 7.....	32
Figura 8.....	42
Figura 9.....	50
Figura 10	51
Figura 11	52
Figura 12	53
Figura 13	54
Figura 14	55
Figura 15	56
Figura 16	56
Figura 17	57
Figura 18	59
Figura 19	71
Figura 20	73
Figura 21	75
Figura 22	76

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	23
Tabla 2	24
Tabla 3	26
Tabla 4	34
Tabla 5	38
Tabla 6	61
Tabla 7	65
Tabla 8	77
Tabla 9	83

Anexos

Anexo 1..... 101

Anexo 2..... 103

Anexo 3..... 104

1. Introducción

Por años se ha desarrollado el concepto de innovación y se ha aplicado en muchos contextos de investigación y como estrategia organizacional soporte del modelo de negocio; pero a raíz de la Declaración sobre Innovación en el Sector Público como instrumento jurídico adoptada por 35 países de la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019), se ha profundizado en el concepto de innovación pública, el cual abordaremos en esta investigación.

El propósito es determinar en el contexto de la muestra tomada de las entidades del nivel central del Estado colombiano que han implementado procesos de innovación pública entre el año 2018 y el 2022, las iniciativas comunes, cómo se han desarrollado y a través de unos criterios de medición propuestos por la (Organización de Estados Americanos [OEA], 2019, p. 4) realizar una aproximación a sus características fundamentales. De igual manera se realiza una aproximación al caso chileno dado que es un referente internacional en estos temas, tal como lo señala (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2022, p. 19) es el país que ocupa el primer lugar en América Latina y el Caribe de acuerdo con el Índice Mundial de Innovación; dicho índice nos brinda un panorama acerca de las capacidades y el desempeño de las diferentes economías en torno a la innovación.

Se considera oportuno el desarrollo de este trabajo puesto que Colombia también transita por este camino de consolidación de la innovación pública. Tanto así que, en el proceso de modernización del Estado y dentro del (Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” [PND], DNP (2019a, p.122) se abren las puertas a estas iniciativas que coadyuvan a la cercanía de la ciudadanía con el gobierno, la transparencia de los procesos, la reducción de costos y tiempos de investigación, la

innovación social e innovación tecnológica estableciendo servicios públicos más ágiles, eficaces y oportunos.

En la actualidad, como resultado de unos recursos naturales, humanos y de capital cada vez más limitados, los gobiernos se enfrentan a retos complejos a la hora de satisfacer las demandas de los ciudadanos en materia de bienes y servicios públicos lo que condiciona al sector público a procesos de transformación constante bajo la premisa de “hacer más con menos”, donde la innovación juega un papel preponderante. (Equipo de Innovación Pública [EiP], 2020).

Por su parte la OCDE (2019) concuerda con este razonamiento al proponer que no se puede esperar que las formas de abordar los problemas públicos hasta ahora aplicadas resulten efectivas y, por tanto, innovar, resulta en la táctica por excelencia para lograr responder al contexto complejo y dinámico en que operan los gobiernos para atender desafíos como *“la transformación digital, la pobreza energética, la degradación ambiental, el cambio climático y la desigualdad”* (pág. 05).

Colombia entró a esta corriente al incorporar dentro de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2022, DNP (2019) la innovación pública como una herramienta determinante a la hora de crear valor compartido para los ciudadanos. Se pueden identificar diversos casos de éxito DNP (2022) por ejemplo, al interior de las entidades del estado colombiano, se puede mencionar el caso de la (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], (2020), donde a través del proceso “Transformación de la DIAN, por una Colombia más Honesta” iniciado en 2018, se lograron cambios importantes en la entidad mediante la transformación digital, organizacional y la transformación del talento humano.

También, el caso de La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, que con su innovación “La restitución de tierras, empodera a las

mujeres víctimas, para que aporten a la construcción de territorios de paz y de reconciliación a través del reconocimiento de sus derechos y del efectivo restablecimiento de su proyecto de vida” obtuvo una mención honorífica en el V Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva – 2017. (OEA, 2017).

En este mismo premio, México y República Dominicana, fueron ganadores con “Somos mexicanos: Un modelo para atender la recepción y reintegración de las personas repatriadas” del Instituto Nacional de Migración -INM y “Ruedas de negocios del mercado público: herramienta de inclusión y acceso a las compras públicas” de la Dirección General de Contrataciones Públicas de República Dominicana. (OEA, 2017).

El Estado colombiano cuenta con 6.307 entidades según Función Pública (2022) y aunque se ha avanzado, sólo hasta el año 2020 el Equipo de Innovación Pública -EiP- junto con otros grupos de trabajo articulan el Grupo de Modernización del Estado (GME) DNP (2021) para fomentar la innovación pública y de esta manera enfrentar los retos del sector. Es en este contexto que se hace necesario establecer ¿cuáles son las iniciativas comunes que se identifican en los casos de innovación pública de la muestra tomada de las entidades del nivel central del Estado colombiano? Identificar las mejores prácticas para la implementación de procesos de innovación en dichas entidades, requiere un gran ejercicio de arquitectura organizacional y modernización, en el que poco a poco se han venido dando varios pasos.

Todo este proceso es pertinente para que al interior de las entidades del Estado colombiano se reconozcan no solo los casos relevantes y las buenas prácticas de tal forma que permitan orientar los procesos de innovación pública; sino también para crear un referente sobre la implementación de las futuras iniciativas innovadoras.

Así las cosas, se hace necesario en principio, revisar la literatura sobre los conceptos de innovación junto con sus diferentes contextos y el de “innovación pública”

a razón de establecer un punto de partida. Luego identificar, si existe en la historia reciente del sector público colombiano, algunos casos donde este proceso se haya llevado a cabo; para determinar elementos relevantes tanto positivos como negativos para tener en cuenta, a la hora de iniciar procesos de innovación en este sector. Posteriormente, analizar cómo se desarrolla la implementación del sistema de gestión de la innovación pública en Chile y lo que dicha experiencia puede aportar. Finalmente verificar los resultados que arroja la revisión de la experiencia colombiana en las entidades del nivel central del Estado colombiano, destacando los aspectos más relevantes y coincidentes; para avanzar hacia los resultados encontrados y exponer las recomendaciones pertinentes.

La figura 1, expone el árbol de problemas donde se representa el análisis de las causas y efectos que resultan de observar en contexto el problema de innovación pública, donde si bien es importante establecer casos exitosos, se observa que el ejercicio de investigación debe enfocarse en identificar los componentes de las iniciativas comunes en las diferentes entidades para verificar su operatividad e implementación.

Figura 1

Árbol de Problemas



2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles iniciativas de innovación pública son comunes en los procesos implementados en las entidades del nivel central del Estado colombiano?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar las iniciativas comunes en los procesos de implementación de innovación pública en las entidades del nivel central del Estado colombiano para analizar su desarrollo y verificar su impacto en este ecosistema.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar a través de una revisión sistemática de la literatura los elementos que definen innovación e innovación pública.
- ✓ Analizar los diferentes casos de innovación pública reportados por las entidades de nivel central del Estado colombiano entre los años 2018 y 2022.
- ✓ Evaluar los diferentes elementos orientadores de los casos analizados que permitan el mejoramiento de los procesos de innovación pública nacional.
- ✓ Determinar los factores de éxito en común que se identifican en los casos de innovación pública dentro de las entidades del nivel central del Estado colombiano, que den orientación a los procesos de innovación pública y creen un referente para las iniciativas innovadoras en el sector público colombiano.
- ✓ Establecer que elementos del sistema de innovación pública implementado en Chile, pueden ser un referente para fortalecer el ecosistema colombiano.

4. Justificación

En la “Declaración Sobre Innovación en el Sector Público”, se reconoce que en la actualidad la capacidad de los gobiernos para satisfacer las necesidades esenciales de la sociedad se ve afectada por elementos de análisis complejos como “la transformación digital, la pobreza energética, la degradación ambiental, el cambio climático y la desigualdad OCDE (2019). Estos elementos, suponen que tanto los gobiernos como sus organizaciones y los servidores públicos, deben plantear nuevas aproximaciones a la hora de desarrollar sus funciones.

Así las cosas, esta declaración presenta la innovación pública como elemento catalizador y de estrategia tanto de la función pública en sí misma, como de las entidades y los funcionarios e insta a los gobiernos a innovar de manera consistente y confiable adoptando una aproximación concienzuda y concertada desde la experiencia para la gestionar los procesos innovadores. (OCDE, 2019).

En esta misma línea, se encuentra dentro de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 , la presentación de la innovación pública como una herramienta determinante a la hora de crear valor compartido por todos miembros de la sociedad, ya que mientras la aproximación tradicional a los desafíos públicos se centra en la planeación “sobre papel”, sin incluir la implementación como elemento funcional, el proceso de innovación pública si la contempla dentro de su desarrollo mediante un proceso de ensayo y validación que permite a través de la experiencia documentar las formas exitosas de resolver los desafíos públicos. (DNP, 2022, p. 7).

Es en este contexto y en el marco de la línea de investigación de Políticas y Administración Pública que se busca establecer las iniciativas comunes en el proceso de implementación de innovación pública, para que sean referente sobre las futuras iniciativas innovadoras en las entidades del Estado colombiano, como un aporte

relevante a la producción académica dentro del Programa Maestría en Administración de Empresas MBA.

Cuando se hace referencia a innovaciones comunes, se trata de las iniciativas de innovación pública cuya temática y objetivo general son similares y se implementaron en las entidades analizadas en la muestra. Es decir, que es “común” en tanto se logró identificar dada la información reportada en el instrumento de medición que la misma iniciativa fue ejecutada en varias entidades durante el periodo de análisis.

5. Marco Teórico

El desarrollo del marco teórico propuesto presenta varios elementos estructurantes a partir de la ruta expuesta en la figura 2. Se inicia, con la aproximación al concepto de innovación, cultura organizacional e innovación pública centrando su desarrollo en la relevancia que supone para los gobiernos en el contexto actual. Continuamos con las características o principios que deben tener estos procesos junto con las barreras que enfrentan, los criterios a considerar para analizar los casos objeto de estudio, y se finaliza con la aproximación al caso chileno.

Figura 2

Ruta del Marco Teórico.



5.1. Definiciones de Innovación

Antes de profundizar sobre las múltiples definiciones sobre este tema es necesario abordar el concepto de ecosistema de innovación, como veremos más adelante la innovación tiene diferentes facetas e involucra redes sociales que hacen parte de un mismo entorno con intereses comunes. Una acertada aproximación es la realizada por Escobar, J. F., Cárdenas, M. F., y Bedoya, I. B. (2017), cuando señalan que la gestión de la innovación es la interacción dentro de un ecosistema compuesto por organismos que buscan suplir necesidades de adaptación y/o supervivencia. Existen conceptualizaciones más amplias que giran en torno a la colaboración/complementación y actores, entre estas se destaca la presentada por Granstrand y Holgersson (2020), de acuerdo con la que:

Un ecosistema de innovación incluye a un grupo de actores, actividades y artefactos (productos y servicios, recursos tangibles e intangibles, recursos tecnológicos y no tecnológicos), y las instituciones y relaciones, incluidas las relaciones complementarias y sustitutivas, que son importantes para el

desempeño innovador de un actor o una población de actores. (Granstrand y Holgersson, 2020, p. 3).

Queda claro entonces que un proceso de innovación se encuentra estrechamente ligado al espacio en el que se genera, el impacto que produce y las mejores que ofrece a la red colaborativa que sustenta el ecosistema que lo nutre y que evoluciona junto con los retos que se plantean a este. En el PND 2018 - 2022 se hace hincapié en que para fortalecer la innovación pública es necesario reconocer este ecosistema y enfocar sus objetivos en brindar soluciones efectivas a la ciudadanía, y gran parte de esto se logra entendiendo que en él participan y aportan pluralidad de actores (académicos, privados, nacionales y regionales, multilaterales y de la sociedad civil entre otros).

Es necesario entonces presentar definiciones sobre innovación e innovación pública como elementos conceptuales básicos para abordar el proceso de investigación. El Manual de Oslo sobre Innovación¹ define la innovación como, un producto o proceso nuevo o la mejora en un producto o proceso (o la combinación de ambos) y que difiere de manera significativa de los productos o procesos anteriores y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales. (OCDE, 2018).

Al realizar la respectiva revisión bibliográfica para profundizar en el concepto de innovación, se encuentran una gran variedad de definiciones entre las cuales tomamos una muestra que será descrita en la Tabla 1, esta información sirve de referencia para introducirnos en este ecosistema.

¹ El Manual de Oslo, “es la guía de referencia internacional para recopilar y utilizar datos sobre innovación, comprender la escala de las actividades de innovación, las características de las empresas innovadoras y los factores internos y sistémicos que pueden influir en la innovación” (OECD/Eurostat, 2019)

Tabla 1

Definiciones de Innovación

Definición de innovación	
Definición	Autor
“Una innovación es una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción”.	(Rogers, 1995, p.11)
“Las innovaciones son cosas nuevas aplicadas en un negocio al producir, distribuir o comercializar productos o servicios”.	(Beije, 1995, p.11)
“Innovación es la herramienta específica de emprendedores, los fines a través de los cuales explotan el cambio como una oportunidad para un producto o servicio nuevo”.	(Drucker, 1985)
“Innovación es la explotación exitosa de las ideas”.	(Mobbs, 2010)
“La primera aplicación comercial o producción de un nuevo producto o proceso”.	(Soete & Chris Freeman, 1997)
“Producto o proceso nuevo o la mejora en un producto o proceso (o la combinación de ambos) y que difiere de manera significativa de los productos o procesos anteriores y que se ha puesto a disposición de los usuarios potenciales”.	(OCDE, 2019)

5.2. Tipos de Innovación

Se pueden identificar tres tipos de innovación como señala Amador, S. (2019). Radical, incremental y disruptiva, a continuación, en la tabla 2 se definen cada una de

ellas, estas conceptualizaciones permiten una mejor evaluación al momento de la ideación de un proceso de innovación.

Tabla 2

Tipos de Innovación

	Innovación Radical	Innovación incremental	Innovación Disruptiva
Definición	Se refiere a la introducción de un proceso, producto o servicio totalmente nuevo que no se encontraba en el mercado anteriormente. Puede ser difícil de implementar para las organizaciones grandes, pues requiere nuevos procesos y conocimientos. (Hopp, David Antones, Jermain Kaminski, & Torsten Oliver Salge, 2018)	Son las mejoras constantes o significativas al algo que ya existía. La innovación incremental se centra en obtener mejores versiones de los servicios, productos o procesos que ya están en el mercado. Es la más fácil de implementar para organizaciones grandes. (Bessant & Tidd, 2013)	Normalmente las innovaciones disruptivas son también radicales, pero no significan lo mismo. Las disruptivas se centran en el modelo de negocio más que en el producto en sí, y apunta a hacer accesible un producto o servicio para un mercado que antes NO lo consumía, ya fuera porque era muy costoso o tenía barreras de acceso. (Christensen, 2015)

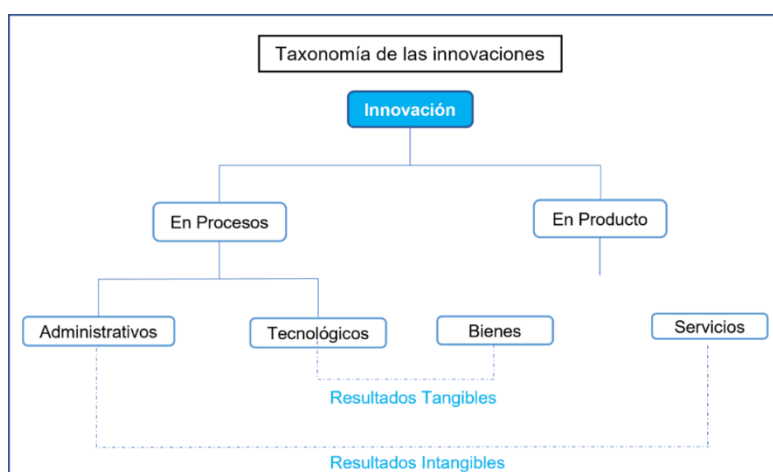
Nota. Adaptada de (Amador, S. 2019, p. 11). Adaptación de Unidad Didáctica Introducción a la Innovación Pública de la Escuela Superior de Administración Pública.

Una manera gráfica para poder entender los espacios en donde se pueden implementar procesos innovadores se representa en la Figura 3, la taxonomía de la

innovación representa caminos conducentes a resultados tangibles e intangibles que alimentan el ecosistema de innovación, estas pueden darse en procesos administrativos o tecnológicos y en productos y servicios; las innovaciones en procesos administrativos y en servicios presentan resultados intangibles mientras que en los procesos tecnológicos y en bienes se evidencia un resultado tangible.

Figura 3

Taxonomía de las innovaciones



Nota. Adaptado de Taxonomía de las innovaciones, (Amador, S. 2019, p. 10). citando a OCDE (2021, p.12) de la Unidad Didáctica Introducción a la Innovación Pública de la Escuela Superior de Administración Pública.

Como esta investigación está enfocada en innovación pública, en la Tabla 3 se señalan los distintos enfoques de acuerdo con los tipos de innovación que pueden ser aplicados en las entidades del Estado colombiano.

Tabla 3

Variación en la Aplicación de la Innovación en el Sector Público, según cada enfoque

Tipo de Innovación	Descripción
Innovación en procesos	Se enfoca en mejorar la eficiencia de los procesos internos y externos de la entidad. (Christiansen y Bunt, 2012); (Escobar, 2012)
Innovación en procesos administrativos	Creación de nuevas formas de trabajo. Se refiere a cambios en técnicas o métodos de trabajo que impacten la forma como se trabaja en la Administración Pública.
Innovación en procesos tecnológicos	Es la introducción de nuevas tecnologías ya sea para el uso de servidores públicos o en los servicios prestados a la ciudadanía.
Innovación en productos o servicios	Crear nuevos o mejorados productos o servicios para diferentes grupos poblacionales.
Innovación en gobernanza	Desarrollo de nuevos procedimientos o procesos para generar solución a problemas específicos de la sociedad.
Innovación conceptual	Introducción de nuevos conceptos, marcos conceptuales de referencia o paradigmas que ayuden a reformular la forma en la que se generan soluciones.

