



BASES CONCEPTUALES Y TRABAJO PRELIMINAR PARA EL DISEÑO DEL ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA (IIP)

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1421 de 1993, el Acuerdo 24 de 1993, el Acuerdo 645 de 2016 por el cual se adoptó el Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos"

Bogotá, D.C., julio de 2019



Bases Conceptuales y Trabajo
Preliminar para el Diseño del Índice
de Innovación Pública (IIP)

Veedor Distrital
Jaime Torres–Melo

Viceveedor Distrital
Daniel García Cañón

Veedor Delegado para la Atención de Quejas y Reclamos
Juan Carlos Rodríguez Arana

Veedora Delegada para la Contratación
Tatiana Mendoza Lara

Veedor Delegado para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal
Jasson Cruz Villamil

Veedor Delegado para la Participación y los Programas Especiales
Diego Fernando Maldonado Castellanos

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Jairo Tirado

Jefe Oficina Asesora Jurídica
Tatiana Mendoza Lara (E)

Equipo de Trabajo

Juan Felipe Yepes González
Sebastián Fernández Leal
Juan Felipe Ladino
Lisa Ovalle



Tabla de contenido

Introducción	6
1. Concepto de Innovación Pública.....	7
1.1 Revisión de Literatura	7
1.2 Sesiones de trabajo con el equipo de LABcapital:	10
2. Relevancia de un Índice de Innovación Pública.....	10
3. Estudios relacionados con Índices de Innovación Pública.....	11
3.1 Índice de Innovación Gubernamental de la República de Coreao.....	15
a. Principales generalidades del Índice:	15
b. Características del Índice:.....	15
c. Composición de Índice	16
d. Aplicación del Índice.....	17
e. Presentación de los resultados del Índice	18
f. Resultados del Índice.....	21
3.2 Innovation Unit: propuesta de Índice de Innovación Pública.....	21
a. Actividades de Innovación	22
3.3 Índice de Innovación Pública: Universidad de Aarhus y DAMVAD	24
a. Modelo de Índice de Innovación Pública	25
b. Indicadores Generales.....	26
c. Indicadores Compuestos.....	27
3.4 Ernst & Young: Proyecto exploratorio para la creación de Índice de Innovación Pública.	27
a. Impacto	28
b. Actividades de Innovación	29
c. Capacidades para innovar.....	29
d. “Palancas” del sistema para innovar.....	29
3.5 Propuesta de un Índice de Innovación Pública por el Grupo de Políticas Públicas del London School of Economics (LSE)	30
a. Entradas de Innovación (Innovation Inputs)	31
b. Facilitadores e Impedimentos para la Innovación:	33
c. Producción o Salida de la Innovación (Outputs)	36
d. Resultados de la Innovación (Outcomes):	37
3.6 Propuesta de Deloitte sobre un Índice de Innovación Pública	38
a. Ciclo de la Innovación:.....	39
b. Capacidades Innovadoras en la etapa de Generación de Ideas.....	40
c. Capacidades Innovadoras en la etapa de Selección de Ideas.....	41



d.	Capacidades Innovadoras en la etapa de Implementación de Ideas	42
e.	Capacidades Innovadoras en la etapa de Difusión de Ideas	43
f.	Capacidades de Apoyo	44
4.	Análisis de Propuestas de Índices de Innovación.....	45
4.1	Capacidad Institucional	45
4.2	Procesos y Actividades	47
4.3	Productos y Resultados.....	49
4.4	Gestión del Conocimiento	51
5.	Propuesta de Índice de Innovación.....	51
5.1	Componente 1: Capacidad Institucional.....	52
5.2	Componente 2: Procesos y actividades	54
5.3	Componente 3: Productos y Resultados.	56
5.4	Componente 4: Gestión del Conocimiento.....	60
6.	Bibliografía.....	62

Lista de Tabla

<i>Tabla 1.</i>	Revisión de literatura: Conceptos de Innovación Pública	8
<i>Tabla 2.</i>	Estudios relacionados con Índices de Innovación	11
<i>Tabla 3.</i>	Presentación de los resultados del Índice.....	19
<i>Tabla 4.</i>	Etapas del Índice	19
<i>Tabla 5.</i>	Resultados Índice	21
<i>Tabla 6.</i>	Capacidades del Índice	23
<i>Tabla 7.</i>	Categoría Entradas de Innovación: Descripción de sus Dimensiones	31
<i>Tabla 8.</i>	Categoría Facilitadores e Impedimentos para la Innovación: Descripción de sus Dimensiones	33
<i>Tabla 9.</i>	Categoría Producción o Salida de la Innovación (Outputs): Descripción de sus Dimensiones	36
<i>Tabla 10.</i>	Categoría Resultados de la Innovación (Outcomes): Descripción de sus Dimensiones	38
<i>Tabla 11.</i>	Capacidades Innovadoras en la etapa de Generación de Ideas	40
<i>Tabla 12.</i>	Capacidades Innovadoras en la etapa de Selección de Ideas	41
<i>Tabla 13.</i>	Capacidades Innovadoras en la etapa de Implementación de Ideas	42
<i>Tabla 14.</i>	Capacidades Innovadoras en la etapa de Difusión de Ideas	43
<i>Tabla 15.</i>	Capacidades de Apoyo.....	44
<i>Tabla 16.</i>	Aspectos de los Índices revisados relacionados con el Componente de Capacidad Institucional.....	45
<i>Tabla 17.</i>	Aspectos de los Índices revisados relacionados con el Componente de Procesos y Actividades.....	48



<i>Tabla 18.</i> Componente Productos y Resultados.....	49
<i>Tabla 19.</i> Componente Gestión del Conocimiento	51
<i>Tabla 20.</i> Índice de Innovación Pública Componente Capacidad Institucional (Insumos)	52
<i>Tabla 21.</i> Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Capacidad Institucional	53
<i>Tabla 22.</i> Índice de Innovación Pública Componente Procesos y Actividades	54
<i>Tabla 23.</i> Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Procesos y Actividades	56
<i>Tabla 24.</i> Índice de Innovación Pública Componente Productos y Resultados.....	57
<i>Tabla 25.</i> Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Productos y Resultados.....	59
<i>Tabla 26.</i> Índice de Innovación Pública Componente Gestión del Conocimiento	60
<i>Tabla 27.</i> Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Gestión del Conocimiento	60

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de creación del Índice	16
<i>Figura 2.</i> Composición del Índice.....	17
<i>Figura 3.</i> Aplicación del Índice	18
<i>Figura 4.</i> Visualización de resultados.....	20
<i>Figura 5.</i> Indicadores Índice de Innovación	22
<i>Figura 6.</i> Modelo de Índice de Innovación Pública.....	25
<i>Figura 7.</i> Componentes y Subcomponentes Índice de Innovación Ernst & Young	28
<i>Figura 8.</i> El Ciclo de la Innovación.....	39



Introducción

En aras de promover la Innovación Pública en el Distrito, buscando generar un ecosistema de Innovación Pública para Bogotá, la Veeduría Distrital por medio de su Laboratorio de Innovación decidió diseñar un Índice de Innovación Pública encaminado a medir el nivel de innovación de las entidades públicas del Distrito. Esta herramienta, no fue concebida exclusivamente para generar una medición comparativa entre entidades públicas de Bogotá, ya que fue diseñada también teniendo en cuenta un modelo de acompañamiento y fortalecimiento de las capacidades innovadoras de las entidades, buscando al final una sana competencia entre las mismas, el mejoramiento de los servicios prestados por las entidades públicas, así como una mayor aceptación por parte de ciudadanía.

Teniendo en cuenta lo expuesto, este trabajo busca ser un complemento al documento de resultados presentado por la Veeduría Distrital (2019), en el sentido de que presenta el trabajo teórico previo a la definición final del Índice de Innovación Pública y toda la base conceptual requerida para su diseño. La documentación y procesos presentados corresponden al año 2017.

Es importante mencionar que la Veeduría Distrital al ser una entidad de control y vigilancia de la Administración Distrital tiene como misión “ejercer control preventivo, promover el control social, fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción, para el mejoramiento de la gestión pública distrital” (Veeduría Distrital, 2016a, art. 2).

Así mismo con el fin de dar cumplimiento a los siguientes objetivos presentes en el artículo 2 del Acuerdo 24 de 1993:

- a. Apoyar a los funcionarios responsables de lograr la vigencia de la moral pública en la gestión administrativa, así como a los funcionarios encargados del control interno, sin perjuicio de las funciones que la Constitución y las Leyes asignan a otros organismos o entidades; (...)
- h. Promover la participación ciudadana para el seguimiento, evaluación y control del diseño y ejecución de las políticas públicas, los contratos de administración y la actuación de los servidores públicos, así como para la co-gestión del desarrollo de la ciudad.

Y siguiendo el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2020, en el programa de “Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía”, el cual busca “establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, p. 467), la Veeduría Distrital formuló el Proyecto de Inversión 1060 *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital* en el 2016, cuyo objetivo general es “aportar a la Administración Distrital ideas innovadoras,



metodologías, instrumentos y buenas prácticas, que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano” (Veeduría Distrital, 2016b, p.10).

En ese sentido, el *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*, LABcapital, desarrolla sus actividades través de los componentes: (i) Promoción de la innovación en la gestión pública; (ii) Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación; y (iii) Análisis y evaluación de políticas públicas en el Distrito.

El documento se organiza de la siguiente forma: en su primera parte, se presenta el concepto de Innovación Pública realizado por el LABcapital y el proceso para llegar a este; en la segunda, se describe la relevancia de crear un Índice de Innovación Pública para Bogotá; luego, en la tercera parte, se expone un recuento general sobre varios autores que se han aproximado a formas y propuestas para medir la innovación en las organizaciones públicas; en la cuarta, teniendo en cuenta el recuento de propuestas de medición, se seleccionan y presentan seis (6) propuestas de Índice, las cuales son las más relevantes (por su nivel de detalle y aliado) y más actuales, para luego hacer un análisis general de estas propuestas y, por último, se describe la versión preliminar del Índice de Innovación Pública, compuesto por cuatro (4) componentes. Esta versión preliminar fue eventualmente discutida con el Comité Directivo de la Veeduría Distrital, con servidores públicos de la misma entidad y con el Grupo de Investigación y Análisis de las Políticas Públicas y la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Colombia. De igual forma se realizó un piloto de la herramienta con la Secretaría Distrital de la Mujer en el 2017. La información recolectada permitió desarrollar la versión final del Índice de Innovación Pública, la cual puede ser revisada en Veeduría Distrital (2019, p. 8).

1. Concepto de Innovación Pública

Previo al desarrollo de un Índice de Innovación Pública y en aras de definir de manera adecuada su finalidad, es fundamental definir de manera clara el significado de Innovación Pública para la Veeduría Distrital. Con el fin de llegar a una definición consensuada del término y de acuerdo con los objetivos de LABcapital y su equipo, se presentan a continuación las actividades de investigación realizadas para llegar a una definición de Innovación Pública.

1.1 Revisión de Literatura

Con el objetivo de tener una definición basada en desarrollos académicos que permitan darle soporte al concepto, se realizó una revisión de literatura sobre las definiciones más relevantes en el ámbito académico y político. La *Tabla 1* presenta las principales definiciones presentadas por la literatura académica

Tabla 1. Revisión de literatura: Conceptos de Innovación Pública

#	<i>Definiciones de Innovación Pública</i>	<i>Fuente</i>
1	La innovación es la incorporación, combinación y/o síntesis de conocimiento en productos procesos o servicios originales, relevantes, y que generan valor	Harvard Business School Publishing Corporation. (2009).
2	La innovación del sector público implica crear, desarrollar e implementar ideas prácticas que logren un beneficio público. Estas ideas tienen que ser al menos en parte nuevas (más que mejoras); Tienen que ser adoptadas y utilizadas (más que simples ideas); y tienen que ser útiles. Con esta definición, la innovación se superpone con, pero es diferente de, la creatividad y el espíritu empresarial.	Mulgan, G. (2014)
3	La Innovación Pública puede definirse como el proceso de generación de nuevas ideas, y su implementación para crear valor para la sociedad, o como "algo nuevo que funcione"	Mulgan, G. (2007)
4	La innovación en el sector público se refiere a mejoras significativas en la administración pública y/o en los servicios prestados	OECD. (2017)
5	Dotar a las entidades públicas de sistemas permanentes y estables de innovación y mejoramiento continuo de sus procesos puede no solo mejorar notablemente la eficiencia y calidad de sus servicios a la ciudadanía, sino, además, constituirse en una fuente de motivación y satisfacción laboral significativa para los funcionarios públicos.	Mario Waissbluth (2014)
6	Es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad.	Mulgan y Albury (2003)
7	La Gestión de la Innovación en el Sector Público (también conocida como Gestión de Innovación Pública, o GIP) busca generar una cultura, así como procesos permanentes de innovación en el Estado y sus servicios públicos, con el fin de facilitar y fomentar la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos. Esto, a través de proyectos que diseñen e implementen herramientas, procesos y habilidades de Gestión de la Innovación	(CORFO, 2014)
8	Existe una necesidad urgente de impulsar la innovación dentro del propio sector público para generar mejoras radicales de productividad y ganancias de eficiencia, fomentar la creación de mayor valor público y dar respuesta a los retos sociales” Christian Bason	Tamayo (2016)
9	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios públicos pensados para las ciudadanas y los ciudadanos, y con las ciudadanas y los ciudadanos • Una Administración abierta: valores de transparencia, participación y colaboración ciudadana en las políticas públicas. • Una Administración basada en las personas como referentes, copartícipes y corresponsables de la acción de gobierno. • Una Administración autocrítica que planifica su estrategia y evalúa sus resultados. • Una Administración que asigna y utiliza los recursos públicos de forma eficiente y eficaz 	Departamento de Gobierno Público y Gobernanza País Vasco (2016)
10	La capacidad de innovación “innovativeness” en el contexto del sector público	Currie et al (2008)

#	<i>Definiciones de Innovación Pública</i>	<i>Fuente</i>
	como la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos	
11	La innovación en la gestión pública ha sido reconocida como el eje de los nuevos esfuerzos por reactivar y potenciar el papel de los Gobiernos y las Administraciones Públicas frente a la complejidad y nuevos escenarios que impone el siglo XXI.	Ramírez –Alujas (2010)
12	La eficacia del gobierno y de los servicios públicos depende del éxito de la innovación para desarrollar mejores modos de responder a las necesidades, de resolver los problemas y de usar bien los recursos y las tecnologías. La innovación se considera a veces un lujo prescindible o una carga adicional. Debe ser considerado como una actividad básica	Abril Abadín et al (2013)
13	La co-creación es la clave de la innovación en el sector público, y define la co-creación como un proceso sistemático de creación de nuevas soluciones “con las personas, no solo para ellas”, con un alcance más amplio que permita sumar a más ciudadanos, aplicando un nuevo modelo de gestión del conocimiento (cualitativo, de primera mano) que se sustenta en un tipo diferente de proceso (impulsado por el pensamiento de diseño. Christian Bason	Ramirez-Alujas (2012)
14	La Innovación Pública quiere decir ir más allá de lo gubernamental. Implica un compromiso cívico que se expresa en términos colaborativos entre ciudadanos, funcionarios públicos y sector privado, que apunta a producir cambios en valores, actitudes, procesos y liderazgos para la co-creación de decisiones y políticas públicas que logren el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos. Es importante dejar claro que los espacios de la Innovación Pública los vemos en cuatro ámbitos: políticas públicas, administración pública como gobernanza colaborativa, gobierno relacional (gobierno abierto) y organizaciones públicas ciudadanas.	Fredy Mariñez Navarro (2016)
15	1) Servicios a la ciudadanía: Creación y mejora de políticas, productos y servicios de impacto directo en la ciudadanía, 2) Procesos internos: Mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración. Partiendo de esta primera taxonomía más genérica, quiero proponer una forma de clasificar las innovaciones públicas en 6 tipos. Cualquier entidad del sector público debe cuidar y fomentar innovaciones en las seis categorías que voy a describir, buscando una adecuada diversidad entre esas formas de innovar: De servicios (servicios): Creación o mejora de servicios públicos. Se crea o mejora el “producto” final que recibe y percibe la ciudadanía. De procesos (flujos): Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente. De cultura y gestión del personal público (personas): Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la Administración para mejorar su actitud y aptitud. Organizativa (estructuras): Modificaciones en los organigramas, las estructuras organizativas y los modelos de liderazgo. De marco administrativo interno (normas): Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en el funcionariado. De políticas públicas (legislación): Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas.	Amalio Rey (2017)

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.



