

Innovación pública, un avance hacia un estado más eficiente: el caso de la Secretaría de
Educación del Distrito de Bogotá



Isbelia Ramírez Valenzuela

Código 4402047

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Dirección de Posgrados

Especialización en Finanzas y Administración Pública

Bogotá D.C.

2020

Tabla de contenido

Lista de tablas.....	III
Resumen.....	IV
Abstract	IV
Introducción	1
Objetivo general:.....	3
Objetivos específicos:	3
Marco teórico	4
Conclusiones	27
Bibliografía	30

Lista de tablas

Tabla 1 Indicadores de producto	14
Tabla 2 Entidades IPP	21
Tabla 3 Entidades con mayores porcentajes de aplicación.....	22
Tabla 4 Entidades por estado de innovación.....	23
Tabla 5 Resultados de la SDE.....	255

Lista de figuras

Figura 1: Fuerzas impulsoras de la innovación de servicios.....	9
Figura 2. Componentes IIP	18

Resumen

Este ensayo ofrece una opinión a reflexionar sobre la innovación en el sector público, como llega a Colombia y los mecanismos a través de los cuales se inicia su implementación hasta analizar el estado de ejecución para el caso específico de la Secretaría de Educación Distrital. Se identifican diferentes enfoques sobre la innovación pública y la evolución del dialecto que ha generado su introducción en el sector público que genere el cambio cultural del servidor público y el involucramiento del ciudadano para lograr servicios más eficaces y eficientes que den solución a los problemas públicos.

Palabras clave: innovación pública, sector público, construcción, valor público

Abstract

This essay offers an opinion to reflect on innovation in the public sector, how it reaches Colombia and the mechanisms through which its implementation begins until analyzing the state of execution for the specific case of the Secretaría de Educación Distrital. Different approaches are identified on public innovation and the evolution of the dialect that has generated introduction in the public sector that generates the cultural change of the public servant and the involvement of the citizen to achieve more effective and efficient services that provide solutions to public problems.

Keywords: public innovation, public sector, construction, public value

Introducción

En los últimos años a nivel global se ha situado un dinámico interés por promover la innovación pública y favorecer su práctica con el enfoque en la prestación de servicios a la ciudadanía. Desde los organismos multilaterales se ha promulgado la exigencia de enfocarse hacia la mejora de metodologías en la gestión pública.

Existen diversas definiciones para estructurar sobre lo que se entiende por innovación pública desde teorías clásicas de Peter Drucker y Schumpeter hasta las más recientes definiciones de organizaciones líderes en el tema como la OCDE quienes la describen desde distintos enfoques y con la finalidad de hacer una nueva gestión pública. Una interesante aproximación a los factores que inciden a impulsar la innovación pública está basada en la propuesta de Johan Hauknes del entorno interno, externo y sus factores.

Dado este contexto, a partir del gobierno del expresidente Juan Manuel Santos y en concordancia con la adhesión de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se introduce la terminología a los programas de gobierno teniendo en cuenta la afectación en la vida de los ciudadanos de las instituciones públicas. Bajo el gobierno actual se continúa con la construcción de políticas que promuevan el objetivo de impulsar la innovación pública en Colombia, con el planteamiento de cinco objetivos acordes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así mismo a nivel capital Bogotá, se establecen propósitos y metas de gobierno de la innovación pública como un potencial para generar confianza en la institución.

Al analizar los objetivos trazados por la Secretaría de Educación del Distrito y el resultado del Índice de Innovación Pública realizado en Bogotá, se concluye la eficacia de la entidad al generar el logro de sus metas que debería reflejarse en la calidad de la educación distrital.

Por último, se relaciona unas conclusiones y recomendaciones procedentes del estudio de la implementación de la innovación pública, el efecto que causa y los posibles aportes que puede brindar esta investigación.

Pregunta problema

¿Cuáles son los procesos de innovación pública implementados en la Secretaría de Educación?

Objetivo general

Analizar el avance de implementación de innovación pública en la Secretaría de Educación

Objetivos específicos

- Revisar los principios y lineamientos relacionado con la innovación pública
- Determinar los objetivos trazados en innovación pública en la Secretaría de Educación de Bogotá
- Identificar el avance de implementación de innovación pública en la entidad objeto de estudio.

Marco teórico

El término de innovación pública, es un concepto muy amplio; ha sido desarrollado y aplicado en estudios económicos, gestión empresarial y pública, así como en sociología con varios enfoques de acuerdo a su aplicabilidad en el contexto incierto en que se enfrentan los gobiernos y organizaciones del sector público; algunos autores y entidades la definen de la siguiente manera:

La definición de la OCDE¹ basada desde la investigación colaborativa muy acertada por parte de este organismo, nos indica de manera ampliada el concepto general que aplica tanto a entidades públicas como privadas:

Todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. (OCDE, 1981).

Un concepto más aproximado desde el noción de lo público al servicio del ciudadano lo define el Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno² del país Vasco quien indica:

Cuando hablamos de Innovación Pública nos referimos a lo siguiente: (i) Unos servicios públicos pensados para las ciudadanas y los ciudadanos, y con las ciudadanas y los ciudadanos. (ii) Una Administración abierta: valores de transparencia, participación y colaboración ciudadana en las políticas públicas. (iii) Una Administración basada en las

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

² Entidad pública de la Viceconsejería de Función Pública encargada en liderar proyectos de mejora, modernizar e innovar servicios públicos y gestiona servicios de relación directa con la ciudadanía.

personas como referentes, copartícipes y corresponsables de la acción de gobierno. (iv)

Una Administración autocrítica que planifica su estrategia y evalúa sus resultados. (v)

Una Administración que asigna y utiliza los recursos públicos de forma eficiente y eficaz.

Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno, (s.f.).

Desde el Equipo de Innovación Pública³, (2019) del gobierno de Colombia con una definición más acorde a nuestro ámbito y con una visión que lleva a la reflexión y a la acción colectiva es “(...) la que responde a retos públicos. Por esto, la innovación pública va mucho más allá de la innovación en el sector público”.

Conforme a la investigación individual y que le da validez como una necesidad general la define como:

La innovación pública es la adaptación de la administración pública producto de los cambios sociales y todo tipo de cambios que hagan que la relación entre ciudadano-administración cambie, los cuáles ocasionan que la administración pública tenga que desarrollar los mecanismos necesarios y óptimos para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una nueva manera (...) Andrea Martínez Damea, (2013).