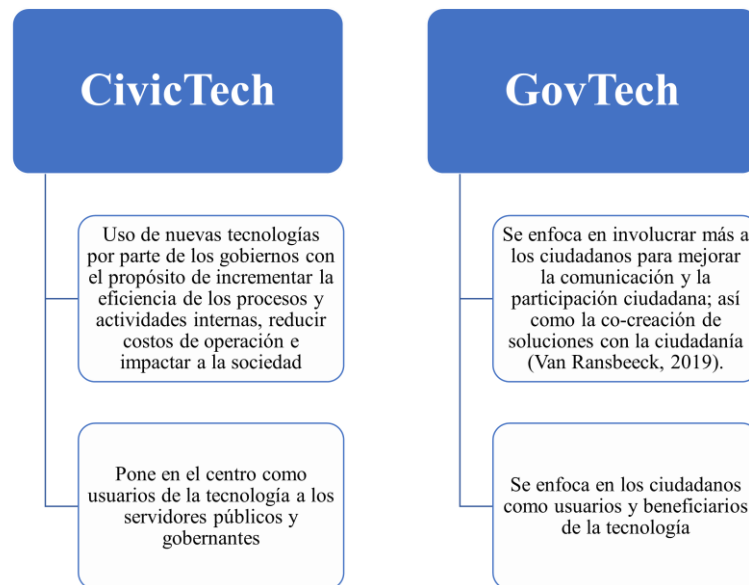
Nota. Adaptado de Variación en la Aplicación de la Innovación en el Sector Público, según cada enfoque, (Amador, S. 2019, p. 14). Escuela Superior de Administración Pública.

Otro factor que incide en la construcción del ecosistema de innovación es la masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que junto con el uso de la (CTI) ciencia, tecnología e innovación han promovido el desarrollo de

nuevas prácticas y conceptos como son el GovTech² y CivicTech.³ (Latina, 2020), tal como se muestra en la figura 4:

Figura 4

Diferencias entre CivicTech y GovTech



Nota. Adaptado de Diferencias entre CiviTech y GovTech, (Amador, S. 2019). Escuela Superior de Administración Pública.

² Para los gobiernos el espacio GovTech significa repensar el modelo de colaboración que tienen con los startups tecnológicos, a menudo basadas en datos y con vocación pública. Esto se puede hacer a través de la formulación de políticas públicas holísticas que permitan alinear los incentivos y acciones de áreas actualmente desarticuladas, pero que tienen en común el potencial de detonar este nuevo sector, como gobierno digital, datos abiertos, contrataciones públicas, apoyo a micro, pequeñas, y medianas empresas (MiPymes) e innovación, entre otras.

Filer, T. (2020). GovTech y el futuro del gobierno: las promesas de GovTech para Iberoamérica. Caracas: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1535>

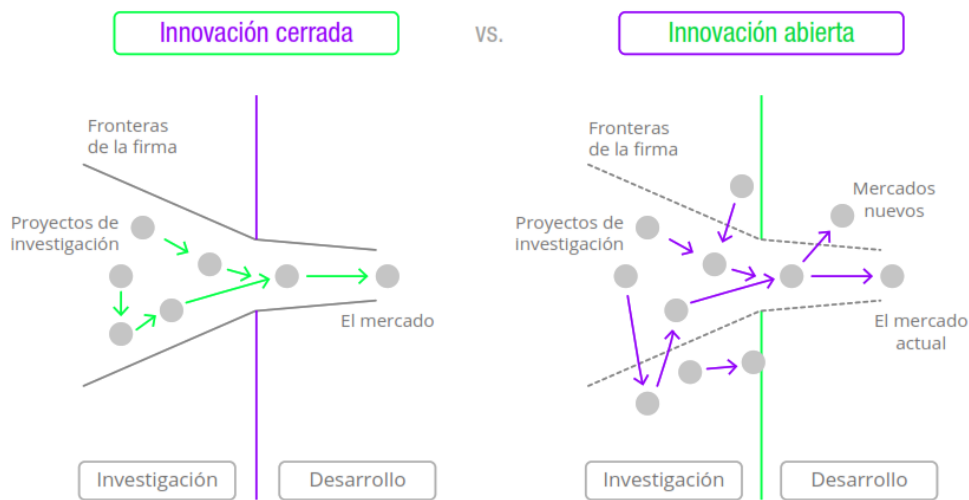
³ Por tecnologías cívicas o CivicTech se pueden definir aquellas herramientas, plataformas, aplicaciones e infraestructuras digitales impulsadas por organizaciones de la sociedad civil, instituciones y empresas con el objetivo de involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones públicas (Bolaños et al, 2015).

Sánchez-Duarte, JM, Bolaños-Huertas, V., Magallón-Rosa, R., y Anderica-Caffarena, V. (2015). El papel de las tecnologías cívicas en la redefinición de la esfera pública. *Historia y comunicación social*, 20 (2), 483-499.

Por otra parte, la innovación puede ser abierta o cerrada, esto también se aplica en las diferentes iniciativas del sector público, la siguiente figura lo ejemplifica:

Figura 5

Innovación cerrada vs. innovación abierta



Nota. Adaptado de Innovación cerrada vs. Innovación abierta. (Amador, S. 2019, p. 18).

Citando a (Chesbrough, 2003). Innovación en el Sector Público. Escuela Superior de Administración Pública.

Desde esta perspectiva, se identifican dos formas de hacer innovación, la primera es como lo señala la figura anterior, innovación cerrada, esta se desarrolla al interior del creador y se evidencia al llegar al cliente y la segunda es abierta, en concreción (Bason, Leading Public Sector Innovation: Co - creating for a better society, 2010). Donde su desarrollo es gestado por diversos actores. (Chesbrough, 2003).

5.3. Cultura Organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2017) en las organizaciones convergen todo tipo de personas que conforman una sociedad, estas generan una cultura, y al igual que las distintas culturas de las naciones, en las entidades hay valores compartidos, hábitos,

costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos. Estos elementos cuentan con distintas dimensiones que deben ser tenidas en cuenta al momento de idear una posible iniciativa de innovación pública, estas dimensiones son:

Figura 6

Dimensiones de la cultura organizacional



Nota. Adaptada de Dimensiones de la cultura organizacional (Amador, S. 2019) Citada de Unidad Didáctica Introducción a la Innovación Pública, tomada y modificada de (Martins, 2003).

Es así como para el establecimiento de la cultura de la innovación Amador, S. (2019) señala 21 habilitadores que facilitan su interiorización e implementación con el enfoque i21, estos son:

- ✓ Cultura de la experimentación.
- ✓ Catalizadores de la innovación.
- ✓ Reducción de jerarquías.
- ✓ Liderazgo de la innovación.

- ✓ Tolerancia al fracaso y gestión del riesgo.
- ✓ Transferencia del conocimiento de innovación y sus herramientas.
- ✓ Prototipado rápido y la beta constante.
- ✓ Flexibilidad de roles.
- ✓ Enfoques centrados en el usuario.
- ✓ Establecimiento de procesos de innovación.
- ✓ Desarrollo y acceso a tecnología.
- ✓ Disponibilidad de nuevos talentos.
- ✓ Vocación de servicio y sentido de propósito.
- ✓ Fomento del Inter emprendimiento.
- ✓ Perfilación de los miembros de la organización.
- ✓ Descentralización de la innovación.
- ✓ Fomento de la innovación orgánica.
- ✓ Cultura de la co-creación (interna y abierta).
- ✓ Descomposición de los problemas en problemas tratables.
- ✓ Cultura de datos.
- ✓ Caja de herramientas metodológicas.

Estos 21 habilitadores sirven como referencia al momento de pensar cómo adherir a la cultura organizacional la innovación, de tal manera que llegue a convertirse en un estilo característico de la organización o entidad, interiorizado por todos los funcionarios, esta cultura rompe barreras y facilita los procesos de innovación pública en los Estados.

6. Innovación Pública

Teniendo claro el concepto, tipos y cultura de la innovación, abordaremos la innovación pública con su dimensión social. Al respecto la Comisión Europea ha señalado que la innovación social debe estar orientada a cubrir necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones Europea Commision, (2013).

Las administraciones públicas a lo largo de la historia se han visto en la necesidad de innovar para resolver problemas específicos, es oportuno esclarecer que también dentro del marco conceptual existe la innovación social que como su nombre lo indica está relacionada con dicha dimensión. La Comisión Europea (2013) la define, como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para cubrir necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones... Apunta a mejorar el bienestar humano.

Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala que la innovación social es una explosión en la región. Las Naciones Unidas, (s.f.) señala que es una nueva forma de gestión, administración, ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región.

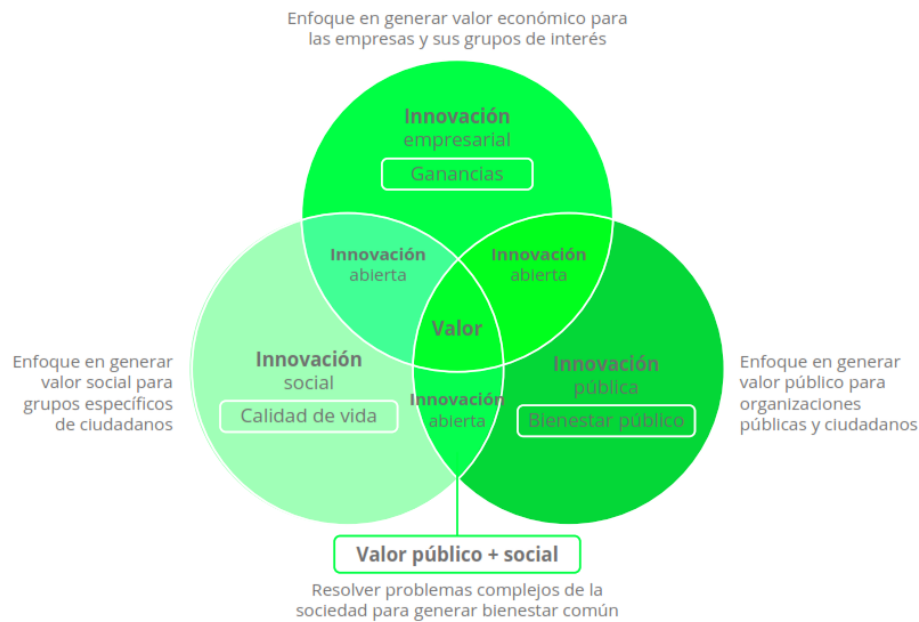
Para varios autores este concepto es objeto de un profundo análisis, se define la esencia de la innovación social, como la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de las personas tal como señala Pol y Ville (2009). El objetivo primario de un Estado es garantizar la equidad, el bienestar y la salud de ciudadanos, vale aclarar que este tipo de innovación no es exclusiva de un gobierno, esta puede ser emprendida por el sector privado.

Finalmente es necesario señalar que el resultado de la implementación del ecosistema de innovación es la generación de valor, entiéndase como lo señala Función

Pública en la Red de Servidores Públicos como al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población, Función Pública (2016), los Estados no son ajenos a esta necesidad, las sociedades son usuarios de los servicios públicos y demandan calidad en estos buscando satisfacer sus necesidades por medio de políticas de buen gobierno. La gestión pública debe generar valor y la innovación es la puerta que da acceso a los diferentes enfoques que confluyen hacia una orientación abierta, impactando positivamente en la calidad de los servicios prestados. De acuerdo con Bason, C. (2017) La interacción entre la innovación social y pública construye valor público social, en la búsqueda de estrategias que permitan resolver problemas complejos de la sociedad. Es claro entonces que la innovación pública busca generar valor por medio de la mejora del desempeño gubernamental y de la calidad de vida de los ciudadanos, disminuyendo la brecha de confianza entre el ciudadano y la función del Estado, aumentando el potencial para una transformación positiva y sostenible en el tiempo contribuyendo con la legitimidad de las instituciones.

Figura 7

Generador de Valor



Nota. Adaptado de Generador de Valor. Escuela Superior de Administración Pública.

Es pertinente señalar que la innovación pública es mucho más, articula todos los sectores que convergen con el Estado para dar solución a las necesidades públicas las cuales desde una perspectiva de innovación abierta concatena distintas posibilidades que pueden partir de la academia, la sociedad civil, los organismos sin ánimo de lucro, el sector privado, las relaciones internacionales y por supuesto el sector público. Por otra parte, la OCDE, en su Declaración sobre Innovación en el Sector Público, además de presentar la innovación pública, como

“... una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse, va más lejos, e insta a los gobiernos a adoptar la innovación como una forma de lograr sus objetivos, aclarando que el logro de estos está condicionado al hecho que, tanto los gobiernos como sus organizaciones deben lograr su propósito enfrentando un sin número de desafíos

determinados por la volatilidad, incertidumbre y ambigüedad que representa la satisfacción de las necesidades sociales" (ODCE, 2019).

Además, reconoce que la innovación pública es multifacética y satisface diferentes medios y fines:

- ✓ Debe propender por la mejora continua.
- ✓ Orientarse al cumplimiento de la misión.
- ✓ Debe ser adaptativa.
- ✓ Debe ser anticipatoria involucrando la incertidumbre en sus procesos en relación con temas que afectarán las formas y las prioridades futuras.

Pero ¿qué es innovación pública? La literatura realiza aproximaciones al concepto desde el año 1993, a continuación, en la tabla 4 se realiza un recorrido por las distintas definiciones:

Tabla 4

Conceptos de Innovación Pública

Autor	Definición de Innovación Pública
(Brugué, Blanco, & Boada, 2014)	Es sustantiva, considera la capacidad de auto cuestionarse para generar nuevo conocimiento y se desarrolla de forma colectiva.
(Mulgan, Innovation in the Public Sector, Haw Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?, 2014)	Nuevas ideas para crear valor público. Las ideas tienen que ser en parte nuevas; tienen que ser implementadas; y tienen que ser útiles.
(Zurbruggen & González Lago, 2020)	Proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y, de esta manera, lo convierte en conocimiento colectivo.

(Europea Commision, 2013)	Proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad.
(Sánchez, Lasagna , & Marcet, 2013)	Creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos al alcance del usuario, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados.
(Barros, Ruiz, Cerda, & Martinez, 2012)	Herramienta para establecer nuevas formas de operar, considerando que existen múltiples razones para idear soluciones inteligentes a problemas públicos.
(Sørensen & Torfing, 2010)	Proceso más o menos previsto y proactivo que genera, implementa y difunde nuevas y creativas ideas, que tienen como objetivo producir un cambio cualitativo en un contexto particular.
(Mulgan & Albury, Innovation in the Public Sector, 2003)	Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega los cuales resultan en mejoras significativas en resultados de eficiencia, efectividad o calidad.
(Moore, Sparrow, & Spelman, 1997)	Deben ser cambios nuevos en la organización, ser lo suficientemente grandes, y ser lo suficientemente duraderos para afectar de forma apreciable las operaciones o carácter de la organización.
(Vignolo, 1993)	Proceso de cambio continuo en el que el Estado tiene las competencias técnicas y el poder político para “cambiar permanente de estado”, en

seguimiento a los avatares impredecibles del mundo
y a los desafíos cambiantes del país.

Dentro de esta conceptualización se destaca en las distintas definiciones palabras como “proceso”, es decir, que las iniciativas no son dispersas, existe una estructura para la implementación de un sistema de innovación pública; otra es “valor público”, esto indica que los Estados deben procurar por la generación de valor público en los servicios y productos prestados a la sociedad. También se refiere a la importancia de las “nuevas ideas”, es necesario tener un pensamiento y disposición hacía los cambios, ser disruptivos en la forma en que se afrontan los retos públicos para lograr desde una perspectiva interdisciplinaria llegar a soluciones creativas, innovadoras y sostenibles.

De igual manera se destaca la necesidad de reestructurar procesos, procedimientos, productos y servicios, cada día el mundo es más volátil, impredecible, cambiante y esto genera incertidumbre. Los gobiernos deben estar preparados para afrontar estos retos, es por esto por lo que se hace necesario reestructurar las entidades públicas, modernizando sus servicios y preparándolas para que de forma ágil y oportuna puedan adaptarse a los entornos. Todo esto debe ir de la mano con lo expresado por Amador, S. (2019) se requiere interiorizar la gestión de la cultura de innovación pública para transitar a la transformación y modernización del Estado y la sostenibilidad de esta como una disciplina y práctica sistemática.

6.1. Innovación Pública en Colombia

En Colombia el DNP conceptualiza innovación pública como:

“los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos, incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y una mayor satisfacción ciudadana.

Los procesos de innovación pública se enfocan en abordar desafíos públicos de alta complejidad e incertidumbre, bajo un enfoque de experimentación abierto, adaptativo y basado en evidencia. Un enfoque que permita aprender con la mayor eficiencia posible hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse.” (DNP, 2021).

La innovación pública va más allá de la innovación en el sector público. Esta se enfoca en combinar la creatividad y la colaboración para entender desafíos públicos complejos y construir nuevas respuestas ante ellos. En los procesos de innovación pública se exploran métodos y herramientas innovadoras para generar valor público a través de medios más eficientes y participativos que los tradicionales. (EiP, 2019)⁴.

El mayor reto para promover la innovación pública en Colombia es formular y adoptar una estrategia común que no sólo conduzca a tener más y mejores proyectos innovadores, sino que la innovación haga parte de la mentalidad de los servidores y de la cultura organizacional de las entidades públicas. En este sentido, el EiP promueve como concepto central de esta visión la experimentación entendida como la capacidad de explorar, probar y validar ideas para aprender sobre la base de la evidencia. DNP (2018).

En el caso colombiano el Equipo de Innovación Pública (EiP) del (DNP) señala que la innovación en el sector público “trata de encontrar nuevos y mejores medios para lograr

⁴ El Equipo de Innovación Pública (EiP) del DNP, asesora y genera lineamientos para que la innovación pública sea promovida y fortalecida en el Estado colombiano (DNP, Barreras a la innovación pública en Colombia., 2020) pág. 09.

finances públicos” DNP y EiP (2020) y es exitosa cuando “logra el resultado público deseado”. (Daglio, Gerson, y Kitchen, 2014, pág. 4, citado en DNP y EiP (2020). p. 13).

