

Diciembre de 2018



El futuro digital  
es de todos

MinTIC

# Modelo de Evaluación de Impacto del Centro de Innovación Pública Digital

Conclusiones y Recomendaciones

technopolis [group]



CENTRO DE INNOVACIÓN  
PÚBLICA DIGITAL





technopolis |group| Diciembre de 2018

Juan Carlos Salazar  
Rafael Villa (Policy Lab)  
Patricia Izquierdo  
Liliana Pinzón

---

## **Modelo de Evaluación de Impacto del Centro de Innovación Pública Digital**

Conclusiones y Recomendaciones.

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	5
<b>Recomendación 1:</b> Mantener y fortalecer la integralidad del papel del CIPD	6
<b>Recomendación 2:</b> Promover la evolución del CIPD hacia la doble función de dinamizar y formalizar el ecosistema de innovación pública	6
<b>Recomendación 3:</b> Implementar un modelo de gobernanza del CIPD que asegure la sostenibilidad institucional, financiera y territorial de las iniciativas de fortalecimiento del ecosistema de innovación pública digital	7
<b>Executive Summary</b>	10
<b>Recommendation 1:</b> Maintain and strengthen the integrity of the role of the CIPD	11
<b>Recommendation 2:</b> Promote the evolution of the CIPD towards the dual function of dynamizing and formalizing the public innovation ecosystem	11
<b>Recommendation 3:</b> Implement a governance model of the CIPD that ensures the institutional, financial, and territorial sustainability of initiatives to strengthen the digital public innovation ecosystem	12
<b>Resumen Infográfico</b>	15
<b>1.</b> Hallazgos y Conclusiones: logros y retos del CIPD	25
<b>2.</b> Prospectiva para el CIPD en el entorno internacional actual	30
<b>3. Implementación de las recomendaciones y sus condiciones para avanzar</b>	36
<b>3.1</b> Capitalizar los logros del CIPD manteniendo su integralidad y coherencia.	36
<b>3.2</b> Promover la evolución del CIPD hacia la doble función de dinamizar y formalizar el ecosistema de innovación pública	38
<b>3.3</b> Implementar un modelo de gobernanza del CIPD que asegure la sostenibilidad institucional, financiera y territorial de las iniciativas de fortalecimiento del ecosistema de innovación pública digital	40
<b>4.</b> Hoja de Ruta de la Implementación de las Recomendaciones	43

# Resumen Ejecutivo

El Centro de Innovación Pública Digital (CIPD) del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), en asocio con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Colombia, estableció desde 2015 que su misión es ser el dinamizador del ecosistema de innovación pública y el mayor promotor de su dimensión digital.

En 2018, como resultado de la presente evaluación, se ha encontrado que este es un ecosistema emergente. En efecto, se han hallado evidencias de que la operación e interacción de un creciente grupo de actores, alrededor de actividades de innovación pública, vienen configurando, como colectivo, comportamientos más complejos. También se halló que estas actividades no se limitan a la innovación pública digital sino en general a la innovación pública; que la dinámica del ecosistema es positiva e irreversible; que tiene una vocación hacia la creación de valor público; y que en este proceso la participación y el liderazgo del CIPD han sido decisivos.

Los logros del CIPD y del ecosistema de innovación pública constituyen, tanto para el gobierno colombiano como para la sociedad en su conjunto, un avance en frentes como, por ejemplo: el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS); el impulso a la transparencia, la eficiencia y la generación de valor público del Estado, por medio de estrategias como la de Gobierno Digital; y el aumento de la productividad y la empleabilidad de sectores económicos a través de la innovación y el uso de las TIC. El aprovechamiento de los avances del CIPD y del ecosistema requiere sin embargo mantener y fortalecer el rol del CIPD y continuar en el proceso de mejorar las condiciones internas y externas que influyen sobre el desarrollo del ecosistema. En este orden de ideas, este informe propone unas recomendaciones orientadas a consolidar y darle una mayor proyección a la labor del CIPD, lo cual deberá redundar en un mayor aprovechamiento de las capacidades que ofrece el ecosistema de innovación pública. Las recomendaciones se basan en los hallazgos obtenidos de la implementación del Modelo de Evaluación del CIPD (MEC) durante el segundo semestre de 2018, así como en el análisis de casos de innovación pública, gobierno digital y transformación gubernamental que han sido exitosos a nivel internacional. El avance en innovación digital y en especial en aspectos relacionados con la generación de valor público, sumado al liderazgo que ejerce Colombia en este campo en el contexto latinoamericano, conforman un escenario propicio para que el nuevo gobierno alcance las metas que se ha propuesto en cuanto al impulso de la transformación digital de la administración pública, como es el caso del fortalecimiento de las entidades territoriales.

Así entonces, la coyuntura actual de comienzo de un nuevo gobierno es muy favorable para capitalizar los avances del ecosistema de innovación pública y de las capacidades y aprendizajes del CIPD, a través de su integración en el Plan de Desarrollo 2018-2022 y su articulación en el proceso de co-creación del “Pacto por Colombia”. De esta manera, los avances en materia de innovación pública podrán, en la medida en que se integren a la visión planteada por el nuevo gobierno, contribuir al logro de varias de sus propuestas en diversos temas, como son el aprovechamiento de las TIC, la implementación completa del gobierno digital, el fortalecimiento del ecosistema emprendedor, la promoción de la economía naranja, la eficiencia fiscal, la simplificación de trámites y en especial la atención a retos públicos pendientes por resolver que han sido declarados prioridad en el marco de los ODS.

Con este propósito, este informe identifica tres grandes recomendaciones que, a su vez, se desagregan en nueve acciones propuestas para su implementación en el corto y mediano plazo y en una descripción de las condiciones necesarias para este fin. Las recomendaciones se dirigen al fortalecimiento del ecosistema de innovación pública y en especial al rol que en él desempeña el Centro de Innovación Pública Digital, dada su estrecha interconexión y codependencia. Tales recomendaciones son:

## **1. Recomendación 1: Mantener y fortalecer la integralidad del papel del CIPD**

---

El diseño y construcción de una línea de base del Modelo del Evaluación del CIPD ha demostrado que el Centro ha cumplido un papel pertinente, efectivo y eficaz como dinamizador del ecosistema de innovación pública (ver hallazgos en Cap. 1). Su composición alrededor de una lógica de intervención probada en múltiples contextos a nivel mundial de dotar+experimentar+conectar ha arrojado resultados que evidencian que hoy el ecosistema de innovación pública evoluciona positivamente en cuanto a su madurez. Para asegurar la continuidad de esta senda positiva, se recomienda mantener y fortalecer la integralidad del papel que desempeña el Centro de Innovación Pública Digital como dinamizador principal del ecosistema de innovación pública. Esto implica seguir profundizando su naturaleza de formador de capacidades, experimentador de innovaciones y conector estratégico de los demás actores del ecosistema. Adicionalmente, se recomienda mantener su vocación dual, como lo sugiere el BID, en torno a: primero, innovaciones internas (por ejemplo, orientando su rol hacia la eficiencia del Estado y la generación de ahorros en la gestión de gobierno, la promoción de la interoperabilidad entre los actores del sistema o el mejoramiento de la transparencia de la gestión pública); y segundo, innovaciones directamente relacionadas con el ciudadano (por ejemplo, la búsqueda del bienestar, el cumplimiento de los ODS, o la solución de retos ciudadanos).

## **2. Recomendación 2: Promover la evolución del CIPD hacia la doble función de dinamizar y formalizar el ecosistema de innovación pública**

---

El ecosistema de innovación pública ha entrado ya en un proceso de consolidación a través de la formalización de los actores y sus conexiones (ver capítulo 1). Dicha formalización se concentra especialmente en la dotación de plataformas para la gestión del ecosistema y sus conexiones, así como en los aprendizajes del mismo; la consolidación de relaciones más estables y con recursos asignados (exploración de contratos de co-responsabilidad); y la innovación en rutinas formales necesarias para la innovación, especialmente asociadas a la coordinación de alto nivel, la gestión del riesgo inherente a la innovación, la contratación pública

coherente con la innovación y la gestión de recursos para la innovación pública.