1.2 Sesiones de trabajo con el equipo de LABcapital:

Teniendo en cuenta las definiciones presentadas en el apartado anterior, el equipo de trabajo del Laboratorio de Innovación revisó los términos y palabras más comunes y relevantes de las definiciones. Como producto de la priorización se generaron 3 definiciones del término de Innovación Pública:

- Creación o mejora de políticas, productos y servicios, en un proceso colaborativo entre la ciudadanía y el Estado, orientado a la creación de valor público.
- Proceso, producto o servicio, aprobado por la ciudadanía, que busca generar un valor público positivo en el gobierno y los ciudadanos.
- Es un proceso sistemático para desarrollar o mejorar productos, procesos o servicios públicos por medio de la experimentación, co-creación (generación de nuevas ideas) y colaboración entre los ciudadanos y servidores públicos con el fin de generar valor público, teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y calidad de los resultados, así como del proceso, basado en el pensamiento de diseño.

Luego de analizar estas tres propuestas, y teniendo en cuenta los objetivos de la Veeduría Distrital y del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital, se llegó a la siguiente propuesta del concepto de Innovación Pública:

“La creación o mejora de políticas, procesos, productos o servicios del Estado, apropiado por el gobierno y la ciudadanía, que busca generar un valor público positivo en los ciudadanos.”

2. Relevancia de un Índice de Innovación Pública

La innovación ha sido un tema normalmente tratado por el sector privado, especialmente relacionado con invenciones o mejoramiento de procesos que generan mayor productividad y mejores ingresos. Sin embargo, la innovación ha venido tomando un papel fundamental dentro de las entidades públicas en la medida que pueden existir nuevas y mejores formas de actuar en el sector público que puedan llevar a mejorar la calidad de los servicios públicos para los ciudadanos, así como para reducir los costos y mejorar la efectividad de las organizaciones públicas (Bloch, et al. 2009).

En este sentido, innovar en el sector público se convierte en un imperativo, teniendo en cuenta que los presupuestos públicos son cada vez más ajustados, los problemas económicos, sociales y ambientales son más constantes y cambiantes, y los ciudadanos cada día ejercen un control preventivo más participativo, exigiéndole a los tomadores de decisiones servicios públicos de mayor calidad y más costos eficientes.



Promover un ambiente y cultura de innovación en el sector público podría conducir a la generación de entidades y servidores públicos empoderados, los cuales tendrían las capacidades para identificar riesgos dentro de sus organizaciones buscando solucionarlas de manera innovadora mediante ideas y soluciones más costo eficientes y acopladas a las necesidades de los usuarios, es decir los ciudadanos.

Un Índice de Innovación Pública podría llegar a generar los siguientes beneficios para las entidades públicas del Distrito:

- Programas, proyectos, planes y acciones públicas más ajustadas a las necesidades ciudadanas.
- Identificación de buenas prácticas innovadoras dentro de las entidades públicas buscando ser replicadas.
- Una sana competencia entre las entidades públicas, las cuales buscarán ser más innovadoras que otras, aprendiendo de las mejores.
- El mejoramiento del puntaje del Índice generaría una hoja de ruta a seguir para incrementar la innovación.
- Una mayor visibilidad por parte de los ciudadanos.
- Generar estrategias a nivel Distrital para incrementar la Innovación Pública.

3. Estudios relacionados con Índices de Innovación Pública

A continuación, se presentan varios estudios relacionados con Índices de Innovación Pública que se han realizado desde 2002 a la fecha. La gran mayoría de estos estudios han sido desarrollados por entidades públicas del Reino Unido, especialmente por NESTA¹, quien desde 2008 comenzó a abrir el debate mundial sobre la importancia de diseñar un Índice de Innovación Pública. Adicionalmente, existen otro tipo de países que comenzaron la tarea de medir la innovación desde 2002, como es el caso de Canadá y la República de Corea, los cuales diseñaron un Índice de Innovación en 2006. De igual forma los países Nórdicos desarrollaron en 2010 un Índice para medir la Innovación Pública, con indicadores internacionalmente comparables.

A modo de resumen de los estudios mencionados, la *Tabla 2* se encuentra dividida teniendo en cuenta el autor, el año de publicación, el nombre del documento y la descripción general del mismo.

Tabla 2. Estudios relacionados con Índices de Innovación

#	Autor	Año	Documento	Descripción
---	-------	-----	-----------	-------------

¹ NESTA es una fundación para la innovación ubicada en Londres. Es una de las entidades más reconocidas en el mundo en temas de innovación social y pública. Para más información: <http://www.nesta.org.uk/>

#	Autor	Año	Documento	Descripción
1	Louise Earl	2002	Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron, Statistics Canada working paper	Este estudio hace parte de los resultados de una encuesta desarrollada en 2000 relacionada con el comercio electrónico y la tecnología en Canadá. En dicha encuesta se indaga sobre la posible generación de cambios organizacionales y tecnológicos tanto en el sector público como en el privado. La encuesta reveló que una cantidad significativa de organizaciones públicas ya estaban implementando estos cambios, inclusive dentro de administraciones públicas pequeñas.
2	Tony Atkinson	2005	Atkinson Review of measurement of government output and productivity for the National Accounts: Final Report	En términos generales el texto menciona las formas de medir la innovación en el sector público especialmente desde el componente productivo. Señala la complejidad de medir los resultados económicos y sociales de los servicios públicos.
3	Wouter Van Dooren, Jana Malinska, Nick Manning, Miekatrien Sterck, Dirk-Jan Kraan, Geert Bouckaert	2006	OECD GOV Technical Paper 2 Issues in Output Measurement for "Government at a Glance"	El documento proporciona indicadores para describir el desempeño del sector público. Su finalidad es poder comparar la estructura política e institucional de los gobiernos de los países que componen la OECD, tomando en cuenta ingresos gubernamentales, gastos y empleo. También se incluyen indicadores que describen las políticas y prácticas gubernamentales en materia de integridad, gobierno electrónico y gobierno abierto. Además, el documento introduce varios índices compuestos relativos a las prácticas de gestión pública relacionados con el manejo de recursos humanos, la generación de presupuesto y temas regulatorios.
4	Jong In Yoon	2006	Government Innovation Index (GII): Concept, Development and Application	Este índice se enfoca particularmente en medir los cambios organizacionales, analizando el proceso de innovación dentro de las entidades públicas y haciendo énfasis en temas como las estrategias de generación de innovación, mecanismos para la generación de conocimiento, el aprendizaje de la innovación, así como la implementación.
5	National Audit Office, UK	2006 y 2009	Achieving innovation in	Los dos reportes de la Oficina Nacional de Auditoría (2006 y 2009) hacen referencia a

#	Autor	Año	Documento	Descripción
			central government organizations	una encuesta de innovación en el sector público del Reino Unido. Los informes evidencian la importancia de adoptar un enfoque más sistemático en el gobierno, buscando desarrollar innovaciones que reduzcan los costos, así como la productividad generada por los datos, creando incentivos individuales para los directivos, encontrando nuevas formas de identificar ideas de los servidores públicos de menor perfil y fomentando el aprendizaje entre los propios servidores públicos.
6	Audit Commision, UK	2007	Seeing the lighth: Innovation in local public services	El estudio menciona temas relacionados con las actitudes para innovar, el papel de la estructura organizacional y los equipos, barreras y condiciones generadoras de innovación y actividades de aprendizaje. También menciona algunos ejemplos de innovación desarrollados por gobiernos locales.
7	London School of Economics LSE, Public Policy Group	2008	Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NGO's. Nesta Innovation Index Working Paper	Recomienda una serie de indicadores para medir la innovación relacionados especialmente con actividades de Investigación y Desarrollo (I + D): consultoría y alianzas estratégicas, activos intangibles, infraestructura tecnológica, recursos humanos, desempeño institucional, gobierno electrónico, origen de la innovación, resultados, impactos y alcance de la innovación.
8	John Clark, Barbara Good y Paul Simmonds	2008	Innovation in the Public and Third Sectors. NESTA Innovation Index Working Paper	Los autores enfocan su trabajo mencionando la importancia de acoplar indicadores de innovación empleado en el sector privado, al sector público. Hacen especial referencia a la importancia del uso de encuestas para medir la innovación en el sector público.
9	Innovation Unit	2009	An Innovation Index for the Public Sector. Final Draft Report. NESTA Innovation Index Working Paper	El documento menciona la realización de un piloto de medición de innovación en tres entidades educativas del Reino Unido: un colegio de jóvenes, un departamento de servicios para jóvenes y una escuela secundaria. Este piloto desarrolló indicadores relacionados con: actividades de innovación, capacidad para innovar y resultados de la innovación
10	Carter Bloch, Lydia Lassen	2009	Public Sector	El documento presenta una propuesta de un

#	Autor	Año	Documento	Descripción
	Jorgensen, Maria Theresa Norm y Torben Bundgaard Vad		Innovation Index, A Diagnostic Tool, for measuring innovative performance and capability in public sector organizations. NESTA Innovation Index Working Paper	Índice de Innovación Pública encaminado a: mejorar la comprensión de la innovación del sector público y proporcionar las medidas necesarias para la formulación de políticas públicas. Este Índice, deberá funcionar como una herramienta para ayudar a las entidades del sector público a promover la innovación; y adicionalmente buscará promover la sensibilización sobre la innovación del sector público, tanto en general como entre las organizaciones públicas. Se propone entonces una herramienta interactiva donde se recopilan datos que pueden utilizarse para producir métricas de innovación del sector público y que pueden utilizarse para analizar y evaluar la innovación en organizaciones individuales.
11	Deloitte	2009	Driving innovation in the public sector Developing an innovation index. NESTA Innovation Index Working Paper	Se propone una herramienta para medir la innovación en el sector público teniendo en Cuenta los siguientes componentes: La generación de ideas, la selección de dichas ideas, la implementación y la difusión de las mismas.
12	Alastair Hughes Matt Farren-Handford Craig Baker	2009	Public Sector Innovation Index: Exploratory Project. NESTA Innovation Index Working Paper	La finalidad del documento es desarrollar un índice de innovación (individual) para organizaciones del sector público, utilizando una herramienta de "Scorecard", así mismo desarrollar una propuesta para la aplicación del índice. El índice propuesto analiza temas como el impacto de la innovación (resultados, indicadores, mejoramiento del servicio, mayor eficiencia), actividades de innovación, capacidad para innovar y palancas del sistema de innovación (liderazgo y cultura, incentivos, autonomía).
13	Carter Bloch	2010	Measuring Public Innovation: Towards a Common Statistical Approach (mepin.eu)	Este documento proporciona un marco general para la recolección de datos comparables en temas de Innovación Pública internacional. Los indicadores que se plantean son los siguientes: tipos de innovación, novedad de la innovación, el papel de la información, las comunicaciones



#	Autor	Año	Documento	Descripción
				y la tecnología, efectos cualitativos de la innovación, gastos en temas de innovación, estrategia de innovación, organización y capacidades, barreras y habilitadores de la innovación.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital.

De esta revisión de literatura se escogieron seis documentos como base para el desarrollo del Índice de Innovación Pública. El primero (*Government Innovation Index (GII): Concept, Development and Application*) fue seleccionado ya que es un ejemplo de Índice de Innovación aplicado en el sector público, específicamente por el Gobierno de Corea. Las cinco siguientes propuestas de Índice fueron seleccionados teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de indicadores, variables, herramientas y componentes; su pertinencia en la actualidad; y el involucramiento de la entidad social (Nesta), que además de ser un referente en el mundo en temas de innovación, promovió la generación de dichos documentos. El análisis de cada una de estas referencias se desarrolla en las siguientes secciones del documento.

3.1 Índice de Innovación Gubernamental de la República de Corea

En 2006, el Gobierno Coreano tomo la decisión de crear su propio Índice de Innovación Pública, denominado *Government Innovation Index (GII)*. Este índice identifica y analiza los cambios organizacionales, analizando el proceso de innovación dentro de las entidades públicas y haciendo énfasis en temas como las estrategias de generación de innovación, mecanismos para la generación de conocimiento, el aprendizaje de la innovación, así como la implementación.

Principales generalidades del Índice:

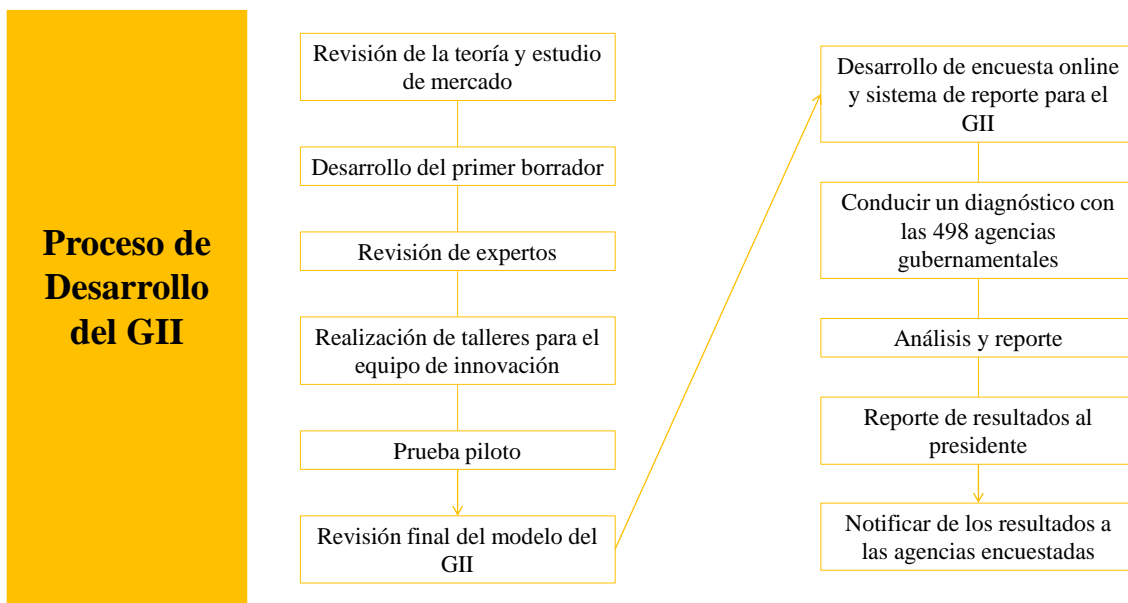
- Es una herramienta para medir el nivel de innovación de las organizaciones del sector público.
- El GII examina diversas áreas para determinar qué tan bien una organización innova en medio de entornos cambiantes.
- El índice ayuda a las organizaciones a diagnosticar los niveles de innovación, identificar áreas débiles y desarrollar planes de acción para fortalecer sus capacidades de innovación.
- A nivel gubernamental, los resultados generales del índice pueden servir de referencia para estrategias nacionales de innovación.

Características del Índice:

- Aplicable a todas las organizaciones del sector público.

- Mide de forma científica diversos signos y evidencia de innovación dentro de una organización pública.
- Indica claramente en qué fase de innovación se encuentra la entidad.
- Proporciona resultados analíticos comparables con otras entidades privadas, así como otros países.