Desde este punto de partida el DNP ha desarrollado un modelo de ocho (8) principios donde plantea unas consideraciones para llevar a cabo el proceso de innovación pública junto con una serie de elementos estructurantes para el desarrollo por fases de un proyecto de esta naturaleza DNP (2021). Este ejercicio es el resultado de la revisión y análisis de varias experiencias a nivel mundial y como ya mencionamos nos brinda un panorama sobre aquellas características, componentes y/o condiciones que son útiles para eventualmente medir este tipo de iniciativas. A continuación, se presenta un resumen en la tabla 5:

Tabla 5

Principios de la Innovación Pública en Colombia

La innovación pública es:	
Empática	“Fomenta el trabajo centrado en las personas —ya sean usuarios, servidores públicos y ciudadanos—, para construir posibles soluciones a retos públicos basados en sus necesidades, dolores, perspectivas, preferencias y oportunidades”. (DNP, 2021).
Experimental	“Materializa o aterriza ideas en prototipos, experimentos y otras pruebas que permitan anticipar el riesgo y reducir la abstracción al generar aprendizajes en etapas tempranas para iterar las soluciones propuestas, alinear visiones, e identificar cambios o mejoras. Muestra resultados transparentes sobre lo que no funciona, lo que sí funciona y lo que funciona mejor”. (Stoker, 2010); (Breckon, 2015); (DNP, 2021)..
Ágil	“Acelera el desarrollo de soluciones e iniciativas a través de dinámicas y metodologías que reducen reprocesos, tiempos y mejoran la eficiencia de

	los equipos al enfrentar retos públicos complejos". ((Gómez, Álvarez García , & de las Heras del Dedo , 2017); (DNP, 2021).
Constructiva	"Promueve la generación, la apropiación y el uso tanto de aprendizajes como de evidencia que demuestran la generación de valor público ⁵ , sustentan la toma de decisiones y permiten identificar, corregir, aprender, reconstruir y lograr mejores resultados". (DNP, 2021).
Tecnológica	"Fomenta la digitalización y el uso de otras herramientas tecnológicas que fortalecen las propuestas de solución a retos públicos con principios de transparencia, apertura y foco en los usuarios". (DNP, 2021).
Colectiva	"Fomenta la articulación, concreción, inteligencia colectiva y relacionamiento entre diversos actores para la suma de visiones y perspectivas, construcción de soluciones compartidas a retos complejos y generación de valor público". (DNP, 2021).
Integral	"Combina las competencias y habilidades, perspectivas de análisis, uso de métodos, adaptabilidad a las condiciones del contexto y las maneras de enfrentar retos públicos complejos". (DNP, 2021).
Orientada al Futuro	"Explora las tendencias e imagina posibles condiciones del futuro para anticipar la incertidumbre y tomar en el presente mejores decisiones sobre las soluciones propuestas a retos públicos". (DNP, 2021).

Nota: Adaptado de Principios de la innovación pública en Colombia (DNP, 2021).

Sobre estos se considera oportuno revisar en más detalle, el principio experimental de la innovación pública; esto a razón de lo expresado dentro de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, donde se afirma que "la experimentación es el ingrediente común en las estrategias innovadoras para abordar la complejidad y la

⁵ Valor compartido por todos

incertidumbre” (DNP, 2019) y que tal experimentación debe ser: I) adaptativa (lo que se aprende debe usarse como insumo para nuevos procesos o mejoras), II) basada en evidencia, III) abierta (aprovechar la inteligencia colectiva, se crea valor con las personas). (DNP, 2019).

Desde la perspectiva de la innovación, en la experimentación las ideas se prueban con la participación de los ciudadanos para crear valor público, lo que transforma a las políticas públicas en dinámicas y capaces de adaptarse a los cambios, respondiendo con mayor efectividad a entornos complejos y cambiantes o cuando la información es limitada (DNP, 2019).

6.2.Barreras de la Innovación Pública en Colombia

Realizar este recorrido por entornos cambiantes y complejos requiere también una aproximación desde las barreras que enfrentan los procesos de innovación pública para materializarse. En la literatura se mencionan: I) barreras internas (surgen dentro de la organización), II) barreras del entorno político, III) barreras externas (causadas por el contexto) (Borins, 2006, pág. 16. Citado en DNP (2020a). Por su parte, el Equipo de Innovación Pública del DNP, presenta otras barreras que impiden su materialización a saber: I. Barreras culturales, II. Barreras normativas, III. Barreras organizacionales, IV. Barreras de conocimiento y V. Barreras tecnológicas o de recursos. (EiP, 2020).

Es importante reconocer e identificar las barreras que se presentan al momento de idear un proceso de innovación pública, esto a razón de las circunstancias adversas que se afrontan en el día a día y la heterogeneidad de las entidades estatales colombianas, las diversas culturas organizacionales y los cambios repentinos de los entornos externos e internos.

6.3. Objetivos de la Innovación Pública en Colombia – Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

En el año 2018 con el propósito de implementar la innovación dentro del Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por la Equidad”, se desarrolló un capítulo completo para este propósito con el fin de abordar desafíos altamente complejos en un ambiente de incertidumbre. Y de esta forma por medio de la innovación pública generar valor público a través de la exploración de alternativas de soluciones efectivas.

Dentro de este marco del Plan de Desarrollo, se plantearon 5 objetivos estructurales para implementar la gestión de la innovación en Colombia, estos son:

- ✓ Fortalecer el ecosistema de innovación pública.
- ✓ Robustecer las condiciones institucionales y remover barreras.
- ✓ Promover una mentalidad y cultura afines a la innovación.
- ✓ Crear mecanismos de apoyo y financiación para materializar la innovación.
- ✓ Gestionar el conocimiento y los aprendizajes para crear valor público.

Es necesario fortalecer las capacidades del recurso humano para la generación de nuevas ideas que faciliten la implementación de nuevos proyectos de innovación; ahora bien, en Colombia desde hace varios años se han venido adelantando este tipo de procesos en las entidades del Estado, pero de manera aislada y muy dispersa, esta atomización no ha permitido la réplica de los procesos implementados y la transferencia del conocimiento por aprendizajes acumulados.

Por otra parte, es importante señalar que en el PND 2018-2022 dichos objetivos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁶ 17 y 9, la meta a

⁶ En 2015, la ONU aprobó la [Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible](#), una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con [17 Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), que incluyen

conseguir con los objetivos propuestos es de 8300 servidores públicos en el orden nacional y territorial capacitados en innovación pública, 24 desafíos públicos caracterizados y conectados con el ecosistema de innovación del sector privado, 50 entidades del orden nacional y territorial medidas con el Índice Colombiano de Innovación Pública. Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. (Pública, 2019)

El motor de la innovación parte de la experimentación, se realiza un ejercicio de exploración, probar los posibles caminos conducentes a la solución o múltiples soluciones y por último se validan las ideas, permitiendo adquirir experiencia y se recopilan las evidencias sobre el desafío y las posibles respuestas al mismo. Todo esto buscando encontrar la manera de despejar el desafío en un primer momento desde la experimentación hasta lograr desarrollar en lo macro esta solución.

El EiP señala tres pilares fundamentales de la experimentación, estos son: la evidencia que debe ser la base para la toma de decisiones y generación de aprendizajes debe realizarse de forma iterativa para garantizar la generación, prueba y adaptación continua de las ideas, y de forma abierta para garantizar la co-creación.

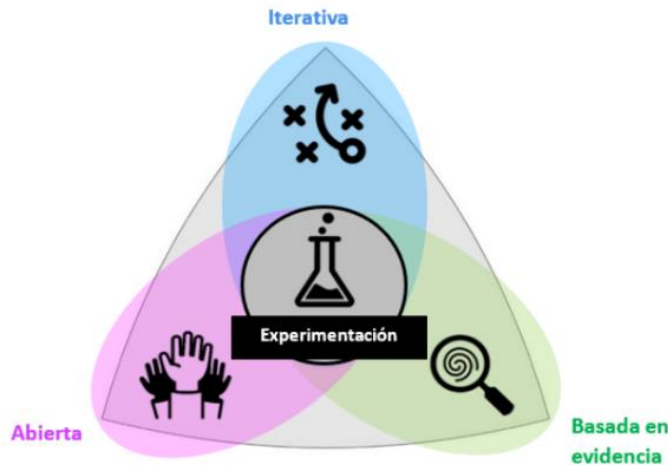
Figura 8

Experimentación de la Innovación Pública en Colombia

desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

En este sitio mostramos la información sobre cuáles son esos objetivos y los esfuerzos que la ONU y sus socios están llevando a cabo para construir un mundo mejor.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>



Nota. Adaptada de Experimentación de la Innovación Pública en Colombia. (DNP, 2021).

El gobierno nacional en un esfuerzo y búsqueda del fortalecimiento de la innovación pública como ya hemos señalado se adhirió a la declaración de innovación en el sector público proyectada por la OCDE en el año 2019 y creó el Comité Nacional de Innovación Pública (CNIP) para llevar una bitácora de la implementación de estos procesos en el país, este comité actualmente está conformado por 21 entidades. (DNP y EiP, 2020)

Todos estos esfuerzos están encaminados a suplir las necesidades de modernización actuales, de ahí los avances que se han dado en los últimos años en materia de normatividad. Por ejemplo, el Decreto 1008 de 2018 que establece la política de gobierno digital, el CONPES 3920 de 2018 sobre la política de explotación de datos, el CONPES 3975 de 2019 política para la transformación digital e inteligencia artificial y la creación por medio de la Ley 1951 de 2019 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el fin de proporcionar la ruta que facilite la implementación de la innovación en Colombia.

6.4.Índice de capacidades para la innovación pública -ICPI-

En el año 2019 se inicia la construcción de este índice para definir y orientar las capacidades para la innovación pública como resultado de lo consagrado en el PND 2018 – 2022, su objetivo como lo señala DNP (2022) es robustecer las condiciones institucionales para impulsar la innovación pública y remover barreras para innovar e impactar la forma como el Estado toma decisiones basadas en la evidencia, con el fin de mejorar los servicios que presta a la ciudadanía.

El DNP desarrolló la medición de 719 entidades públicas, 147 entidades nacionales y 572 entidades territoriales, estas fueron consultadas bajo cuatro dimensiones o entornos y sus respectivos subpilares, estos son:

A. Talento Innovador

- ✓ Desarrollo de habilidades y competencias,
- ✓ Formas de liderazgo y toma de decisiones y
- ✓ Cultura organizacional para la innovación.

B. Gestión y uso del conocimiento

- ✓ Gestión y transferencia de conocimiento,
- ✓ Generación, uso y apertura de información, y
- ✓ Adaptación al cambio.

C. Colaborativo

- ✓ Colaboración con el ecosistema para innovar
- ✓ Estructura organizacional interna para cooperar.

D. Normativo y de procesos

- ✓ Equilibrio de reglas y procesos y
- ✓ Gestión de la entidad y uso de los recursos.

“La relevancia acerca de medir las capacidades institucionales de innovación se explica, por un lado, al ser las capacidades las que posibilitan la instalación de prácticas permanentes y sostenibles en las entidades; por otro, al ser estas las que permiten la materialización de iniciativas innovadoras. Además, la medición de capacidades permite reforzar una apreciación positiva a la dinámica de prueba-error, en la cual se van aprendiendo, desarrollando o fortaleciendo las habilidades y las condiciones internas para innovar.” (DNP, 2022).

El ICIP es muy importante en la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de las entidades públicas para la generación de nuevos procesos de innovación, por otra parte, también brinda una radiografía general de las prácticas y condiciones institucionales para innovar en el sector público colombiano e impulsa el fortalecimiento de capacidades para innovar en las entidades.

Es en este contexto en donde se desarrollan resultados de este trabajo estableciendo una calificación entre 1 y 100 para determinar la posición de la entidad objeto de la medición en uno de los cinco clústeres “: alto, medio alto, medio, medio bajo y bajo”.

Los datos son:

- ✓ “La diferencia entre la primera y la última posición de las entidades del orden nacional es de 66 puntos.
- ✓ El clúster de desempeño alto se compone de 79 entidades, y es el que tiene el mayor número de entidades del orden nacional, con una calificación promedio de 92 puntos.
- ✓ El ICIP presenta 32 entidades en el clúster de desempeño medio-alto. Es el clúster que tiene el segundo mayor número de entidades del orden nacional.

- ✓ El ICIP cuenta con 19 entidades del orden nacional en el grupo de desempeño medio, con una calificación promedio de 72 puntos.
 - ✓ El clúster de desempeño medio-bajo está confirmado por diez entidades. La calificación promedio de este clúster es de 56 puntos.
 - ✓ Promedio nacional para Talento Innovador es de 84,81%.
 - ✓ Promedio nacional para Gestión y uso del conocimiento es de 84,82%.
 - ✓ Promedio nacional para Colaborativo es de 81,76%.
 - ✓ Promedio nacional para Normativo y de procesos es de 78,28%.”
- (DNP, 2022).

Este es un esfuerzo por profundizar en metodologías de medición, en este caso se mide la capacidad institucional para formular e implementar la iniciativa (solidez institucional), pero no se mide la iniciativa en sí misma, si puede ser replicada o no y qué elementos deben fortalecerse o reformularse para que sirva de insumo a procesos futuros, este es el aspecto hacia el que se orienta esta investigación.

La tendencia que se encontró es que las entidades del orden nacional según DNP (2022) cuentan con mayores capacidades para el desarrollo de nuevos procesos de innovación pública en relación con las del orden territorial.

7. Innovación Pública en Chile

El caso chileno es un referente a nivel latinoamericano, se efectuó un acercamiento a esta experiencia con el objetivo de comprender cuáles son los pilares del éxito de este ecosistema y cómo podemos apropiar metodologías de este tipo en Colombia para el fortalecimiento de la innovación pública.

De acuerdo con lo expresado en Otro Ángulo por el director ejecutivo del Laboratorio de Gobierno Román Yesif:

“La referida transformación no es algo teórico o de interés académico, es una urgencia y quizás de las más relevantes de nuestra generación. Este proceso permanente puede ser uno de los caminos más pavimentados para lograr la tan apreciada cohesión social y prosperidad para las próximas generaciones. Estos cambios profundos deben tener un norte claro, que es la calidad de vida de las personas y también el bienestar de quienes dan vida a lo público”. (Otro Ángulo Perspectivas de Innovación Pública, 2021).

Estas palabras son parte de la introducción a una reflexión sobre la necesidad de generar una voluntad para recapacitar sobre lo público; entablando espacios para el dialogo sobre cómo se debe reinventar el Estado para afrontar cambios globales tales como los económicos, las comunicaciones, la tecnología, el clima, la disrupción digital, la importancia de los datos y los problemas sociales, estos entre otros asuntos hacen necesaria una transformación estatal estructural.

Es pertinente refrescar la manera de hacer las cosas desde el Estado, esto hace que la innovación pública cobre aún más relevancia, permitiendo que las personas sean el centro del ecosistema con un enfoque multidimensional, ejerciendo participación y co-creación, usando la evidencia para la toma de decisiones con altos niveles de excelencia y servicio, y midiendo el impacto de las soluciones. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

El Laboratorio de Gobierno⁷ nace como respuesta a la necesidad de crear un espacio formal para la experimentación y la innovación, para romper con la burocracia, con la falta de confianza de la ciudadanía frente a las entidades estatales entre otros

⁷ El Laboratorio de Gobierno es la agencia del Estado de Chile, dependiente del Ministerio de Hacienda de Chile, que busca acelerar la transformación de los servicios públicos de cara a las personas. Utilizando metodologías colaborativas de diseño, promueve el desarrollo e implementación de soluciones basadas en evidencia para mejorar los servicios públicos y la adopción de prácticas innovadoras en las instituciones, con un enfoque multidisciplinario y centrado en las personas. <https://www.lab.gob.cl/que-es-el-lab>

asuntos. Esto implica la necesaria transformación del gobierno desde una agencia dedicada a esta tarea con las suficientes herramientas para lograrlo y que, además, pueda evolucionar para dar respuestas a nuevos retos. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

El primer intento de crear una entidad que asumiera la tarea de fundar las simientes de la innovación pública se dio en el año 2015 y estuvo vigente hasta el 2017, se llamó el Comité Corfo, en el transcurrir de esos años, la agencia adquirió una gran experiencia y aprendizaje como la necesidad de realizar el acompañamiento de inicio a fin del proceso de innovación, de igual manera se entendió que era necesario desarrollar las capacidades de los funcionarios en relación con la innovación. Por otra parte, se identificó que los proyectos muy largos pierden fuerza en la ejecución; y por último, se reconoció la necesidad de crear o generar comunidades de aprendizaje que deben estar acompañadas de un esfuerzo público – privado basados en el aprender haciendo. Para el año 2018 se reestructura la entidad incorporando elementos claves como: posicionamiento institucional, captación de proyectos, oferta de valor, foco del presupuesto, duración de proyectos de innovación, conexión con la agenda de gobierno, alcance y equipo. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Dentro del proceso de aprendizaje se identifica que los proyectos de innovación se deben enfocar en las necesidades de las personas, por lo que se desarrollaron 57 iniciativas que aceleran la modernización del estado, protección social, educación, empleo, medio ambiente, integración social, gobierno abierto, ciencia y tecnología, cultura, finanzas públicas, economía, género, vivienda, seguridad y salud. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Como resultado de estas iniciativas se generaron cifras como: 57 consultorías de innovación realizadas, 5 guías metodológicas publicadas, 37 servicios públicos medidos por el índice de la innovación pública, 247 talleres de entrenamiento en innovación, 100

mentorías para el desarrollo de capacidades bajo el índice de innovación pública, los resultados de estas acciones fueron 28 innovaciones implementadas 16.500 miembros de la red de innovadores públicos, 8000 servidores públicos entrenados en innovación, 168 instituciones transversalmente apoyadas, estos resultados son el producto de un trabajo metódico que propende por el éxito en la implementación. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

A partir del año 2018, nace el Laboratorio de Gobierno, es la agencia del Estado chileno que tiene como objetivo agilizar la transformación de los servicios públicos, ubicando a las personas como eje fundamental de la innovación. El Laboratorio usa metodologías colaborativas promoviendo soluciones basadas en evidencia, esto con el fin de mejorar los servicios públicos y a su vez interiorizar la cultura de la innovación en las instituciones, se articulan visiones multidisciplinarias de tal manera que se llegue a soluciones desde una visión holística. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

¿Cómo se hace este proceso? el Laboratorio de Gobierno presta sólo tres servicios: La Consultoría Ágil, la Red de Innovadores Públicos y el Índice de Innovación Pública, desde estos busca interiorizar las capacidades sostenibles en Chile, de tal manera que se brinden mejores servicios públicos a la ciudadanía. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

A continuación, se profundiza en cada uno de los tres servicios prestados para evidenciar como a partir de la sencillez se logran resultados profundos y de gran impacto. Estos pueden ser referentes para el ecosistema colombiano.