De las definiciones descritas por distintos órganos investigadores la innovación pública se concibe más allá de la introducción de nuevos productos o mejora en algún proceso y se manifiesta como una herramienta de cambio para el avance de las instituciones públicas llamadas a ser más cercanas al ciudadano, acorde a la globalización, al continuo cambio de necesidades y al requerimiento como seres humanos. El término ha sido referenciado a una acción y política

³ Las instituciones del sector público han conformado equipos de gestión de innovación denominados Equipo de Innovación Pública EIP

pública en respuesta a las necesidades o problemas vividos por las personas que acceden al sistema público; es así como indica el EIP, (2019): “la innovación pública es la que responde a retos públicos porque estos están centrados en las necesidades de las personas que lo viven y que sus voces, experiencias y perspectivas ayudan en el diseño y ejecución de una respuesta”.

Algunos analistas consideran que la innovación pública surgió después de la crisis financiera del 2007 en los países europeos y latinoamericanos, dado que ocasionó que la ciudadanía despertara y comenzara a cuestionarse, si el gobierno debe funcionar bajo modelos definidos desde tiempo atrás. Otros indican que el concepto de innovación pública nació en respuesta al movimiento “modernising government” de la OCDE en el 2005⁴.

La OCDE y la Eurostat publicaron el Manual de Oslo⁵ en el 2005 en donde se dan directrices para la interpretación de datos sobre innovación, las posibles aplicaciones, los tipos sustanciales y atribuciones de la innovación, las actividades consideradas de innovación, objetivos y obstáculos a la innovación. Si bien su alcance es sobre la innovación empresarial con la introducción de la innovación en los servicios proporciona lineamientos propios para el sector de servicios que ayudan al objeto de estudio, en relación a la importancia de la creación de indicadores que permitan evaluar comparativamente los resultados a nivel nacional y cuyos datos facilitan la información para la formulación de iniciativas de políticas apropiadas que generen un ecosistema favorable a la innovación en el sector público. Medir es una manera de establecer la eficiencia de la meta establecida y facilita la toma de decisiones sobre si se está realizando de

⁴ Modernising Government: The Way Forward, publicación de la OCDE en el 2005

⁵ El manual de Oslo – Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación publicado originalmente por acuerdo suscrito entre la oficina de estadística de las comunidades europeas (Eurostat) y la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con los títulos en inglés y francés.

manera correcta o si existen falencias y la manera de subsanarlas. No obstante, la innovación es continua y medir un proceso que es dinámico es difícil. El aprendizaje es progresivo e integra conclusiones de otros estudios pretendiendo convertirse en una herramienta para ampliar el conocimiento sobre innovación.

Así mismo, indica que el modelo del manual no sólo es para los países que están en el marco de la zona OCDE, siendo también referente a países no miembros que adoptan la metodología y le dan diferentes enfoques. De igual manera nos hace repensar en los factores que influyen para realizar innovaciones; cual sería la motivación ya que su desarrollo genera sobrecarga de trabajo, sino se encuentra a cargo de un grupo independiente. La función del servidor público es prestar un servicio al ciudadano y es allí en donde la innovación tiene su cabida en lo público, por su función de servicio se convierte en una fuerza que lo impulsa a mejorar sus prácticas laborales, que sean innovadoras y que faciliten su trabajo de manera eficaz y eficiente.

El manual hace referencia a la teoría de Schumpeter (1978) quien popularizó el concepto destrucción creativa como “el proceso de innovación en el que los nuevos productos destruyen a las viejas empresas”. Identifica la innovación como experimentos, la búsqueda de grandes cambios que causan una reestructuración de los sectores productivos, y la manera de anacrónica de trabajar de las entidades públicas. Esta teoría clásica se encuentra en armonía a las formuladas por Peter Druker, (1997) “la innovación es el instrumento específico del empresario innovador” lo que les permite realizar un análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocios y otro referente son Damanpour y Gopalakrishnan, (2001) con la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización. La innovación termina con las formas costumbristas de hacer las cosas e introduce nuevos paradigmas eliminando los

preexistentes en un proceso creativo y productivo. El objetivo de innovar es generar un cambio, crear capacidad de desarrollo, mejorar la eficiencia, fijar un paradigma conductista que genere valor, no obstante, se debe hacer en el campo de interacción diaria del servidor con el ciudadano de manera que se pueda ir ajustando la medida en la búsqueda de lo deseable, que es un servicio eficaz, eficiente y lograr la satisfacción del ciudadano, de igual manera este puede proporcionar datos importantes sobre la oportunidad de innovación a partir de sus sugerencias o experiencias en otros sectores, de allí parte la importancia de contar con canales que permitan generar esta comunicación constructiva.

La percepción de que las empresas de servicios en general no eran innovadoras es debatida con los datos que proporciona la OCDE en el año 2000 sobre que representan 2/3 del valor agregado, y sigue creciendo, mientras que la producción está en declive; sin embargo, hay poco conocimiento de los nuevos servicios y se le ha dado poca importancia a la investigación de la innovación. Generalmente la actividad de innovación en servicios es continua, por lo tanto, puede pasar inadvertida frente a lo que sucede en la industria en donde un producto tangible nuevo o innovado no pasa desapercibido.

Para el objeto de investigación el tipo de innovación que aplica es una innovación de organización que consiste de acuerdo al Manual de Oslo (2005) “en la aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (p.64). Su objeto principal es la mejora de resultados y reducción de costos de los procesos administrativos y por consiguiente mejorar en el nivel de satisfacción del trabajo y aumento de la productividad.

Seguendo el estudio realizado por Johan Hauknes⁶, (1998) propone un modelo teórico basado en nueve impulsores de la innovación de servicios (cultura organizacional, estrategias, investigación y desarrollo, colaboradores, trayectoria tecnológica, trayectoria institucional, competidores, consumidores y proveedores) que pueden favorecer la innovación pública.

Estos referentes de impulsores son clasificados como internos, los externos que se clasifican en trayectoria que son las ideas difundidas que dan dirección y los actores que constituyen un entorno que define el mercado, entendiendo la innovación como la consecuencia de una oportunidad formulado por la entidad.