Figura 1. Proceso de creación del Índice

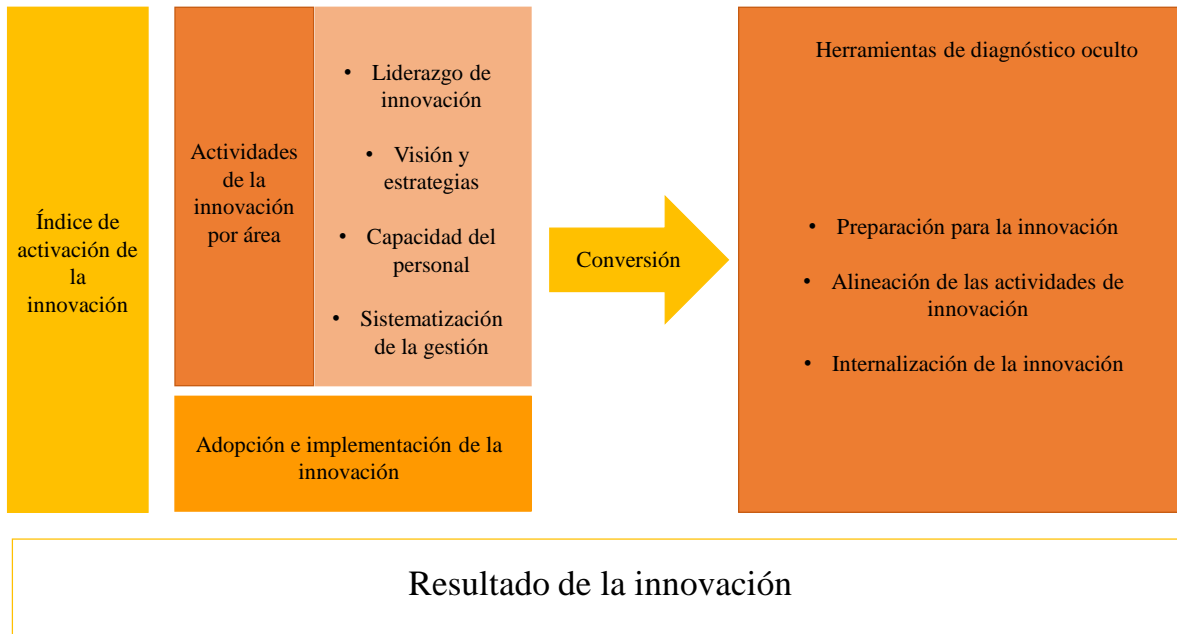


Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006. p.6

Teniendo en cuenta la *Figura 1*, el proceso de creación del Índice surtió muchos procesos, comenzando por una revisión de la teoría relacionada con el tema, así como con el desarrollo de una base, pasando por el desarrollo de un primer borrador revisado por expertos y socializado con equipos de entidades públicas. Luego desarrollaron un piloto para testear los indicadores y ajustarlos, para luego hacer una encuesta virtual a 468 agencias de gobierno. Al final, la información fue analizada y socializada al Presidente de la República, para luego notificar a cada agencia su calificación.

Composición de Índice

Figura 2. Composición del Índice



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006. p.7.

El índice está compuesto por seis variables que miden la activación de la innovación dentro de una entidad, estas son:

1. Liderazgo para la innovación
2. Visión y estrategias
3. Capacidad del personal
4. Sistematización del proceso
5. Adopción-implementación de la Innovación
6. Resultados de la innovación

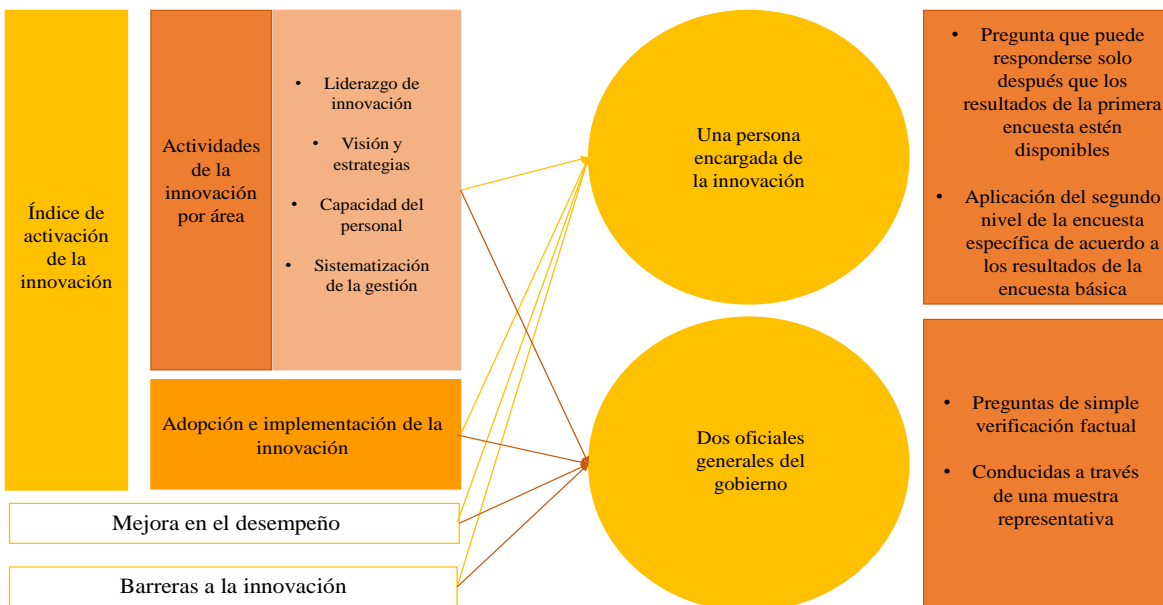
Estas seis variables son convertidas a tres variables, materializadas en preguntas incluidas en una encuesta virtual. Esas tres variables son:

1. Preparación de la entidad para la innovación
2. Alineación de las actividades para innovar
3. Internalización de la innovación

Aplicación del Índice

Cada una de las entidades debe identificar la persona encargada de los temas de innovación, en este sentido, dicha persona debe diligenciar la encuesta virtual respondiendo preguntas relacionadas con las cinco variables, así como otras preguntas relacionadas con el mejoramiento de la implementación de la innovación y las barreras de la innovación. En un segundo momento, se seleccionan dos servidores públicos de alto rango dentro de la entidad, a los cuales se les hacen varias preguntas sobre las variables y temas mencionados (con excepción del tema de la implementación de la innovación) buscando generar una verificación general con las respuestas dadas por la persona encargada de innovación dentro de las entidades.

Figura 3. Aplicación del Índice



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006, p. 9

Presentación de los resultados del Índice

Las entidades son categorizadas en 5 etapas teniendo en cuenta el puntaje del Índice:

- Etapa 1: Preparación para la innovación
- Etapa 2: Encendiendo la innovación
- Etapa 3: Implementación de la innovación
- Etapa 4: Proliferación de la innovación
- Etapa 5: Establecimiento de la innovación

Tabla 3. Presentación de los resultados del Índice: Lo que los niveles de innovación gubernamental significan.

#	<i>Etapa</i>	<i>Característica de la etapa de innovación</i>	<i>Actitud del personal frente a la innovación</i>	<i>Características de las actividades de innovación</i>
1	Primera etapa: Preparación de la innovación	Los cimientos para la innovación son subdesarrollados	Apatía o poca receptividad a los esfuerzos para la innovación	Esfuerzos por innovar casi inexistentes
2	Segunda etapa: Arranque de la innovación	Se reconoce la necesidad de innovar, pero sólo se han desarrollado algunas actividades		Esfuerzos suficientemente sustanciales para revisarlos
3	Tercera etapa: Implementación de la innovación	Se han llevado a cabo varias actividades de innovación	El líder de la organización o el equipo de innovación lidera y los miembros de la organización siguen	Participación de guía o jefe es mayor
4	Cuarta etapa: Proliferación de la innovación	Institucionalización de actividades de innovación	Los miembros de la organización reconocen la necesidad de innovar y comienzan a verse resultados positivos	Actividades de innovación se mantienen en el tiempo
5	Quinta etapa: Establecimiento de la innovación	Internalización y sistematización de la innovación		Participación de los miembros de la organización y los beneficios de la innovación se sienten e internalizan

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, (2006), p. 10.

Para cada una de las etapas, se hacen comentarios relacionados con: características identificadas en cada etapa, la actitud del personal con relación a la innovación y las características de las actividades de innovación.

En este sentido, el índice no solamente categoriza a la entidad en una etapa, sino que además le informa sobre el porqué de esta calificación. Por ejemplo, una entidad que se encuentra en la etapa 1 “Preparación para la innovación” puede llegar a recibir los siguientes comentarios:

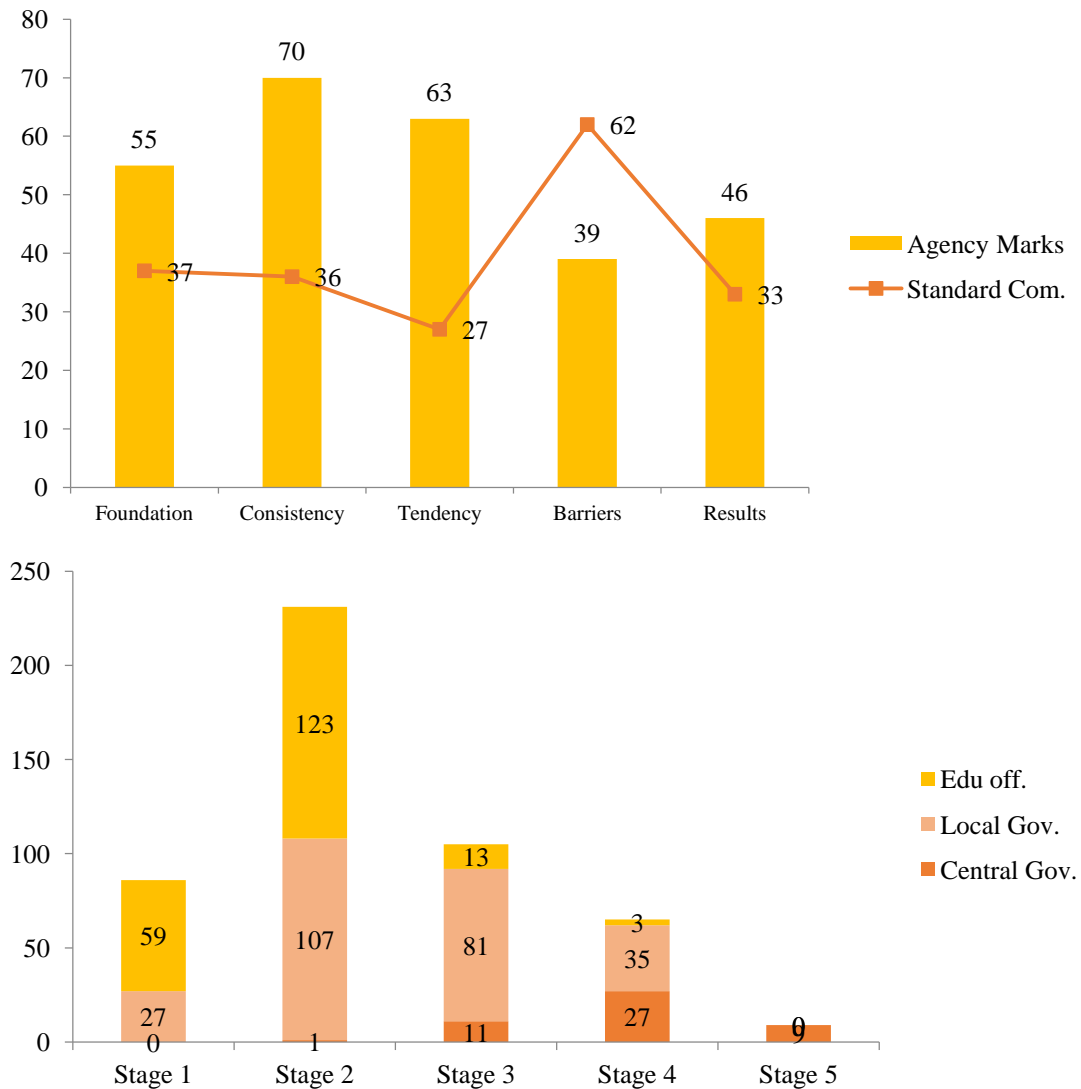
Tabla 4. Etapas del Índice

<i>Etapa</i>	<i>Características identificadas en cada etapa</i>	<i>Actitud del personal con relación a la innovación</i>	<i>Características de las actividades de innovación</i>
Etapa 1: Preparación para la innovación	No existen bases desarrolladas para promover la innovación	Personal apático o no receptivo a temas de innovación	No existen esfuerzos dentro de la entidad para generar innovación

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006, p. 10

También, cada una de las entidades puede consultar los resultados de manera virtual en la plataforma diseñada para socializar el Índice, en visualizaciones como las que se pueden apreciar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** La herramienta permite comparar el puntaje de cada entidad con el promedio nacional o con entidades que obtuvieron un puntaje similar, identificar la calificación por cada una de las variables, así como la ubicación de las entidades teniendo en cuenta las etapas.

Figura 4. Visualización de resultados



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006, p. 11



Resultados del Índice

Luego de implementar el Índice en 498 entidades públicas, se pudo evidenciar que casi la mitad (46,6%) de las entidades se encuentran en la etapa 2 “Encendiendo la innovación” y menos de un 2% se encuentra en la etapa 5 “Establecimiento de la innovación”. Sin embargo, los resultados muestran que las entidades del nivel central están mucho más inclinadas hacia la innovación ya que más de la mitad de ellas (56,3%) se encuentran en la etapa 4 “Proliferación de la innovación”, así mismo, el total de las entidades que clasificó en la etapa 5 “Establecimiento de la innovación” pertenece al nivel central.

Por otro lado, las entidades públicas del nivel local, así como las oficinas locales de educación se ubicaron principalmente en la etapa 2 “Prendiendo la innovación”, con un porcentaje del 42% y 62% respectivamente. Finalmente, las oficinas locales de educación se encuentran mayoritariamente en la Etapa 1 “Preparación para la innovación” con un 29%.

Tabla 5. Resultados Índice

Categoría	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Total de organizaciones (496)	86 (17,3%)	231 (46,6%)	105 (21,2%)	65 (13,1%)	9 (1,8%)
Agencias del gobierno central (48)		1 (2,1%)	11 (22,8%)	27 (56,3%)	9 (18,8%)
Agencias del gobierno local (250)	27 (10,8%)	107 (42,8%)	81 (32,4%)	35 (14%)	
Oficinas locales de educación (198)	59 (29,8%)	123 (62,1%)	13 (6,6%)	3 (1,5%)	

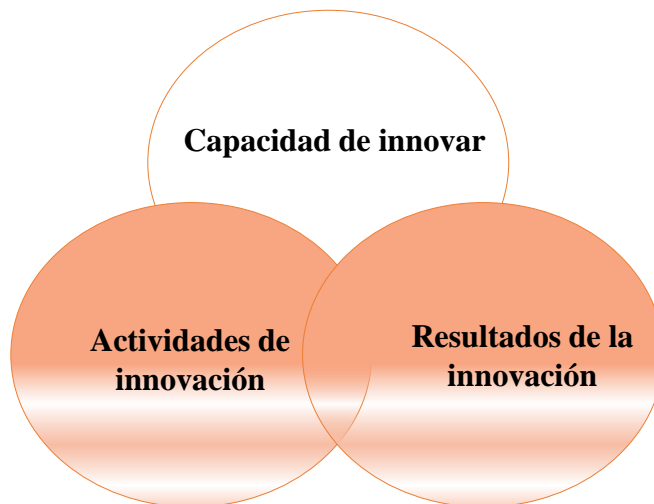
Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Yoon, 2006, p. 12.

3.2 Innovation Unit: propuesta de Índice de Innovación Pública

Innovation Unit² es una organización británica que trabaja temas de innovación social y pública. Dicha entidad fue contratada en 2009 por Nesta para desarrollar una propuesta relacionada con un Índice de Innovación Pública, materializada en el documento publicado ese mismo año en el cual se menciona la realización de un piloto de medición de innovación en tres entidades educativas del Reino Unido: un colegio de jóvenes, un departamento de servicios para jóvenes y una escuela secundaria. Luego de este piloto se proponen indicadores relacionados con: **actividades de innovación, capacidad para innovar y resultados de la innovación** los cuales se describen a continuación:

² Para más información: <http://www.innovationunit.org/>

Figura 5. Indicadores Índice de Innovación



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Innovation Unit, 2009, p. 8.

Actividades de Innovación

Teniendo en cuenta el piloto del índice desarrollado con tres entidades británicas, las preguntas del índice relacionadas con actividades de innovación se dividieron teniendo en cuenta si los entrevistados eran cabezas/líderes de las entidades o miembros del equipo general de la entidad.