7.1. Metodología Consultoría Ágil

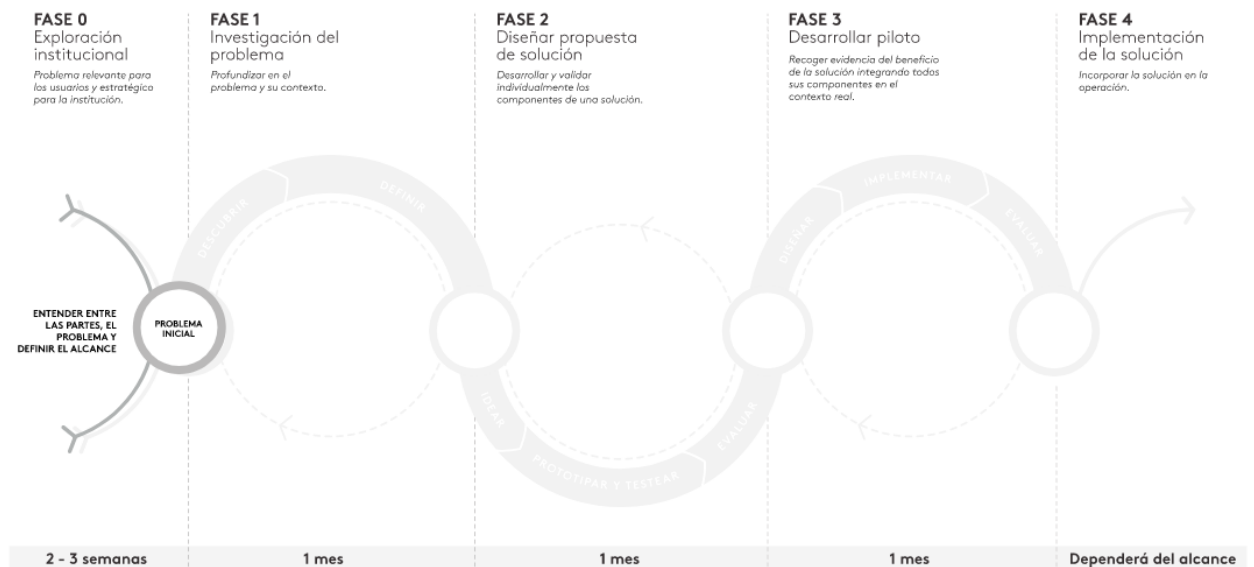
Esta metodología aborda los proyectos de innovación pública bajo dos enfoques, estos son la Innovación desde el Diseño y la Gestión Ágil. El objetivo es encontrar las posibles soluciones para el problema a abordar y coherencia en la consolidación de hallazgos por medio de la prueba. Esto permite encontrar, experimentar y mejorar la solución, hasta llegar a la implementación. Un factor preponderante es la vinculación de servidores públicos en el trabajo de ideación centrando la participación para desarrollar innovaciones sostenibles, adicionalmente se realiza un acompañamiento desde el inicio hasta el final para lograr idear, conceptualizar, implementar y evaluar la iniciativa. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Todo el trabajo se desarrolla en 5 fases que permiten una secuencia estructurada del proceso:

7.1.1. Fase 0: Exploración Institucional

Figura 9

FASE 0 Exploración Institucional



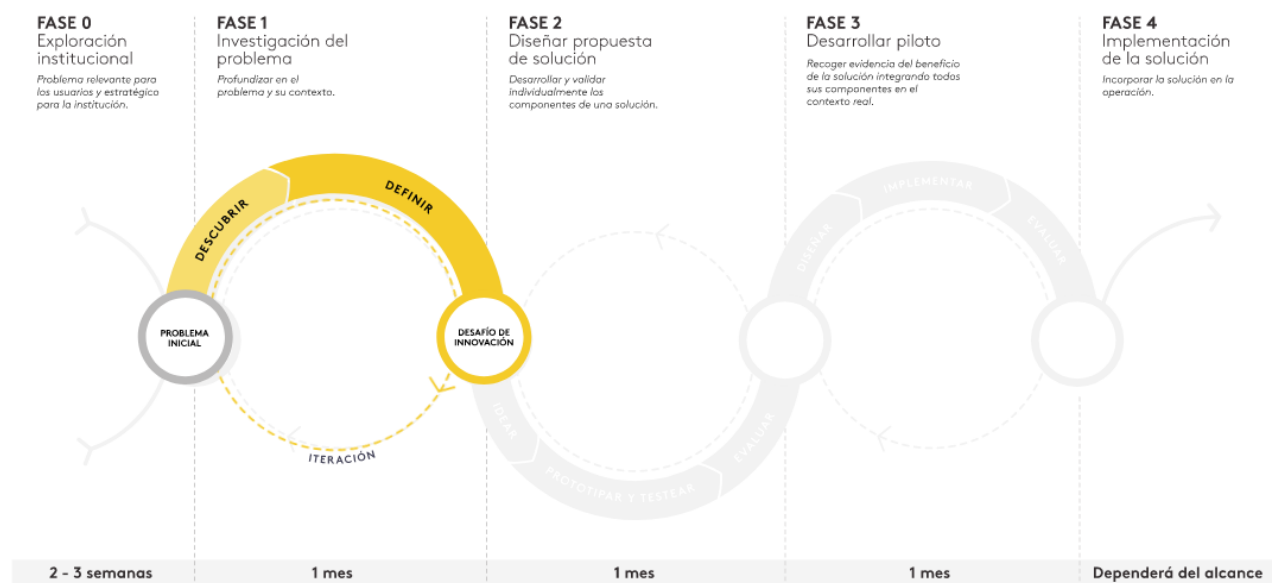
Nota. Adaptado de FASE 0 Exploración Institucional. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

En esta fase se identifica el problema, también puede ser que se presente una oportunidad para desarrollar una iniciativa de innovación alineada con la planificación estratégica de la entidad, se puede realizar una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados, o el nivel del clima laboral al interior de la entidad, también en esta fase se puede determinar el alcance, el marco de acción, los objetivos y la conexión con la agenda institucional, y se realiza la conformación de equipos de trabajo. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

7.1.2. Fase 1: Investigación del Problema

Figura 10

FASE 1 Investigación del Problema



Nota. Adaptado de FASE 1 Investigación del Problema. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Aquí se profundiza en el problema u oportunidad, se estudia el entorno donde éste se desenvuelve; se analiza desde la perspectiva de los usuarios o beneficiarios de la entidad y los contextos en los que se desenvuelven. A partir del estudio se puede redefinir el problema tomando como fuente la información obtenida y el pertinente análisis para transformar los datos en un reto de innovación. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

7.1.3. Fase 2: Diseñar Propuesta de Solución

Figura 11

FASE 2 Diseñar Propuesta de Solución



Nota. Adaptado de FASE 2 Diseñar Propuesta de Solución. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

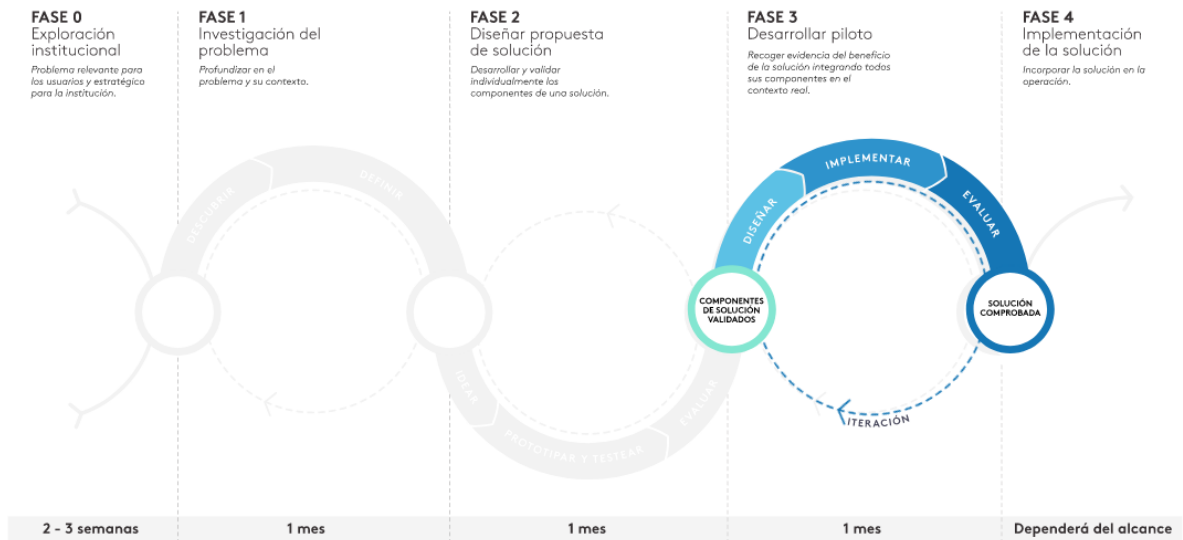
Es el espacio de la generación de nuevas ideas para dar una solución al reto planteado, se producen distintas soluciones hasta seleccionar la más adecuada conforme a los lineamientos o criterios definidos previamente, posteriormente se procede a probar por medio del prototipado o versiones simples que son más económicas, se testea o prueba la idea con los usuarios, funcionarios, o personas expertas que puedan aportar

ideas para realizar los ajustes necesarios para un mejor resultado. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

7.1.4. Fase 3: Desarrollar Piloto

Figura 12

FASE 3 Desarrollar Piloto



Nota. Adaptado de FASE 3 Desarrollo Piloto. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

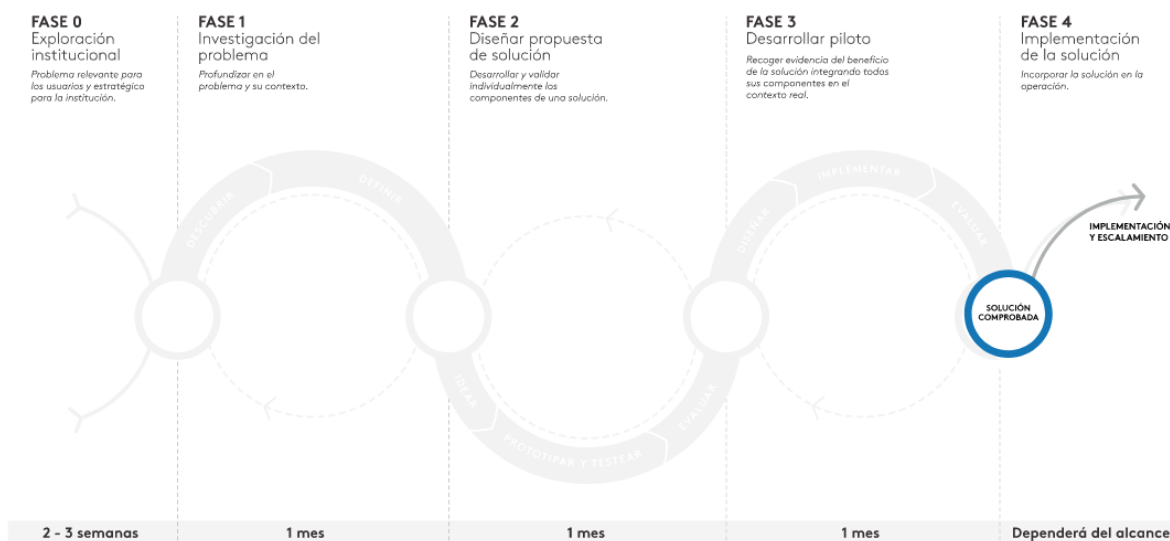
En este punto se ponen a prueba las iniciativas, en este proceso se establece un lugar y se determina un tiempo; también se involucran a un grupo pequeño de personas usuarias para observar su comportamiento en la implementación de la propuesta, evaluar los resultados y de los datos suministrados determinar si se escala o no la iniciativa para evaluar si puede ser implementada o no.

La diferencia frente al punto anterior es que este proceso piloto está con un cierto nivel de inversión dado que ya se realizó un testeo, aquí la prueba está estructurada y validada. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

7.1.5. Fase 4: Implementación de la solución

Figura 13

FASE 4 Implementación de la Solución



Nota. Adaptado de FASE 4 Implementación de la Solución. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Esta fase corresponde a las actividades asociadas a la implementación de la solución del reto de innovación pública ya una vez validada y aprobada la iniciativa, en este punto no se puede presentar una evaluación intermedia ya que esta corresponde al punto anterior del desarrollo de la prueba piloto. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

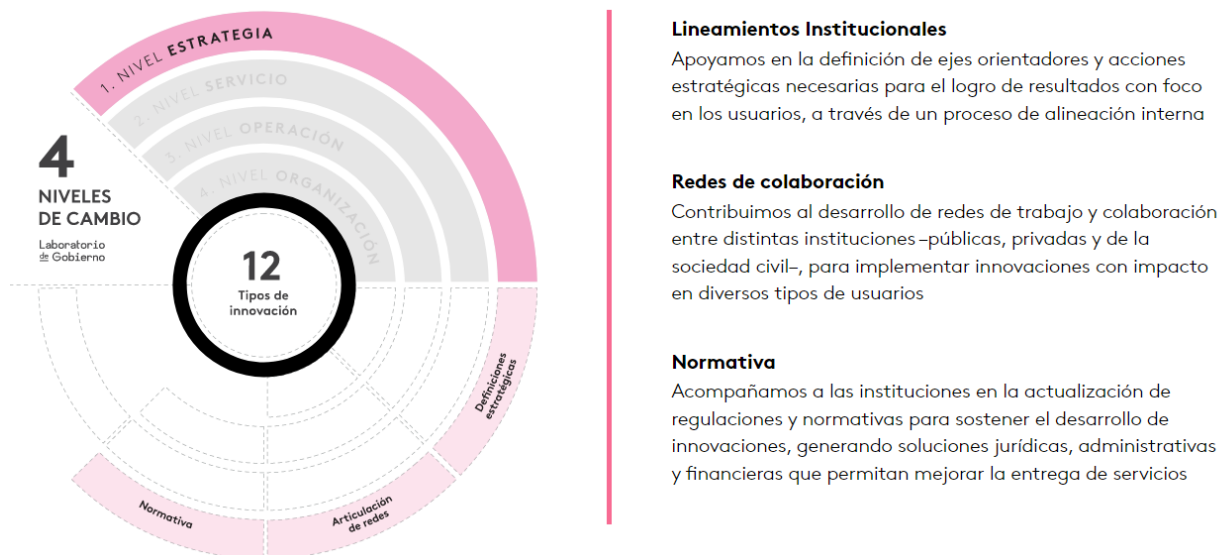
7.2. Tipos de *Innovación*

El desarrollo de los proyectos de innovación pública se ejecuta bajo un sistema metódico y sistemático, donde se abordan las soluciones desde distintas miradas para lograr alcanzar resultados sostenibles. Se condensan las iniciativas en alguno de los

doce tipos de innovación, estos pueden ser combinados dentro del marco de la solución del problema bajo el servicio de consultoría Ágil, estos se encuentran agrupados en cuatro niveles de estrategia que se enuncian a continuación: Nivel estrategia (innovación de lineamientos institucionales, redes de colaboración y normatividad). (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

Figura 14

Nivel 1 Estrategia



Nota. Adaptado de Nivel 1 Estrategia. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

El segundo nivel es el de servicio; aquí se condensan las innovaciones en la propuesta de valor, modelo de atención, comunicaciones y comportamiento de usuarios:

Figura 15

Nivel 2 Servicios

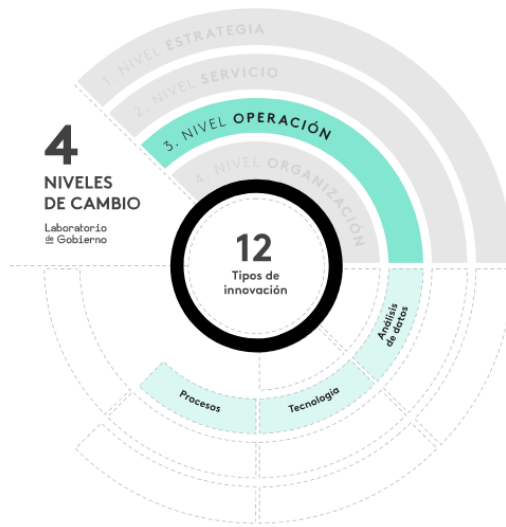


Nota. Adaptado de Nivel 2 Servicios. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

El tercer nivel es el operacional, aquí convergen las iniciativas de innovación de la gestión y uso de datos, la tecnología y los procesos.

Figura 16

Nivel 3 Operacional



Gestión y uso de datos

Desarrollamos estrategias centradas en el uso de datos para mejorar la gestión de los servicios y promover una toma de decisiones basada en evidencia con foco en la ciudadanía

Tecnología

Acompañamos en la innovación de estrategias tecnológicas, fortaleciendo su operación y entrega de servicios actuales y nuevos, con foco en la transformación digital del Estado

Procesos

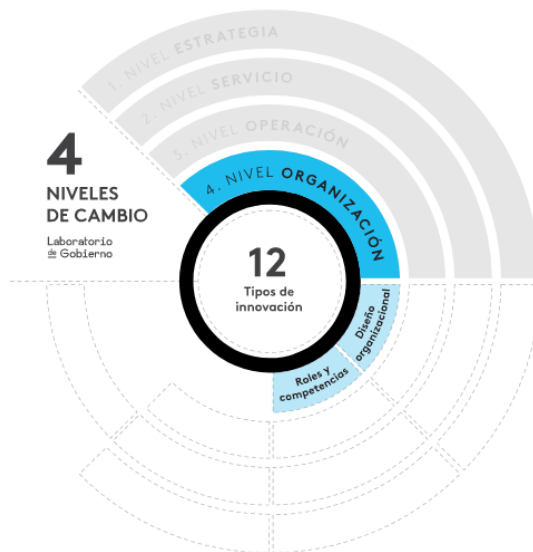
Trabajamos en el diseño y mejoramiento de la organización de las actividades operativas, aportando a su simplicidad, eficacia y eficiencia

Nota. Adaptado de Nivel 3 Operacional. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

El último nivel es el organizacional, es aquí donde se implementan las propuestas de innovación pública de diseño organizacional y roles y competencias.

Figura 17

Nivel 4 Organizacional



Diseño organizacional

Trabajamos en la definición de cambios de estructura organizacional, con el objetivo de sostener nuevas prácticas para entregar mejores servicios a sus usuarios

Roles y competencias

Diseñamos en conjunto la definición y desarrollo de nuevos roles en funcionarias y funcionarios, para que su desempeño responda a las nuevas necesidades de los usuarios

Nota. Adaptado de Nivel 4 Organizacional. (Laboratorio de Gobierno., s.f.).

7.3.Índice de Innovación Pública

Como indica la Misión del Laboratorio de Gobierno, tiene por objetivo medir las capacidades de innovación de los servicios públicos y así contribuir a que éstos fortalezcan su valor público en contextos complejos. Esto lo hace generando evidencia clara y sencilla que orienta la toma de decisiones. Fue desarrollado gracias a una alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el propósito de “mejorar los servicios públicos y su relación con la ciudadanía”.