Con el fin de afianzar este proceso, se recomienda promover la evolución del rol del Centro de Innovación Pública Digital hacia uno doble de dinamizador y formalizador del ecosistema de innovación pública. Para ello, se propone integrar los programas actuales de mayor impacto con nuevos programas que doten al ecosistema de rutinas y procesos que permitan avanzar la innovación pública y la transformación digital del gobierno y así consolidar el ecosistema. Depender de la aparición espontánea de este tipo de rutinas y procesos puede detener o retrasar la evolución del ecosistema de innovación pública y por lo tanto la transformación del gobierno, tal como sucedió con el cierre del Escritorio para Prioridades Estratégicas de Gobierno de Minas Gerais en Brasil o más recientemente con el cierre del MindLab de Dinamarca<sup>1</sup>.

### **3. Recomendación 3: Implementar un modelo de gobernanza del CIPD que asegure la sostenibilidad institucional, financiera y territorial de las iniciativas de fortalecimiento del ecosistema de innovación pública digital**

Varios hallazgos de la implementación del MEC muestran que ni el CIPD ni ningún otro actor del ecosistema tienen una estrategia para la gestión de recursos financieros o técnicos. Sin embargo, las innovaciones coordinadas a través del CIPD apalancan recursos para promover la innovación dentro de las entidades beneficiarias. Así mismo, ni el CIPD ni el ecosistema, en su integralidad, han contado con una estrategia diferenciada para la promoción de la innovación pública a nivel territorial, no obstante haberse encontrado evidencias sobre las contribuciones del Centro a la promoción de alianzas y el aprovechamiento de interacciones en el ámbito territorial (ver capítulo 1). La ausencia de estrategias tanto para la gestión de recursos como para la promoción de la innovación pública en el nivel territorial ponen en riesgo la sostenibilidad al ecosistema, las innovaciones que han tenido lugar y los potenciales impactos de estas.

Se requiere modificar el modelo de operación del Centro como dinamizador principal del ecosistema. Por lo tanto, se recomienda implementar un modelo de sostenibilidad institucional, financiera y territorial que se amplíe la alianza institucional original compuesta por el PNUD, UNDESA y el MinTIC, para incluir actores clave en el nivel nacional como son DNP, iNNpulsa, Colciencias y la Alta Consejería para la Innovación, DAFP, ESAP, y actores a nivel territorial como son alcaldías y gobernaciones y algunas agencias líderes a nivel local como Ruta N en Medellín y CISNA en Nariño, entre otros.

Para la implementación de estas recomendaciones se propone (ver Capítulo 3 de este informe para más detalle):

1. Mantener la labor del CIPD como unidad indivisible dentro de la arquitectura del Estado colombiano para que siga contribuyendo al logro de varios objetivos de manera simultánea.

2. Explorar la posibilidad de que la naturaleza del CIPD evolucione hacia la de una unidad organizacional semi-autónoma articulada con el MinTIC, DNP, iNNpulsa, Colciencias, DAFP, ESAP, gobernaciones y alcaldías comprometidas, PNUD y UNDESA.

<sup>1</sup> Ver [https://apolitical.co/solution\\_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/](https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/)

---

3. En el mediano plazo, transformar el modelo de valor del CIPD en un modelo de club de innovación y convirtiéndose en el repositorio nacional de conocimiento, herramientas y aplicativos para la innovación pública.

---

5. Continuar y ampliar la implementación de la plataforma de la Comunidad de Innovación y Emprendimiento Nacional -CIEN-, que dinamiza las interacciones entre todos los actores y organizaciones que trabajan por la innovación y el emprendimiento en la solución de problemáticas sociales y públicas.

---

7. Redirigir una parte significativa de los esfuerzos de la línea de servicio de Agencia de Conocimiento del CIPD hacia el desarrollo de una plataforma para la identificación, el análisis, la condensación y la comunicación de aprendizajes que hayan tenido lugar en el ecosistema. Serán casos exitosos y fracasos aleccionadores por igual. La Agencia animará a la comunidad de actores del ecosistema a co-crear una narrativa (storytelling) que sea consistente con una visión y unos objetivos comunes.

---

9. Promover al Centro como un ente experimentador nacional con un foco de acción más allá de lo meramente digital; vinculado a entidades de gobierno; orientado hacia la acción innovadora en general; y articulado de manera decidida y deliberada con actores del nivel territorial, del sector privado y de la academia.

---

4. Empezar un proceso de difusión de una narrativa (storytelling) sobre innovación pública, sus estrategias y sus logros en Colombia, que sea compartido y apropiado por los demás agentes del ecosistema.

---

6. Mantener y ampliar el programa de Catalizadores de la Innovación y articularlo de forma integral con el programa de Multiplicadores; convirtiéndolos en los programas “punta de lanza” de la transformación cultural para el fomento de la innovación, e integrando mandos medios y alta dirección en ambos programas.

---

8. Dedicar parte del esfuerzo y talento del equipo del Laboratorio para co-crear, con la línea de servicio de Comunidad y Alianzas y diferentes actores del ecosistema, versiones de mejoramiento iterativo y así ir construyendo cajas de herramientas de formalización del ecosistema.

El sustento y el desarrollo detallado de estas recomendaciones se exponen en el presente informe en tres secciones. En la primera, se hace un resumen de los hallazgos de la implementación del Modelo de Evaluación del CIPD MEC, que hace parte de la presente consultoría. En la segunda, se identifican, con un enfoque prospectivo y a la luz de la revisión de casos de éxito y lecciones aprendidas a nivel mundial, las oportunidades que vienen emergiendo para Colombia a nivel nacional y global para avanzar en el campo de la innovación pública y en particular de su componente digital. Y en la tercera, se hace una propuesta de medidas para la implementación de cada una de las tres grandes recomendaciones, así como una descripción de las condiciones habilitantes necesarias para ello.



---

# Executive Summary

---

The Center for Digital Public Innovation (CIPD) of the Ministry of Information and Communication Technologies (MinTIC), in partnership with the United Nations Development Program (UNDP) of Colombia, established since 2015 that its mission is to be the dynamizer of the ecosystem of public innovation and the greatest promoter of its digital dimension.

In 2018, as a result of the present evaluation, it has been found that this is an emerging ecosystem. In fact, evidence has been obtained that the operation and interaction of a growing group of actors, around public innovation activities, have been configuring, as a collective, more complex behaviors. It was also found that these activities are not limited to digital public innovation but, in general, to public innovation; that the dynamics of the ecosystem are positive and irreversible; that it has a vocation towards the creation of public value; and that in this process the participation and leadership of the CIPD has been decisive.

The achievements of the CIPD and the public innovation ecosystem constitute, both for the Colombian government and for society as a whole, progress on fronts such as: the fulfillment of sustainable development goals (SDGs); the promotion of transparency, efficiency and the generation of public value by the State, through strategies such as Digital Government; and the increase in productivity and employability of economic sectors through innovation and the use of ICTs. Taking advantage of the advances of the CIPD and the ecosystem, however, requires maintaining and strengthening the role of the CIPD and continuing the process of improving the internal and external conditions that influence the ecosystem development.