- **Cabezas/líderes de las entidades:** Las preguntas hechas a estas personas estaban relacionadas con proyectos y presupuestos para temas de innovación, el uso de software para mejorar procesos dentro de sus entidades, el rango de la designación de las personas encargadas de temas de innovación, entre otras.
- **Miembros del equipo general:** Las preguntas hechas a estas personas estaban relacionadas con las sugerencias sobre temas de innovación presentadas a sus jefes en los últimos tres meses, si fueron tenidas en cuenta o no, y si llegaron a ser implementadas.

b. Capacidad para Innovar

Para medir la Capacidad para Innovar, los autores presentan un modelo basado en 12 capacidades que las organizaciones deben tener para obtener un mayor desempeño innovador. La mitad de estas capacidades son denominadas “Capacidades Fundacionales” las cuales deben ser incorporadas por entidades que buscan generar calidad y mejoramiento continuo dentro de su forma de pensar, así como en sus prácticas. No necesariamente deben ser innovadoras.



Por otro lado, están las seis “Capacidades Innovadoras” que se complementan de manera paralela con las fundacionales.

Tabla 6. Capacidades del Índice

#	<i>Capacidades fundacionales</i>	<i>Capacidades de innovación</i>
1	Gestión	Liderazgo de la innovación
2	Estrategia	Estrategia para innovar
3	Identificación de oportunidades	Generación de oportunidades
4	Marketing	Cultura
5	Producción	Proceso central de innovación
6	Administración	Medición y mantenimiento de la innovación

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Innovation Unit, 2009, p. 13

Las siguientes son las seis *capacidades fundacionales* mencionadas:

- Gestión: Integración y coordinación de actividades y subsistemas.
- Estrategia: Formulación de futuros planes de negocios.
- Identificación de oportunidades: Seguimiento a tendencias y recolección de fuentes de inteligencia competitiva.
- Marketing: Incrementar y mantener la reputación de las organizaciones, así como el valor de sus programas.
- Producción: Cumplimiento de las tareas fundamentales de la organización.
- Administración: Manejar, medir y mantener temas relacionados con las finanzas, las personas y los sistemas de tecnología.

Las siguientes son las seis *capacidades innovadoras* mencionadas:

- Liderazgo de la Innovación: Generación de inspiración e integración en los equipos de trabajo.
- Estrategia para innovar: Generar un adecuado alineamiento y foco sobre la innovación, especialmente con relación a los proyectos innovadoras a implementar.
- Generación de oportunidades: Explotando discontinuidades (retos internos) y redes externas.
- Cultura: Promover la importancia de la innovación dentro de la propia entidad
- Proceso de innovación central: Capturar, crear, asesorar y aplicar ideas innovadoras.
- Medición y mantenimiento de la innovación: Aplicar medidas para medir la innovación buscando generar un sistema de innovación dentro de la administración.

c. Resultados de la Innovación



Según los autores, uno de los temas más complejos en temas de Innovación Pública es poder medir los resultados de la innovación en relación con el desempeño de las organizaciones públicas. En este sentido, plantean las siguientes dificultades:

- Definir el “desempeño” de una entidad pública no es un tema sencillo, existen diferentes formas de medir el desempeño que pueden llegar a generar conflicto entre ellas.
- Se podría medir los resultados de la innovación teniendo en cuenta el incremento de la productividad, tal y como se hace en el sector privado. Sin embargo, medir la productividad en el sector público es un tema complejo.
- Las organizaciones pueden llegar a generar una alta productividad sin necesidad de innovación.
- Por el lado contrario, la innovación no necesariamente puede llegar a generar mayor desempeño de una entidad pública. Por otro lado, los resultados de los procesos de innovación dentro de las entidades públicas pueden tomar mucho tiempo.

Teniendo en cuenta estas dificultades, los autores no lograron diseñar un modelo único para medir los “Resultados de la Innovación”, sin embargo, revisaron alguna información dentro de las entidades que les pudiera dar pistas sobre los resultados de la innovación.

Una fuente de información interesante que analizaron los autores está relacionada con los reportes de inspección que desarrolla el OFSTED³ del Gobierno Británico. Dentro de estos reportes encontraron temas relacionados con:

- Ejemplos concretos de prácticas que indicaban procesos de innovación.
- Referencias de acciones que motivan la innovación.
- Palabras claves y frases relacionadas con innovación.
- Conclusiones y afirmaciones relacionadas con innovación.

Esta información generó algunas pistas sobre los posibles resultados de la innovación en las entidades donde se desarrolló el piloto, sin embargo, se plantea que mucha de la información recopilada y analizada pudo ser escrita de manera subjetiva teniendo en cuenta la percepción de los inspectores del OFSTED.

3.3 Índice de Innovación Pública: Universidad de Aarhus y DAMVAD

En 2009, la Universidad de Aarhus y la organización DAMVAD⁴ fueron contratadas por NESTA con el fin de que desarrollaran una propuesta para la generación de un Índice de Innovación

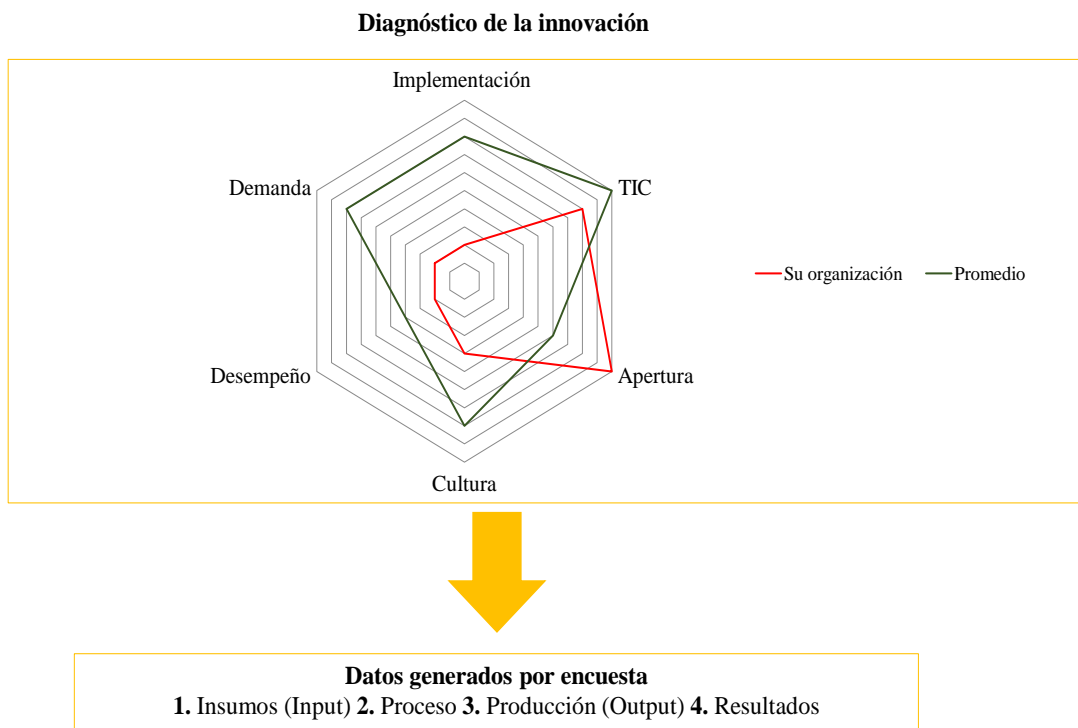
³ El OFSTED es la oficina de calidad de los servicios de educación en el Reino Unido. Office for Standards in Education, Children's Services and Skills, más info revisar: <https://www.gov.uk/government/organisations/ofsted>

Pública. Para los autores, la importancia de crear un Índice de Innovación Pública radica en la generación de medidas necesarias que permitieran la formulación de políticas públicas más innovadoras; así mismo el índice deberá funcionar como una herramienta para ayudar a las entidades del sector público a promover la innovación; y deberá promover la sensibilización sobre la innovación del sector público, de manera general como entre las organizaciones públicas.

Modelo de Índice de Innovación Pública

El modelo identifica cuatro indicadores generales que debe tener un Índice de Innovación Pública: el “input” o insumos, el proceso, el “output” o producción y los resultados. Estos indicadores generan información sobre el desempeño innovador y sobre como las organizaciones públicas han innovado.

Figura 6. Modelo de Índice de Innovación Pública



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Bloch et al, 2009, p. 21.

⁴ DAMVAD es una consultora especializada en temas relacionados con negocios, economía, investigación, innovación, educación y empleo, mediante el uso de analítica de datos, más información en: <http://www.damvad.com/>



Por otro lado, los autores proponen otra serie de indicadores compuestos, que toman en cuenta información obtenida de los cuatro indicadores anteriormente mencionados. Los siete indicadores compuestos son: desempeño de la innovación, implementación, apertura, cultura de la innovación, participación del usuario, adquisición innovadora, información, comunicación y tecnología e innovación.

Indicadores Generales

Subindicadores relacionados con “Input”:

- Gastos relacionados con innovación (equipos, presupuesto interno y externo, gastos en consultoría, y otros gastos relacionados en temas de generación de conocimiento).
- Equipo de trabajo: educación de los equipos, experiencia, diversidad.
- Fuentes de innovación: Fuente de generación de nuevas ideas (Cabeza de la entidad, directivos, equipo general, etc.)
- Infraestructura tecnológica para la innovación: Servicios tecnológicos innovadores prestados para los usuarios, así como para procesos internos.

Subindicadores relacionados con el Proceso:

- Estrategia de innovación explícita.
- Medición y evaluación sistemática de la innovación.
- Administración de la innovación mediante el involucramiento directo de las cabezas de la entidad, apoyo constante a la innovación y la implementación de ideas.
- Generación de incentivos para innovar.
- Prácticas para la difusión y el aprendizaje de la innovación.
- Alianzas para la innovación.
- Identificación de barreras y generadores de innovación.

Subindicadores relacionados con “Output”:

- Tipos de innovación (productos, servicios, procesos, diseño organizacional, etc.).
- Grado de novedad de la innovación (innovación incremental Vs radical, innovación autónoma Vs innovación sistémica).
- “Outputs” intangibles relacionados con la innovación (patentes, derechos de autor, etc.)
- Efectos de la innovación (medición).

Subindicadores relacionados con Resultados:

- Desempeño organizacional (en temas de calidad y productividad).



- Satisfacción de los empleados.
- Satisfacción de los usuarios.
- Otros efectos intangibles (incremento de la legitimidad y la confianza).

Indicadores Compuestos

- Desempeño de la innovación: Tipos de innovación implementados que han sido adoptados o nuevos, así como sus efectos.
- Implementación: Toma en cuenta las prácticas para la implementación, la manera actual como se implementa la innovación, los efectos, así como las barreras para la implementación.
- Apertura: Actividades de aprendizaje, trabajo colaborativo, difusión de prácticas de innovación dentro y fuera de la organización.
- Cultura de innovación: Los autores relacionan este indicador compuesto con el anteriormente mencionado 'Apertura'.
- Participación del usuario: analiza el grado de vinculación del usuario en el proceso de innovación, teniendo en cuenta las acciones implementadas por la entidad para conocer las necesidades del usuario, así como la interacción con los usuarios para diseñar soluciones (calidad, acceso, fácil uso, etc.).
- Adquisición Innovadora: Este indicador está relacionado con la promoción de la innovación con las entidades que prestan servicios externos a las entidades públicas, y que tan innovadoras son.
- Información, comunicación, tecnología e innovación: capacidad para el desarrollo de innovaciones tecnológicas, innovaciones tecnológicas implementadas, impactos y barreras para la implementación.

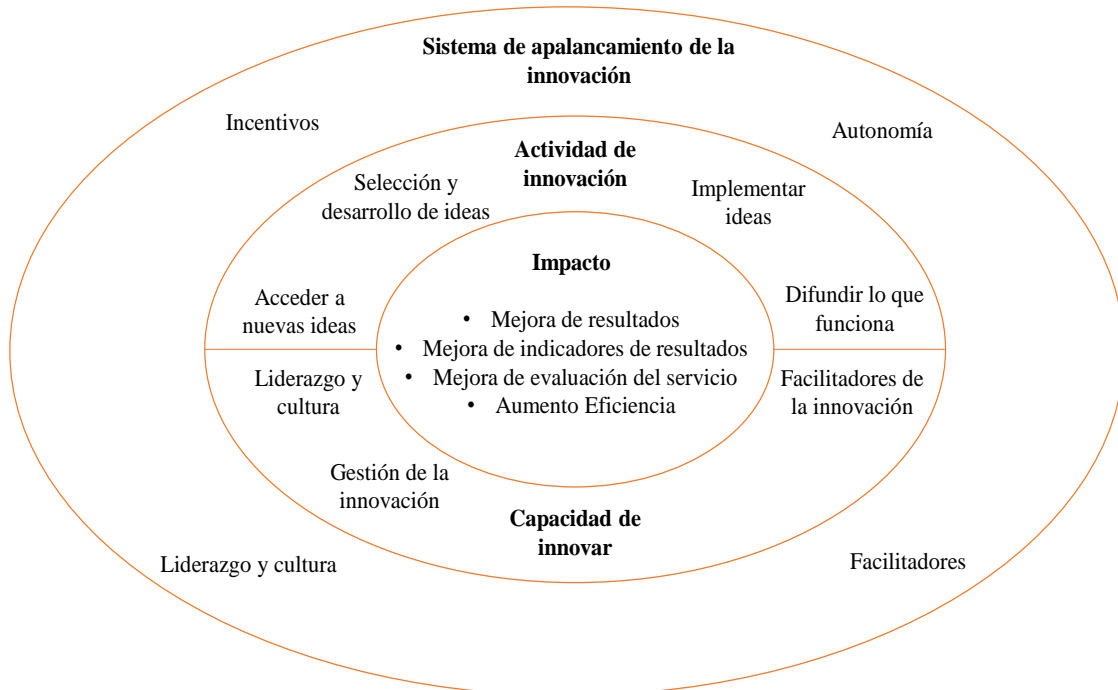
3.4 Ernst & Young: Proyecto exploratorio para la creación de Índice de Innovación Pública.

La firma Ernst & Young⁵ fue contratada 2009 por Nesta para el desarrollo preliminar de una propuesta de diseño de un Índice de Innovación Pública. Dicho documento presenta un Índice de Innovación Pública basada en un enfoque de "Scorecard", que consiste en la calificación participativa de aspectos relevantes. De la misma manera, el documento hace referencia a la forma de aplicar el mencionado instrumento.

⁵ Ernst & Young es una firma multinacional de servicios profesionales, para más información consultar <http://www.ey.com/>

El Índice está compuesto por cuatro componentes: Impacto, Actividades de Innovación, Capacidades para Innovar y “Palancas” del Sistema para Innovar. Cada uno de estos componentes desarrolla varios subcomponentes que se mencionaran a continuación:

Figura 7. Componentes y Subcomponentes Índice de Innovación Ernst & Young



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Hughes et al, 2009, p. 9

Impacto

Este componente describe el impacto de la innovación en el desarrollo de las actividades cotidianas de una entidad pública. Está compuesta por los siguientes subcomponentes:

- Mejoramiento de los resultados (según consumidores)
- Mejoramiento de los indicadores (KPI)⁶,
- Mejoramiento en la evaluación del servicio (retroalimentación de los consumidores)
- Mejoramiento de la eficiencia (eficiencia/productividad)

⁶ KPI se refiere a Key Performance Indicators



Actividades de Innovación

Hace referencia a las actividades de innovación que desarrolla una entidad pública, que tienen mayor posibilidad de impactar el desempeño de la entidad en el corto y mediano plazo. Los subcomponentes son:

- Acceso a nuevas ideas (identificación de nuevas ideas de distintas fuentes)
- Selección y desarrollo de ideas (asignación de recursos económicos o de personal)
- Implementación de ideas (ideas testeadas son soluciones implementadas)
- Difundir lo que funciona dentro y fuera de la organización

Capacidades para innovar

Describe las capacidades más importantes que tiene una entidad pública que pueden llegar a sostener e influenciar las actividades de innovación, así como el desempeño de la propia entidad en el mediano y largo plazo. Sus componentes son:

- Liderazgo y cultura (necesidades para que la innovación florezca)
- Administración de la Innovación (organización y planificación de las actividades de innovación)
- Facilitadores de la Innovación dentro de la organización

“Palancas” del sistema para innovar

Teniendo en cuenta la figura 10, este componente se encuentra fuera del círculo central de la descripción del índice, por lo tanto, su objetivo y subcomponentes se encuentran por fuera del control de la organización pública, pero dentro del control de los tomadores de decisiones. Según esto, este componente busca describir la forma como el sistema donde se encuentra una entidad pública aporta a la generación de innovación. Los subcomponentes mencionados son:

- Incentivos para innovar
- Liderazgo y cultura para la generación de innovación
- Facilitadores
- Autonomía (la responsabilidad y libertad para innovar)

Con relación a las actividades a realizar para la aplicación del Índice, los autores recomiendan una serie de actividades:



Actividades previas a la recolección de la información:

- Identificación de fuentes de información sobre el desempeño de la entidad
- Reuniones preparatorias con el jefe de la entidad para socialización del Índice y actividades a realizar
- Identificación de punto de contacto y desarrollo de planeación detallada de las actividades a realizar

Actividades para la aplicación y análisis del Índice:

- Usar métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección de información y datos que demuestren el desempeño de la entidad.
- Desarrollo de entrevistas y mesas de trabajo tanto como con funcionarios de nivel medio, así como con funcionarios que tengan contacto directo con ciudadanos.
- Síntesis de la información y análisis de los datos.
- Presentar y discutir con los jefes de la entidad los resultados del Índice, y así mismo definir los pasos a seguir para mejorar la calidad de los resultados.