Dicho índice funciona como un servicio que presta el Laboratorio de Gobierno, esta actividad la realizan en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo y sirve para que el Estado se adapte a los contextos, necesidades y expectativas cambiantes de la sociedad, estos datos son necesarios como evidencia que orienta la toma de decisiones. Esta medición también permite diagnosticar las capacidades de innovación del sector público, orienta las fortalezas, debilidades y evolución de los servidores públicos.

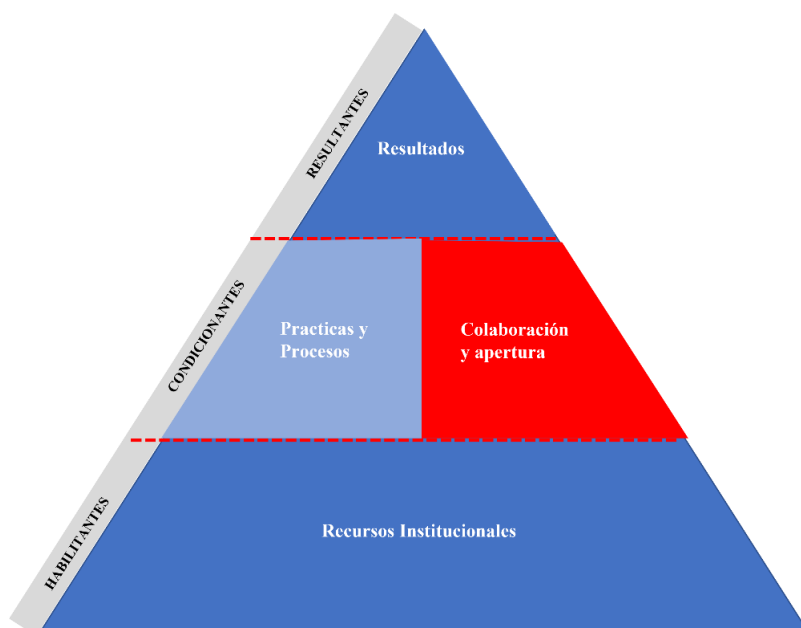
También es la oportunidad para generar eficiencia de los recursos que se asignan para innovación en procura de la mejora de la gestión, desarrolla capacidades impulsando acciones definidas de mejoramiento y de desarrollo de capacidades y colaboración entre los participantes del proceso. Este proceso se mide de forma digital, esto permite la trazabilidad desde el inicio hasta su finalización, también incorpora datos oficiales producidos por otros servicios y al finalizar se realiza un informe de resultados por institución y se brindan recomendaciones para la disminución de las brechas que fueron identificadas.

El índice se mide por vigencia o ciclos conformados por cuatro fases, estas son la preparación, la medición, entrega de los resultados y el desarrollo de las capacidades. Ahora bien, se ha hecho referencia a lo largo de este documento sobre capacidades para innovar, pero para Chile ¿Cuáles son estas capacidades? El Índice de Innovación Pública mide 10 capacidades institucionales divididas en tres dimensiones. (Laboratorio de Gobierno, 2022).

- ✓ Dimensión uno, habilitantes: corresponde a los elementos mínimos que podrían facilitar el desarrollo de innovación o capacidades para innovar.
- ✓ Dimensión dos, condicionales: son aquellos aspectos que la entidad puede o no ejecutar y que promueven o no la proliferación de la innovación.
- ✓ Dimensión tres, resultantes: implica una medición cuantitativa o cualitativa de los efectos producidos por la innovación.

Figura 18

Dimensiones de las Capacidades



Nota. Adaptado de Dimensiones de las Capacidades. (Laboratorio de Gobierno, 2022).

- ✓ Recursos institucionales: son todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo de las capacidades para innovar dentro de la institución.
- ✓ Prácticas y procesos: capacidades necesarias para el desarrollo de iniciativas de innovación con un alto nivel de madurez, considera el grado de formalización de los procedimientos y procesos de innovación con base en la lógica del diseño de servicios. Se deben considerar los siguientes interrogantes con el propósito del plan de mejora ¿Cuántas iniciativas de innovación se desarrollaron en un año específico? y ¿Cuántas de ellas fueron diseñadas, prototipadas, ajustadas con base en el testeo, implementadas y evaluadas?, ¿Existieron procedimientos formulados para identificar las necesidades o expectativas de las personas usuarios/beneficiarios?, ¿Existieron procesos diseñados para el desarrollo de la innovación al interior de la entidad?
- ✓ Colaboración y apertura: es la capacidad de interacción de los servidores públicos con su entorno lo que les permite aprender y adaptarse a contextos cambiantes.

Dentro de las capacidades institucionales, en las tres dimensiones, se encuentran también un grupo de diez dimensiones claves o capacidades para innovar, estas son el talento humano, el marco institucional, los recursos digitales, la estrategia y gobernanza, las actividades prácticas, procedimientos, procesos, la participación de personas usuarias, la coordinación interinstitucional y la gestión del entorno. (Laboratorio de Gobierno, 2022).

Tabla 6

Dimensiones Claves

Dimensiones Claves	
Talento Humano	Personas capacitadas para llevar a cabo iniciativas que contemplen actividades de co-creación, testeo, implementación, evaluación entre otras. Equipos multidisciplinarios como un componente fundamental para abordar los desafíos desde diversos enfoques.
Marco Institucional	Redes internas de colaboración para gestionar la innovación en el servicio, tales como mesas o grupos de trabajo sistemáticos inter – áreas para llevar a cabo iniciativas de innovación. Pone a disposición datos abiertos, o sea, pública información más allá de la contenida en la ley de transparencia, con alta periodicidad y en formato de datos diferentes y editables.
Recursos digitales	Una parte importante de la innovación pública requieren de soportes o infraestructuras tecnológicas para llevarse a cabo, considera las competencias y conocimientos con que cuentan las entidades en ámbitos digitales, la digitalización de ciertos procesos y aspectos de su infraestructura digital da cuenta de los mecanismos de autenticación de usuarios, de las políticas de respaldo de la información y del nivel de digitalización de trámites.
Estrategia y gobernanza	Da cuenta de la existencia o no de un área de innovación al interior de la entidad, y además, si la innovación forma parte d un objetivo, estrategia o plan de acción de la entidad. La innovación suele ocurrir sin importar que exista una gobernanza al respecto, pero la probabilidad de producir innovaciones revolucionarias puede mejorarse a través de la existencia de una gobernanza.

Actividades prácticas	Muestra el nivel de desarrollo de lo que se podría denominar el músculo de la innovación, es decir en qué medida y con qué nivel de madurez, una institución desarrollo proyectos de innovación, considera la cantidad de iniciativas desarrolladas por una institución y también el estado de desarrollo de cada una de ellas. Cuando las entidades desarrollan varias iniciativas de innovación y con altos grados de madurez, es más probable que innovar se vuelva habitual y rutinario.
Procedimientos	Dan cuenta de la existencia de un conjunto de tareas o actividades diseñadas y estructuradas para el desarrollo de las diferentes fases de la innovación, constituye una etapa intermedia para la institucionalización de la innovación en la entidad, al mismo tiempo que supone una experiencia informal acumulada en el equipo.
Procesos	Da cuenta de la existencia de procesos para innovar en las instituciones, diseñados, aplicados, sistematizados y compuestos por actividades y procedimientos, también tienen relación con el flujo que deben seguir las iniciativas y también con la manera en la entidad gestiona la innovación más allá de la ocurrencia de las iniciativas, en la medida que se cuente con procesos definidos y sistematizados para el desarrollo de la innovación es más probable la réplica.
Participación de personas usuarias	En la medida que se promueva la participación de personas usuarias en el proceso de gestión de la innovación, ésta podría tener mejores resultados en ámbitos como la satisfacción, la pertinencia de servicios, y/o productos entre otros adicionalmente genera una creciente demanda por participación e información de la ciudadanía y los grandes desafíos que tienen los estados para profundizar su apertura y permeabilidad en esta.

Coordinación interinstitucional	Considera la colaboración y eventual interoperabilidad entre instituciones del sector público, con el fin de generar valor público, los problemas públicos son multidimensionales, así como las soluciones a ellos, por lo que se requieren acciones de innovación coordinadas entre diferentes entidades del sector público. Da cuenta del desarrollo de iniciativas de innovación en colaboración con otros servicios, ya sea en la identificación de oportunidades para innovar, en la co – creación de soluciones, en la implementación y/o evaluación conjunta.
Gestión del entorno	Espacio para colaborar entre cada servicio público y las instituciones u organizaciones que se encuentran fuera de la esfera del estado, pudiendo ser entidades del sector privado, de la sociedad civil o de la academia, la incorporación de estos otros actores en las distintas fases de un proyecto de innovación puede ser en la identificación de desafíos, co – creación de soluciones, prototipado y/o testeo conjunto, implementación y/o evaluación.

Nota. Adaptado de Dimensiones Claves. (Laboratorio de Gobierno, 2022).

7.4. Innovadores Públicos

Este es un grupo de servidores públicos y de otros sectores interesados e involucrados en el mejoramiento de los servicios prestados por el Estado chileno. Este servicio conecta servidores públicos entre sí y con otros actores con quienes comparten experiencia y soluciones a retos públicos, también se pueden coordinar focos estratégicos y crear redes; es un espacio para la capacitación sobre nuevas metodologías y herramientas para abordar los desafíos de la actividad pública. Finalmente permite socializar desarrollos de iniciativas de innovación pública y de esta

manera evitar la duplicación de esfuerzos y hacer más eficiente el gasto público.
(Laboratorio de Gobierno, 2022).

La propuesta de valor se basa en una estrategia público – privada de descentralización de la innovación pública, para abordar estas oportunidades:

- ✓ Colaborar en la coordinación del Estado en focos estratégicos.
- ✓ Contribuir con nuevas metodologías y herramientas para la labor pública.
- ✓ Fomentar la replicabilidad y aprendizaje de experiencias existentes en el Estado.

8. Hipótesis

La hipótesis que sustenta la aproximación al problema de estudio es de tipo descriptivo:

El reconocimiento de las iniciativas comunes en los procesos de innovación pública ejecutados en el nivel central del Estado colombiano entre los años 2018 y 2022, permiten el fortalecimiento del ecosistema de innovación pública en el país.

9. Variables

Las categorías de análisis que contiene el problema de investigación son:

- i) Innovación pública.
- ii) Casos de éxito en las entidades públicas del estado colombiano.
- iii) Factores de éxito identificados dentro de los procesos de innovación revisados.

9.1. Definición conceptual categorías de análisis

Para definir conceptualmente las categorías de análisis identificadas se retoman algunos de los planteamientos mencionados dentro del marco teórico a saber:

Innovación pública:

“los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos; incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y una mayor satisfacción ciudadana”. (DNP, 2021).

Para realizar la revisión y análisis de las iniciativas de innovación pública implementadas entre los años 2018 y 2022 en algunas entidades del nivel central del Estado colombiano, y determinar la coherencia y pertinencia de las mismas para robustecer el ecosistema de innovación pública del país, se tuvo como referente varios de los criterios que usa el concurso “Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva” del Departamento para la Gestión Pública Efectiva [DGPG], de la Organización de Estados Americanos [OEA], el cual se viene realizando desde el año 2013 con un total de 19 países participantes. Estos criterios son: I) singularidad, II) valor y beneficio público, III) replicabilidad, IV) eficiencia, V) sustentabilidad, VI) perspectiva de género, diversidad y derechos humanos y VII) incidencia ciudadana.

El objetivo de este concurso es fortalecer la gobernabilidad democrática por medio de la mejora de las administraciones públicas reconociendo, identificando, recopilando, y difundiendo las prácticas innovadoras en la gestión pública, los criterios que usa se presentan a continuación en la tabla 7.

Tabla 7

Criterios para evaluar los casos.

Criterios para evaluar los casos	
Singularidad	“Está relacionado con la creación de iniciativas que tengan carácter inédito dentro de la administración pública. A través de este criterio, se busca conocer cómo se ideó la experiencia innovadora, cuáles son los

	antecedentes que presenta y qué características propias comprende, que la hacen única” (OEA, s.f.).
Valor y Beneficio Público	“Implica demostrar que la implementación de la experiencia innovadora genera valor público y repercute en un mayor beneficio a la ciudadanía (por ejemplo: menores tiempos de espera, información en lenguaje claro, procesos simplificados, etc.)” (OEA, s.f.).
Replicabilidad	“Se refiere a las condiciones de transferibilidad y replicabilidad de la práctica innovadora en otros países de las Américas. Para tal efecto deberían ser valorados la posibilidad de adaptación de los procesos administrativos a otros contextos institucionales, accesibilidad de la financiación, condicionamientos políticos, sociales y culturales de la organización y del entorno, etc” (OEA, s.f.).
Eficiencia	“Se refiere a la capacidad de la administración pública para ordenar sus procesos de tal forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, logísticos, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados” (OEA, s.f.).
Sustentabilidad	“Implica el nivel de permanencia, resiliencia y enraizamiento de la experiencia que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, resistir a los cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y personal gubernamental, etc” (OEA, s.f.).
Perspectiva de Género, Diversidad y Derechos Humanos	“Consiste en determinar cómo la iniciativa sometida a concurso promueve mejoras en las condiciones de igualdad y equidad entre hombres, mujeres y personas de identidad de género diversa, desde un enfoque interseccional, en las dimensiones de acceso, trato, oportunidades, calidad, diferenciación de prestaciones de los servicios públicos, etc.” (OEA, s.f.).

Incidencia	Se refiere a demostrar y especificar el tipo, mecanismos y frecuencia de
Ciudadana	involucramiento de la ciudadanía en las diferentes etapas de la experiencia innovadora (sea a través de su diseño, planificación, implementación, evaluación y/o monitoreo), con el propósito de que ésta cumpla con los objetivos institucionales trazados y, al mismo tiempo, estén en concordancia con las prioridades ciudadanas” (OEA, s.f.).

Nota: Adaptado de Criterios del Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública⁸ Efectiva (OEA, s.f.).

Varios de estos criterios fueron tomados como referencia para establecer el nivel de apropiación de cada uno de ellos en las iniciativas de innovación pública implementadas por las entidades analizadas. Por medio de un instrumento de medición enviado a dichas entidades se calculó el desarrollo de estos y los factores comunes dentro de los procesos de innovación resultarán de los hallazgos producto del análisis de los casos evaluados en el ejercicio de investigación.

10. Definición operacional

Considerando que el marco teórico presenta suficiente claridad sobre la definición de innovación pública, se procederá a identificar casos de innovación al interior de algunas entidades del nivel central del Estado colombiano que cumplan con los elementos descritos en dicho marco, para crear una lista de casos. Dadas las características de la investigación la operación de esta categoría de análisis se

⁸ El “Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva” es una iniciativa del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA, cuyo objetivo principal es reconocer, incentivar, sistematizar y promocionar las innovaciones en gestión pública que se vienen realizando en la región; con el propósito de contribuir a que las instituciones públicas de las Américas sean cada vez más transparentes, efectivas y cuenten con mecanismos de participación ciudadana. (OEA, s.f.).

desarrollará identificando todos los procesos de innovación llevados a cabo en ellas, entre los años 2018 y 2022.

Después de contar con la lista de los casos de innovación pública, el desarrollo de los criterios escogidos fue evaluado mediante un clúster de clasificación de tres niveles de resultados en función de la respuesta de cada entidad al instrumento de medición enviado.

Para determinar la ubicación de la iniciativa de innovación pública de acuerdo con su máxima calificación, se realizó la sumatoria de la calificación dada por cada entidad a la totalidad de iniciativas señaladas en el instrumento por cada una de las siete variables, esto proporciona un dato que es comparado con la cifra máxima que podía darse en la sumatoria de la evaluación. Con esta información se determinan tres clústeres en los que se ubican cada una de las iniciativas de acuerdo con los resultados obtenidos de la siguiente manera:

- ✓ Se establece una implementación como exitosa si cumple con un puntaje o calificación igual o superior al 80%.
- ✓ Se establece como medianamente exitosa si la calificación está en un rango del 60% al 79%.
- ✓ Se establece como no exitosa si la calificación o porcentaje es igual o inferior al 50%.

En función de los resultados obtenidos en la calificación dada en el instrumento de medición de los criterios de la tabla 7, se realizó un análisis comparativo en las entidades objeto de estudio para determinar características y/o condiciones comunes de estas iniciativas que conduzcan al fortalecimiento del ecosistema de innovación pública en el país.

11. Metodología

La revisión de la experiencia internacional permite establecer que se pueden identificar diversos casos de éxito en innovación pública en el mundo (DNP& EiP, 2020) y por consiguiente se puede inferir que en el sector público nacional también existen.

La investigación se efectuó desde un enfoque cualitativo, donde las iniciativas de innovación pública implementadas por la población objeto de estudio fueron analizadas como se mencionó anteriormente haciendo uso de los criterios expuestos en la tabla 7. Es necesario precisar que, de acuerdo con la revisión de las experiencias en cuestión, se observó que el componente tecnología debía ser incluido como un criterio, dada su trascendencia en estos procesos y se excluyó el de perspectiva de género, diversidad y derechos humanos porque su medición no influye directamente en que la iniciativa obtenga o no los resultados esperados en su implementación.

El alcance es descriptivo – correlacional, en razón a que, de estos casos se busca determinar cuáles son las iniciativas comunes, sus características y su aproximación a las condiciones establecidas en los criterios de análisis para establecer su incidencia en el fortalecimiento del ecosistema de innovación pública en el país e incluso dar lineamientos y orientaciones a los futuros procesos que se implementarán.

Es importante señalar que dentro del periodo de tiempo objeto de la investigación, Colombia al igual que el resto del mundo vivió una crisis sin precedentes, el anuncio emitido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de una pandemia denominada Covid 19 confinó a la población colombiana mediante el Decreto 457 desde el miércoles 25 de marzo del año 2020 en una primera instancia por 19 días los cuales fueron postergándose hasta el 12 de abril del año 2021 y de ahí en adelante el gobierno continuó tomando medidas sanitarias, económicas, políticas, y sociales para prevenir los contagios y muertes.

Esta situación sin lugar a duda repercutió en la desaceleración de varios procesos al interior de las entidades públicas, dado que se encontraban enfocadas en cómo mantenían activa la prestación de los servicios a la ciudadanía y en el ejercicio del cumplimiento de sus funciones. Esto es un factor que pudo influir en la cantidad y tipo de iniciativas de innovación pública que se desarrollaron durante este periodo.