In this vein, this report proposes recommendations aimed at consolidating and giving greater projection to the work of the CIPD, which should result in greater use of the capacities offered by the public innovation ecosystem. The recommendations are based on the findings of the implementation of the CIPD Evaluation Model (MEC) during the second half of 2018, as well as the analysis of successful cases of public innovation, digital governance and government transformation worldwide. The progress in digital innovation and especially in aspects related to the generation of public value, coupled with Colombia's leadership in this field in the Latin American context, make a propitious scenario for the new government to achieve the goals that have been proposed in terms

of promoting the digital transformation of public administration, as is the case of strengthening territorial entities. Thus, the current juncture of the beginning of a new government is very favorable to capitalize on the advances of the ecosystem of public innovation and the capacities and lessons learned by the CIPD, through its integration into

the 2018-2022 Development Plan and its articulation in the process of co-creation of the “Pact for Colombia”. As a result, the advances in public innovation will be able, to the extent that they are integrated into the vision proposed by the new government, to contribute to the achievement of several of its proposals in various areas, such as the use of ICTs, the full implementation of digital government, the strengthening of the entrepreneurial ecosystem, the promotion of the orange economy, fiscal efficiency, the simplification of procedures and especially the attention to pending public challenges that have been declared a priority within the framework of the SDGs. To this end, this report identifies three major recommendations which, in turn, are disaggregated into proposals for implementation in the short and medium term and a description of the conditions necessary for this to happen. The recommendations are aimed at strengthening the public innovation ecosystem and especially the role played by the Digital Public Innovation Center, given its close interconnection and codependence. Such recommendations are:

---

### **Recommendation 1: Maintain and strengthen the integrality of the role of the CIPD**

The design and construction of a baseline of the CIPD Evaluation Model has shown that the Center has played a relevant and effective role as a catalyst for the public innovation ecosystem (see findings in Chapter 1). Its composition around a logic of proven intervention in multiple contexts worldwide to *endow+experiment+connect* has yielded results that show that today the ecosystem of public innovation evolves positively in terms of its maturity. To ensure the continuity of this positive path, it is recommended to maintain and strengthen the integrality of the role played by the Digital Public Innovation Center as the main driver of the public innovation ecosystem. This implies continuing to deepen its nature as a capacity-builder, innovation experimenter and strategic connector of the other actors in the ecosystem. In addition, it is recommended to maintain its dual vocation, as the IDB suggests, around internal innovations (for example, oriented towards the efficiency of the State and the generation of savings in the management of government, the promotion of interoperability among actors of the system or the reduction of corruption) and innovations directly related to the citizen (for example, the pursuit of welfare, compliance with the SDGs, or the solution of citizens' challenges).

---

### **Recommendation 2: Promote the evolution of the CIPD towards the dual function of dynamizing and formalizing the public innovation ecosystem**

The ecosystem of public innovation has already entered into a process of consolidation through the formalization of the actors and their connections (see chapter 1). This formalization focuses especially on the provision of platforms for the management of the ecosystem and its connections, as well as the learning of it; the consolidation of more stable relationships and with assigned

resources (exploration of co-responsibility contracts); and innovation in formal routines necessary for innovation, especially associated with high-level coordination, risk management inherent in innovation, public procurement consistent with innovation and resource management for public innovation. In order to strengthen this process, it is recommended to promote the evolution of the role of the Digital Public Innovation Center towards a double dynamizing and formalizing the ecosystem of public innovation. For this purpose, it is proposed to integrate the current programs of greater impact with new programs that provide the ecosystem with routines and processes that allow public innovation and the digital transformation of the government to advance and thus consolidate the ecosystem. Relying on the spontaneous appearance of this type of routines and processes can stop or delay the evolution of the public innovation ecosystem and therefore the transformation of the government, as happened with the closing of the Strategic Priorities of Government of Minas Gerais in Brazil or more recently with the closing of the MindLab in Denmark.

### **Recommendation 3: Implement a governance model of the CIPD that ensures the institutional, financial, and territorial sustainability of initiatives to strengthen the digital public innovation ecosystem**

Several findings from the implementation of the MEC show that neither the CIPD nor any other actor in the ecosystem has a strategy for financial or technical resource management. However, innovations coordinated through the CIPD leverage resources to promote innovation within beneficiary entities. Likewise, neither the CIPD nor the ecosystem, in its entirety, have had a differentiated strategy for the promotion of public innovation at the territorial level, despite having found evidence about the contributions of the Center to the promotion of alliances and the use of interactions in the territorial area (see chapter 1). The absence of strategies both for the management of resources and for the promotion of public innovation at the territorial level jeopardize the sustainability of the ecosystem, the innovations that have taken place and the potential impacts of these. It is necessary to modify the operation model of the Center as the main dynamizer of the ecosystem. Therefore, it is recommended to implement a model of institutional, financial and territorial sustainability that expands the original institutional alliance composed of the UNDP, UNDESA and the MinTIC, to include key actors at the national level such as DNP, Innpulsa, Colciencias and the High Counseling for Innovation, DAFP, ESAP, and actors at the territorial level such as City Halls and Governorships and some leading local agencies such as Ruta N in Medellín and CISNA in Nariño among others.

For the implementation of these recommendations, it is proposed (see Chapter 3 of this report for more details):

1. Maintain the work of the CIPD as an indivisible unit within the architecture of the Colombian State so that it continues to contribute to the achievement of several objectives simultaneously.

2. Explore the possibility that the nature of the CIPD will evolve towards that of a semi-autonomous organizational unit articulated with the Ministry of the Environment, DNP, Innpulsa, Colciencias, DAFP, ESAP, governorates and committed municipalities, UNDP and UNDESA.

---

3. In the medium term, transform the value model of the CIPD into an innovation club model and become the national repository of knowledge, tools and applications for public innovation.

---

5. Continue and expand the implementation of the platform of the Community of Innovation and National Entrepreneurship -CIEN-, which dynamizes interactions among all actors and organizations working for innovation and entrepreneurship in solving social and public problems.

---

7. Redirect a significant part of the efforts of the CIPD Knowledge Agency service line towards the development of a platform for the identification, analysis, condensation and communication of learning that has taken place in the ecosystem. They will be success stories and enlightening failures alike. The Agency will encourage the ecosystem stakeholder community to co-create a storytelling that is consistent with a common vision and objectives.

---

9. Promote the Center as a national experimenting entity with a focus of action beyond the merely digital and linked to government entities; oriented towards innovative action in general; and articulated in a determined and deliberate manner with actors from the territorial level, the private sector and the academy.

---

4. Undertake a process of dissemination of a narrative (storytelling) on public innovation, its strategies and achievements in Colombia, that is shared and appropriate by the other agents of the ecosystem.

---

6. Maintain and expand the Innovation Catalyst program and articulate it integrally with the Multipliers program; turning them into the “spearhead” programs of the cultural transformation for the promotion of innovation, and integrating middle management and senior management in both programs.

---

8. Dedicate part of the effort and talent of the Laboratory team to co-create, with the line of service of Community and Partnerships and different actors of the ecosystem, versions of iterative improvement and thus build toolboxes to formalize the ecosystem.

The basis for these recommendations is presented in this report in three sections: first, a summary of the findings of the implementation of the CIPD Evaluation Model, which is part of this consultancy. Second, the identification, with a prospective approach, of the opportunities that are emerging for Colombia at the national and global level to advance in the field of public innovation and in particular its digital component, in light of the review of success stories and lessons learned worldwide. And third, a proposal of measures for the implementation of each of the three main recommendations, as well as a description of the necessary enabling conditions for this purpose.



# Resumen Infográfico

Modelo de Evaluación de Impacto del Centro de Innovación Pública Digital  
4 de diciembre de 2018

El Centro de Innovación Pública Digital



¿Para quién?



## Equipo de Evaluación

technopolis |group|

Consultoría Especializada Y En Políticas Públicas De Ciencia, Tecnología E Innovación

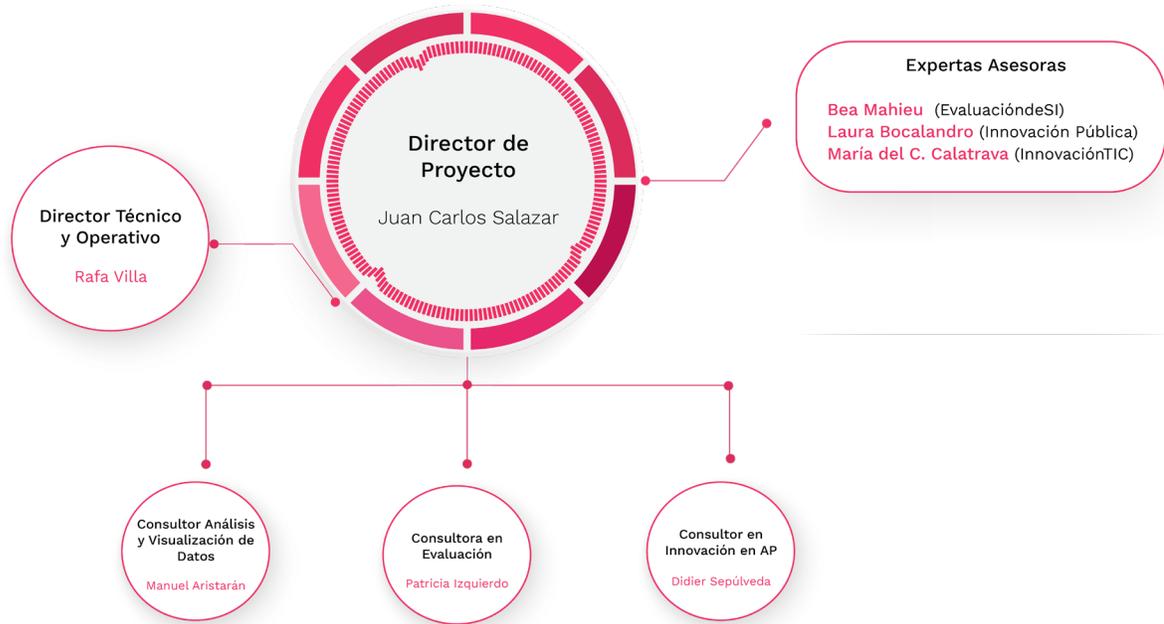
- Fundada en 1989 como spin-off the SPRU
- Oficinas: 10 en países de Europa y una en Colombia y una en Costa de Marfil
- 100+ consultores (37% PhD)
- Trabajamos en más de 35 países y casi todos los continentes