Actividades de seguimiento:

- Sesiones de acompañamiento periódico pensando en el desarrollo de capacidades a largo plazo.

3.5 Propuesta de un Índice de Innovación Pública por el Grupo de Políticas Públicas del London School of Economics (LSE)

En 2008, el Grupo de Política Pública⁷ de LSE fue contratado por Nesta para el desarrollo de una propuesta de Índice de Innovación para Organizaciones Gubernamentales, Agencias del Sector Público y ONGs que brindan servicios públicos.⁸

El documento hace un breve recuento general sobre la literatura en temas de Innovación Pública, desarrollando varios conceptos sobre Innovación e Innovación Pública, para luego presentar una

⁷ El Grupo de Política Pública de LSE está encargado del desarrollo de investigaciones aplicadas, desarrollo de evaluaciones y el desarrollo de consultorías para entidades del sector público, organizaciones internacionales y entidades que tengan relación activa con el campo de la evaluación de políticas públicas, administración pública, presupuestos, auditoría y gobierno electrónico, entre otros. Para más información: <http://www.lse.ac.uk/government/research/resgroups/LSEPublicPolicy/Home.aspx>

⁸ El título oficial del documento es: Innovation Index Working Paper, Innovation in Government Organizations, Public Policy Agencies and Public Services NGOs

propuesta de Índice de Innovación compuesta por cincuenta y cuatro (54) indicadores divididos en diez (10) dimensiones diferentes, agrupadas en cuatro (4) componentes.

A continuación, se describen los cuatro componentes y sus dimensiones correspondientes:

Entradas de Innovación (Innovation Inputs)

Este componente busca capturar la Innovación dentro de las organizaciones, especialmente las actividades donde la entidad en realidad invierte recursos para dicho fin. Sus componentes son:

- Actividades de Investigación y Desarrollo (R&D)
- Alianzas Estratégicas y de Consultoría
- Activos Intangibles

Tabla 7. Categoría Entradas de Innovación: Descripción de sus Dimensiones

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
I	Actividades de investigación y desarrollo (I+D)							
1	¿La organización tiene una unidad dedicada a I+D?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Anualmente publicado	Permanente	
2	¿La organización tiene una unidad de estrategia?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Anualmente publicado	Permanente	
3	Porcentaje del gasto total invertido en investigación de mercados y/o del consumidor	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Permanente	
4	Porcentaje del gasto en desarrollo e implementación de innovaciones	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Ambos	
5	Porcentaje del gasto en I+D interno	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Ambos	
6	Porcentaje del gasto invertido en entrenamiento a los funcionarios	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Permanente	
7	Tiempo promedio usado en I+D para la innovación	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estandarizado	Permanente	Es difícil obtener medidas precisas

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
8	Número de notas de investigación o papers publicados por miembros del departamento en su propia página web o en revistas especializadas.	Clasificación : bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Permanente	No mide la calidad de las publicaciones
II	Consultorías y alianzas estratégicas							
9	Número de operaciones conjuntas	Clasificación : bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Permanente	
10	Porcentaje del gasto total invertido en consultoría	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Ambos	
11	¿La organización gubernamental tiene algún reporte de I+D hecho a través de consultoría o colaboración en su página web?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Depende de la actividad de I+D existente	Ambos	
12	¿La organización gubernamental tiene algún programa de colaboración con universidades y otras unidades externas de investigación?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Anualmente publicado	Ambos	
III	Activos intangibles							
13	¿Patentes aplicadas o aseguradas?	Clasificación : bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Permanente	
14	¿Hay actividades en desarrollo sobre propiedad intelectual?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Depende de la existencia de las actividades de IP	Ambos	
15	¿Existe una unidad o miembro del equipo que tenga un rol específico sobre propiedad intelectual?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	Depende de la existencia de las actividades de IP	Ambos	

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
16	Marcas registradas por la organización gubernamental	Clasificación : bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Ambos	

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en LSE, 2008, p. 27-28

Facilitadores e Impedimentos para la Innovación:

Hace referencia a los factores que pueden facilitar, articular o impedir la adaptación de una o varias innovaciones dentro de una entidad pública. Sus componentes son:

- Infraestructura Tecnológica
- Recursos Humanos
- Gobierno Electrónico y Servicios en Línea
- Orígenes de la Innovación

Tabla 8. Categoría Facilitadores e Impedimentos para la Innovación: Descripción de sus Dimensiones

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
IV	Infraestructura TIC							
17	Porcentaje del gasto invertido en TIC	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente publicado	Ambos	
18	Porcentaje del gasto invertido en TIC hecho en la página web	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Depende de la existencia de terceras partes a cargo de las páginas web	Permanente	Dificultad para recolectar esta información
19	Tiempo promedio de los equipos TIC	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Sujeto a consideraciones personales o justificaciones
20	Tiempo de reemplazo de los equipos TIC	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Sujeto a consideraciones personales o justificaciones
21	¿El desarrollo y manejo de los servicios TIC se hace dentro de la organización?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	No estándar	Permanente	
22	¿Existe un sistema de	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	No estándar	Ambos	

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
	intranet?							
23	¿Cuántas personas están involucradas en la administración del sistema de intranet?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	
V	Recursos humanos							
24	Porcentaje de equipo con educación universitaria (pregrado)	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente disponible	Permanente	
25	Porcentaje del equipo con posgrados	Comparación con promedios externos	Por encima: 4 - Por debajo: 1	1	4	Anualmente disponible	Permanente	
26	Satisfacción general de los empleados con su trabajo	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Muy subjetivo, no cuantificable
27	Confianza de los empleados en sus líderes	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Muy subjetivo, no cuantificable
28	¿Ser innovador se tiene en cuenta como uno de los objetivos en la evaluación del empleado?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	No estándar	Permanente	Muy subjetivo, no cuantificable
29	¿El ascenso de los empleados está relacionado con un alto desempeño?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	No estándar	Permanente	Muy subjetivo, no cuantificable
30	Promedio de la cantidad de personal cambiado durante el último año	Clasificación: bajo, medio, alto	Alto: 1 Medio: 3 Bajo: 2	1	3	Anualmente disponible	Permanente	Sujeto a juicio personal

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
31	Porcentaje de sesiones de entrenamiento relacionadas con la innovación y la productividad, hechos por el departamento.	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente disponible	Ambos	Sujeto a consideraciones personales o justificaciones
VII	Gobierno en línea, servicios en línea							
40	Porcentaje de servicios que pueden ser requeridos en línea	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente disponible	Permanente	Sujeto a juicio personal
41	Porcentaje de servicios que pueden ser dados en línea	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente disponible	Permanente	Difícil de cuantificar objetivamente
VIII	Origen de la innovación							
42	¿Cuántas innovaciones fueron consecuencia de la Unión Europea o de regulaciones supranacionales?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Ambos	Difícil de relativizar
43	¿Cuántas innovaciones fueron consecuencia de sugerencias ministeriales o políticas?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente publicado	Ambos	Difícil de relativizar
44	¿cuántas innovaciones son el resultado de sugerencias del personal directivo?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Difícil de relativizar
45	¿Cuántas innovaciones fueron la consecuencia de sugerencias de mandos medios o equipo dedicado al servicio a la ciudadanía?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Difícil de relativizar
46	¿Cuántas innovaciones fueron la consecuencia de la retroalimentación	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Difícil de relativizar

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
	de los consumidores?							
47	¿Cuántas innovaciones fueron consecuencia de otras entidades públicas u organizaciones del tercer sector?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Difícil de relativizar

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en LSE, 2008, p. 29-32

Producción o Salida de la Innovación (Outputs)

Ese componente busca identificar la relación entre el rendimiento institucional de una entidad y la innovación producida dentro de la misma. Sus componentes son:

- Rendimiento Institucional
- Producción de Innovación

Tabla 9. Categoría Producción o Salida de la Innovación (Outputs): Descripción de sus Dimensiones

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
VI	Desempeño institucional							
32	Porcentaje de metas alcanzadas	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Permanente	Permanente	Muy subjetivo, no es cuantificable
33	Porcentaje de metas alcanzadas de forma oportuna	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Muy subjetivo, no es cuantificable
34	Tiempo promedio para la entrega de productos	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Permanente	Muy subjetivo, no es cuantificable
35	Número de quejas y reclamos	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente disponible	Permanente	Sujeto a juicio personal
36	¿Hay un programa implementado de cambio?	Sí/No	Sí= 4 - No= 0	0	4	anualmente publicado	Ambos	

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
37	Promedio de historias positivas en Prensa	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	anualmente publicado	Ambos	Sujeto a juicio personal
38	Número de premios, reconocimientos o nominaciones por ser innovadores	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	anualmente publicado	Ambos	
39	¿La organización es vista como rápida o lenta en términos de innovación?	Clasificación: rápida o lenta	Rápida: 3 Lenta: 0	0	3	Anualmente disponible	Ambos	
IX	Resultados de la innovación							
48	¿Cuántas innovaciones fueron desarrolladas para entregar nuevos productos?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable
49	¿Cuántas innovaciones fueron desarrolladas para la mejora de productos existentes?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable
50	¿Cuántas innovaciones tuvieron lugar?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable
51	¿Cuántos nuevos resultados se produjeron?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en LSE, 2008, p. 30-32

Resultados de la Innovación (Outcomes):

Tiene relación con la forma como la Innovación ha afectado de manera positiva a las personas, o la forma como la entidad mejorado sus resultados. Su componente es:

- Impacto y alcance de la Innovación

Tabla 10. Categoría Resultados de la Innovación (Outcomes): Descripción de sus Dimensiones

#	Dimensiones	Medición	Puntaje	Puntaje más bajo	Puntaje más alto	Disponibilidad	Permanente o contingente	Obstáculos, problemas, limitaciones
VII	Impactos y alcance							
52	¿Cuántas innovaciones se están haciendo en conjunto con otras entidades gubernamentales?	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	Anualmente disponible	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable
53	Número de innovaciones que están mejorando el desempeño	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable
54	Número promedio de personas que han sido afectadas por las innovaciones implementadas en la entidad gubernamental, tanto por la provisión de productos nuevos o existentes	Clasificación: bajo, medio, alto	Bajo: 0 Medio: 1 Alto: 2	0	2	No estándar	Ambos	Sujeto a juicio personal; Muy subjetivo, no es cuantificable

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en LSE, 2008, p. 33.

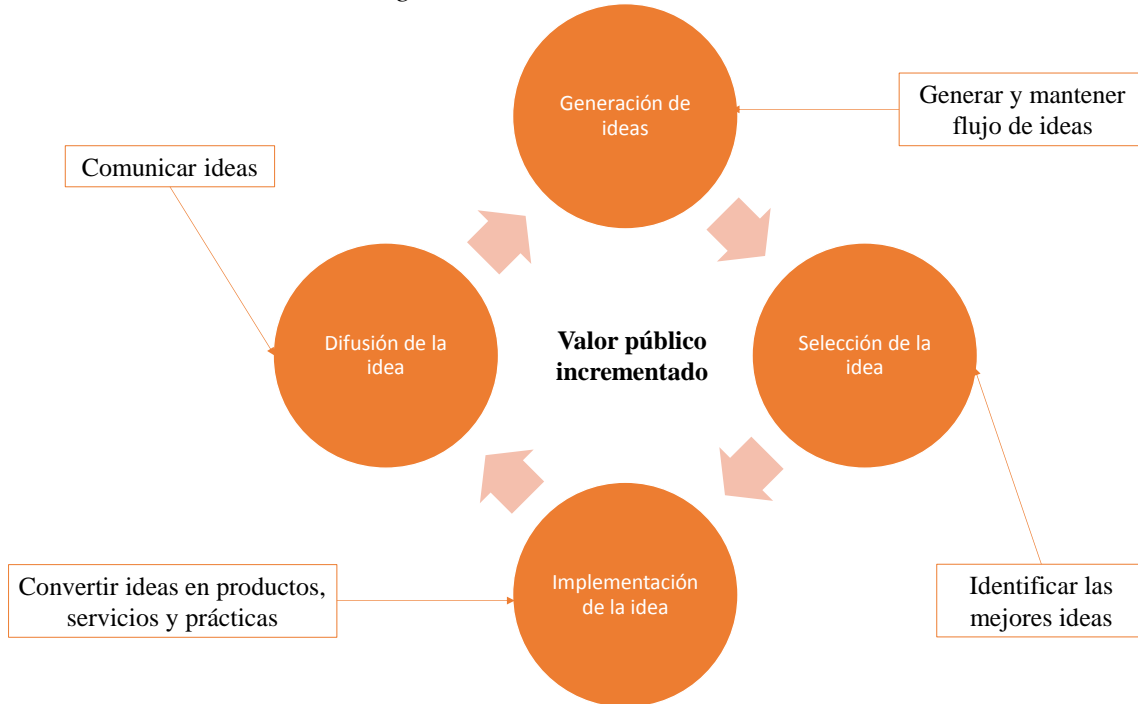
3.6 Propuesta de Deloitte sobre un Índice de Innovación Pública

En 2009, la firma multinacional de servicios profesionales Deloitte⁹, fue contratada por Nesta para desarrollar un proyecto exploratorio sobre un Índice de Innovación Pública. Esta propuesta no desarrolla una aproximación de un índice general, sino más bien señala las capacidades innovadoras que una entidad debe tener en cuenta a la hora de evaluar si es (o si puede llegar a ser) innovadora o no.

La relación de estas capacidades innovadoras se enmarca en el “Ciclo de Innovación”, el cual las entidades y organizaciones deben seguir con el fin de buscar la Innovación. En este sentido, se mencionará de manera general las etapas del “Ciclo de Innovación”, y dentro de cada una de las etapas del ciclo se mencionarán las capacidades respectivas. Por último, se relaciona una última capacidad innovadora denominada “Capacidades de Apoyo”, la cual no está asociada al ciclo, sin embargo, menciona información importante para la construcción de un Índice de Innovación Pública.

⁹ Para más información: <https://www2.deloitte.com/es/es.html>

Figura 8. El Ciclo de la Innovación



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte, 2009, p.10

Ciclo de la Innovación:

Este ciclo está compuesto por cuatro (4) etapas para la transformación de ideas sostenibles:

- **Generación de Ideas:** Esta etapa parte del problema que tienen las entidades públicas de ignorar las valiosas ideas que tienen sus empleados, o el hecho por el cual no han podido desarrollar ideas e innovaciones que vienen de fuera de su organización. En este sentido, la generación de ideas dentro de una organización pública debe ser más sistemática, promoviendo la generación de ideas dentro de la propia organización y al mismo tiempo entendiendo las necesidades reales de los ciudadanos.
- **Selección de Ideas:** La selección de las ideas dentro del sector público no debe partir exclusivamente de la presentación de nuevas ideas que son aprobadas por un grupo específico de personas que deciden de manera unilateral cuáles sirven y cuáles no. Debe partir de un proceso de evaluación especial dentro del cual se puedan recibir las percepciones de otro tipo de personas, no exclusivamente de los tomadores de decisión.