Así las cosas, la primera fase de esta investigación fue una revisión sistemática de la literatura con el fin de establecer los elementos mínimos de análisis, como la definición de innovación pública, las orientaciones de estos procesos, así como los principios y criterios que nos permitían guiar el análisis. Dicha revisión, se hizo usando las herramientas de búsqueda puestas a disposición por la universidad como: Scopus, Incites, Clarivate, SJR, Pivot, etc; así como, las búsquedas en la web o motores especializados como Google Scholar y se complementó con otras fuentes propuestas por la directora del proyecto de investigación.

En la segunda fase, se construyó el inventario de los casos de innovación implementados al interior de las entidades del nivel central del Estado colombiano entre el 2018 y el 2022, para lo cual se realizó un ejercicio de consulta en: la Presidencia y Vicepresidencia de la República, el Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Justicia y del Derecho, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Transporte, Ministerio de Cultura, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Ministerio del Deporte.

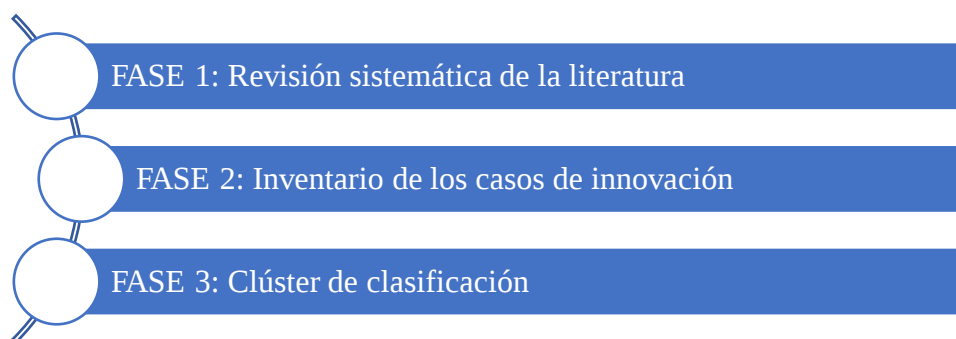
Asimismo, en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPRE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, Departamento Administrativo Función Pública, Dirección Nacional de Inteligencia -DNI, Departamento Nacional de Planeación – DNP y Prosperidad Social - PS.

La consulta se realizó usando el instrumento de derecho de petición, el cual está consagrado en el artículo 23, de la Constitución Política Nacional como un derecho fundamental, y cuya plantilla o esquema general de referencia se encuentra en el Anexo B del presente documento. Junto con la mencionada solicitud de información se remitió un instrumento de medición para analizar las iniciativas implementadas en función del desarrollo de los criterios contenidos en la tabla 7.

Una vez establecido el inventario de casos de innovación al interior de las entidades antes mencionadas, en el periodo de referencia, se dio inicio a la tercera fase de la investigación. En la cual, mediante un clúster de clasificación de tres niveles de resultados apoyado en los criterios mencionados anteriormente, se identificaron las iniciativas comunes a ser analizadas y su aporte al fortalecimiento del ecosistema de innovación en el país, considerando además aquellas características o cualidades que puedan ser insumo para futuros procesos de esta naturaleza.

Figura 19

Fases de la investigación



12. Trabajo de Campo

La investigación requería información correspondiente a las iniciativas de innovación pública que se implementaron en los ministerios, departamentos administrativos, la presidencia y la vicepresidencia entre los años 2018 y 2022. Como mencionamos anteriormente mediante derecho de petición se solicitó la información y se adjuntó también el instrumento diseñado para la consulta de información, adicionalmente en el cuerpo del correo se realizó una serie de preguntas complementarias.

Se procede con la remisión del derecho de petición por los canales establecidos para esta actividad, transcurrido el tiempo se recibe por correo electrónico las respuestas de las entidades, con estas respuestas se procede con la tabulación para el posterior análisis de los datos.

13. Procesamiento de los datos y resultados

Los datos fuente para la investigación fueron solicitados por medio de un correo electrónico y un instrumento construido y validado para el desarrollo de esta investigación, en este se solicitaba a las entidades que informaran sobre las iniciativas de innovación pública que hubieran implementado entre los años 2018 y 2022, para determinar si fue un proceso exitoso o no, el tiempo de ejecución, el costo de la iniciativa, factores determinantes para el éxito de la iniciativa, las oportunidades de mejora, aprendizaje del proceso. Y finalmente calificar la iniciativa entre 1 como el valor más bajo y 5 como el valor más alto para los criterios/variables de singularidad, valor y beneficio público, replicabilidad, eficiencia, sustentabilidad, incidencia ciudadana y tecnología.

13.1. Análisis de los resultados obtenidos - Criterios de medición

Se solicitó participar de la investigación como fuente de información a seis Departamentos Administrativos y dieciocho Ministerios, presidencia y vicepresidencia para un total de veintiséis entidades del nivel central. De estas, respondieron el derecho de petición catorce entidades⁹ y doce¹⁰ no lo hicieron a pesar de las reiteraciones enviadas. Por su parte, Min Transporte remitió a otra entidad por competencia (esta respuesta no fue recibida), en el caso del DNI y DNP no diligenciaron el instrumento de medición.

Figura 20

Resultados derecho de petición.



13.1.1. Iniciativas de innovación pública en las entidades del nivel central

En la información recopilada se pudo establecer que diez entidades adelantaron cuarenta y tres iniciativas de innovación, en cuanto a DNI y Min Vivienda respondieron

⁹ Entidades que respondieron el Derecho de Petición: Departamento Administrativo de la Función Pública, Departamento Administrativo de Estadística, Prosperidad Social, Min Ciencias, Min Educación, Min Hacienda, Min Minas, Min Salud, Min Interior y la Vicepresidencia de la República. Min transporte respondió que por competencia la respuesta de su sector debía darla DNP, esta no fue remitida.

que no implementaron procesos de este tipo en el periodo de análisis. Por su parte, DNP¹¹ en la respuesta al derecho de petición se refirió a su papel dentro del ecosistema de innovación en el país, en especial a su contribución en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en el que se asume un mayor compromiso gubernamental en la promoción y consolidación de la innovación pública. Y también, mencionó los diferentes estudios, diagnósticos e informes realizados sobre este tema junto con las líneas de política trazadas en los CONPES 4067 y 4070 de 2021.

Entre las iniciativas adelantadas en las entidades analizadas encontramos las siguientes:

- Mejora en los canales de comunicación con el ciudadano.
- Cajas de transformación institucional.
- Transferencia del conocimiento.
- Reto de innovación abierta.
- Transformación institucional.
- Premios a la innovación.
- Políticas de desarrollo especial.
- Pactos por el crecimiento.
- Procesos de transformación de la cultura.
- Establecimiento del ecosistema de innovación pública.
- Líneas de cooperación internacional.
- Gestión del talento humano.
- Plan integral de gestión del cambio climático para el sector minero energético.
- Premios de calidad e innovación.
- Red de transparencia y anticorrupción.

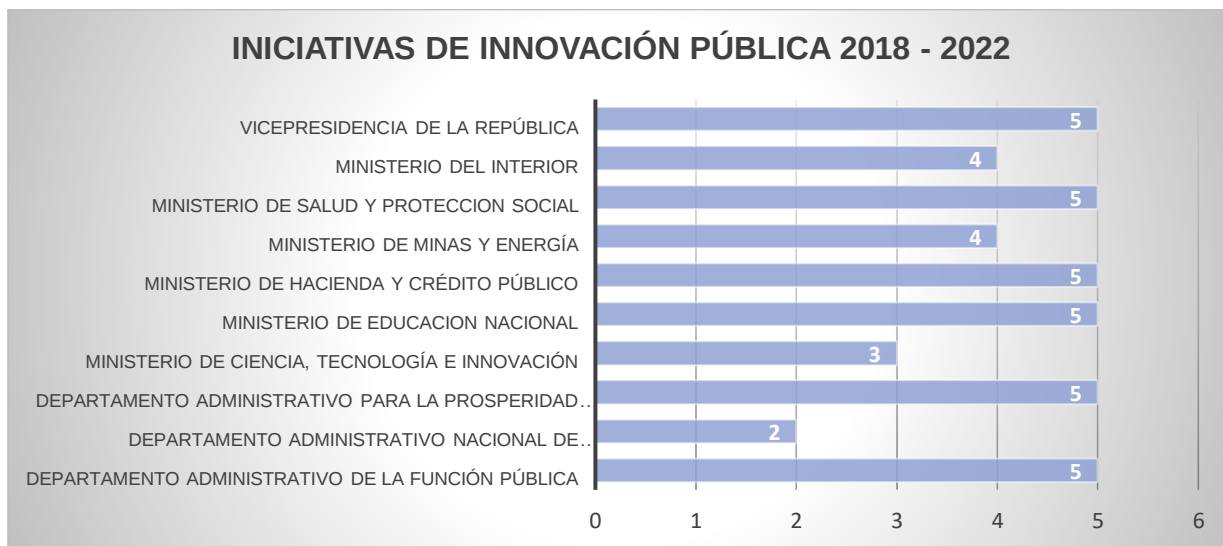
¹¹ En el caso de DNP es necesario precisar que, son unos de los principales organismos encargados de dar lineamientos en esta materia en el país. Entre otros, hacen parte de las nueve entidades del Ecosistema de Innovación Pública, ejercen la secretaría técnica del CNIP (Comité Nacional de Innovación Pública) que está integrado por veintiún entidades y también del CTI (Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación). Además, el Equipo de Innovación Pública EiP, hace parte de sus equipos de trabajo y se encarga de promover la innovación pública en Colombia.

- Cambio de estrategias, procesos, procedimientos, instructivos y/o gestión de políticas públicas.
- Laboratorios de innovación.
- Fondo mujer emprende.

En la figura 21 se puede observar el número de iniciativas adelantadas por entidad, en promedio el 50% de estas, ejecutaron cinco procesos de innovación.

Figura 21

Iniciativas de innovación Pública del Nivel Central

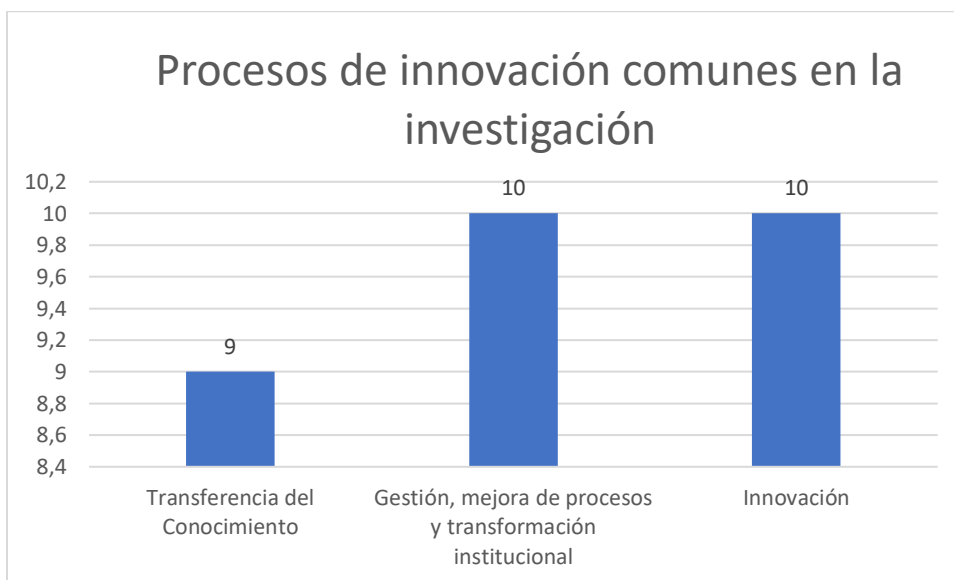


Se puede observar además que las iniciativas comunes que se identificaron como resultado del análisis efectuado están circunscritas a procesos de transferencia del conocimiento, la gestión, mejora de procesos, transformación institucional e innovación. Estas experiencias muestran hacia donde se está orientado el grueso de las iniciativas en esta materia en el país y pueden tomarse como insumo para nutrir futuras experiencias en la materia.

A continuación, en la figura 22 se pueden observar la totalidad de coincidencias por proceso de tal manera que sirva de referente al momento de idear y prototipar:

Figura 22

Procesos de innovación pública comunes en las entidades analizadas



13.1.2. Inversión en las iniciativas de innovación pública analizadas

En la tabla 8, se evidencia que, de las cuarenta y tres iniciativas analizadas, catorce reportaron inversión y veinticuatro no requirieron recursos, es decir el 55.8%. Las cinco entidades restantes no reportaron información. Esto pone de manifiesto que para implementar este tipo de procesos no necesariamente se requiere un presupuesto alto, el llamado principal es a maximizar los recursos y orientarlos estratégicamente para efectuar una gestión que promueva un enfoque centrado en los usuarios y la solución efectiva de problemáticas públicas.

Los recursos invertidos por ocho entidades en las catorce iniciativas ascienden a \$42.125.538.729, el 48% de este monto lo ejecutó la Vicepresidencia de la República en la iniciativa fondo mujer con un enfoque de género presentando un portafolio de servicios innovadores para mujeres empresarias y emprendedoras, junto con un portal anticorrupción. En la siguiente tabla se condensa la información:

Tabla 8

Inversiones por entidad e iniciativa de innovación implementada

Entidad	Iniciativa	Inversión
VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Fondo Mujer Emprende	\$ 20.000.000.000
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL	Fondo de pago por resultados	\$ 17.500.000.000
MINISTERIO DEL INTERIOR	Participación ciudadana	\$ 1.198.843.837
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	Transferencia del conocimiento	\$ 1.164.834.574
MINISTERIO DEL INTERIOR	Transferencia del conocimiento	\$ 791.095.000
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	Reto de innovación abierta programa ideas para el cambio Minciencias 2019	\$ 524.884.500
MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Proyecto para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento basados en procesos de innovación para el gobierno abierto	\$ 336.000.000
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	Reto de innovación abierta comunidades energéticas 2021	\$ 323.177.821
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	Proceso de Transformación Cultural	\$ 87.000.000
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -DANE-	Proyecto Índice de noticias, estimador temprano	\$ 65.000.000

VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Portal Anticorrupción de Colombia - PACO	\$	60.000.000
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	Reto de innovación en desarrollo con la Dirección de Participación, Transparencia y servicio a la ciudadanía	\$	56.355.005
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -DANE-	Proyecto para el desarrollo de la capacidad de ejecutar auditorías internas basada en los requisitos de la NTC PE 1000:2020.	\$	15.347.992
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Primer Premio a la Innovación MSPS 2021	\$	3.000.000
Total, de la inversión		\$ 42.125.538.729	

13.1.3. Aprendizajes de los procesos de innovación pública.

Como parte de los datos solicitados en el instrumento, se cuenta con aprendizajes del proceso, el objetivo de este ítem es determinar cuáles elementos brindaron una experiencia positiva o negativa y qué sirve como fuente de consulta y/o insumo para futuras propuestas de innovación pública.

De los resultados obtenidos se consolidan los siguientes puntos que generaron el mayor nivel de aprendizaje y partiendo desde esa óptica se pueden inferir los temas susceptibles para la generación de nuevas iniciativas de innovación pública, estos son:

- ✓ *Transferencia del conocimiento*: este es un proceso fundamental en todas las áreas de cualquier entidad, dado que la articulación de la misionalidad con la tarea desempeñada por los colaboradores brinda una hoja de ruta clara para alcanzar los objetivos estratégicos trazados. En el sector público este proceso puede verse

afectado por una parte cuando debido a la rotación del personal operativo se rompe el círculo virtuoso de la transferencia y por otra, cuando los cargos que ejercen el liderazgo también sujetos cambios le otorgan o no la importancia debida a estos espacios de fortalecimiento de las capacidades técnicas, administrativas y de cultura organizacional. Por eso el llamado es a que las capacitaciones además de ser constantes deben ser transversales, el conocimiento debe gestionarse desde el cargo.

- ✓ *Fortalecimiento de capacidades:* como se pudo establecer en el caso de Chile, Colombia requiere fortalecer las capacidades dinámicas para la innovación pública en los funcionarios y entidades públicas, entre mayor sea la capacidad, más se facilita la generación de propuestas de innovación.
- ✓ *Articulación de iniciativas entre los distintos sectores:* existen iniciativas que requieren de la interacción entre distintos sectores como el privado, académico, social por mencionar algunos. Si todos contribuyen al fortalecimiento del ecosistema de innovación, todos serán beneficiados de sus resultados.
- ✓ *Canales de comunicación Estado – Ciudadanos:* la legitimidad parte de la transparencia y entre mayor sea la comunicación esta se fortalece aún más en los servicios del Estado. Las entidades públicas deben proporcionar canales de comunicación efectiva y en doble vía con los ciudadanos, permitiendo la interacción con la sociedad para conocer sus necesidades y de esta manera por medio de la innovación pública lograr suplirlas de forma oportuna y eficiente.

- ✓ *Mejoramiento de canales de comunicación interna:* fortalecer la comunicación interna permite avanzar en todas las áreas, aporta a la realización de convocatorias para actividades de transferencia del conocimiento y fortalece la cultura organizacional.
- ✓ *Procesos ágiles, transparentes y eficientes:* el uso de la tecnología de los procesos permite una gestión más ágil, transparente y eficiente. Todo esto gracias a que se puede medir la ejecución, tener con mayor certeza la trazabilidad de esta y de los actores involucrados.
- ✓ *Transformación institucional:* la pandemia del Covid 19 hizo transitar a muchas de las entidades colombianas hacia la transformación digital y GovTech, esto generó la necesidad de actualizar la manera en cómo se comunicaban con sus usuarios. Esto las obligó a implementar procesos de modernización y se requiere continuar en esta línea de actualización de procesos, procedimientos, servicios y productos entre otros.
- ✓ *Talento humano:* este es el más importante de todos los recursos con los que puede contar un gobierno, es por lo que pensar en los funcionarios, en su satisfacción y en su bienestar es una labor que se debe desarrollar diariamente y la innovación es el puente para lograr los objetivos propuestos. Se requiere fortalecer e incrementar las iniciativas encaminadas en la mejora de los procesos de talento humano.
- ✓ *Mejoramiento de los servicios prestados por el Estado:* la innovación pública con énfasis en la tecnología es un puente que conduce al mejoramiento de los

servicios, se requiere proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar cada día unos servicios estatales mucho más eficientes, eficaces y oportunos; donde la cercanía con el ciudadano sea por medio de la calidad prestada.

El proceso de aprendizaje es continuo y la consolidación del ecosistema de innovación pública sigue avanzando y alineando la manera en que el Estado viene implementado las nuevas tecnologías para prestar servicios cada vez más transparentes, ágiles y oportunos, acercando a la ciudadanía.