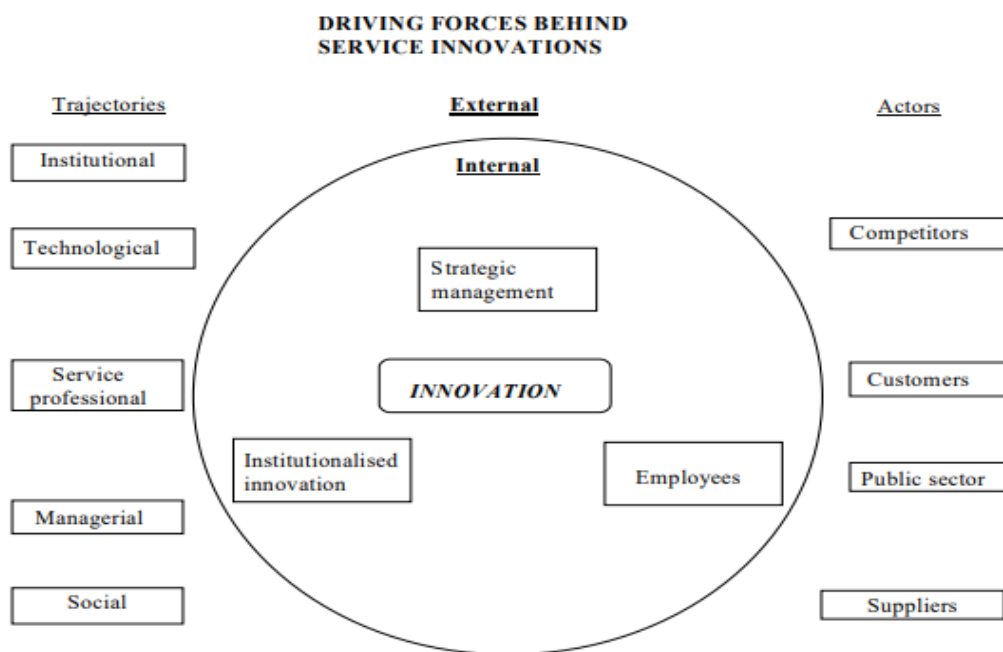


Figura 1: Fuerzas impulsoras de la innovación de servicios

Fuente: Sundbo y Gollouj, 1998

⁶ Servicios en innovación - Innovación en servicios, Johan Hauknes, 1998

Estos referentes de impulsores son clasificados como internos, los externos que se clasifican en trayectoria que son las ideas difundidas que dan dirección y los actores que constituyen un entorno que define el mercado, entendiendo la innovación como la consecuencia de una oportunidad formulado por la entidad. De acuerdo a esta teoría, la innovación pública no llega por sí sola debe haber un camino que la lleve a ejecutarse, y es allí en donde la entidad pública debe adaptarse a los cambios en el entorno incluyendo al servidor a responder a las crecientes demandas, provisionar servicios con calidad de la ciudadanía e involucrarlos en su diseño, ver y entender su entorno de manera tal que se sienta comprometido y visualice el producto de incorporar esas buenas prácticas, eliminando el estigma que la innovación y Estado no se encuentran relacionados, tal como lo señala Lewis (2010) que menciona que el Estado es un limitante de la innovación más que su promotor; el mayor ejemplo de esto es la burocratización, con estructuras densas, de jerarquías complejas y poco accesibles, con regulaciones normativas que rigen cada proceso, restringiendo la creatividad y el potencial humano.

La significación de innovar de las entidades se puede manifestar tanto en términos de ahorro del gasto como en productividad y eficiencia, en la mejora en la calidad del producto convirtiéndolas más competentes y accesibles al público; entender cuál es el interés de la entidad por innovar puede determinar en el servidor un mayor interés sobre la meta esperada. Los clientes son el foco final en la prestación de sus servicios, además de actuar como fuente de conocimiento para la mejora del servicio. Hauknes, (1998). El cliente en el sector público es el ciudadano y para el servidor este debe ser su prioridad, prestando un servicio calificado que brinde la información confiable y oportuna requerida.

Hoy en día la mayoría de los gobiernos nacionales del mundo se han adherido a la Declaración Sobre Innovación en el Sector Público⁷ enviando un mensaje contundente a la comunidad internacional de que la innovación del sector público es importante, digna de atención y apoyo. Alex Roberts (2019). Los gobiernos hacen las reglas y los marcos normativos de la economía, por lo tanto, es importante que el sector público apoye a los gobiernos haciendo su mejor esfuerzo de construir país. La innovación pública más allá de cumplir una política o lineamiento, es una herramienta que le permite al gobierno manejar los grandes desafíos que se enfrentan diariamente con problemas generalizados y regionalizados como la pobreza, desigualdad, educación, salud, medio ambiente, corrupción, políticas públicas y muchos más que se presentan de una nación a otra.

La declaración sobre innovación de la OCDE (2019), tiene como propósito legitimarla como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público, brinda los principios, conceptos y el lenguaje común del trabajo diario de los servidores públicos; se convierte en una herramienta de planeación y gestión de la innovación tanto para los gobiernos como para los servidores públicos que le permita obtener una ventaja de nuevas oportunidades y difundir sus lecciones y prácticas para el logro de sus objetivos.

El compendio tiene cinco principios generales y acciones que apoyan y mejoran la innovación señalando la importancia en la forma en la que enfrentan retos frecuentes y complejos y la manera de poder aprovechar las situaciones. Entre 2014 y 2017 se auscultó la probabilidad de tener un instrumento jurídico para la innovación, ya que los gobiernos tienen un

⁷ La Declaración Sobre Innovación en el Sector Público fue adoptada el 22 de mayo de 2019 por 35 países miembros de la OCDE y por 5 no miembros durante la reunión del Consejo de la OCDE a nivel Ministerial

papel fundamental en el diseño y marco jurídico para economías sustentables generando las condiciones favorables para servicios públicos básicos. La OPSI⁸ cree que este es un gran paso que ayudará a legitimar la práctica de la innovación dentro del gobierno y contribuirá a un enfoque más sistémico y estructurado sobre cómo los gobiernos introducen, implementan y evalúan nuevos enfoques. La OCDE ha desarrollado evidencia sólida que acredita el efecto de estándares internacionales para un gobierno digital y abierto, con integridad pública y regulación gubernamental.

Como lo afirman las autoras Zurbriggen y González (2014) del libro *Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas*, el papel de la ciudadanía es cada vez más activo y exigente al modelo que requieren de la entidad:

(...) se observa el surgimiento de formas innovadoras de participación que responden a un modelo de gobernanza colaborativa, en las que ciudadanos y comunidades desempeñan un papel activo en la co-creación de servicios y políticas públicas, a la vez que las nuevas tecnologías de la información habilitan nuevas formas de participación (...)

El desafío es desarrollarlas para obtener un trabajo colaborativo con el objetivo de resolver los múltiples problemas que se presentan en el sector público y que genere valor a la sociedad conforme a sus necesidades; sí la innovación surgiera espontáneamente sin el alcance y acción que dan los organismos internacionales a través de sus principios y lineamientos, improbablemente emergerían con el efecto sostenido y honesto de modo que permita realizar una respuesta innovadora a cualquier reto que requiriera un nuevo rumbo cuando y donde sea

⁸ Observatory of Public Sector Innovation es un foro mundial para la innovación del sector público

necesario. En su experiencia, el DNP⁹ indica que cotidianamente los desafíos se plasmaban en papel con una gran inversión de recursos y tiempo sin tener en cuenta la realidad de su implementación y al final podían terminar en un fracaso, en contraste con los procesos de innovación pública se reconoce la complejidad e incertidumbre desde el comienzo y a través de experimentación se gana experiencia y se acumula evidencia sobre el desafío y la forma de solventarlo en la práctica hasta encontrar el resultado esperado.