- **Implementación:** Una vez la idea es seleccionada, esta debe ser redefinida (si es el caso) y buscar su ejecución. Por otro lado, las buenas ideas deben siempre terminar convertidas en nuevos programas, procesos o prácticas, de lo contrario la gente dejará de generar nuevas ideas. Algunas acciones fundamentales para una mejor implementación innovación son: a) Informar los resultados a los empleados y a los grupos de interés, b) Generar procesos continuos de retroalimentación de los ciudadanos sobre la innovación, c) Garantizar una adecuada comunicación de los resultados entre las cabezas de la entidad y los empleados de la base de la entidad y, d) Incorporar el proceso de implementación de buenas ideas dentro del proceso estratégico de la entidad.
- **Difusión:** La última etapa del proceso de innovación debe ser la difusión de la innovación dentro de la propia entidad, así como a los grupos de interés. La finalidad de la difusión de la innovación es que promover un constante proceso de generación de conocimiento y retroalimentación, así como de espacios de discusión fortalecen ecosistemas de innovación.

Capacidades Innovadoras en la etapa de Generación de Ideas

Dentro del análisis que deberían hacer las entidades públicas para medir sus capacidades innovadoras, específicamente en la etapa de Generación de Ideas, los autores señalan una serie de preguntas las cuales deben ser desarrolladas por la entidad pública teniendo en cuenta los siguientes actores generadores de ideas:

- **Ideas de los empleados:** Las preguntas relacionadas con este actor, giran alrededor de la importancia de la participación de los empleados en la generación y valoración de sus ideas.
- **Ideas de los consumidores:** Las preguntas relacionadas con este actor, giran alrededor de la importancia de fomentar la generación de ideas y retroalimentación por parte de los consumidores.
- **Ideas de los grupos de interés:** Las preguntas relacionadas con este actor, giran alrededor de la importancia de fomentar la generación de ideas por parte de los grupos de interés.
- **Ideas de fuentes externas:** Las preguntas relacionadas con este actor, giran alrededor del valor que le da la entidad a ideas que han sido implementadas en otros lugares.

Tabla 11. Capacidades Innovadoras en la etapa de Generación de Ideas

<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
Ideas del equipo	¿Hay evidencia que esta es una entidad en donde el equipo se siente que sus ideas son valoradas?
	¿Hay espacios para recolectar las ideas del equipo?
	¿Hay incentivos al equipo para que presente ideas?
	¿Cuántas ideas presenta el equipo en un periodo dado?



<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
Ideas generadas por el usuario	¿Hay evidencia que los usuarios se sienten animados a dar retroalimentación honesta e ideas?
	¿Hay sistemas para recolectar la retroalimentación e ideas de los usuarios?
	¿Hay incentivos para los usuarios por presentar ideas?
	¿Cuántas ideas presentan los usuarios en un periodo dado?
Ideas generadas por los socios	¿Hay evidencia que los socios se sienten animados a dar una retroalimentación honesta e ideas?
	¿Hay sistemas para recolectar la retroalimentación e ideas de los socios?
	¿Hay incentivos a los socios por presentar ideas?
	¿Cuántas ideas presentan los socios en un periodo dado?
Ideas generadas externamente	¿Hay evidencia que las ideas de la organización pudieron haber sido desarrolladas en otra entidad?
	¿El empleador tiene estrategias claras para identificar el potencial de las ideas desde otras entidades que puedan ayudar en su trabajo diario?
	¿La organización participa activamente en foros para compartir ideas con otras organizaciones o sectores?
	¿Cuántas ideas son generadas por fuentes externas en un periodo dado?

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte, 2009, p.16

Capacidades Innovadoras en la etapa de Selección de Ideas

Dentro del análisis que deberían hacer las entidades públicas para medir sus capacidades innovadoras, específicamente en la etapa de Selección de Ideas, los autores señalan una serie de preguntas las cuales deben ser desarrolladas por la entidad pública teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Claridad de la propuesta: Las preguntas relacionadas con esta variable, se enfocan en la forma como la entidad brinda información a sus empleados y grupos de interés sobre la importancia y relevancia de la innovación.
- Proceso se acopla al propósito: Las preguntas relacionadas con esta variable, se enfocan en identificar si la entidad está en capacidad de desarrollar de manera adecuada un proceso de selección de ideas innovadoras.

Tabla 12. Capacidades Innovadoras en la etapa de Selección de Ideas

<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
Claridad del propósito	¿Hay evidencia que el equipo, usuarios y socios tienen claros los resultados que la entidad desea lograr a través de la innovación?
	¿Los requerimientos de selección y los requerimientos de evidencia están proporcionados?

<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
	¿Los criterios de selección, métricas y procesos están siendo comunicados eficientemente?
	¿La organización tiene suficiente flexibilidad en el proceso de selección para fomentar la realización de las ideas más innovadoras?
	En resumen ¿Qué evidencia existe de que los criterios son entendidos y proporcionados?
Procesos adecuados para el propósito	¿Hay evidencia de una actitud proporcional al riesgo?
	¿El proceso de selección tiene un ritmo rápido?
	¿La inteligencia del usuario, equipo o socio es usada para seleccionar las ideas?
	¿Hay retroalimentación clara para aquellos que presentan sus ideas?
	¿Hay mecanismos para la resolución de disputas?
	En resumen ¿El proceso es adecuado para el propósito?

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte, 2009, p.16

Capacidades Innovadoras en la etapa de Implementación de Ideas

Dentro del análisis que deberían hacer las entidades públicas para medir sus capacidades innovadoras, específicamente en la etapa de Implementación de Ideas, los autores señalan una serie de preguntas las cuales deben ser desarrolladas por la entidad pública teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Claridad sobre implementación y medición: Las preguntas relacionadas con esta variable buscan medir el nivel de claridad que tiene una entidad a la hora de implementar y evaluar una innovación.
- Capacidad para entregar la innovación: Las preguntas relacionadas con esta variable analizan si la entidad tiene las capacidades económicas y técnicas para llevar a cabo la innovación.
- Flexibilidad para la innovación: Las preguntas relacionadas con esta variable, visibilizan el nivel de flexibilidad que tiene la entidad para modificar de manera periódica tanto el proceso como la propia innovación.

Tabla 13. Capacidades Innovadoras en la etapa de Implementación de Ideas

<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
Claridad	¿La organización es clara sobre cómo será medido el éxito, antes de implementar?
	¿La organización tiene formas de definir y comprometerse con los principios de la innovación que están siendo implementados?
Entrega	¿La organización se asegura que la rendición de cuentas de la implementación



<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
	está apoyada por los recursos y poderes de decisión necesarios?
	¿La organización alinea su sistema de incentivos para ayudar en el proceso de implementación?
	¿La organización emplea un enfoque claro a los beneficios de la implementación?
	¿La organización invierte en desarrollar las capacidades necesarias para implementar ideas donde fuese necesario?
	¿La organización emplea sistemas ajustados al propósito para reunir evidencia sobre que funciona?
Flexibilidad	¿La organización permite la flexibilidad suficiente en la implementación de las ideas para permitir respuestas rápidas y efectivas a circunstancias inesperadas?
	¿La organización es capaz de responder activamente a repeticiones que ayudan en el proceso de implementación?

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte 2009, p. 17

Capacidades Innovadoras en la etapa de Difusión de Ideas

Dentro del análisis que deberían hacer las entidades públicas para medir sus capacidades innovadoras, específicamente en la etapa de Difusión de Ideas, los autores señalan una serie de preguntas las cuales deben ser desarrolladas por la entidad pública teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Incentivos para compartir lecciones aprendidas: Las preguntas relacionadas con esta variable, buscan medir si la entidad genera incentivos o promueve la socialización de lecciones aprendidas.
- Canales para la difusión de lecciones aprendidas: Las preguntas relacionadas con esta variable, buscan evidenciar el nivel de socialización de lecciones aprendidas por parte de la entidad.
- Incentivos para adoptar innovaciones de otros lugares: Las preguntas relacionadas con esta variable, busca medir si la entidad incentiva la adopción de innovaciones que han sido efectivas en otros lugares.

Tabla 14. Capacidades Innovadoras en la etapa de Difusión de Ideas

<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
Incentivos para compartir lecciones	¿La organización promueve innovaciones exitosas?
	¿Aquellos que pilotean las innovaciones son animados a compartir sus lecciones aprendidas?
	¿La organización incentiva el compartir ideas exitosas?
	¿La organización ha removido barreras para compartir ideas exitosas?
Canales para la difusión de lecciones	¿La organización comunica lecciones efectivamente?
	¿La organización tiene foros en los cuales pueda compartir sus lecciones aprendidas?



	¿La organización emplea otras estrategias para apoyar la difusión de ideas y lecciones?
	¿La organización emplea estrategias para compartir las lecciones aprendidas de actividades de innovación con otras organizaciones?
Incentivos para adaptar	¿La organización incentiva la adopción de innovaciones desarrolladas exitosamente en cualquier área de la entidad?
	¿La organización busca activamente superar la cultura de "no inventado aquí" para animar el intercambio de ideas entre departamentos y oficinas?

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte (2009). Pág.17

Capacidades de Apoyo

Las siguientes son las variables del mencionado componente:

- Capacidades de recursos y habilidades: Las preguntas desarrolladas para esta variable están relacionadas con el nivel de habilidades y recursos de los miembros de la entidad necesarios para innovar
- Prioridad de la Innovación: Las preguntas desarrolladas para esta variable buscan identificar el nivel de compromiso y priorización de una entidad hacia la Innovación
- Autoridad y Mandato: Las preguntas desarrolladas para esta variable están relacionadas con la importancia que la propia entidad y sus cabezas le dan a la Innovación.

Tabla 15. Capacidades de Apoyo

Aspecto	Pregunta asociada
Recursos y habilidades	¿El equipo tiene las capacidades y la confianza para innovar?
	¿Hay equipo suficiente con las habilidades para generar ideas y manejar su transición hacia el valor público? Si no ¿Hay recursos disponibles para obtener estas habilidades?
Prioridad	¿Hay un sentido claro de que la entidad está comprometida con la innovación?
	¿La organización es clara sobre los resultados que quiere de la innovación?
	¿La innovación es premiada en los balances de desempeño?
	¿Hasta qué punto la cultura organizacional acepta y aprende de las fallas sin castigo?
	¿Las normas de la organización permiten a los innovadores promover el cambio o este tipo de comportamientos les impacta negativamente?
Autoridad y mandato	¿Hay alcance suficiente para ser innovadores en la entrega del trabajo?



<i>Aspecto</i>	<i>Pregunta asociada</i>
	¿La organización permite la innovación comprando resultados más que productos?
	¿La organización reconoce las innovaciones fallidas?
	¿Las reglas de la organización permiten cambios a ritmo rápido?
	¿Las reglas permiten a la gente retar el statu quo e iniciar la innovación?
	¿La entidad es capaz de trabajar con otros equipos u organizaciones para desarrollar innovaciones conjuntas?

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en Deloitte, 2009, p.18

4. Análisis de Propuestas de Índices de Innovación

Luego de revisar las seis propuestas mencionadas sobre Índices de Innovación y previo a la definición de un Índice de Innovación Pública, es pertinente analizar los documentos relacionados con anterioridad buscando señalar algunas generalidades y especificidades de estos.

Teniendo en cuenta las generalidades con relación a los componentes, subcomponentes y otras variables mencionadas en las seis propuestas de Índices de Innovación, se han definido cuatro componentes que buscan generar articulación entre factores comunes en las propuestas. Los componentes son: Capacidad Institucional, Procesos y Actividades, Productos y Resultados y Gestión del Conocimiento¹⁰. A continuación, se hace una relación general sobre cada una de ellas teniendo en cuenta cada una de las propuestas de Índices.

4.1 Capacidad Institucional

Los seis documentos mencionados desarrollan variables, componentes o etapas relacionados con información que busca medir o analizar la capacidad propia que tiene la organización para la Innovación. Esta Capacidad Institucional está compuesta por elementos como: Liderazgo de las cabezas hacia la innovación, estrategia y visión de la entidad hacia la Innovación, recursos, infraestructura, capacidades de los equipos, entre otros.

Tabla 16. Aspectos de los Índices revisados relacionados con el Componente de Capacidad Institucional.

#	<i>Nombre del índice revisado</i>	<i>Aspectos</i>	<i>Descripción</i>
1	Korea Government Innovation Index (GII)	Variables	1. Liderazgo para la innovación. 2. Visión y estrategias.
		Niveles de innovación: Resultados.	Nivel 1: Preparación para la Innovación Nivel 2: Encendiendo la innovación

¹⁰ En esta parte del documento no se describirán los componentes, ya que estos se definirán en el capítulo siguiente cuando se presente la propuesta de Índice.

#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
2	Innovation Index Working Paper: Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NGO's	Componentes	2. Facilitadores de la Innovación e Impedimentos para la Innovación
		Categorías	1. Infraestructura tecnológica.
			2. Gobierno Electrónico y Servicios en línea.
			3. Orígenes de la innovación.
3	Public Sector Innovation Index: Exploratory Project	Componentes	1. Capacidades para Innovar 2. Palancas" del Sistema para Innovar
		Subcomponentes	1. Liderazgo y cultura (necesidades para que la innovación florezca).
			2. Administración de la Innovación (organización y planificación de las actividades de innovación).
			3. Facilitadores de la Innovación dentro de la organización.
			1. Incentivos.
			2. Liderazgo y Cultura.
			3. Facilitadores.
4. Autonomía			
4	Driving innovation in the public sector, Developing an innovation index	Etapas del proceso de innovación	4. Capacidades de apoyo
		Capacidades Innovadoras	1. Capacidad de recursos y habilidades, 2. Prioridad de la Innovación.
			3. Autoridad y mandato
5	Public Sector Innovation Index, A diagnostic tool for masuring innovative performance and capability in public sector organizations	Indicadores	1. Entradas (Input)
		Subindicadores	1. Gastos relacionados con innovación (equipos, presupuesto interno y externo, gastos en consultoría, y otros gastos relacionados en temas de generación de conocimiento)
			2. Equipo de trabajo: Educación de los equipos, experiencia, diversidad
			3. Fuentes de innovación: Fuente de generación de nuevas ideas (Cabeza de la entidad, directivos, equipo general, etc).
			4. Infraestructura tecnológica para la innovación: Servicios tecnológicos innovadores prestados para los usuarios, así como para procesos internos
6	An Innovation Index for the Public Sector	Indicadores	2. Capacidades para Innovar
		Subindicadores	1. Liderazgo de la Innovación: Generación de inspiración e integración en los equipos de trabajo
			2. Estrategia para innovar: Generar un adecuado alineamiento y foco sobre la innovación, especialmente en relación a los proyectos innovadoras a implementar
			3. Generación de oportunidades: Explotando discontinuidades (retos internos) y redes externas
			4. Cultura: Promover la importancia de la



#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
			innovación dentro de la propia entidad
			Proceso de innovación central: Capturar, crear, asesorar y aplicar ideas innovadoras
			5. Medición y mantenimiento de la innovación: Aplicar medidas para medir la innovación buscando generar un sistema de innovación dentro de la administración

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Tal y como se relaciona en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, las propuestas de Índice de Corea, Ernst and Young, Deloitte e Innovation Unit mencionan elementos relacionados con el componente Capacidad Institucional como son: Liderazgo, visión, estrategia, autoridad y mandato. Otros elementos relacionados con Capacidad Institucional como: Infraestructura, recursos (humanos como financieros) e incentivos son mencionados en las propuestas de Índice de LSE, Aarhus y DAMVAD.

Vale la pena mencionar que dentro de los elementos del componente Capacidad Institucional de las propuestas de Índice de Aarhus y DAMVAD e Innovation Unit, existen también elementos relacionadas con el componente “Procesos y Actividades”, sin embargo, se mencionan dentro del actual componente, ya que la gran mayoría de elementos y términos tienen más relación con “Capacidad Institucional”.

4.2 Procesos y Actividades

Cinco de las seis de las propuestas de Índice desarrollan variables, componentes, etapas relacionados con información que busca medir o analizar los procesos y actividades para la generación de innovación dentro de las entidades.¹¹ Estos Procesos y Actividades están compuestos por elementos como: entradas de innovación (que vienen de ideas propuestas los empleados, consumidores, grupos de interés e investigación), selección de las ideas y la implementación de estas, entre otras.

Tal y como se relaciona en la *Tabla 17*, las propuestas de LSE, Ernst and Young, Deloitte e Innovation Unit mencionan elementos relacionados con la identificación de nuevas ideas para la generación de Innovación. Otros elementos relacionados con Procesos y Actividades como: selección de ideas e implementación, son mencionados en las propuestas de Índice Corea, Ernst and Young e Innovation Unit.