Estos esfuerzos desestiman en parte prejuicios existentes en relación con la calidad de los servicios prestados por las entidades públicas colombianas, también se puede deducir a partir de estos resultados, que se requiere unificar por tipo, las iniciativas de innovación para facilitar su aceleración y organización. La experiencia chilena es muy ilustrativa al respecto, condesaron las iniciativas en doce tipos de innovación distribuidos en cuatro ámbitos de cambio¹² y a partir de estos realizan el acompañamiento de principio a fin de la iniciativa.

13.1.4. Procesos de mejora en las iniciativas de innovación pública.

No todos los procesos se desarrollan de manera eficiente, en la implementación se presentan barreras que dificultan el desarrollo de las iniciativas, es necesario identificarlas y contrarrestarlas, de igual manera se adquiere un conocimiento que sirve de experiencia para los nuevos emprendimientos de innovación pública, es por esta razón que dentro del instrumento se solicitó información relacionada con estas

¹² Otro Ángulo: ¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno. Laboratorio de Gobierno (2021), Gobierno de Chile. P 37. Los doce tipos de iniciativas son: diseño organizacional, gestión y uso de datos, propuesta de valor, lineamientos institucionales, roles y competencias, tecnología, modelo de atención, redes de colaboración, procesos, comunicaciones, normativa, comportamiento de usuarios. Y los cuatro ámbitos de cambio: estrategia, servicio, operación y organización.

situaciones y a continuación se presentan los resultados para analizar ¿por qué se presentan y cómo se pueden mitigar?:

- ✓ Desinterés por parte de algunas entidades y funcionarios en la implementación de la iniciativa de innovación pública.
- ✓ Existen oportunidades de mejora en las fases de difusión y transferencia del conocimiento a las áreas involucradas.
- ✓ La recolección de aprendizajes podría ser más efectiva, dificultad de ejecución de recursos por la anualidad del gasto que impacta en la efectividad en la ejecución presupuestal.
- ✓ Fuga de conocimiento de algunas personas o finalización de contratos.
- ✓ Para territorios lejanos sin conectividad es difícil acceder a la escuela virtual.
- ✓ Hasta el momento el mayor reto frente a la efectividad se relaciona con lograr el mayor número de personas certificadas y que hayan completado en su totalidad el proceso de formación, dado que en pasados cohortes fue mayor el número de inscritos vs. el número de personas graduadas.
- ✓ Falta de documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas con fácil acceso para todo el personal vinculado a la entidad.

Estos comentarios permiten analizar cuáles son las barreras presentadas en estas iniciativas, claramente coinciden la falta de difusión de cursos dentro del marco de transferencia del conocimiento, interés por parte de los funcionarios, otros que acceden a los cursos, pero no los concluyen. Esto puede presentarse por varias razones entre las cuales están: la oferta no es de interés para los funcionarios, el horario de los cursos coincide con el horario laboral, por último, la carga laboral que tienen los funcionarios no permite disponer de mucho tiempo para abordarlos.

Otro factor muy importante que se evidencia es la falta de conectividad en los territorios, esto dificulta la transferencia del conocimiento por medio del uso de las TIC's. se necesita implementar canales que faciliten la transferencia del conocimiento y una mejor conectividad en algunas regiones, por otra parte, la fuga de conocimiento afecta los procesos, esto se puede contrarrestar al tener una memoria histórica documentada que permita transferir el conocimiento por medio de la documentación y no por los funcionarios exclusivamente.

Estos procesos de mejora están orientados a subsanar la falta de seguimiento y análisis preliminar antes de la implementación, esto pone en evidencia que no se realizó adecuadamente el prototipado y la experimentación. Las entidades deben convertirse en una especie de laboratorio en el que en las falencias o debilidades de los procesos deben tratarse en una fase de experimentación y que a partir de ella se generen procesos más robustos, esto es lo que nos permite transitar hacia caminos novedosos en la atención de las problemáticas sociales por medio de la innovación pública.

13.1.5. Resultados de la medición de los criterios de medición de las iniciativas.

La calificación de las variables esta entre el rango 1 que es valor más bajo, hasta 5 que es la mejor calificación, como ya mencionamos la encargada de realizar esta tarea es la misma entidad por medio del instrumento. Los resultados son los que se evidencian en la tabla 9.

Tabla 9

Resultados de los criterios de medición

84

Como se puede observar en la tabla 9, el puntaje más alto de las variables es el beneficio público, estos resultados muestran que las iniciativas brindan valor que se traduce en beneficio para la sociedad y esto es muy importante, demuestra que los procesos analizados como vimos en el marco teórico deben atender a este, como un componente fundamental de la innovación.

“Entendiendo “innovación pública” como “la generación e implementación de cambios significativos en el quehacer de los servicios del Estado, para resolver problemas relevantes de la sociedad en su conjunto, respondiendo a las necesidades y expectativas de las personas, aprovechando las capacidades y el potencial de cada institución”.

El siguiente puntaje más alto en el instrumento de medición lo tiene el criterio de eficiencia, en este, ocho de las diez entidades que reportaron información califican la implementación de sus iniciativas de innovación con un 80% cumplimiento. Este resultado indica que existe una tendencia en las entidades de optimizar sus recursos (humanos, infraestructura, logísticos y económicos entre otros) para obtener mayores y mejores resultados.

Sin lugar a duda la apuesta por los criterios de incidencia ciudadana, singularidad y tecnología debe ser mayor, tienen las calificaciones bajas. Esto es una invitación a la reflexión en todas las entidades del sector público, la incidencia ciudadana es la variable con la calificación más baja, 157 puntos, esto quiere decir que la vinculación de la ciudadanía en la co-creación de estos procesos es un reto, de igual forma en la evaluación de dichas implementaciones y en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron gestados.

Queda sobre la mesa esta discusión para los futuros procesos, el fortalecimiento de las entidades transita por los rieles de la participación ciudadana en las diversas etapas de la experiencia de innovación y no sólo se trata de alcanzar las metas institucionales, es necesario que estas se encuentren en sintonía con las prioridades de la ciudadanía.

Al visualizar la tabla 9 también queda claro, que, si bien hay diferencias, estas no son muy amplias, los datos muestran que, de un puntaje máximo de 215 puntos, las entidades se calificaron en promedio con un mínimo de 174 puntos con excepción del criterio de incidencia ciudadana.

Estos resultados indican que las entidades seleccionadas en la muestra cumplen con los criterios establecidos en el instrumento de medición, los datos resultantes dan cuenta de un comportamiento estable entre ellas, lo que facilita a las nuevas iniciativas no solo tomar como referente estos criterios al momento de proyectar nuevos procesos, sino que además esta sinergia contribuye al fortalecimiento del ecosistema de innovación en el país y valida la hipótesis de investigación.

La construcción de medición es una tarea pendiente y la creación de un banco de memorias y experiencias es necesaria para poder aprender de la experiencia y nutrir los procesos futuros. Los esfuerzos de innovación en el sector público deben tener una línea

rectora, no podemos continuar con líneas de acción de gobiernos de turno en esta materia, debemos transitar hacia construcción de una política institucional en esta materia y trabajar articuladamente por la consecución de este objetivo.

14. Aprendizajes de la experiencia de innovación pública en Chile

A continuación, se presentarán los aspectos más relevantes del caso chileno que pueden ser adaptados a la realidad nacional y orientar el desarrollo de estos procesos en el país:

Uno de los principales cambios que se debe dar en el sector público colombiano es de paradigma y mentalidad, desarrollar capacidades individuales que sean conducentes a la madurez de la innovación y trabajar en equipo, para abordar desafíos, transformar instituciones, además de crear redes donde converjan aprendizajes, experiencias, personas, entidades, sector privado, academia, sociedad civil, estos serán sin lugar a duda pasos hacia la consolidación del ecosistema de innovación pública.

Como ya se ha mencionado el caso chileno ha sido uno de los referentes internacionales en esta materia, los diagnósticos y las propuestas de medición han sido analizadas y han servido de insumo para los ejercicios hechos los últimos años desde el Departamento Nacional de Planeación, DNP (2020a) se han presentado el Informe de Barreras a la Innovación y DNP (2021), junto con el estudio del Índice de Capacidades Para la Innovación Pública, estos instrumentos han brindado un diagnóstico minucioso sobre los aspectos a fortalecer y lo que debe continuar replicándose.

Un aspecto que cabe resaltar es la necesidad de unificar y fortalecer la institucionalidad en esta área como una política integral, la labor del EiP debe tener un impacto transversal en las entidades del sector público, tal como es el caso del Laboratorio de Gobierno en Chile, esta metodología está siendo replicada también en países como Perú y ha mostrado avances relevantes tal como lo señala Otro Ángulo

Perspectivas de Innovación Pública. (2021, p.6). El trabajo realizado por este equipo debe continuar promoviéndose con el fin de avanzar en la definición de metodologías para abordar las fases de desarrollo de un proyecto de innovación, se necesita acompañamiento y asesoría experta para formular y poner estas propuestas.

Uno de los mayores logros del país austral es su metodología de tres servicios “Ágil, Red de Innovadores Públicos e Índice de Innovación Pública”, junto con los cuatro ámbitos y los doce tipos de innovación, esto les ha permitido obtener resultados concretos y medibles. Una iniciativa llega a este a escenario y es nutrida, reformulada, puesta a prueba en un ambiente controlado, implementada y estudiada su ejecución para aprender de ella. En las entidades colombianas esta especie de experiencia de laboratorio se debe promover en tanto que habilitar este espacio de experimentación permitiría obtener herramientas para solucionar problemas públicos y este es un trabajo de co-creación, porque las ideas no provienen exclusivamente de la institucionalidad, se deben incorporar al proceso los aportes de los diferentes actores del ecosistema de innovación pública

Finalmente otra línea que es importante abordar es la red de innovadores, conectar, entrenar, y visibilizar a las personas es una falencia dentro de la innovación pública colombiana, por ello al igual que en Chile, se sugiere la creación de una red de innovadores públicos para responder a las necesidades de la sociedad de manera integral, este modelo nos insta a trabajar para desarrollar las capacidades, recursos, y autogestiones necesarias en los funcionarios y entidades públicas en relación con la innovación, para que esta se convierta en una cultura, práctica permanente y un elemento fundamental de la modernización de un Estado que busca ser eficiente, cercano, confiable y accesible.

15. Conclusiones y Trabajo Futuro

Esta investigación se enfocó en establecer los elementos coincidentes en los emprendimientos de innovación pública desarrollados entre los años 2018 y 2022. De este ejercicio se llega a las conclusiones descritas a continuación y se recomienda la realización de un trabajo futuro con relación al tema tratado a lo largo de este documento.

15.1. Conclusiones

En los últimos años los países latinoamericanos han venido adelantando una transición tecnológica acelerada y no necesariamente equitativa, las deficiencias en la prestación de los servicios de salud, los altos niveles de la inflación y el desempleo, las brechas en materia educativa nos siguen pasando factura, las inestables condiciones de seguridad ciudadana y fronteriza, y el deterioro ambiental, por solo mencionar algunos factores, han sido el caldo de cultivo en el que las demandas ciudadanas se han vuelto cada vez más complejas. En este contexto es necesario que los gobiernos enfoquen todo su potencial en el desarrollo de capacidades que les permitan adaptarse y estar sintonía con la ciudadanía y sus necesidades.

La respuesta efectiva a estos retos colectivos debe venir desde varios frentes, en esta investigación realizamos una aproximación a uno de ellos, el de la innovación pública, encontramos que se requiere de entidades abiertas a nuevas maneras de prestar sus servicios de forma más ágil y eficiente, junto con funcionarios públicos capacitados para promover una sinergia institucional y un pensamiento colaborativo adaptable.

Partimos de la premisa que identificar las iniciativas de innovación pública que son comunes en las entidades del nivel central del Estado colombiano, ayuda a fortalecer el ecosistema de innovación. En tanto que su análisis y la aproximación a la construcción

de una medición, sirve como fuente de experiencia y aprendizaje para robustecer las nuevas iniciativas. Implica una reducción de tiempos de investigación, disminución de costos y aceleración en el proceso de implementación.

El caso colombiano requiere para el fortalecimiento del ecosistema de innovación pública, una cohesión interinstitucional, interdisciplinaria y políticas de Estado más fuertes que orienten la inversión de los recursos (tecnológicos, humanos, económicos y la infraestructura entre otros) para los laboratorios de innovación. Además, implementar transferencia del conocimiento y compartir experiencias entre los distintos funcionarios, permite que la innovación tenga un enfoque transversal para el desarrollo de políticas públicas más sólidas.

Este trabajo expone los diferentes lineamientos que conceptualizan la innovación, sus distintos tipos, la importancia que tiene el fortalecimiento de una cultura de la innovación y como esta genera valor a los Estados. A partir de este punto se enfoca el análisis en Colombia y en cómo se han orientado los esfuerzos para el desarrollo del ecosistema de innovación pública desde el DNP y el EiP, quienes han desarrollado la conceptualización y han dado la ruta a seguir por medio de los principios de la innovación pública.

La investigación analizó las iniciativas de innovación pública implementadas por algunas entidades del nivel central del Estado colombiano entre el año 2018 y 2022, logrando establecer elementos orientadores que permiten el mejoramiento del proceso de innovación pública nacional y el fortalecimiento del ecosistema. Se determinó que los criterios de medición escogidos son aplicados en los casos de estudio analizados y esto brinda oportunidades de mejora y aprendizajes en las distintas fases de ejecución.

Finalmente se efectuó un acercamiento al sistema de innovación público desarrollado en Chile como referente para el estudio, dada la madurez de su ecosistema.

Se observa cómo se crea una agencia de innovación (Laboratorio de Gobierno) que ejerce un rol principal desde el centro de gobierno donde: articula, capacita, genera oferta de valor, optimiza recursos, acompaña, orienta sus esfuerzos en proyectos que solucionan problemas y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos haciendo de ellos el centro de toda iniciativa. Todo esto desde un enfoque multidimensional de co-creación basado en la evidencia, basado en la aparente simplicidad de tres servicios prestados logra acelerar la transformación del Estado desde doce tipos de innovación en cuatro ámbitos de cambio.

El enfoque de innovación para el sector público implica un cambio disruptivo de carácter urgente con la necesidad de generar espacios de transformación de la gestión pública. En los últimos años Colombia ha venido transitando por este camino, el balance realizado pone en evidencia una tarea progresiva que requiere una gran capacidad de influencia para impulsar y posicionar los beneficios de la innovación.

Como se ha insistido a lo largo de este trabajo son varios los elementos de la experiencia chilena para reflexionar, replicar y adaptar a la realidad colombiana. Entre ellos podemos destacar los siguientes:

- La necesidad de generar servicios claros, que permitan el desarrollo del ecosistema de forma transversal articulando redes entre los distintos sectores. Con avances medibles, observables, sostenibles y que generen impacto en los distintos niveles como los estratégicos, de servicio, operativo y organizacional.
- Este modelo nos insta a trabajar para desarrollar las capacidades, recursos, y autogestiones necesarias en los funcionarios y entidades públicas en relación con la innovación, para que esta se convierta en una cultura, práctica permanente y un elemento fundamental de la modernización de un Estado que busca ser eficiente, cercano, confiable y accesible.

- Las personas están en el centro del modelo, entre los esfuerzos realizados por DNP se encuentran como ya fue mencionado la definición de los ocho principios que enmarcan sus características de la innovación pública y orientan la forma de abordar las fases de desarrollo de un proyecto de esta naturaleza. Parte de este ejercicio se fundamentó en la experiencia chilena (en la que se identifican cinco principios y cinco capacidades). Es necesario promover que estas metodologías se pongan en práctica, que se transite hacia el acompañamiento y asesoría a las entidades públicas para la formulación y puesta en marcha de sus propuestas de innovación y poder avanzar con el compromiso de modernización del Estado.
- Los esfuerzos en este frente no pueden ser aislados y dependiendo de los gobiernos de turno, esta debe ser una política de Estado. Nuestra realidad pone en evidencia que no existe una línea de acción permanente, mientras que en los dos gobiernos anteriores la innovación pública tuvo un papel significativo en la definición de la hoja de ruta, (como ya mencionamos hasta un capítulo completo dedicado a este tema), en el actual proyecto de ley y documento de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida” solo se menciona este concepto y sin profundidad en tres ocasiones.
- Gran parte del éxito del caso chileno responde a la solidez institucional que se tejió en torno a la innovación pública, entendiendo que esta es un elemento transformador al interior de todas las entidades estatales. Existe un ente rector que da la línea institucional y esta trasciende a los gobiernos de turno, no responde a coyunturas políticas de corto plazo, por el contrario, su estructura y coherencia están ligadas a un bien mayor, la respuesta eficiente a las necesidades de la ciudadanía. Por esto se propone que toda la institucionalidad que gira en torno a los temas de innovación pública se articule en torno al EiP y sea este quien lidere, cohesione el ecosistema y articule la institucionalidad para avanzar en esta materia.

Es urgente que en el país se trace una verdadera política de innovación pública y se asigne la dirección a un solo órgano u entidad que pueda marcar los derroteros y avanzar eficientemente en la consolidación de este ecosistema, intentos aislados y funciones atomizadas en diferentes entidades no permiten que los cambios institucionales se generen a la par de las demandas ciudadanas.

Esta transición hacia instituciones más sólidas, que desarrollan acciones coherentes con su misionalidad y que generan impactos positivos medibles en la ciudadanía está ligado a un proceso continuo de innovación pública, a una construcción colaborativa, donde la comunicación es fundamental porque las experiencias deben compartirse para poder nutrirse, experimentar en ambientes controlados y volver a realizar ajustes para finalmente poner en marcha soluciones efectivas. Es una especie de ciclo virtuoso que debe estar en permanente actualización y abierto a las cambiantes dinámicas sociales.

Por otra parte, las iniciativas de transferencia del conocimiento, transformación institucional, procesos ágiles, talento humano y mejora de servicios que se identificaron en el proceso de investigación, son elementos coincidentes con los sub pilares del ICIP, esto es de vital importancia dado que señala el camino para el estudio de nuevas propuestas de innovación pública dentro de las entidades del Estado, se parte de la experiencia fruto de la experimentación y de la gestión del conocimiento adquirido por la implementación de procesos comunes en otras entidades.

15.2. Trabajo futuro

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación dan cuenta de un crecimiento en la innovación pública que es necesario continuar acompañando y apoyando. Es preciso evaluar distintas metodologías para encaminar a las entidades y funcionarios públicos en el fortalecimiento de sus capacidades, y que desde la

experimentación puedan generar soluciones validadas a las necesidades públicas. De igual manera es un reto integrar estrategias de trabajo colaborativo e interdisciplinario de los funcionarios y que además estén abiertas a la incorporación de la sociedad civil, la academia y el sector privado en las soluciones.