P-Lab es una empresa boutique de **innovación con impacto**. Empleamos el prototipado y la iteración, y priorizamos la empatía, la co-creación, las redes y las dinámicas experimentales en el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas y bienes públicos colectivos.

**10 Países**  
**21 Retos**  
**+2000 Emprendedores**

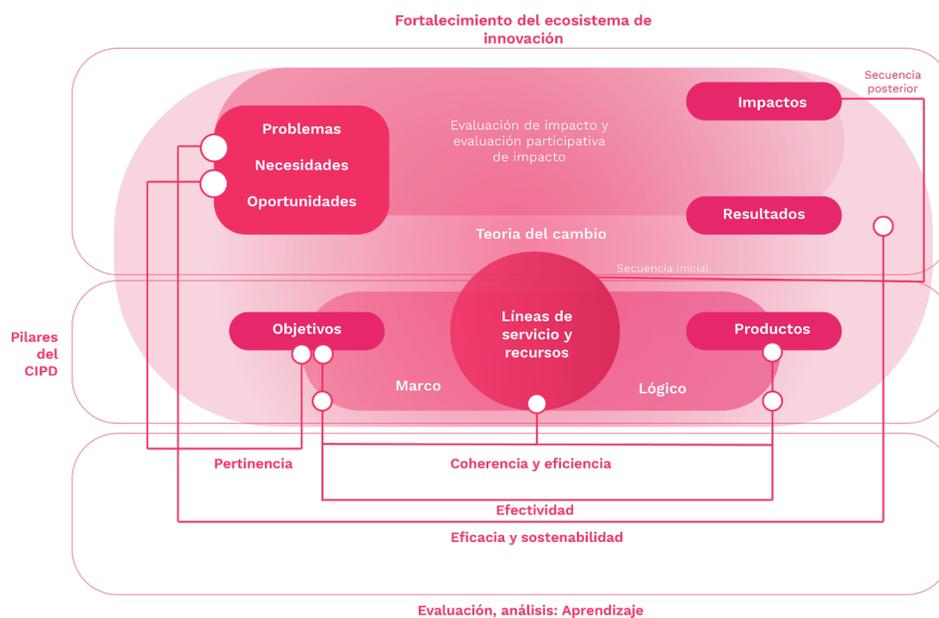
## Equipo de la Evaluación

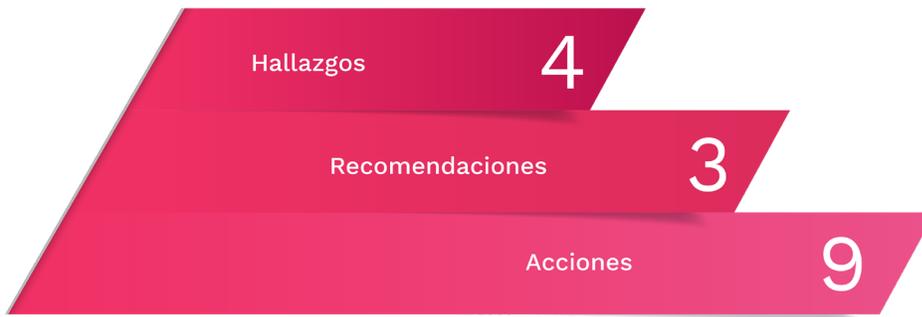


## Objetivo de la Evaluación

Establecer en qué medida los objetivos de las intervenciones del Centro en cada uno de los elementos que componen el ecosistema (fortalecimiento de capacidades de los actores; el aumento y fortalecimiento de las conexiones; y la creación de un ambiente propenso a la innovación) han **fortalecido el ecosistema** en su conjunto

## Metodología de la Evaluación





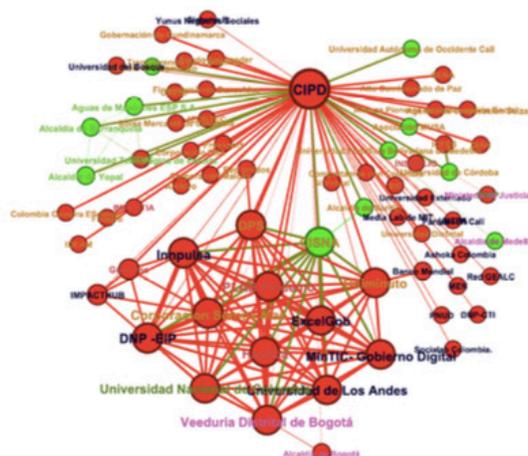
Hallazgos principales particulares al **Ecosistema de Innovación Pública** y su correspondencia con las acciones del **Centro de Innovación Pública Digital**



## Medición de Apropiación Tecnológica

Indicador	CIPD colaborador favorito		Impacto
	Valor promedio	Valor promedio	
Medición Agregada	3.3/4	3.4/4	2.5%
Creencia de Utilidad	3.5/4	3.8/4	7.5%
Creencia de Facilidad de Uso	3.0/4	3.0/4	-
Actitudes de Apropiación	3.5/4	3.7/4	5%
Intenciones de Apropiación	3.4/4	3.5/4	2.5%
Frecuencia de Uso	3.3/4	3.5/4	5%
Claridad de la Tecnología	3.5/4	3.7/4	5%
Intervención de la Administración	2.9/4	2.9/4	-
Conocimiento del Usuario	3.0/4	3.0/4	-

## Análisis de redes



Red	Modulos	Comunidades	Densidad
Red Potencial	1	0,883	87%
Red Actual	1	0,934	7%
Interpretación	Conectada Completa	Comunidad Estable	Conectada liderazgo del CIPD

## Hallazgo del Ecosistema:



## Hallazgos del CIPD

# ODS y la innovación pública

De acuerdo con un mapeo realizado por Nesta, organización británica líder en innovación, hay al menos 130 iniciativas que están utilizando enfoques de innovación para enfrentar la complejidad de los problemas públicos. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha señalado la importancia estratégica de este tipo de aproximaciones y la necesidad de incorporarlas en el quehacer público como una “nueva normalidad”, una nueva forma de hacer las cosas en el gobierno. En Colombia, existen iniciativas en varias entidades que han sido pioneras en incorporar y posicionar la innovación pública. Entre estas se encuentran MinTIC, Función Pública, Colciencias,

Secretaría de Transparencia de Presidencia, Unidad Social y el DNP, en el nivel nacional. Los mejores ejemplos son el CISNA en Narifio, y el Capital en Bogotá.