Estas prácticas se han repetido en países como México, Chile y Uruguay como lo indica la Veeduría Distrital, (2020) reconsiderando la manera de comunicarse entre todos los sectores de manera colaborativa explorando nuevas ideas y posibilidades para mejorar la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía con oportunidad y alta calidad.




Colombia está anexando la noción de innovación a las prácticas de gobierno y es precursora en la cimentación de una política pública para la innovación pública con enfoque social como estrategia para lograr los desafíos que tiene el país frente al postconflicto acorde al Plan Nacional de Desarrollo del periodo 2014 – 2018. Así mismo, al pertenecer a la OCDE su trabajo es medido en favor del bien público y tienen propósitos como los objetivos de desarrollo sostenible que cumplir. En el programa de gobierno del Presidente Iván Duque con el objetivo de impulsar la innovación pública en Colombia, se plantearon los siguientes objetivos:

- (i) fortalecer el ecosistema de innovación pública; (ii) robustecer las condiciones institucionales para impulsar la innovación pública y remover barreras; (iii) promover una mentalidad y cultura afines a la innovación; (iv) crear mecanismos de apoyo y financiación para materializar la innovación; (v) gestionar el conocimiento y los

⁹ Departamento Nacional de Planeación

aprendizajes para crear valor público, (Bases del Plan Nacional de Desarrollo, 2018 – 2022). Para lograr estos objetivos, el gobierno nacional ha fijado la meta relacionada en el siguiente indicador y que se encuentran alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsada por las Naciones Unidas:

Tabla 1
Indicadores de producto

Sector	Programa	Indicador	Línea base	Meta cuatrienio	ODS asociado
Función pública	Fortalecimiento de la gestión pública en las entidades nacionales y territoriales	Servidores públicos en el orden nacional y territorial capacitados en IP	0	8.300	
Comercio, industria y turismo	Productividad y competitividad de las empresas colombianas	Desafíos públicos caracterizados y conectados con el ecosistema de innovación del sector privado	0	24	
Planeación nacional	Mejoramiento de la planeación territorial y sectorial	Entidades del orden nacional y territorial medidas con el Índice Colombiano de IP	0	50	

Fuente: DNP, sectores

Esta estrategia corresponde al 0.70% de servidores públicos a nivel nacional capacitados para fomentar una cultura de mejora de servicios y procesos para facilitar la interacción con el ciudadano. A través del DNP se liderará una plataforma digital para simplificar el intercambio entre actores del ecosistema de innovación pública, tanto a nivel nacional como territorial, con el fin de generar un engranaje efectivo entre propósitos comunes e iniciativas y de reunir más eficientemente la oferta y demanda de recursos afines con innovación pública. Así mismo, El DNP, con el apoyo de MinTIC e INNpulsas, dirigirá un programa de identificación y

documentación permanente de los diversos actores que permitan impulsar los procesos de experimentación en el sector público en Colombia.

Muy poco se dice sobre la necesidad de innovar en el sector público y esto se debe a que no hay quien le compita, siempre va existir, si bien esto es un axioma, suele olvidarse que las instituciones públicas están para servir al bienestar y desarrollo de la sociedad, entonces, como sociedad, debe responder a un gran desafío, esto requiere rehacer a las instituciones públicas para que sean eficientes en la ejecución de sus mandatos, que tengan funcionarios con las debidas calificaciones y capacidades para responder a las diversas y crecientes demandas de la sociedad bajo el marco normativo, ya que cada vez los problemas públicos son más complejos. Esto es un proceso paulatino y profundo que requiere compromiso, un cambio de cultura en la administración pública, hacia la nueva gerencia, que será fundamental para generar confianza, visualizándolo como una inversión de la institución y no como un gasto público sin sentido.

El conocimiento lo tienen los funcionarios, los usuarios y las instituciones a través de su experiencia, su formación o práctica y de la investigación, pero para que esto sea utilizado de forma útil se necesita una preparación apropiada de fuentes exteriores debidamente preparadas, adoptando una posición más flexible que promulgue a los servidores a formular nuevas ideas y modos de trabajar. Como indica el Manual de Oslo, el capital humano desempeña un papel fundamental, así como la tecnología, por consiguiente, las entidades invierten en la capacitación de su capital humano, no obstante, la actividad de innovación se puede ver afectada por la falta de personal cualificado que lleven adelante el liderazgo requerido para potenciar el talento o ejecuten los programas de innovación.

Como lo informa la Veeduría Distrital (2020), existen diferentes laboratorios para la innovación en la gestión pública, alrededor del mundo, como un instrumento para el

fortalecimiento de lo público y de la coherencia colectiva, como el MindLab de Dinamarca que trabaja en aspectos de diseño de políticas y servicios, y en el fortalecimiento de los espacios de comunicación y colaboración, a nivel nacional el de Bogotá tiene las cualidades necesarias para reunir experiencias constructivas que integra a la ciudadanía en la exploración de soluciones a los problemas, mediante el uso de herramientas y técnicas que planteen los diferentes actores involucrados y también la posterior implementación que se convierte en un gran desafío especialmente en lo público ante la cultura de “siempre se ha hecho así”. Otro ejemplo es la formación sobre innovación tanto para servidores como colaboradores que ofrece la misma Veeduría Distrital con el objetivo de dar herramientas para innovar en los procesos a su cargo.

El Concejo de Bogotá, incluyó dentro del Plan de Desarrollo Distrital 2020 – 2024 los propósitos y metas de gobierno para la innovación pública como un potencial para generar confianza en la institución, en la ciudadanía y en instituciones anexas, capaces en conjunto de gestionar su talento humano y combatir la corrupción mediante un gobierno más transparente y efectivo para la gestión de la ciudad; poniendo la innovación al bienestar común, al crecimiento y desarrollo integral, aprovechando la inteligencia colectiva, la tecnología y la transformación digital. Proyecto de acuerdo N° 123 de 2020, esta meta debiera convertirse en una ley aplicable en todos los gobiernos, no solo para un lapso de tiempo teniendo, en cuenta que la gobernanza la debe estar enfocada a ese bienestar común y se puede lograr cuando en los mismos términos se establecen las prioridades reales que requiere la ciudadanía y el gobierno a su servicio.