¹¹ La única propuesta que no menciona de manera directa esta variable es el desarrollado por Aarhus y DAMVAD

Vale la pena mencionar que dentro de los elementos del componente Procesos y Actividades de la propuesta de Índice de Ernst and Young, existen también elementos relacionados con el componente “Gestión del Conocimiento”. De la misma manera, en la propuesta de Innovation Unit se mencionan elementos que se cruzan de manera tangencial el componente “Capacidad Institucional”, sin embargo, se mencionan dentro del actual componente, ya que la gran mayoría de elementos y términos tienen más relación con “Procesos y Actividades”.

Tabla 17. Aspectos de los Índices revisados relacionados con el Componente de Procesos y Actividades

#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
1	Korea Government Innovation Index (GII)	Variables	3. Capacidad del personal
		Niveles de innovación: Resultados.	3. Implementación de la Innovación
2	Innovation Index Working Paper: Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NGO's	Componentes	1. Entradas de Innovación (Inputs)
		Categorías	1. Actividades de investigación y desarrollo (R&D activities), 2. Alianzas estratégicas y de consultoría, 3. Activos intangibles.
3	Public Sector Innovation Index: Exploratory Project	Componentes	2. Actividades de Innovación
		Subcomponentes	1. Acceso a nuevas ideas (identificación de nuevas ideas de distintas fuentes), 2. Selección y desarrollo de ideas (asignado recursos económicos o de personal), 3. Implementación de ideas (ideas testeadas son soluciones implementadas), 4. Difundir lo que funciona dentro y fuera de la organización
4	Driving innovation in the public sector, Developing an innovation index	Etapas del proceso de innovación	1. Generación de Ideas Selección de las Ideas
		Capacidades Innovadoras	1. Ideas de los empleados, 2. Ideas de los consumidores, 3. Ideas de grupos de interés 4. Ideas de fuentes externas
			1. Claridad de la propuesta, 2. Proceso se acopla al propósito
6	An Innovation Index for the Public Sector	Indicadores	1. Actividades de Innovación
		Subindicadores	1. Cabezas/líderes de las entidades: Las preguntas hechas a estas personas estaban relacionadas con proyectos y presupuestos para temas de innovación, el uso de software para mejorar procesos dentro de sus entidades, el rango de la designación de las personas encargadas de temas de innovación, entre otras. 2. Miembros del equipo general: Las preguntas hechas a estas personas estaban relacionadas con las sugerencias sobre temas de innovación presentadas a sus jefes en los últimos 3 meses, si fueron tenidas en cuenta o no, y si llegaron a ser implementadas

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

4.3 Productos y Resultados

Los seis documentos de las propuestas de Índice desarrollan variables, componentes, etapas relacionados con información que busca medir los productos generados de la innovación, así como sus resultados finales. Los elementos mencionados relacionados con el componente Productos y Resultados están relacionados con: Resultados, establecimiento de la innovación, rendimiento y producción, impacto y alcance, medición, efectos de la innovación, grado de satisfacción, desempeño, indicadores, entre otros.

Tal y como se relaciona en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, las propuestas de Corea, LSE, Ernst and Young y Aarhus y DAMVAD, mencionan elementos relacionados con resultados e impacto de la innovación. De la misma manera, se menciona el término “Producción” o “Productividad” en las propuestas de LSE, Aarhus y DAMVAD e Innovation Unit. También es relevante anotar que el término “Medición” se relaciona únicamente en las propuestas de Índice de Deloitte, Aarhus y DAMVAD e Innovation Unit.

Vale la pena mencionar que dentro de los elementos del componente de Productos y Resultados de la propuesta de Índice de Deloitte y Aarhus y DAMVAD, existen también elementos relacionados con la componente “Procesos y Actividades”, sin embargo, se mencionan dentro del actual componente, ya que la gran mayoría de elementos y términos tienen más relación con “Productos y Resultados”.

Tabla 18. Aspectos de los Índices revisados relacionados con el Componente Productos y Resultados

#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
1	Korea Government Innovation Index (GII)	VARIABLES	5. Adopción-implementación de la Innovación 6. Resultados de la innovación
		Niveles de innovación: Resultados.	5. Establecimiento de la Innovación
2	Innovation Index Working Paper: Innovation in Government Organizations, Public Sector Agencies and Public Service NGO's	Componentes	3. Producción o salida de Innovación (Outputs) 4. Resultados de la Innovación
		Categorías	1. Rendimiento institucional, 2. Producción de Innovación 1. Impacto y alcance de la innovación
3	Public Sector Innovation Index: Exploratory Project	Componentes	1. Impacto
		Subcomponentes	1. Mejoramiento de los resultados (según consumidores), 2. Mejoramiento de los indicadores (KPI), 3. Mejoramiento en la evaluación del servicio (retroalimentación de los consumidores), 4. Mejoramiento de la eficiencia (eficiencia/productividad)

#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
4	Driving innovation in the public sector, Developing an innovation index	Etapas del proceso de innovación	2. Implementación de la Idea
		Capacidades Innovadoras	1. Claridad sobre implementación y medición, 2. Capacidades para entregar la Innovación, 3. Flexibilidad para la implementación
5	Public Sector Innovation Index, A diagnostic tool for measuring innovative performance and capability in public sector organizations	Indicadores	2. Proceso
			3. Producción (Output)
			4. Resultados
			1. Estrategia de innovación explícita
		Subindicadores	2. Medición y evaluación sistemática de la innovación
			3. Administración de la innovación mediante el involucramiento directo de las cabezas de la entidad, apoyo constante a la innovación y la implementación de ideas
			4. Generación de incentivos para innovar
			5. Prácticas para la difusión y el aprendizaje de la innovación
			6. Alianzas para la innovación
			7. Identificación de barreras y generadores de innovación
			1. Tipos de innovación (productos, servicios, procesos, diseño organizacional, etc)
			2. Grado de novedad de la innovación (innovación
			3. “Outputs” intangibles relacionados con la innovación (patentes, derechos de autor, etc)
			4. Efectos de la innovación (medición)
Subindicadores	1. Desempeño organizacional (en temas de calidad y productividad)		
	2. Satisfacción de los empleados		
	3. Satisfacción de los usuarios		
	4. Otros efectos intangibles (incremento de la legitimidad y la confianza)		
6	An Innovation Index for the Public Sector	Indicadores	3. Resultados de la Innovación
		Subindicadores	Definir el “desempeño” de una entidad pública no es un tema sencillo, existen diferentes formas de medir el desempeño que pueden llegar a generar conflicto entre ellas 2. Se podría medir los resultados de la innovación teniendo en cuenta el incremento de la productividad, tal y como se hace en el sector privado. Sin embargo, medir la productividad en el sector público es un tema complejo. 3. Las organizaciones pueden llegar a generar una alta productividad sin necesidad de innovación 4. Por el lado contrario, la innovación no necesariamente puede llegar a generar mayor desempeño de una entidad



#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
			pública. Por otro lado, los resultados de los procesos de innovación dentro de las entidades públicas pueden tomar mucho tiempo.

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

4.4 Gestión del Conocimiento

Únicamente dos (2) documentos de las propuestas de Índice desarrollan variables, componentes o etapas relacionadas con acciones encaminadas a difundir la información generada del proceso y resultados de la Innovación (Índice de Corea y Deloitte).

Los elementos mencionados relacionados con el componente Gestión del Conocimiento están relacionados con: sistematización, difusión y lecciones aprendidas.

Tabla 19. Componente Gestión del Conocimiento

#	Nombre del índice revisado	Aspectos	Descripción
1	Korea Government Innovation Index (GII)	Variables	4. Sistematización del proceso
		Niveles de innovación: Resultados.	4. Proliferación de la Innovación
4	Driving innovation in the public sector, Developing an innovation index	Etapas del proceso de innovación	3. Difusión de la Idea
		Capacidades Innovadoras	1. Incentivos para compartir lecciones aprendidas, 2. Canales para la difusión de lecciones aprendidas, 3. Incentivos para adoptar innovaciones de otros lugares

Fuente: Elaborado por la Veeduría Distrital

5. Propuesta de Índice de Innovación

La propuesta que será descrita fue desarrollada en el 2017, y fue puesta a consideración del Comité Directivo y funcionarios y contratistas de la Veeduría Distrital con el fin de recibir retroalimentación. Con esta versión del Índice de Innovación Pública se realizó un piloto en la Secretaría Distrital de la Mujer, de la cual se recibieron comentarios para mejorar la herramienta. Los comentarios resultantes del piloto fueron analizados de la mano del Grupo de Investigación y Análisis de las Políticas Públicas y la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Colombia y con esta información se llegó a la versión final del Índice de Innovación Pública que es presentado en el Informe de Resultados de la Primera Aplicación del Índice de Innovación Pública (IIP) (Veeduría Distrital, 2019).

Así, luego de revisar y analizar la bibliografía mencionada en secciones anteriores, relacionada con el diseño y creación de un índice para medir la Innovación en el sector Público, a

continuación, se presenta la propuesta de Índice de Innovación planteada en 2017, que contiene 4 componentes, 19 variables de análisis y 26 indicadores que suman en total 102 puntos. En este capítulo, se describen cada uno de sus componentes, sus variables de análisis, indicadores, fuentes de información y propuesta de ponderación.

5.1 Componente 1: Capacidad Institucional

Este primer componente busca medir la capacidad, recursos e insumos que tiene la entidad para desarrollar acciones relacionadas con la innovación, es decir, si la entidad tiene las bases para poder innovar. Este componente tiene 4 variables de análisis:

- Normatividad y visión estratégica: Toma en cuenta la posición propia/normativa de la entidad con relación a la innovación y el discurso que proyectan las cabezas de la entidad sobre el tema.
- Recursos Monetarios: Identifica los recursos que la entidad apropia y ejecuta en temas de innovación.
- Recursos Humanos: Señala el número de personas que trabajan en temas de innovación y valida la percepción de los servidores públicos o contratistas sobre el trabajo de estas personas.
- Cultura de la Innovación: Relaciona las actividades que se desarrollan para promover una cultura de innovación dentro y fuera de la entidad.

Tabla 20. Índice de Innovación Pública Componente Capacidad Institucional (Insumos)

C	Variables de Análisis	Indicadores	Fuente de información	Ponderación
1. Capacidad Institucional (Insumos)	1. Normatividad y visión estratégica	1. Existencia de términos relacionados con innovación dentro de la normatividad y/o visión estratégica de la entidad	Revisión documental del Plan Anual de la entidad y del Acuerdo de creación de esta	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
		2. Existencia de metas, programas, proyectos relacionados con Innovación	Revisión documental del Plan Anual de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	2. Recursos Monetarios	3. % de recursos anuales apropiados en temas de innovación sobre el total del presupuesto de la entidad	Revisión del presupuesto anual aprobado para la entidad	0%: 0 PUNTOS 0,1% - 4,99%: 1 PUNTO 5% - 9,99%: 2 PUNTOS +10%: 3 PUNTOS
		4. Porcentaje de recursos anuales ejecutados en temas de innovación sobre el total	Informe de Rendición de Cuentas de la entidad	MENOS DE 10%: 0 PUNTOS 11% - 29%: 1 PUNTO 30% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Ponderación</i>
	3. Recursos humanos	5. ¿Existe uno o más funcionarios y/o contratistas que trabajan en temas de innovación en la entidad?	Revisión documental en la oficina de Talento Humano de la Entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	4. Cultura de la Innovación	6. ¿La entidad desarrolla actividades encaminadas a generar una cultura de Innovación?	Solicitud de información a la oficina de Talento Humano	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
			PUNTAJE TOTAL	23 PUNTOS

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.

Para el posterior análisis de los resultados, se proponen los siguientes indicadores de percepción de servidores y contratistas, así como de los ciudadanos y grupos de interés, frente a algunos indicadores de esta sección:

Tabla 21. Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Capacidad Institucional

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Fuentes de información</i>
1. Capacidad Institucional (Insumos)	1. Normatividad y visión estratégica	1. Percepción en los servidores y contratistas de la importancia de la innovación en el discurso y objetivos de la Entidad.	Considero que las metas, objetivos o acciones de la entidad, así como el lenguaje de los Directivos están relacionados con innovación, creatividad, o con nuevas formas de abordar los problemas públicos	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad
		2. Percepción en los ciudadanos de la importancia de la innovación en el discurso y objetivos de la Entidad.	Considera que las acciones o actividades desarrolladas por la entidad con los ciudadanos, son acciones innovadoras, creativas o diferentes a las tradicionales	Encuesta estructurada a ciudadanos y grupos de interés que tengan relación de la entidad
	3. Recursos humanos	3. Percepción de los servidores y contratistas de la relevancia de los resultados de las personas que trabajan innovación dentro de la entidad.	Considero que las personas que trabajan en temas de innovación al interior de mi entidad hacen un trabajo relevante y pertinente para cumplir con los objetivos y metas de mi entidad.	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad
	4. Cultura de la Innovación	5. Percepción en los servidores y contratistas de la entidad sobre las	La entidad desarrolla acciones o actividades internas encaminadas a generar una cultura de	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad



<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Fuentes de información</i>
		acciones relacionados con la generación de cultura de innovación en la entidad (promoción de espacios de participación para los servidores, espacios de socialización de experiencias, entre otros).	innovación con los servidores y contratistas	

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

5.2 Componente 2: Procesos y actividades

El segundo componente busca medir los procesos y actividades que la entidad desarrolla para generar innovación, especialmente si dentro de este proceso se toma en cuenta a los servidores de su entidad, los ciudadanos y grupos de interés con los que trabaja. Este componente tiene cinco (5) variables de análisis:

- **Identificación de Problemas:** Está relacionado con la forma como la entidad identifica los problemas mediante el trabajo con servidores y contratistas, ciudadanos y grupos de interés.
- **Generación de Ideas:** Las ideas para solución de los problemas de la entidad no pueden venir exclusivamente de las personas con mayor jerarquía dentro de la entidad, deben venir de varias fuentes: servidores y contratistas, ciudadanos y grupos de interés.
- **Diseño de Innovaciones:** El diseño de soluciones innovadoras debe estar influenciado por servidores y contratistas, ciudadanos y grupos de interés.
- **Implementación de la innovación:** Es fundamental que la entidad cuente con un proceso de implementación de innovaciones que tenga presente un proceso de prototipaje y validación de la innovación.
- **Actividades de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación:** Los procesos de innovación desarrollados dentro del sector público deben tener un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación que permita hacer una retroalimentación constante de los resultados. Así mismo, debe contar con indicadores que permitan medir los resultados.

Tabla 22. Índice de Innovación Pública Componente Procesos y Actividades

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Ponderación</i>
----------	------------------------------	--------------------	------------------------------	--------------------

C	<i>Variables de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Ponderación</i>
2. Procesos y Actividades	5. Identificación de problemas	7. Existencia de actividades de identificación de problemas donde se involucre al servidor público	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
		8. Existencia de actividades de identificación de problemas donde se involucre al ciudadano	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	6. Generación de ideas	9. Existencia de un proceso de recepción, análisis de ideas propuestas por servidores y contratistas (SI/NO)	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
		10. Existencia de un proceso de recepción y análisis de ideas propuestas por ciudadanos y grupos de interés (SI/NO)	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	7. Diseño de innovaciones	11. Existencia de Innovaciones diseñadas por servidores o contratistas relevantes para el cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
		12. Existencia de Innovaciones diseñadas por la ciudadanía o los grupos de interés para el cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	8. Implementación de innovaciones	13. Existencia de un proceso de prototipaje y validación de la Innovación	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	9. Actividades de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	14. Existencia de un proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación de la Innovación (SI/NO)	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS

<i>C</i>	<i>VARIABLES DE ANÁLISIS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>	<i>PONDERACIÓN</i>
			PUNTAJE TOTAL	32 PUNTOS

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital.