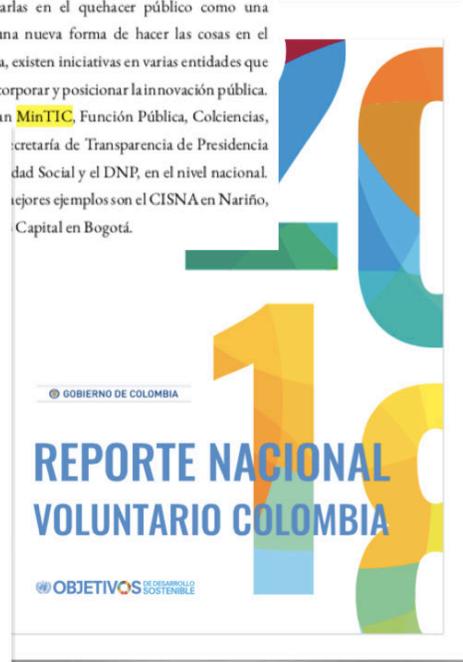
**nesta** Creative economy & culture Education Government innovation Health

## Collective intelligence and achieving the Sustainable Development Goals

How the United Nations Development Programme (UNDP) could become more like a platform

Friday, 28 September 2018 - 4 comments - 10 min read

Geoff Mulgan



## Hallazgo del Ecosistema:



## Hallazgos del CIPD



## Catalizadores de la Innovación

“Desde 2015, se han realizado 6 ediciones del programa catalizadores en las que se ha beneficiado a 112 funcionarios públicos de 22 ciudades de Colombia. Del total de funcionarios, 49 pertenecían a entidades de orden nacional, 60 a entidades de orden regional y 3 a organizaciones de cooperación internacional.”

### Hallazgo del Ecosistema:



### Hallazgos del CIPD

## Hallazgo del Ecosistema:



## Obstáculo para innovar

Obstáculo	Valor promedio calificación (de 1 a 4)
Cultura organizacional adversa a la innovación en las entidades públicas	3,2
Falta de recursos financieros	3,1
Falta de respaldo para afrontar el riesgo de innovar	3,1
Falta de personal capacitado	2,9
Falta de actores capacitados para acompañar procesos de innovación pública digital	2,9
Falta de oportunidades para establecer alianzas productivas con otros actores del ecosistema	2,9
Falta de oferta de programas formales de innovación pública digital	2,9
Dificultades para acceder a recursos técnicos (herramientas/ documentos)	2,8
Falta de documentos normativos favorables a la innovación	2,7
Ausencia de referentes de experiencias exitosas de innovación	2,5

Recomendaciones para la Promoción del Ecosistema de Innovación Pública a través del Centro de Innovación Pública Digital

Recomendaciones



1 Mantener y fortalecer la integralidad del papel del CIPD



## 2 Promover la evolución del CIPD hacia la doble función de dinamizar y formalizar el ecosistema de innovación pública

### Acción 6

Mantener y ampliar el programa de Catalizadores de la Innovación y articularlo de forma integral con el programa de Multiplicadores, convirtiéndolos en el pilar de cambio en cultura de la innovación desde el hacer.

### Acción 7

Dedicar, de la línea de servicio de Agencia de conocimiento del CIPD, parte importante de su esfuerzo para configurar una plataforma de identificación, análisis y comunicación de aprendizajes dentro de la red, que sean casos exitosos y fracasos aleccionadores por igual.

### Acción 8

Dedicar parte del esfuerzo y talento del equipo del Laboratorio para co-crear, con la línea de servicio de Comunidad y Alianzas y diferentes actores del ecosistema, versiones de mejoramiento iterativo y así ir construyendo cajas de herramientas de formalización del ecosistema.

## 3 Implementar un modelo de gobernanza del CIPD que asegure la sostenibilidad institucional, financiera y territorial de las iniciativas de fortalecimiento del ecosistema de innovación pública digital

### Acción 2

Explorar la posibilidad de que la naturaleza del CIPD evolucione hacia la de una **unidad organizacional semi-autónoma (tipo NESTA)** articulada con el MinTIC, DNP, INNPulsa, Colciencias, DAFP, ESAF, gobernaciones y alcaldías comprometidas, PNUD y UNDESA.

### Acción 3

En el mediano plazo, transformar el modelo de valor del CIPD en un **modelo de club de innovación** y convirtiéndose en el repositorio nacional de conocimiento, herramientas y aplicativos para la innovación pública.

### Acción 9

Promover al Centro como un **ente experimentador nacional** con un foco de acción más allá de lo meramente digital y vinculado a entidades de gobierno; orientado hacia la acción innovadora en general; y articulado de manera decidida y deliberada con actores del nivel territorial, del sector privado y de la academia.



# 1. Hallazgos y Conclusiones:

## Logros y retos del CIPD

En mayo del 2018, el Centro de Innovación Pública Digital (CIPD), en conjunto con el PNUD, pusieron en marcha una consultoría para el diseño del Modelo de Evaluación de Impacto del CIPD (MEC) que permitiera evaluar de manera global el funcionamiento del Centro, la efectividad, eficiencia, eficacia y pertinencia de sus productos y servicios, sus costos y beneficios, así como el impacto que estos generan dentro del ecosistema de innovación pública.

El diseño del MEC integró dos enfoques complementarios: 1) “Marco lógico” y 2) “Teoría de Cambio”. El enfoque de marco lógico se utilizó para la evaluación de la operación del mismo Centro, esto es, de los productos y los resultados intermedios que se derivan de sus líneas de servicio. La teoría de cambio, por su parte, se aplicó a la evaluación del impacto de los resultados intermedios, tanto de manera directa en los clientes y el ecosistema, como en el desempeño del Estado.<sup>2</sup>

Así mismo, el modelo de evaluación combinó un espectro de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación en ciencias sociales, utilizando técnicas de recopilación de datos, encuestas multilaterales y estudios de caso detallados. Desde el punto de vista analítico, se aplicó una amplia gama de técnicas, desde análisis multivariados hasta modelos econométricos simples, mediante análisis de costo-beneficio o más enfoques deliberativos. También se complementaron los métodos evaluativos estándar con otros enfoques, como son los casos de análisis de redes y otros métodos analíticos de datos y uso de visualización de datos que permiten generar una mejor comprensión de los hallazgos de investigación y la toma de decisiones basadas en ellos. Igualmente, el diseño del modelo incluyó la construcción de una línea base de indicadores que para hacer seguimiento y evaluación de los objetivos del Centro.

Como resultado de la implementación del MEC, se obtuvieron varios hallazgos sobre el estado y dinámica del ecosistema de innovación pública colombiano y del CIPD. Estos hallazgos fueron el resultado de la recolección y análisis (que contempló la triangulación de evidencias) por parte del equipo consultor, de información de fuentes primarias y secundarias, así como de estudios, tanto nacionales como internacionales, sobre la dinámica de los ecosistemas de innovación pública (y su vertiente particular digital) y en particular del ecosistema colombiano. Sobre el caso de Colombia, se revisaron, entre otros, los estudios Banco Mundial (2016) y OCDE (2018)<sup>3</sup> así como los resultados de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2015-2016 del DANE.<sup>4</sup>

El devenir del ecosistema de innovación pública, y en particular de su componente digital, ha estado estrechamente ligado al trabajo del CIPD. Así que la implementación del MEC buscó evaluar la dinámica del ecosistema a través de evidencias sobre el desempeño e impacto del Centro. Los hallazgos sobre el CIPD a nivel institucional se concentraron más en las evidencias de sus logros en el ámbito del ecosistema que en su misma dinámica. Por lo tanto, el vínculo ecosistema-CIPD se convirtió en la forma de estructurar los diferentes hallazgos. A continuación, se presentan los hallazgos a nivel institucional del Centro desde la perspectiva de las evidencias obtenidas en el ecosistema. De esta manera, se identificaron los aportes del Centro a la dinámica del ecosistema y las oportunidades de intervenir sobre ella.

El siguiente es un resumen de los hallazgos más relevantes.

**1. En Colombia existe un ecosistema de innovación pública aún emergente cuya dinámica es positiva e irreversible.**

i) Se observa **la consolidación de una comunidad**, aunque pequeña, estable en su interconectividad y con resultados de innovación evidentes.

ii) En la promoción y consolidación del ecosistema, **el CIPD ha cumplido su función de dinamizador**. Su labor es ampliamente reconocida, especialmente por sus aportes a la formación de la comunidad ancla actual, a través de la consolidación de conexiones; a la dotación de competencias y habilidades para innovar a los actores (en especial capacitación hacia los servidores públicos y la dotación de metodologías de innovación abierta); y la promoción de ejercicios de innovación tanto en la interfaz Estado-ciudadano como en otros ámbitos de la labor del Estado, como su eficiencia, productividad y alcance de la acción estatal.