Dentro de los propósitos será crear un Laboratorio de Innovación Pública y Social en el que todas las partes podrán identificar y plantear una respuesta de retos de interés público y el avance colaborativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante metodologías de co-creación enfocadas en el usuario y la experimentación, valiéndose de los conocimientos cívicos y

la creatividad. Estos espacios colaborativos generan sinergia entre el ideal de ciudad y el servicio al ciudadano y liderazgo en la gestión pública, potenciando el talento humano a entender las necesidades y buscar la manera de satisfacerlas, de manera tal, que tanto Colombia a través del DNP como Bogotá a través de la Alcaldía Mayor generen sinergia con los planes de desarrollo nacional y local y la apuesta transversal para el desarrollo de las políticas del país.

Con el fin de corroborar el estado de la innovación pública en el Distrito, la Veeduría Distrital por medio de su Laboratorio de Innovación, diseñó un Índice de Innovación Pública orientado a medir el nivel de innovación de las entidades públicas del Distrito y grado de aplicación, toda vez que el esfuerzo presupuestal y de personal debe ser consecuente con los resultados y ser visible por la ciudadanía al obtener mejora en los servicios. De igual manera, este instrumento sirve como modelo de apoyo y fortalecimiento de los potenciales de innovación de las entidades, buscando el mejoramiento de los servicios prestados, así como una mayor aceptación por parte de la ciudadanía.

Tal como lo manifiesta el Manual de Oslo, las encuestas pueden aportar información sobre el proceso de innovación de una entidad, definir los motivos y las barreras, las transformaciones en los métodos de funcionamiento, no obstante, la medición resulta difícil cuando se realizan pequeños cambios o progresivos, razón por la cual debe haber una sistematización de la información que permita evaluar la eficacia.

A través del índice se busca generar los siguientes beneficios para las entidades públicas del Distrito:

- (i) Programas, proyectos, planes y acciones públicas más ajustadas a las necesidades ciudadanas.
- (ii) Identificación de buenas prácticas innovadoras dentro de las entidades públicas buscando ser replicadas.
- (iii) Una sana competencia entre las entidades públicas,

las cuales buscarán ser más innovadoras que otras, aprendiendo de las mejores. (iv)

Generaría una hoja de ruta a seguir para incrementar la innovación y mejorar la capacidad de las entidades frente al tema. (v) Una mayor visibilidad por parte de los ciudadanos.

(vi) Generar estrategias a nivel Distrital para incrementar la innovación pública.

(Veeduría Distrital, 2019).

Los componentes base relacionados con la innovación pública de las entidades del distrito se agruparon conforme a variables que respetara al contexto de la ciudad, para el diseño del índice realizado bajo un proceso de entrar en revisión con ejercicios internacionales de medición de similares características. Inicialmente la versión preliminar diseñada fue probada con la Secretaría Distrital de la Mujer en el año 2017, sobre el cual hubo material para el aprendizaje y ajustes por parte de un grupo de investigación y análisis de políticas públicas y la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Colombia, llegando a un diseño final compuesto por cuatro componentes definidos así:

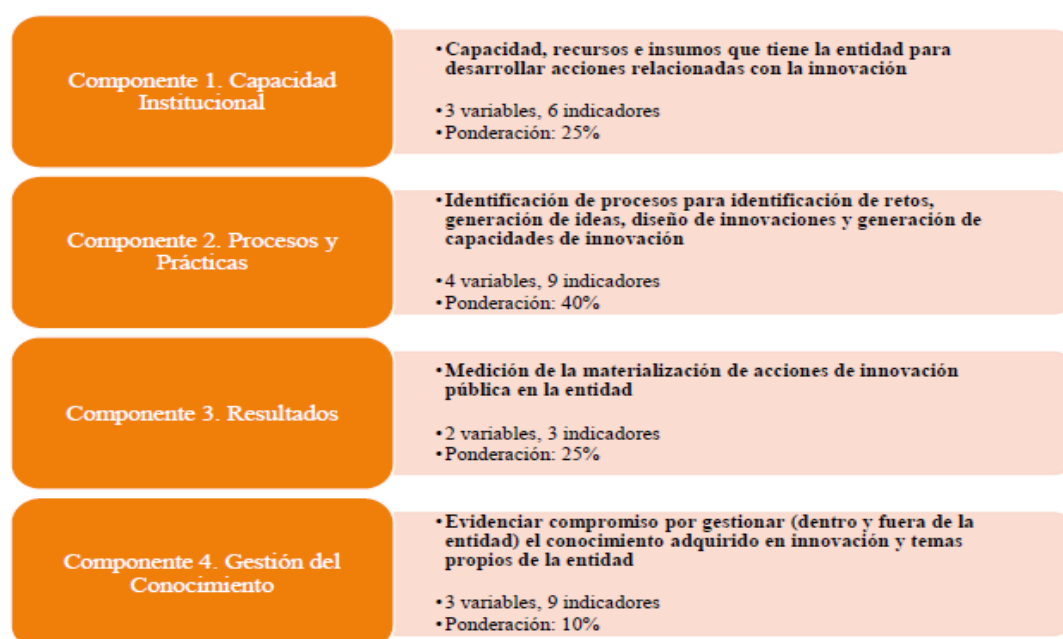


Figura 2. Componentes IIP
Fuente: Veeduría Distrital, 2019

Desde la Secretaría de Educación del Distrito de Bogotá entidad objeto de estudio de esta investigación, al solicitar información sobre los objetivos de la entidad en cuanto a innovación, esta indicó que los procesos de innovación dirigidos al factor pedagógico están dirigidos a mejorar el desarrollo profesional de los maestros y las maestras y se coordinan desde la Dirección de Formación Docente e Innovaciones Pedagógicas de la Subsecretaría de Calidad y Pertenencia, quienes han liderado la consolidación y ejecución del Ecosistema Distrital de Innovación Educativa que se constituye como un escenario de actores, circuitos, proyectos y canales que se coordinan con los docentes y directivos docentes para el fortalecimiento y renovación de la práctica pedagógica y la calidad educativa. Es importante destacar el énfasis que da la política de formación docente de Bogotá a la innovación educativa, ejercicio central en los procesos de formación inicial, permanente y avanzada del profesorado.