Para el posterior análisis de los resultados, se proponen los siguientes indicadores de percepción de servidores y contratistas, así como de los ciudadanos y grupos de interés, frente a algunos indicadores de esta sección:

Tabla 23. Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Procesos y Actividades

<i>C</i>	<i>VARIABLES DE ANÁLISIS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i>
2. Procesos y Actividades	6. Identificación de problemas	6. Percepción del servidor público con relación a su participación en la identificación de problemas.	Me he sentido involucrado en el proceso de identificación de problemas de la entidad.	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad
		7. Percepción del ciudadano y grupos de interés con relación a su participación en la identificación de problemas.	La entidad invita a la ciudadanía a actividades específicas donde yo pueda expresar los problemas que tiene la entidad	Encuesta estructurada a ciudadanos y grupos de interés que tengan relación de la entidad
	7. Generación de ideas	8. Percepción de servidores y contratistas sobre receptividad de Directivos de la entidad ante ideas propuestas.	Los directivos de la entidad son receptivos con respecto a las ideas o sugerencias que producen los servidores y contratistas de la entidad	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad
		9. Percepción de ciudadanos y grupos de interés sobre receptividad de la entidad ante ideas propuestas.	Considera que la entidad está abierta a recibir propuestas o ideas de la ciudadanía para mejorar la forma como hace las cosas	Encuesta estructurada a ciudadanos y grupos de interés que tengan relación de la entidad

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

5.3 Componente 3: Productos y Resultados.



El tercer componente busca medir los productos y resultados que la innovación busca generar para la entidad. Se mencionan 4 variables relacionadas específicamente con producto, las cuales identifican el nivel de producción de innovación de la entidad; y 4 variables alineadas con los resultados, es decir, si la innovación aportó al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este componente tiene 9 variables de análisis:

- Problemas identificados (Producto): Busca medir el nivel de productividad de la entidad con relación a las actividades para la identificación de problemas por parte de servidores y contratistas, ciudadanos y grupos de interés.
- Ideas Generadas (Producto): Está relacionado los espacios para la generación de ideas, así como en identificar el número de ideas servidores y contratistas, ciudadanos y grupos de interés que terminan siendo seleccionadas para comenzar un proceso de innovación
- Innovaciones Diseñadas (Producto): Menciona el número de innovaciones diseñadas¹².
- Innovaciones Implementadas (Producto): Compara el número de innovaciones diseñadas con las que realmente se implementaron
- Metas del Plan Distrital de Desarrollo (PDD) para las cuales se usó la innovación (Resultados): Esta variable busca identificar la relación entre el uso de la innovación como herramienta para el cumplimiento de las metas del PDD
- Metas del Plan Distrital de Desarrollo (PDD) cumplidos con innovación (Resultados): Esta variable busca medir la relación directa entre innovación y el cumplimiento efectivo de las metas del PDD
- Ahorro en recursos gracias a la Innovación (Resultados): La gran mayoría de acciones relacionadas con innovación, están relacionadas con el mejoramiento de un proceso, acción o plan, lo cual puede generar en el ahorro y eficiencia de recursos
- Ahorro en tiempo/procesos gracias a las Innovación (Resultados): Otra forma de medir los resultados de la innovación es identificar si se generó un ahorro en temas de tiempo o procesos dentro de una entidad pública
- Satisfacción del ciudadano /ciudadanos beneficiados (Resultados): Los resultados de la aplicación de un proceso que genere innovación, deben estar marcados por la satisfacción del ciudadano por el nuevo (o mejorado) proceso, producto o servicio. También se debe analizar el número de ciudadanos que se beneficiaron de la innovación sobre el total de ciudadanos beneficiados por la entidad.

Tabla 24. Índice de Innovación Pública Componente Productos y Resultados

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Ponderación</i>
----------	------------------------------	--------------------	------------------------------	--------------------

¹² Es importante saber el número de innovaciones diseñadas, sin embargo, se debe buscar otra variable que busque generar un comparativo que pueda dar una calificación a la mencionada variable

C	<i>VARIABLES DE ANÁLISIS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>	<i>PONDERACIÓN</i>
3. Productos (output) y resultados (outcome)	10. Producto: Problemas identificados	15. Porcentaje de metas del plan anual de la entidad que tuvieron en cuenta problemas identificados con servidores y contratistas.	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	NINGUNA: 0 PUNTOS 1% - 25%: 1 PUNTO 26% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS
		16. Porcentaje de metas del plan anual de la entidad que tuvieron en cuenta problemas identificados con la ciudadanía y grupos de interés.	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	NINGUNA: 0 PUNTOS 1% - 25%: 1 PUNTO 26% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS
	11. Productos: Ideas Generadas	17. Se generaron ideas de servidores y contratistas; y estas fueron tenidas en cuenta por la entidad.	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
		18. Se generaron ideas de ciudadanos y grupos de interés; y estas fueron tenidas en cuenta por la entidad.	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	12. Producto: Innovaciones Prototipadas	19. Porcentaje de ideas que hayan comenzado un proceso de prototipado auspiciado por la entidad, que hayan surgido de ideas de servidores públicos y ciudadanos.	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	NINGUNA: 0 PUNTOS 1% - 25%: 1 PUNTO 26% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS
	13. Producto: Innovaciones Implementadas	20. Porcentaje de Innovaciones implementadas sobre el total de las prototipadas en el año	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	NINGUNA: 0 PUNTOS 1% - 25%: 1 PUNTO 26% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS
	14. Resultado: Metas del PDD para las cuales se usó Innovación	21. Porcentaje de metas del Plan Anual de la Entidad para las cuales se desarrollaron actividades relacionadas con Innovación sobre el total de metas	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	NINGUNA: 0 PUNTOS 1% - 25%: 1 PUNTO 26% - 50%: 2 PUNTOS 51% - 75%: 3 PUNTOS 76% - 100%: 4 PUNTOS

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Ponderación</i>
	15. Resultado: Ahorro en recursos gracias a innovación	22. ¿La entidad tuvo un ahorro de recursos derivado de las innovaciones implementadas?	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	16. Resultado: Ahorro en tiempo/procesos gracias a innovación	23. ¿La entidad tuvo un ahorro de tiempo derivado de las innovaciones implementadas?	Solicitud de información a Jefe de Planeación de la entidad	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	17. Resultados: Satisfacción del ciudadano	24. ¿En promedio, qué calificación han dado los ciudadanos a las innovaciones hechas por la entidad en procesos o servicios que los han afectado?	Encuestas de satisfacción realizadas por la ciudadanía frente a las actividades de la entidad que han implicado innovación.	Alto: 100% - 71%: 3 PTOS Medio: 70% - 31%: 2 PTOS Bajo: 30% - 0%: 1 PTO No se tiene calificación de la ciudadanía: 0 PTOS
			PUNTAJE TOTAL	39 PUNTOS

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

Para el posterior análisis de los resultados, se proponen los siguientes indicadores de percepción de servidores y contratistas, así como de los ciudadanos y grupos de interés, frente a algunos indicadores de esta sección:

Tabla 25. Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Productos y Resultados

<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Fuentes de información</i>
3. Productos (output) y resultados (outcome)	8. Productos: Ideas Generadas	10. Percepción de servidores y contratistas sobre la inclusión de las ideas generadas por ellos para comenzar a ser implementadas por la entidad.	Considera que la entidad materializa las ideas propuestas por los servidores o contratistas de la entidad.	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad
		11. Percepción de ciudadanos y grupos de interés sobre la inclusión de las ideas generadas por ellos para comenzar a ser implementadas por la entidad.	Usted considera que la entidad desarrolla ideas u proyectos que le son propuestos por la ciudadanía	Encuesta estructurada a ciudadanos y grupos de interés que tengan relación de la entidad



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

5.4 Componente 4: Gestión del Conocimiento

El cuarto y último componente busca visibilizar el compromiso que tiene la entidad para compartir el conocimiento producido, especialmente sus lecciones aprendidas. Este componente tiene 2 variables de análisis:

- Documentación sobre lecciones aprendidas: Identifica el nivel que tiene una entidad pública para documentar sus errores y lecciones aprendidas, buscando mejorar sus procesos y resultados a futuro.
- Difusión de estas: No solo es importante documentar las lecciones aprendidas, sino compartirlas con otras entidades públicas para que puedan aprender de los errores cometidos, o inclusive con los ciudadanos y grupos de interés, los cuales pueden utilizar esa información para procesos u acciones parecidas, o simplemente para evidenciar que la entidad está trabajando para mejorar sus resultados.

Tabla 26. Índice de Innovación Pública Componente Gestión del Conocimiento

C	Variables de Análisis	Indicadores	Fuente de información	Ponderación
4. Gestión del conocimiento	18. Documentación sobre lecciones aprendidas	25. ¿La entidad produce documentos sobre sus aprendizajes y lecciones aprendidas?	Solicitud de información a jefe de TIC y Comunicaciones de la entidad.	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
	19. Difusión de estas	26. ¿La entidad pública produce documentos sobre sus aprendizajes y lecciones aprendidas?	Solicitud de información a jefe de TIC y Comunicaciones de la entidad.	SI: 4 PTOS NO: 0 PTOS
			PUNTAJE TOTAL	8 PUNTOS

Fuente: Elaborado por la Veeduría Distrital

Para el posterior análisis de los resultados, se proponen los siguientes indicadores de percepción de servidores y contratistas, así como de los ciudadanos y grupos de interés, frente a algunos indicadores de esta sección:

Tabla 27. Indicadores de percepción de servidores, contratistas, ciudadanos y grupos interés frente al componente de Gestión del Conocimiento

C	Variables de Análisis	Indicadores	Preguntas	Fuentes de información
Gestión del conocimiento	9. Difusión del conocimiento	12. Percepción de los servidores y contratistas sobre su interacción con los	Su entidad produce documentos sobre lecciones aprendidas y	Encuesta estructurada a servidores y contratistas de la entidad



<i>C</i>	<i>VARIABLES de Análisis</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Fuentes de información</i>
		documentos publicados por la entidad sobre lecciones aprendidas y aprendizajes.	buenas prácticas	
		13. Percepción de los ciudadanos y grupos de interés sobre su interacción con los documentos publicados por la entidad sobre lecciones aprendidas y aprendizajes.	La entidad desarrolla actividades, entrega o publica documentos donde habla de los errores que ha cometido y plantea soluciones a estos errores	Encuesta estructurada a ciudadanos y grupos de interés que tengan relación de la entidad

Fuente: Elaborado por la Veeduría Distrital.



6. Bibliografía

- Abril Abadía, A., Deza Pulido, M, García Manjón, J, Gutiérrez Díaz, M., Rodríguez Escobar, J., Rodríguez-Arana, J. (2013) La necesaria innovación en la administración pública. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12 (3), pp.169-172.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., (2016) Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016 – 2020 Tomo 1. Bogotá DC. Recuperado de: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/planeacion/tomo1-digital.pdf>.
- Atkinson, T. (2005). Atkinson Review of measurement of government output and productivity for the National Accounts: Final Report. Londres, Inglaterra: Palgrave Macmillan
- Audit Commission. (2007). *Seeing the light: Innovation in local public services. Local Government National Report*. Reino Unido. Recuperado de: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.audit-commission.gov.uk/SiteCollectionDocuments/Downloads/Innovation_casestudy_06.pdf.
- Bloch, C., Lassen, L., Norm, T., Bundgaard, T. (2009). Public Sector Innovation Index, A Diagnostic Tool, for measuring innovative performance and capability in public sector organizations. *NESTA Innovation Index Working Paper*. Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/Public%20Sector%20Innovation%20Diagnostic%20Tool.pdf>.
- CEPAL. La Innovación Pública es crucial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. [Página Web].(Fecha de consulta 31 de enero de 2018).Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos>.
- Clark, J, Good, B. y Simmonds P, (2008). Innovation in the Public and Third Sectors. *NESTA Innovation Index Working Paper*. Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/4.2.InnovationinthePublicandThirdSectors.pdf>.
- Comisión Europea. (2013). European Public Sector Innovation Scoreboard 2013. A pilot exercise. Recuperado de: http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1540_EIS-2011-12_EPSIS-2013.pdf.
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) (2014). Concurso Gestión de la Innovación



en el sector público 2014. Recuperado: <http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230116015&CodArchivo=20140310105734>.

De Miguel Esponera, M. (2015). Innovación Pública: Formulación de un modelo adaptado a la Administración Pública basado en los estímulos para la innovación. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/MartaDeMiguelEsponera/innovacin-pblica-56161039>

Deloitte. (2009). Driving innovation in the public sector Developing an innovation index. Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/NESTAInnovationIndexDeloitteFinalReport.pdf>.

Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno. Innovación Pública y Mejora de la Administración. [Página Web]. (Fecha de consulta 31 de enero de 2019). Recuperado de: <http://www.euskadi.eus/innovacion-publica-presentacion/web01-a2berrik/es/>.

Earl, L. (2002). Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron, *Statistics Canada working paper*. Recuperado de <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2002001-eng.pdf>.

Gobierno de Australia (2011). Measuring Innovation in the Australian Public Sector, Consultation Paper 1.0, The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) Project. Recuperado de <https://innovation.govspace.gov.au/sites/g/files/net1566/f/files/2011/08/APSII-Consultation-Paper.pdf>.

Harvard Business School Publishing Corporation (2009). *Types of innovation*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Hughes, A, Farren-Handford, M, Baker, C, (2009) Public Sector Innovation Index: Exploratory Project. *Nesta and Ernst and Young Innovation Index Working Paper*. Recuperado de <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/Public%20Sector%20Innovation%20Index%20Exploratory%20Project.pdf>.

Innovation Unit, (2009). An Innovation Index for the Public Sector, Final Draft Report. [Aarhus University and Damvad Analytics], *NESTA Innovation Index Working Paper*. Recuperado de <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/An%20Innovation%20Index%20for%20the%20Public%20Sector.pdf>.



- London School of Economics Public Policy Group (2008). Innovation in Government Organisations, Public Sector Agencies and Public Service NGOs. *NESTA Innovation Index Working Paper*. Recuperado de <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/4.1.InnovationinGovernmentOrganizationsPublicSectorAgenciesandPublicServiceNGOs.pdf>.
- Mulgan, G. y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Londres, Reino Unido: Cabinet Office.
- Mulgan, G. (2007). Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. Londres, Reino Unido: Nesta.
- Mulgan, G. (2014). Innovation In The Public Sector: How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt? Londres, Reino Unido: Nesta.
- National Audit Office, (2006). *Achieving innovation central in government organizations*. Londres. Recuperado de <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2006/07/05061447i.pdf>.
- National Audit Office, (2009). Innovation across central government. Londres. Recuperado de: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/03/080912.pdf>.
- OCDE. (2017). Public-sector innovation. Recuperado de: <https://www.oecd.org/sti/outlook/e-outlook/stipolicyprofiles/competencestoinnovate/public-sectorinnovation.htm>.
- Ramírez-Alujas, A. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea. *Buen Gobierno* (9), pp. 1-35
- Ramírez-Alujas, A. (2011) Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas. *Circunstancia*, 9 (26), pp. 1-14.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública* (19), 5-50.
- Navarro, F. M. (2016). “Innovación Pública en América Latina: conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos”. *Revista de Gestión Pública*, 8 (1), pp 5-18.
- Rey, A. Seis tipos de Innovación Pública. [Página Web]. (Fecha de consulta 31 de enero de



- 2018). Recuperado de: <http://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>.
- Tamayo Gómez, C. (2016). *Pensar y construir el territorio desde la cultura: Derecho a la ciudad, cultura ciudadana e Innovación Pública*. Medellín, Colombia: Centro de Análisis Político, Universidad EAFIT.
- Van Dooren, W, Manning, N, Malinska, J, Dirkhan, K, Miekatrien, S, Bouckert, G, (2006). *OECD GOV Technical Paper 2 – Issues in Output Measurement for “Government at a Glance”*. Recuperado de <file:///C:/Users/jyepdpc.VEEDURIA/Downloads/2010RAPPORTOECDoutputmeasurement.pdf>.
- Veeduría Distrital. (2016). *Documento de Formulación Proyecto de Inversión 1060: Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital*. Bogotá D.C. Recuperado de: http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Documento_formulaci%C3%B3n_proyecto_1060.pdf.
- Veeduría Distrital. (2019). *Informe de Resultados de la Primera Aplicación del Índice de Innovación Pública (IIP)*. Bogotá D.C. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20I%CC%81ndice%20de%20Innovacio%CC%81n%20Publica%20\(IIP\)%20-%20final%20.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Informe%20de%20Resultados%20del%20I%CC%81ndice%20de%20Innovacio%CC%81n%20Publica%20(IIP)%20-%20final%20.pdf)
- Yoon, J. (2006). *Government Innovation Index (GII): Concept, Development and Application*. República de Corea. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023428.pdf>.