**2. El ecosistema de innovación pública tiene una vocación hacia la creación de valor público y la solución de problemáticas sociales**, donde el componente digital se reconoce como dinamizador de la innovación, pero no el objeto mismo de los esfuerzos innovadores. Este hallazgo coincide con las fuentes analizadas (entrevistas, expertos, documentos) en que **el ecosistema es uno de innovación pública y no solo de innovación pública digital**. La comunidad ancla (estable y consolidada) de actores del ecosistema coordinan acciones alrededor de la innovación pública y no exclusivamente del componente digital. Así mismo, el CIPD co-lidera el ecosistema con otros agentes de vocación asociada a la innovación pública y no exclusivamente digital. **El CIPD es el líder natural del aprovechamiento de tecnologías** para el avance o alcance ampliado de la innovación y la articulación con la tendencia hacia el fortalecimiento del Gobierno Digital (aspecto digital del ecosistema). Más aun, la alineación del CIPD con los Objetivos de Desarrollo Sostenible lo posicionan como un co-líder importante del ecosistema en la creación de valor público de la innovación (aspecto público).

**3. Persisten disparidades estructurales importantes en la configuración y resultados del ecosistema de innovación pública entre el Gobierno Central y las grandes capitales frente a los entes territoriales del resto del país.**

i) Como ya lo había identificado el informe del

---

<sup>2</sup>Ver informe de esta consultoría "Arquitectura General del Modelo de Evaluación del Centro de Innovación Pública Digital"

<sup>3</sup>Banco Mundial (2016) Hoja de ruta para el fortalecimiento del ecosistema colombiano de innovación pública digital, y OECD (2018) Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264291867\\_](http://dx.doi.org/10.1787/9789264291867_)

<sup>4</sup>Se analizaron los hallazgos con respecto a la visión más focalizada de un ecosistema de innovación pública digital (y en particular el estudio del Banco Mundial en 2015 que sirvió como referente para fortalecer este concepto) y aquella más amplia de ecosistema de innovación trazada por estudios como la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica del DANE. Otros documentos sirvieron de comparación internacional o fuente de evidencia de los aspectos evaluados. Ver: Banco Mundial, Hoja de ruta para el fortalecimiento del ecosistema colombiano de innovación pública digital, Banco Mundial 2016 & DANE, Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2015-2016, DANE, 2017

Banco Mundial en 2016 sobre el ecosistema de innovación pública digital y como lo indican las evidencias sobre el estado y dinámica generales del ecosistema de innovación, los procesos y capacidades de innovación pública se concentran principalmente en Bogotá y Medellín y en menor medida en Cali y Barranquilla.

ii) El CIPD ha aportado a la formación de capacidades en entes territoriales a través de su programa de Catalizadores, sin embargo, no cuenta con una estrategia diferenciada para la promoción del ecosistema a nivel local ni con intervenciones importantes en la presencia en otras zonas del país.

**4. La dinámica positiva y de consolidación inicial del ecosistema de innovación pública ha comenzado a exigir la formalización de ciertas dinámicas,** tanto de identificación de nuevos actores como de interconectividad entre agentes existentes. En efecto:

i) La evaluación corroboró **la existencia de un cambio de la fase de formación y promoción inicial del ecosistema hacia una fase más avanzada de consolidación y madurez**, que fue contemplado en la estrategia del Banco Mundial en 2015-2016<sup>5</sup>. Dicha formalización se debería concentrar especialmente en:

- a. La dotación de plataformas para la gestión del ecosistema y sus conexiones, así como en los aprendizajes del mismo;
- b. La profundización de relaciones más estables y con recursos asignados (exploración de contratos de co-responsabilidad)
- c. La innovación en rutinas formales necesarias para la innovación especialmente asociadas a la coordinación de alto nivel
- d. La gestión del riesgo inherente a la innovación,
- e. La contratación pública promotora de la innovación
- f. La gestión de recursos para la innovación pública.

ii) **El CIPD ha venido desarrollando productos y servicios de alta pertinencia y oportunidad.** Si bien estos se encuentran en una etapa de desarrollo temprano y por ende es aún prematuro evaluar su efectividad, responden a este cambio de fase hacia la formalización. Otros productos adicionales, así como un objetivo institucional refinando, son parte del arsenal necesario para atender esta nueva fase derivada del logro del objetivo en la fase anterior. Se destaca, en relación con el reto de formalización del ecosistema, la puesta en marcha de la plataforma

de la comunidad CIEN, el inicio del diálogo inter-agencias sobre contratación pública e innovación, la articulación de agentes privados en la comunidad ancla del ecosistema a través del programa de Multiplicadores y el efecto sobre la cultura de innovación, el cual se ha visto reforzado por las múltiples intervenciones del Centro a través de sus cuatro líneas de servicio.

---

<sup>5</sup> Ibid.

**5. Existen suficientes evidencias para corroborar la pertinencia y eficacia del CIPD con respecto a su objetivo principal de “fortalecer el Ecosistema de Innovación Pública Digital”.** La evaluación con respecto al propósito u objetivo de alto nivel del CIPD, declarado como el “mejoramiento del desempeño del Estado y el mejoramiento de la calidad de vida, expresado en términos de desarrollo sostenible”, no es una tarea fácil dada la complejidad de desarrollar una metodología que, de manera confiable, permita determinar la causalidad de las intervenciones del CIPD en los resultados del Estado y la variabilidad en los resultados mismo.<sup>6</sup> En todo caso, la evaluación identificó casos individuales alineados con el objetivo de alto nivel o propósito del CIPD de mejoramiento del desempeño del Estado y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos por acciones directas del CIPD (ejercicios de innovación) así como por acciones derivadas de sus intervenciones (como por ejemplo innovaciones derivadas del Programa Catalizadores).<sup>7</sup>

**6.** En cuanto al desempeño de cada línea de servicio del CIPD, la implementación actual del MEC encuentra que en general **las líneas han sido pertinentes, eficientes con diferentes niveles de costo-beneficio y sobre algunas de ellas se obtuvieron evidencias que probaron su eficacia e impacto. Ahora bien, todas ellas ofrecen oportunidades de mejora a través de ajustes que estarían asociados al cambio de fase del ecosistema hacia su consolidación y en algunos casos inclusive para asegurar la consolidación** de los logros de sus acciones.

- i) **La línea de generación de capacidades (dotación del ecosistema), con su programa Catalizadores de la Innovación, es altamente eficaz** en la formación de competencias y modificación de la cultura en pro de la innovación entre los agentes del ecosistema. Además, ha mostrado un impacto real en diversas zonas del país y niveles del gobierno.
- ii) **La línea de laboratorio o ejercicios de innovación (promoción de innovaciones) es eficiente en la realización de soluciones a problemáticas reales.** Pero aún es muy temprano para evaluar la eficacia tanto en el poder replicador de los ejercicios icono como en el impacto real en el bienestar de la población o la eficiencia del Estado.
- iii) **La línea de servicios orientada a la formación de conexiones y alianzas en la comunidad de innovación ha probado ser**

**altamente pertinente,** con una dinámica positiva en cuanto a su eficacia en las actividades de promoción y con productos de importancia para el ecosistema, en particular el evento E-xperience; así mismo con alto grado de oportunidad con la puesta en funcionamiento de la comunidad CIEN.

iv) **La línea de servicios de conocimiento ha perdido parcialmente pertinencia y efectividad con la evolución de las competencias de los actores del ecosistema.** Por lo tanto, esta línea está abocada a redefinirse para mantenerse vigente en la nueva fase de consolidación del ecosistema.

v) **Las actividades de promoción de la cultura de innovación son en alto grado pertinentes y eficaces.** Se adelantan de manera transversal, y no por una sola línea, y de manera diferenciada según la línea de que se trate. En la evaluación se encontraron claros indicios acerca de su eficacia, tales como el grado de apropiación tanto de conceptos como de enfoques de la innovación por parte de los actores del ecosistema.