Propender por metodologías ágiles que brinden eficiencia y transparencia en el gasto fiscal, y que, a la vez generen confianza y valor a la actividad del Estado, se puede alcanzar una vez identificadas las necesidades públicas mediante la ideación a través del conocimiento técnico, realizando un prototipado y posterior testeo de soluciones que se puedan pilotear y evaluar.

Para esto se sugiere la realización de un banco de memoria y experiencia que sea la fuente de datos históricos de la innovación pública desarrollada en Colombia y que sirva para la consulta de futuras iniciativas. De igual manera implementar comunicaciones efectivas para que la interlocución entre los interesados sea más ágil y expedita, facilitando el lenguaje claro en redes de innovadores públicos, espacios de intercambio de conocimiento, mentorías expertas y comunidades de aprendizaje que generen ideas que permitan dar soluciones a problemas complejos por medio de la co-creación.

Estas nuevas o mejoradas maneras de abordar los desafíos sociales cada día más complejos requieren ser evaluadas y medidas para consolidar el ecosistema de innovación pública en el país. Medir el estado actual de las capacidades para la innovación pública permite tener una radiografía para determinar las necesidades de mejora y sobre estas implementar estrategias que permitan fortalecer aquellas áreas que se encuentran más débiles y consolidar las más fuertes.

Bibliografía

- Amador, S. (2019). *Introducción a la innovación pública*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Bailey, J. R. (2003). *Innovation and evolution: managing tensions within and between the domains of theory and practice*. . The International Handbook on Innovation. doi:doi:10.1016/B978-008044198-6/50016-4.
- Barros, A., Ruiz, C., Cerda, A., & Martinez, H. (2012). *Algunas reflexiones en torno a políticas públicas de desarrollo digital*. Centro de sistemas públicos de Chile.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co - creating for a better society*. Policy Press.
- Bason, C. (2017). *Leading public design: Discovering human-centred governance*. Bristol, Reino Unido: Policy Press.
- Beije, P. (1995). *Technological Change in the Modern Economy: Basic Topics And New Developments*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2013). *Managing Innovation*. Wiley.
https://www.researchgate.net/publication/285052130_Managing_Innovation
- Breckon, J. (2015). Better public services through experimental government. Nesta.
http://mail.civilservant.org.uk/library/2015_AUE_experimental-government.pdf
- Brugué, Q., Blanco, I., & Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(59), 1 - 11.
- CEPAL. (2021). *Enfoque de resultados y valor público*.
https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3).

<https://link.gale.com/apps/doc/A100572484/AONE?u=anon~5c617400&sid=googleScholar&xid=fe02b657>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Vol. III). McGraw Hill.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5205>

Christensen, C. R. (12 de 2015). Disruptive innovation. *Harvard Business Review* , 5.

https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2018/01/Innosight_HBR_What-is-Disruptive-Innovation.pdf

Christiansen, J. &. (2012). Innovation in policy: allowing for creativity. *Social Complexity and Uncertainty in Public Governance*, 38.

DIAN. (2020). *libro Transformación DIAN*.

<https://librotransformaciondian.dian.gov.co/#p=1>

DIAN. (2021). *Informe de Gestión*. Bogotá.

<https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Acta%20Informes%20de%20Gestin/Informe-Gestion-27082018-11022021.pdf>

DIAN. (2022). *estossosresultados*.

<https://estossosresultados.dian.gov.co/#p=2>

DNP. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

DNP. (2020a). *Barreras a la innovación pública en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación (DNP).

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe_barreras_a_la_innovacion_publica.pdf

DNP. (2020b). *Documento de análisis de información Mapeo de iniciativas de innovación pública.*

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Analisis_Mapeo_Iniciativas_Innovacion_Publica.pdf

DNP. (2021). *Principios de la innovación Pública en Colombia.* Bogotá: DNP.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovacion_Publica.pdf

DNP. (2022). *Índice de Capacidades para la Innovación Pública.*

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Indice_de_capacidades_para_la_innovacion_publica_ICIP_2021.pdf

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship.* Harper & Row.

Escobar, J. F. (2017). De los sistemas a los ecosistemas de innovación. *Revista Espacios*, 38.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/17383420.html>

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). (2019). *Unidad Didáctica Introducción a la Innovación Pública.* Bogotá.

European Commission. (2013). *Report from the commission to the European Parliament, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.* EUROPEAN COMMISSION.

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/how/policy/doc/strategic_report/2013/strat_report_2013_en.pdf

Función Pública. (28 de 12 de 2016). *Función Pública.* (C. R. Angulo, Editor, & J. A. Castro, Productor).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>

Función Pública. (15 de 12 de 2022). *Estado en cifras*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/sie/entidades-del-estado#:~:text=%20total%20entidades%20nacion%3A280%2C,se%20incluyen%2013%20dependencias%20especiales>.

Gómez, C. L., Álvarez García , A., & de las Heras del Dedo , R. (2017). *Métodos Ágiles. Scrum, Kanban, Lean*. Anaya Multimedia.

Holgersson, O. G. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>

Hopp, C., David Antones, Jermain Kaminski, & Torsten Oliver Salge. (2018). *Disruptive Innovation: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Research Opportunities in the Digital Age*. Edición Virtual Editorial. doi:
<https://doi.org/10.1111/jpim.12448>

Martins, E. C. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, , págs. 64 - 74.

Melrose, J. P. (2015). *The International Handbook on Innovation. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004

Mobbs, C. (2010). *What is Innovation? In innovation for growth*.

Moore, M. H., Sparrow, M., & Spelman, W. (1997). *Innovations in Policing: From Production Lines to Job Shops*. In *Innovations in American Government*.
https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/innovations_in_policing_-_from_production_lines_to_job_shops_1997.pdf

Mulgan, G. (2014). *Innovation in the Public Sector, How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?* NEsta.

https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector-_how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_0.pdf

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*.

http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION_IN_THE_PUBLIC_SECTOR.PDF

Naciones Unidas (UN). (s.f.). *Acerca de innovación social*.

<https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>

OCDE. (2019). *Declaración sobre innovación en el sector público*. OCDE.

<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaraci%C3%B3n-Espanol.pdf>

OEA. (s.f.). *School of Governance*. Obtenido de Inter-American Award on Innovation for Effective Public Management 2022:

<https://www.oas.org/en/spa/depm/escuelagob/pigep-evaluation-criteria-2021.asp>

OECD/Eurostat. (12 de 2019). *Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation. Manuel d'Oslo 2018 LIGNES DIRECTRICES POUR LE RECUEIL, LA COMMUNICATION ET L'UTILISATION DES DONNÉES SUR L'INNOVATION, 4ÈME ÉDITION*. doi:10.1787/c76f1c7b-fr.

Organización de los Estados Americanos (OEA) . (29 de 09 de 2017). *V PREMIO INTERAMERICANO A LA INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA - 2017*.

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=PrGVA5zsAL0%3d&tabid=1826>

Organización de los Estados Americanos. (2019). *VII Edición: Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva - 2019*.

<https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/2016/docs/BASES%20DE%20POSTULACI%C3%93N%202019.pdf>

Otro Ángulo Perspectivas de Innovación Pública. (2021). 1. *¿Cuál es el modelo chileno de innovación pública? Seis años del Laboratorio de Gobierno* (Vol. 1). (D.

Herrera, Ed.) Santiago de Chile: Laboratorio de Gobierno.

Pol, E., & Ville, S. (Diciembre de 2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878 - 885.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535709000249>

Pública, F. (25 de 05 de 2019). *Ley 1955 de 2019*. Obtenido de PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022 PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD.:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202018%2D2022%20%22Pacto%20por%20Colombia,concordancia%20con%20un%20proyecto%20de>

Rogers, E. M. (1995). Lessons for Guidelines from the Diffusion of Innovations. *The Joint Commission Journal on Quality Improvement*, 1 - 12.

doi:[https://doi.org/10.1016/S1070-3241\(16\)30155-9](https://doi.org/10.1016/S1070-3241(16)30155-9)

Sánchez, C., Lasagna , M., & Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Chile: © RIL® editores.

<http://iegfp.com/assets/innovacionpublica.pdf>

Soete, L., & Chris Freeman. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203357637>

Sørensen, E., & Torfing, J. (2010). *Enhancing Public Innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance*. United Kingdom: Editorial matter, introduction and selection © Nesta 2015. doi:10.1057/9781137506801

- Stoker, G. (2010). Exploring the Promise of Experimentation in Political Science: Micro-Foundational Insights and Policy Relevance. *Political Studies*, 58(2), 300 - 3019. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2009.00812.x>
- Vignolo, C. (1993). Gestión Pública en la "Era de la Gestión": Modernización para Post - Modernidad. *Revista de Ciencia Política*, 169 - 186.
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2022). *Global Innovation Index 2022 What is the future of innovation - driven growth?* (B. L.-V. Soumitra Dutta, Ed.) doi:10.34667/tind.46596
- Zurbriggen, C., & González Lago, M. (2020). Innovación y Co - Creación: Nuevos Desafíos para las Políticas Públicas. *Revista de Gestión Pública*, 329-361. doi: <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>

Anexos

Anexo 1

Formato de Derecho de Petición

Bogotá 17 de agosto de 2022

Señores:

VICEPRECIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Ditora Francia Elena Márquez Mina

Ciudad

Asunto: DERECHO DE PETICIÓN

Yo, Diego Alfonso Arévalo Villamizar, identificado con cédula de ciudadanía número 79985867 de Bogotá, en ejercicio del derecho de petición que consagra el artículo 23 de la Constitución Política de Colombia, Ley 1755 del 30 de junio de 2015 y demás normas concordantes, por medio del presente me permito solicitar se atienda el siguiente requerimiento:

HECHOS:

Dentro del proceso académico de la Maestría en Administración de Empresas MBA de la EAN en la cual soy estudiante, como opción de grado estoy desarrollando una monografía denominada ***Mejores prácticas para la implementación de innovación pública en las entidades del Estado colombiano.***

El objetivo de dicho trabajo de investigación es determinar las mejores prácticas en el proceso de implementación de innovación pública con base en los casos de éxito que sean referente para las iniciativas innovadoras en las entidades del Estado colombiano.

La muestra tomada para realizar este ejercicio académico son los Ministerios y Departamentos Administrativos; es por esta razón que respetuosamente solicito su respuesta a este derecho de petición.

PETICIÓN:

1. Diligenciar en su totalidad y calidad el instrumento adjunto a la presente como fuente de información de la investigación.
2. Informar ¿cuáles procesos de innovación pública se desarrollaron en la entidad entre los años 2018 a 2022?
3. De los procesos de innovación pública ejecutados, ¿cuáles son considerados exitosos dados los resultados de su implementación y por qué son exitosos?
4. ¿Qué procesos dentro del ciclo de innovación pública se establecieron como efectivos y cuál fue la razón de su efectividad?
5. ¿Qué procesos dentro del ciclo de innovación pública se establecieron como no efectivos y cuál fue la razón de la deficiencia?
6. Informar si se tiene establecido dentro del plan de acción de la entidad implementar nuevos procesos de innovación, ¿en qué áreas, a partir de qué año y cuáles serían los componentes de estos?

ANEXOS: Para los efectos pertinentes, anexo los siguientes soportes y documentos: **Instrumento de medición.**

NOTIFICACIONES: correo electrónico daareva85867@universidadean.edu.co y a diegoalfonsoa@gmail.com, celular 3123270770.

Diego Alfonso Arévalo Villamizar

Cédula:79985867 De Bogotá

Iniciativas de innovación pública en el nivel central del Estado colombiano entre los años 2018 y 2022

103

Anexo 2

Instrumento de Medición

Entidades del sector público que implementaron procesos de innovación entre los años 2018 y el primer semestre del año 2022			Entidad 1 (Nombre de la entidad)					
 Proceso de innovación pública implementados			Indicar el proceso de innovación pública implementado: Por ejemplo transferencia del conocimiento	Indicar el proceso de innovación pública implementado: Por ejemplo estrategias, procesos, procedimientos, instructivos o gestión de políticas públicas	Indicar el proceso de innovación pública implementado: Por ejemplo nuevas ciencias, tecnologías, innovación y/o gobierno digital	Indicar el proceso de innovación pública implementado: Por ejemplo implementación de un ecosistema de innovación pública	Indicar el proceso de innovación pública implementado: Por ejemplo transformación organizacional	
Hipótesis	Variable	Concepto de la variable	¿Considera que el proceso de innovación desarrollado cumple con la variable?	¿Considera que el proceso de innovación desarrollado cumple con la variable?	¿Considera que el proceso de innovación desarrollado cumple con la variable?	¿Considera que el proceso de innovación desarrollado cumple con la variable?	¿Considera que el proceso de innovación desarrollado cumple con la variable?	
			Tiempo de ejecución en meses:	Tiempo de ejecución en meses:	Tiempo de ejecución en meses:	Tiempo de ejecución en meses:	Tiempo de ejecución en meses:	
			Inversión en pesos colombianos: \$	Inversión en pesos colombianos: \$	Inversión en pesos colombianos: \$	Inversión en pesos colombianos: \$	Inversión en pesos colombianos: \$	
			Calificación (1 es la calificación más baja y 5 la más alta)	Calificación (1 es la calificación más baja y 5 la más alta)	Calificación (1 es la calificación más baja y 5 la más alta)	Calificación (1 es la calificación más baja y 5 la más alta)	Calificación (1 es la calificación más baja y 5 la más alta)	
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
La hipótesis que sustenta la aproximación al problema de estudio es de tipo descriptivo y es que el reconocimiento de las mejores prácticas en los procesos de implementación de innovación pública al interior de las entidades públicas del estado colombiano podría permitir el mejoramiento del desarrollo de futuras iniciativas en este	Singularidad	"Está relacionado con la creación de iniciativas que tengan carácter inédito dentro de la administración pública. A través de este criterio, se busca conocer cómo se ideó la experiencia innovadora, cuáles son los antecedentes que presenta y qué características propias comprende, que la hacen única" (OEA, 2021).						
	Valor y Beneficio Público	"Implica demostrar que la implementación de la experiencia innovadora genera valor público y repercute en un mayor beneficio a la ciudadanía (por ejemplo: menores tiempos de espera, información en lenguaje claro, procesos simplificados, etc.)" (OEA, 2021).						
	Replicabilidad	"Se refiere a las condiciones de transferibilidad y replicabilidad de la práctica innovadora en otros países de las Américas. Para tal efecto deberían ser valorados la posibilidad de adaptación de los procesos administrativos a otros contextos institucionales, accesibilidad de la financiación, condicionamientos políticos, sociales y culturales de la organización y del entorno, etc." (OEA, 2021).						
	Eficiencia	"Se refiere a la capacidad de la administración pública para ordenar sus procesos de tal forma que estos optimicen sus recursos (financieros, humanos, logísticos, etc.) y a su vez generen mayores y mejores resultados" (OEA, 2021).						
	Sustentabilidad	"Implica el nivel de permanencia, resiliencia y enraizamiento de la experiencia que la haga capaz de cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y personal gubernamental, etc." (OEA, 2021).						
	Tecnología	Consiste en determinar como las iniciativas enfocadas hacia SMCTeI, las TIC, I+D+i, CTI, tecnologías 4.0 y de desarrollo mejoran los procesos al interior de las organizaciones y su impacto en la sociedad						
	Incidencia Ciudadana	Se refiere en demostrar y especificar el tipo, mecanismos y frecuencia de involucramiento de la ciudadanía en las diferentes etapas de la experiencia innovadora (sea a través de su diseño, planificación, implementación, evaluación y/o monitoreo), con el propósito de que ésta cumpla con los objetivos institucionales trazados y, al mismo tiempo, estén en concordancia con las prioridades ciudadanas" (OEA, 2021).						
¿EL proceso de innovación se considera exitoso?			SI	NO	SI	NO	SI	NO
y los resultados de efectividad que sustentan por que es exitoso el proceso:								
Especificar que actividades realizadas fueron eficientes en el proceso								
cuales actividades realizadas no resultaron efectivas en su implementación								
Aprendizaje del proceso								

Anexo 3

Iniciativas de Innovación Pública

Entidad	Iniciativa 1	Iniciativa 2	Iniciativa 3	Iniciativa 4	Iniciativa 5
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	Reto de innovación en desarrollo con la Dirección de Participación, Transparencia y servicio a la ciudadanía	Redes de trabajo	Transformación Institucional	Cajas de Transformación Institucional	Transferencia del conocimiento
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE-	Proyecto para el desarrollo de la capacidad de ejecutar auditorías internas basada en los requisitos de la NTC PE 1000:2020.	Proyecto Índice de noticias, estimador temprano			
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL	Convocatoria juntos por Sopo	Fondo de pago por resultados	Cooperación sur-sur Colombia - Chile	Curso Moodle	Reto de innovación abierta
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Por una gestión administrativa y financiera eficiente e innovadora	Gestión para un talento humano íntegro, efectivo e innovador	Gestión para un talento humano íntegro, efectivo e innovador		
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL	laboratorios de innovación	Estrategias, procesos, procedimientos, instructivos o gestión de políticas públicas	Transferencia del conocimiento	Implementación de un ecosistema de innovación pública	Transformación organizacional

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	Transferencia del conocimiento	Innovación abierta en el Ministerio	Procesos de innovación abierta para el sector hacienda	Política de Gestión del conocimiento e innovación	Proyecto para el fortalecimiento de la gestión del conocimiento basados en procesos de innovación para el gobierno abierto
MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	Reto de innovación abierta comunidades energéticas 2021	Reto de innovación abierta programa ideas para el cambio Minciencias 2019	Plan Integral de Gestión de Cambio Climático para el sector Minero Energético (PIGCCme y PIGCCme2050)	Proceso e Transformación Cultural	
MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Transferencia del conocimiento	Canal Minsalud es Bienestar	Premio Nacional de Calidad con el propósito de Fomentar la excelencia e innovación en el Sector Salud en las vigencias 2019 y 2021 (2022 en ejecución) (Reconocimiento a Experiencias Exitosas)	Atención por Videollamada	Primer Premio a la Innovación MSPS 2021
MINISTERIO DEL INTERIOR	Transferencia del conocimiento	Participación ciudadana	Transformación organizacional mediante tecnologías	Jornadas de transferencia del conocimiento virtuales con los enlaces de víctimas de los municipios del país	
VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Fondo Mujer Emprende	Portal Anticorrupción de Colombia - PACO	Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción - RITA	Pactos por el Crecimiento	Política de Desarrollo Espacial: Condiciones Habilitantes para el impulso de la

					competitivida d nacional (CONPES 3983)
--	--	--	--	--	---