El Ecosistema Distrital de innovación educativo se divide en cinco ejes:

(i) En alianza de la Secretaría de Educación del Distrito con la Fundación United Way – Dividendo por Colombia que hace realidad el Centro de Innovación Educativa del Maestro Laboratorio Vivo, se fundamenta en la idea de que son los docentes y directivos docentes quienes conocen las problemáticas escolares de la ciudad, y, por ende, el saber pedagógico para contribuir a sus soluciones. Así entonces es propósito de este centro favorecer la procreación de soluciones concretas a los problemas que tienen las escuelas, ampliar sus trabajos innovadores y auspiciar su socialización, a la par que, para contribuir al desarrollo en los docentes de las capacidades del siglo XXI, fundamentado en un enfoque de la educación centrado en competencias y habilidades para los nuevos contextos de vida a los que se enfrentarán los estudiantes. Su propuesta metodológica hace énfasis en el pensamiento crítico, la inteligencia social y el saber comunicativo como

ejes principales en la preparación de los sujetos para pensar y actuar con otros en la solución de problemas. (ii) El centro de innovación del maestro Casa Campín, permitirá que en colegios públicos se generen, de manera permanente, innovaciones en los procesos de aprendizaje de las distintas áreas del saber. (iii) El Centro Móvil concebido como un laboratorio pedagógico que propone una experiencia formativa a los docentes y directivos docentes como protagonistas de su transformación, reflexionar sobre sí mismos, sus prácticas, su entorno y su contexto educativo, así como intercambiar saberes y conectarse con sus pares para conformar nodos, redes o comunidades de acción y reflexión. La estrategia actúa como un espacio que irrumpe en la cotidianidad de la escuela, promueve la reflexión, propone conexiones entre las prácticas educativas, agencia el pensamiento creativo, pretende la articulación con los contextos e intenta fortalecer formas de actuación a favor de las culturas escolares en torno a la innovación educativa. (iv) La Red de Innovación de Maestros que busca reflexionar sobre la importancia de cohesionar y fortalecer la comunidad docente. En este sentido, el acompañamiento y formación de docentes permite la generación de espacios de la construcción colectiva que integren el saber, ser y hacer entre maestros y con el resto de la comunidad educativa. (v) El Centro de Innovación Saber Digital RedP que es un sistema de gestión de tecnología que llevaron procesos de intervención en las instituciones de educación distritales (IED) en las que se realizaron proyectos de apropiación de TIC y de Planes Maestros de Tecnología de los que resultaron proyectos innovadores de robótica y de programación que evidencian la innovación aterrizada en las IED, que transformó procesos de acompañamiento con las IED. (Secretaría de Educación, 2020).

En este sentido, la Veeduría Distrital, emitió el primer informe de resultados del índice de innovación de las entidades públicas del Distrito Capital, ejercicio aplicado en el año 2018 teniendo como base la información del 2017. En la medición 42 entidades públicas fueron seleccionadas bajo el criterio de similitud de naturaleza jurídica respecto de las cuales 39 fueron partícipes y se relacionan en el siguiente cuadro:

Tabla 2
Entidades IIP

Sector	Cabeza de sector	Entidades sector
Cultura, recreación y deporte	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, Instituto Distrital de Recreación y Deporte, Orquesta Filarmónica de Bogotá, Instituto Distrital de las Artes
Gobierno	Secretaría Distrital de Gobierno	Departamento Administrativo de la Defensoría del Público, Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal
Movilidad	Secretaría Distrital de Movilidad	Instituto de Desarrollo Urbano, Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial
Seguridad, Convivencia y Justicia	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	
Gestión Pública	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
Desarrollo Económico, Industrial y Turismo	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Instituto Distrital de Turismo, Instituto para la Economía Social
Salud	Secretaría Distrital de Salud	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur ESE, Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente ESE, Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE
Gestión Jurídica Planeación	Secretaría Jurídica Distrital Secretaría Distrital de Planeación	
Hacienda	Secretaría de Hacienda Distrital	Unidad Administrativa Especial de Catastro
Mujeres	Secretaría Distrital de la Mujer	
Ambiente	Secretaría Distrital de Ambiente	Jardín Botánico José Celestino Mutis, Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático
Integración Social	Secretaría Distrital de Integración Social	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud
Educación	Secretaría de Educación del Distrito	Instituto Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico
Hábitat	Secretaría Distrital de Hábitat	Caja de Vivienda Popular, Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos

Entidades de Control	Personería de Bogotá Contraloría de Bogotá
-----------------------------	---

Fuente: Veeduría Distrital, 2019

Correspondiente a cada componente indicado en la tabla 2 se muestran los resultados de las entidades del distrito que dieron respuesta del cuestionario:

Tabla 3
Entidades con mayores porcentajes de aplicación

Componente	Resultados
Capacidad institucional	Recursos financieros: SHD, IDR, SDDE, SDM e IDARTES. Recurso humano: IDR, IDARTES, SDE, SDCRD, SDS
Procesos y procedimientos Resultados	DSCJ, IDR, SDH, SDS, SDSCJ, JBJCM CVP, SDH, SDM, SDE, UAESP y la Orquesta Filarmónica.
Gestión del conocimiento	SDE, SHD, IDARTES

Fuente: construcción propia tomada del Informe de Resultados del IIP, 2019

De tabla 3 si bien se enuncian las entidades que tuvieron un mayor porcentaje en la aplicación de los componentes formulados por la entidad distrital, la medición no superó el 50% de gestión en cada uno de los componentes lo que evidencia una baja ejecución de implementación de innovación en el Distrito, pese a que identificaban su existencia en la planeación estratégica. Una cifra importante para tener en cuenta es que la ejecución de presupuesto en innovación pública para el 2017 fue de 1.23 billones de pesos lo que corresponde al 10% del total del presupuesto de las entidades del distrito. En recurso humano de 3844 personas que realizaron actividades relacionadas a innovación el 12% son servidores públicos y el 88% son contratistas. Los recursos financieros designados a los programas de innovación, mayormente corresponden a gastos de inversión; esto evidencia que aún la innovación no es un aspecto instituido en el funcionamiento para la mayoría de las entidades.

El resultado del índice de innovación aplicado por la Veeduría Distrital arrojó los siguientes datos, estableciendo el estado de innovación en donde la cumbre es la fase en donde aquellas entidades del distrito con mayor fortaleza y capacidad para iniciar proceso de innovación pública:

Tabla 4

Entidades por estado de innovación

#	Entidad	Estado de innovación
1	Instituto Distrital de las Artes	Cumbre
2	Secretaría Distrital de Hacienda	
3	Secretaría de Educación del Distrito	
4	Secretaría Distrital de Salud	
5	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	
6	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente ESE	
7	Unidad Administrativa Especial de Catastro	
1	Caja de Vivienda Popular	Cima
2	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	
3	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	
4	Secretaría Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico	
5	Jardín Botánico José Celestino Mutis	
6	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	
7	Secretaría Distrital de Gobierno	
8	Secretaría Distrital de Planeación	
1	Contraloría de Bogotá	Peñón
2	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	
3	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud	
4	Instituto para la Economía Social	
5	Secretaría Distrital de Ambiente	
6	Secretaría Distrital de Hábitat	
7	Secretaría Distrital de la Mujer	
8	Secretaría Distrital de Movilidad	
9	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	
10	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos	
1	Instituto de Desarrollo Urbano	Ladera
2	Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático	
3	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	
4	Instituto Distrital de Turismo	
5	Personería de Bogotá	
6	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	
7	Secretaría Distrital de Integración Social	
8	Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE	
1	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público	Pie de montaña
2	Orquesta Filarmónica de Bogotá	
3	Secretaría Jurídica Distrital	
4	Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE	
5	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur ESE	