---

<sup>6</sup>Por ejemplo, Colombia es el número 66 en el índice global de competitividad, cayendo 6 puestos frente a lo obtenido para el periodo 2016-2017. Un análisis detallado muestra que áreas como corrupción y cargas impositivas explican en mayor medida dicho retroceso. Por otro lado, informes internacionales como la revisión del estado del Gobierno Digital de la OCDE para 2018, resaltan que “los importantes logros del país en cuanto a participación ciudadana digital y datos abiertos se reflejan en comparaciones internacionales, como el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de la OCDE de 2017, en el que Colombia se encuentra entre los países con mejor desempeño”. Dicho informe en su versión preparatoria de 2017 valida la hipótesis de que “Las instituciones públicas con altos niveles de calidad de servicios digitales (PRO 3) tienen altos niveles de satisfacción del servicio (RES 5)” demostrando el mejoramiento del bienestar de usuario de los servicios del Estado gracias al mejoramiento de las condiciones de los servicios digitales donde se puede inferir impactos con mayor causalidad por parte del CIPD y del ecosistema de innovación pública en su componente digital.

<sup>7</sup> OECD (2018) Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/9789264291867\\_en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264291867_en). Y OCDE (2017), Evaluación de Impacto del Gobierno Digital en Colombia: Hacia una Nueva Metodología, Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264284272-es>



---

## 2. Prospectiva para el CIPD en el entorno internacional actual

---

Como complemento a los hallazgos obtenidos de la implementación del MEC en el marco de la presente consultoría, este informe articula lecciones y recomendaciones en torno al debate mundial de la innovación, la innovación pública, la transformación digital del Estado y la innovación pública digital. En particular se resaltan seis experiencias internacionales cuyo análisis en conjunto permite identificar oportunidades que tanto Colombia como otros países en la senda de la innovación pública enfrentarán.

Los seis casos de aprendizajes incluidos en este análisis son: i) el caso de transformación digital de Estonia como estándar de referencia mundial; ii) la propuesta de NESTA para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible haciendo uso de la inteligencia colectiva; iii) el análisis y la formulación de recomendaciones sobre laboratorios de innovación pública latinoamericanos que realizó el BID; iv) los informes de transformación digital y gobierno digital de la OCDE para Colombia; v) los modelos de gobernanza de dinamizadores de ecosistemas de innovación exitosos y sostenibles, en particular NESTA y el MIT Media Lab; y vi) los análisis del efecto de los cierres y la reducción de programas de innovación pública exitosos, como es el caso del Escritorio de Prioridades Estratégicas en Minas Gerais, Brasil, y el MindLab en Dinamarca.

**1. Estonia, el país digital** (segmentos tomados de “Estonia’s digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018-09)”)<sup>8</sup> : La transición de Estonia al capitalismo de libre mercado y la democracia liberal está marcada por dos logros distintos: primero, su éxito económico; y segundo, tal vez haya sido aún más exitoso en la transformación digital de su sector público, un logro que se reconoce globalmente como ejemplar. El éxito, expresado principalmente en la infraestructura digital pública universal y la identificación electrónica obligatoria, creó una “mística de la misión” que se originó y se sustenta en las redes público-privadas que subyacen a varias organizaciones públicas a través de múltiples gobiernos de coalición durante dos décadas. Los principios de diseño de la transformación digital de Estonia son el resultado de la sólida toma de decisiones políticas y la gobernanza en red. Algunos de estos están arraigados en la cultura de formulación de políticas, otros en el código legal explícito. Sin embargo, los principios de diseño más influyentes no están codificados en la ley o el reglamento; en cambio, son seguidos por aquellos en posiciones de liderazgo en el gobierno. Llevan los distintivos de lo que se puede denominar “cultura de hackers cívicos” que fusiona la agilidad de inicio con el pensamiento de diseño [el ecosistema de innovación pública]. Este desarrollo de redes informales se puede resumir como un tipo específico de “misión mística” que abarca los límites organizacionales. En el sector de las TIC en Estonia, esta mística de la misión trasciende las instituciones de la organización y fortalece las redes que están impulsadas por valores comunes y se mantienen unidas por un liderazgo carismático (con conocimientos digitales). Tal misión mística es esencial para crear legitimidad para la toma de riesgos y la experimentación. Finalmente concluye el estudio del IIPP que “Si bien las agendas digitales descentralizadas de los ministerios de línea han brindado la agilidad necesaria, también han creado capacidades digitales desiguales en diferentes departamentos y agencias. Esta dependencia de las iniciativas departamentales de abajo hacia arriba parece requerir estructuras de coordinación más sólidas y quizás más formalizadas que las actuales.” y este es el reto de Estonia, el líder mundial en digitalización, para los próximos años. Para Colombia seguro no es muy diferente.

## **2. Inteligencia colectiva y consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible según NESTA**

(segmentos tomados del Blog “Collective intelligence and achieving the Sustainable Development Goals: How the United Nations Development Programme (UNDP) could become more like a platform”)<sup>9</sup> : Haciendo referencia al cumplimiento de las metas

para el 2030, Mulgan identifica los retos asociados a los ODS como desafíos solubles. Pero necesitan nuevas instituciones, métodos y mentalidades. Elementos que forman parte de un programa más amplio para acelerar la innovación para el desarrollo: innovación que es disciplinada, enfocada y creativa e involucra la mejora iterativa diaria y el uso de la evidencia; recolectando ideas de cualquier fuente, incluyendo las bases; y formas más rápidas de aprovechar al máximo el potencial de las tecnologías emergentes. Esto significa la creación y el crecimiento de una serie de equipos o laboratorios de resolución de problemas que actúan para hacer retroceder las fronteras de la innovación, mostrando con el ejemplo y experimentado en cada sección del camino. Cada actor experimentador deberá combinar un mandato claro de líderes de alto nivel; una capacidad distinta a la vez que se exige de la gestión y la entrega diarias, para permitir una mayor creatividad; y luego rutas bien formadas para integrar las innovaciones exitosas en la actividad diaria. La mayoría también combina el sentido de misión de un grupo líder, capaz de moverse con rapidez y sin temor, con suficiente atención para llevar al resto de la organización a fin de que no se conviertan en barreras. Y concluye Mulgan que “Algunos de los desafíos son los eternos: la política, los intereses creados, la corrupción y la desinformación, la pereza y la complacencia. Otros son menos obvios. Uno crucial es que la inteligencia funciona de manera más efectiva cuando se une. Al igual que con el cerebro individual, el valor viene de vincular las cosas. Es necesario que haya un integrador o curador, o un “facilitador de la red”, un rol que pueden desempeñar las asociaciones que vinculan al gobierno nacional, las agencias de la ONU y otros.” Colombia, con el CIPD, ha desarrollado tal arquitectura, lo cual es una oportunidad para activar la innovación pública y avanzar en la agenda de los ODS.

---

<sup>8</sup>Kattel, R. and Mergel, I. (2018). Estonia’s digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018\_09). [https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2018\\_09](https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2018_09)

<sup>9</sup>Mulgan, Geoff, Collective intelligence and achieving the Sustainable Development Goals: How the United Nations Development Programme (UNDP) could become more like a platform, NESTA, Septiembre 2018, <https://www.nesta.org.uk/blog/collective-intelligence-and-achieving-sustainable-development-goals/>

**3. La contribución de los laboratorios de innovación pública según el BID:** (segmentos tomados de “Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública”)<sup>10</sup>: En este estudio, Sebastián Acevedo y Nicolás Dassen analizan la contribución de los laboratorios de innovación gubernamental como mecanismos para promover la innovación en el sector público latinoamericano. Estos laboratorios se enmarcan en una agenda más amplia de modernización del Estado, en la cual confluyen el gobierno abierto y el gobierno digital. Es un contexto en el cual los ciudadanos exigen mayor efectividad, eficiencia y transparencia. Su rol en el estímulo a la experimentación, la co-creación y la generación y el uso de datos puede convertirlos en un mecanismo clave de modernización e innovación en la gestión. El estudio identifica las características de un ambiente propicio para la innovación como la incorporación de actores no gubernamentales en los procesos de política pública y el análisis sistemático de opiniones de usuarios de los servicios públicos, así como cierta flexibilidad en la utilización de los recursos y una concepción del fracaso como consecuencia inevitable del proceso de innovación. Acevedo y Dassen resaltan el desafío que enfrentan los laboratorios, de mantener un equilibrio entre empujar la frontera de capacidades tecnológicas del sector público y lograr que las innovaciones sean luego efectivamente implementadas y sostenidas en el tiempo. Más precisamente, la escalabilidad de las innovaciones depende de la flexibilidad técnica de los laboratorios y de su capacidad de adaptarse a los procesos y sistemas informáticos de las instituciones a las que buscan apoyar. Concluyen los autores que “El desafío de estimular la innovación en el sector público es complejo y multifacético. Si bien los laboratorios constituyen una de las formas en que los gobiernos pueden encarar esta tarea, no son la única. Más bien, los ecosistemas de innovación pueden promoverse a través de [otros] mecanismos independientes”. En línea con esta conclusión el rol de laboratorio y de dinamizador del ecosistema del CIPD se convierte en clave del éxito en la misión de la innovación pública.