Fuente: Veeduría Distrital, 2019

Concluye la Veeduría Distrital: las entidades con mayores capacidades institucionales para la Innovación Pública (normas, planeación estratégica, recursos financieros y personas) son la Secretaría de Educación, IDARTES y Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Los resultados muestran el enfoque hacia la descripción de retos o áreas de oportunidad, que, en abrir medios de comunicación para recibir ideas, ya sea que provenga de la ciudadanía o de sus servidores públicos; esto es un aspecto general en las entidades pública centrando su gestión en el detalle, la narración propia sin escuchar lo que aclama la ciudadanía. Se evidencia la dificultad de las entidades de pasar del diseño a la estructuración de un prototipo; es allí donde toma relevancia los laboratorios de innovación, el espacio creado para realizar ensayos y su poca utilización, como consecuencia los datos muestran que, de 112 diseños reportados, sólo se desarrollaron 38 prototipos, una baja ejecución al esfuerzo del costo financiero y humano que requiere el diseño. El 76% de las innovaciones diseñadas son implementadas y de las cuales 44% contaron con prototipo, y el 38% (de las implementadas) fueron aprobados con los usuarios; esta información demuestra la improvisación en la implementación de la innovación resultando en altos costos y desistimiento por parte de las entidades ante los resultados no esperados.

Ahora bien, de acuerdo a los objetivos indicados por la Secretaría de Educación del Distrito en relación a su proceso de innovación los confrontaremos con los resultados dados por la Veeduría Distrital:

Tabla 5

Resultados de la SDE

Objetivo SDE	Componente al que corresponde	Resultados
Centro de innovación educativa del maestro laboratorio vivo Red de innovación de maestros	Componente procesos y procedimientos	El índice no muestra con gran resultado este componente para la Secretaría de Educación que le permite identificar y solucionar problemas, pese a que todas las entidades del distrito tienen SDQS, este no debe ser el único mecanismo para entidades que tienen comunidades tan grandes como las de este sector.
Centro de innovación del maestro Casa Campín Centro de innovación saber digital RedP	Capacidad institucional	La Secretaría de Educación obtuvo un alto porcentaje en este componente, teniendo en cuenta la cantidad de recurso humano asignado para la realización de actividades relacionadas con la innovación siendo en su mayoría contratistas.
Centro móvil	Gestión del conocimiento	Al igual que el anterior obtuvo un mayor porcentaje teniendo en cuenta la experiencia que brinda a los maestros y directivos docentes sobre sus procesos, el intercambio y la cocreación con otros pares para la construcción de conocimiento.

Fuente: construcción propia del informe de resultados del IIP, 2020

De lo anterior, se evidencia que efectivamente son gestionados los objetivos trazados por la entidad, unos a mayor escala que otros, integrando el ecosistema distrital de innovación educativa bajo la política de formación de docentes que permitiera ofrecer unos mejores estándares de calidad a la educación y formación de los futuros ciudadanos. La cuestión es observar si estos resultados se ven reflejados en la calidad de la educación, si están generando valor en el ámbito de formación de los maestros o sólo hacen parte de una estadística para sus indicadores, si han aportado en la calificación estandarizada de formación de los maestros y su estrecha relación con la educación de los estudiantes.

Las innovaciones no necesariamente deben ser un éxito, de los fracasos se logran grandes aprendizajes, de redefiniciones de la estrategia para obtener el resultado deseado (productividad, eficiencia) los cuales se pueden medir de distintas formas o establecer indicadores adicionales sobre los resultados de innovación pública. El éxito puede depender de factores como la calidad

de la innovación, el impacto o puede depender de otros cambios en la entidad que den apoyo a este proceso.

Conclusiones

La innovación da a las entidades públicas ventajas competitivas, mejorando la imagen gubernamental con enfoque a la atención de las necesidades adaptadas a la ciudadanía, se convierte en un modelo de gestión colaborativo con los ciudadanos a través del cual se pueda generar nuevas propuestas que permita superar barreras culturales, políticas y de liderazgos totalitarios y que cuestiona las formas de cómo se hacen las cosas con un objetivo determinado de incrementar la capacidad de formar valor público. No obstante, la innovación pública no es la panacea a todos los problemas, representa un alto esfuerzo de todas las partes para interactuar en contextos tan cambiantes que exige presupuesto, tiempo, ecosistema para su aplicación y una estructura organizacional que propicie los ambientes constructivos y apropiados para el involucramiento de ideas nuevas, con tecnología contributiva a la causa y formas de trabajo como parte de su actividad de innovación. De la autonomía que pueda tener un creador dependerá el grado de impacto que genere. La innovación puede incidir directamente en la relación costos, empleo, productividad, en la medida que pueden hallarse nuevas y mejoradas formas de hacer las cosas desde el sector público que permitan optimizar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía y aumentar la efectividad de las organizaciones públicas.

La falta de fondos específicos se puede convertir en un factor que obstaculice las actividades de innovación, por tal motivo debe ser imperativo generar políticas que permitan mantener dentro de los programas, presupuestos acordes a la comunidad que será beneficiada en donde la ciudadanía crecientemente ha venido ejerciendo mayor vigilancia sobre el funcionamiento del sector público. En el mismo sentido, uno de los factores carentes en los gobiernos tanto nacionales como territoriales es la falta de difusión de la información de las administraciones y sus gestiones, este es el mecanismo de dar transparencia a su gestión de la

puesta de disposición de la ciudadanía de los esfuerzos realizados que permiten una mayor interacción con el ciudadano en la prestación de sus servicios y de la adopción de nuevos conocimientos y tecnología

Los ecosistemas de innovación que se ha implementado en el SDE se concluye que tienen mayor capacidad a lo que actualmente vienen aportando, debiendo ser mejor aprovechados de manera tal que sirva de caso de análisis para poder identificar mejoras o definición de acciones que aporten al objetivo trazado, una mejor educación. Si bien Colombia se ha preparado para implementar la innovación pública, ha generado planes y programas, ha realizado apropiaciones para su desarrollo, ha designado personal para este concepto; su realidad es otra, como lo demuestra este estudio, existen todas las condiciones para aplicar los diseños de innovación, pero los resultados en la entidad estudiada no reflejan los cambios esperados, los colegios mejor categorizados y calificados en el Ranking Col-sapiens son privados no se nombran los distritales, adicionalmente la formación estudiantil está menos favorecida de acuerdo al informe Pisa, en donde Bogotá presenta una disminución de su puntaje promedio respecto al año anterior (correspondiente a la información presentada en el 2018), lo cual no es lo deseable, puesto que el reto se presenta en el análisis respecto si el diseño se ajusta a la necesidad y cómo hacer para que los resultados sean positivos.

La pandemia afectó todos los sectores públicos en relación a su gestión, pero ha dejado grandes enseñanzas sobre aspectos que si bien se habían formulado no se había llevado a cabo, por ejemplo, el teletrabajo; las entidades han tenido que ser más innovadoras que en tiempos anteriores, porque la adversidad logró acelerar proyectos, ideas y engranar los sectores para seguir funcionando desde la virtualidad, muy seguramente esta ambiente es propicio para

continuar con desarrollos que busquen la eficiencia de servicios que tuvieron que continuar pese a la adversidad y con mayor eficacia que la se venía teniendo en la presencialidad.

De acuerdo a los resultados de la investigación se recomienda continuar paulatinamente con el proceso de innovación en el sector público, en el desarrollo de proyectos que mejoren la calidad del producto público y la innovación desde todos los frentes; cada vez es más importante generar conciencia en el servidor público de tener iniciativas que se inclinen a mejorar sus procesos, a prestar un mejor servicio y a construir país; en igual sentido, para la gerencia pública, implementar un modelo gerencial con principios de innovación permanente con un papel social y procesos hacia un propósito cívico. Si bien el país está adecuadamente encaminado, la orientación hacia el resultado es el pilar de aplicación la innovación pública, no debe quedarse en la formulación, en la estadística, debe avanzar a la materialización de un producto competitivo que de soluciones a los problemas públicos para lograr un estado más eficiente.

Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L.F. (2015) Gobernanza y Gestión Pública. Recuperado de <https://marcelagonzalezduarte.files.wordpress.com/2018/01/agui-lar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>
- Concejo de Bogotá D.C. (2020) Proyecto de acuerdo N° 123 de 2020. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=92753>
- DNP. (2019) Colombia firma acuerdo de innovación para el sector público con la OCDE. Recuperado de <https://www2.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publico-con-la-OCDE.aspx>
- DNP. (2018) Hacia una estrategia de innovación pública en Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaci%C3%B3n%20Hacia%20una%20Estrategia%20de%20Innovaci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf>
- DNP. (2018) Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Respuesta 20203160813101
- DNP. (2017) Índice Departamental de innovación para Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Informe%20IDIC%202017.pdf>
- Departamento de Cundinamarca. Agenda regional de ciencia, tecnología e innovación para Bogotá y Cundinamarca. Recuperado de <http://iccu.gov.co/wcm/connect/2240ff72-927e-4bc4-a0ac-d8893e9ce954/Agenda+regional+cti.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kzdnlGP>
- Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno. Innovación pública y mejora de la administración. Recuperado de <https://www.euskadi.eus/innovacion-publica-presentacion/web01-a2berrik/es/>
- Druker, P. (2008) Innovación... Innovación... ¡Sólo Innovación!. Recuperado de <http://ignius.com.mx/teoria-peter-drucker-innovacion-innovacion-solo-innovacion/>
- Equipo Innovación Pública. (2019) Una visión para motivar la reflexión y la acción colectiva. Recuperado de <https://medium.com/@eipdnp/qu%C3%A9-es-la-innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica-bbe2fcc65e1a>
- Ferra, J. (2013). Una definición de innovación. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/columna/una-definicion-de>

- innovacion/#:~:text=La%20OCDE%20defini%C3%B3n%20en%201981,una%20nueva%20aproximaci%C3%B3n%20a%20un
- Hauknes, J. (1998) Servicios en innovación - Innovación en servicios. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/24133804_Services_in_Innovation_-_Innovation_in_Services.
- ICFES (2018) Informe de resultados PISA 2018. Recuperado de <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1529295/Reporte%20de%20resultados%20PI SA%202018%20Bogota.pdf>
- Jimenez, D. y Sanz R. (2007) Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Recuperado de [file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-InnovacionAprendizajeOrganizativoYResultadosEmpres-2385979%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-InnovacionAprendizajeOrganizativoYResultadosEmpres-2385979%20(2).pdf)
- Martínez Damea, a. (2018). La necesaria innovación en la administración pública. Recuperado de <https://medium.com/@allison.quesada/empecemos-qu%C3%A9-es-innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica-a8632832dd4f>
- Montoya, O. (2004) Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. Scientia et Technica Año X, No 25. UTP. Pp 209 – 213. Recuperado de <file:///C:/Users/PC/Downloads/7255-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5325-1-10-20120522.pdf>
- OCDE. (2019) Declaración sobre Innovación en el Sector Público, OECD/LEGAL/0450
- OCDE. (2018) Perspectivas de ciencia, tecnología e innovación. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook_25186167
- OCDE. (2005) El futuro de la modernización del estado. Recuperado de <file:///C:/Users/PC/Documents/MODULO%20DE%20INVESTIGACION/normativa/futuro%20modernizacion%20gobierno%20ocde.pdf>
- OCDE y Eurostat (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.
- OCDE. (s.f.) Gobernanza en Colombia. Recuperado de <https://stip.oecd.org/stip/countries/Colombia/themes/TH1>

- Quesada Agüero, A.(2018) Empecemos ¿Qué es innovación pública?. Recuperado de <https://medium.com/@allison.quesada/empecemos-qu%C3%A9-es-innovaci%C3%B3n-p%C3%ABblica-a8632832dd4f>
- Revista Espacios. (2017) El sector público como actor relevante de la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p10.pdf>
- Salinas, M. (2012) Metodología para implementar sistemas de gestión de la innovación en el sector público chileno. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111361>
- Secretaría de Educación. (2020) Respuesta a E-2020-51761
- Veeduría Distrital. (2019) Informe de resultados de la primera aplicación del índice de innovación (IIP)
- Veeduría Distrital. (2016) Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública. Recuperado de [file:///C:/Users/PC/Documents/MODULO%20DE%20INVESTIGACION/V20_01302020_Documento%20de%20Formulaci%C3%B3n%20Laboratorio\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Documents/MODULO%20DE%20INVESTIGACION/V20_01302020_Documento%20de%20Formulaci%C3%B3n%20Laboratorio(1).pdf)
- Zurbriggen, C y González Lago, M.(2014) Innovación y Co-Creación: Nuevos Desafíos para las Políticas Públicas. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/333640854_Innovacion_y_co-creacion_nuevos_desafios_para_las_politicas_publicas