**4. Revisión del gobierno digital de Colombia por parte de la OECD: hacia un sector público impulsado por los ciudadanos** (segmentos tomados de “Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector”)<sup>11</sup>: La OECD comienza su revisión afirmando que los esfuerzos de Colombia en el gobierno electrónico durante los últimos 15 años han sentado las bases para una nueva política de gobierno digital que puede fomentar una administración ciudadana capaz de atender las necesidades de todos los colombianos. Los importantes logros del país en cuanto a la participación ciudadana digital y los datos abiertos se

reflejan en las comparaciones internacionales, como el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de la OCDE de 2017, en el que Colombia se encuentra entre los países con mejor desempeño. Sin embargo, la aceptación por parte de la población de las iniciativas del gobierno digital y la reutilización de los datos del gobierno abierto siguen siendo bajas, especialmente en las regiones menos desarrolladas. Para garantizar una implementación sostenible del gobierno digital, el Ministerio debe asumir un papel más estratégico y centrarse en aprovechar al máximo las tecnologías digitales al servicio de un estado más transparente, innovador, participativo, colaborativo e inclusivo. Adicionalmente existen diferencias regionales significativas en Colombia, que incluyen amplias variaciones en los niveles de recursos y capacidades para el gobierno digital. Estas disparidades representan un desafío para formular e implementar una estrategia nacional de gobierno digital. Se requiere de las condiciones adecuadas para que las instituciones gubernamentales nacionales y territoriales actúen como una plataforma para la “creación conjunta de valor público”, mediante la cual el gobierno, los ciudadanos y las empresas trabajan juntos para diseñar y entregar políticas y servicios. Dentro de las recomendaciones de la OECD se destacan la de “establecer mecanismos de coordinación estratégica y operativa entre las partes interesadas gubernamentales y no gubernamentales para alentar la colaboración, la coordinación, la integración y el intercambio.” y una directamente relacionada con el CIPD que propone “considerar la creación de una agencia de digitalización a cargo de coordinar la implementación a nivel nacional de la Política de Gobierno Digital. Capacitar a la Dirección de Gobierno Digital como líder y supervisor, alistando al Centro de Innovación Pública Digital como un aliado para promover los cambios organizativos necesarios en todo el sector público.”

---

<sup>10</sup>Acevedo, Sebastián y Dassen, Nicolás. Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública / (Nota técnica del BID; <sup>1101</sup>), Banco Interamericano de Desarrollo, 2016

<sup>11</sup> OECD (2018), Digital Government Review of Colombia: Towards a Citizen-Driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264291867-en>

## 5. Modelos de gobernanza y sostenibilidad de dinamizadores de ecosistema de innovación - casos de NESTA y MIT Media Lab:

(segmentos tomados de la documentación pública de NESTA UK y MIT Media Lab)<sup>12</sup> : Los retos de sostenibilidad y efectividad no son exclusivos del CIPD o del ecosistema en Colombia. En el mundo, numerosas instituciones han enfrentado estos retos, entre las cuales se destacan por su trascendencia e impacto el MIT Media Lab, con una trayectoria de más de 30 años generando impactos por medio de la articulación de tecnologías para la solución de retos sociales; y NESTA, una fundación dedicada a enfrentar los retos globales, que fue creada en 1998 como organismo público por el Parlamento británico y se luego se transformó en fundación semi-autónoma en 2010. Estas dos instituciones integran tres elementos recurrentes en la literatura de dinamizadores de los ecosistemas de innovación: i) clara gobernanza multipartitas; ii) autonomía ejecutiva y operacional; y iii) flexibilidad en su proceso de fondeo anclado a la generación de valor. Si bien los dos modelos difieren en su incorporación formal, estructura de gobernanza y proceso de fondeo inicial, ambos mantienen estas tres características. El MIT Media Lab funciona como un club de innovación denominado consurtium lab, del cual hacen parte más de 150 entidades privadas y públicas, que tienen acceso a los beneficios de las innovaciones desarrolladas allí. Adicionalmente el club recibe donaciones, contratos de proyectos especiales desde dentro y fuera del gobierno y fondos especiales asociados a su misión. El Lab funciona como parte de la prestigiosa Universidad MIT. Ha adoptado parte del modelo de gobernanza de la universidad pero a su vez mantiene su autonomía operacional con los diferentes modelos de fondos, fideicomisos y contratos. Un papel muy importante tiene su consejo asesor, compuesto por líderes innovadores de la academia y el sector privado a nivel mundial. NESTA, por su parte, nació como el Fideicomiso Nacional para la Ciencia, la Tecnología y las Artes. En sus comienzos, fue parte de la estructura del Estado y su foco eran problemáticas en el Reino Unido. En 2010 se convirtió en fundación independiente y amplió su espectro para atender problemáticas globales a través de la innovación. La donación inicial de fondos públicos con la cual se creó, se convirtió en un fideicomiso cuyos intereses se utilizan para financiar proyectos y sobre todo para apalancar recursos de múltiples actores a así cumplir con su misión. Está gobernado por una Junta Directiva independiente con participación de líderes del gobierno central, gobiernos locales, academia, sector privado y organizaciones de la sociedad civil.

## 6 Cierre de dinamizadores de innovación pública: los casos de Dinamarca y Brasil/Minas Gerais

(segmentos tomados de “How Denmark lost its MindLab: the inside story” y “Fim do Escritório

de Prioridades Estratégicas”)<sup>13</sup> . Haciendo referencia al MindLab del gobierno danés, en la mencionada fuente se afirma que los laboratorios de innovación pueden estar en todas partes, pero pocos pueden afirmar haber tenido un efecto duradero en un servicio público en su totalidad. El MindLab de Dinamarca era diferente. Dice Thomas Prehn, el director del MindLab “Creo que MindLab estaba en su mejor forma”, sin embargo, agrega, “francamente, se trataba de poder, como político, promover la política.” Producto de este cambio, el MindLab cierra sus puertas en 2018. En el corazón del debate se encuentra el proceso de transformación digital de gobierno, forzando a convertir el MindLab de una unidad de experimentación e innovación pública a un coordinador de gobierno digital. Al final, dice Bason, el director anterior del MindLab, los laboratorios deberán enfrentar el nuevo enfoque del gobierno en las tecnologías digitales. “Creo que [el cierre de MindLab] dice algo sobre eso”, y continúa: **“Para ser sostenibles a largo plazo, los laboratorios deben reinventarse constantemente. Deben pivotar”. Su recomendación “habría sido articular y contratar socios externos para medir el impacto de los proyectos y concentrar más energía y más tiempo en menos proyectos, llevándolos más hacia la realización”.**

De manera similar se produjo el cierre del Escritorio de Prioridades Estratégicas, la unidad de innovación pública del Gobierno de Minas Gerais en Brasil, el cual nació de la Agenda de Mejoramiento del Estado y estuvo operando a lo largo de tres gobiernos y por cerca de 12 años. En sus últimos 4 años de existencia, debido al trabajo del Escritorio de Prioridades, Minas se convirtió en el socio regional del más reconocido instituto de tecnología del mundo, el MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts) y creó uno de los mayores programas de startups de América Latina, SEED, (Startups e Entrepreneurship Ecosystem Development). El trabajo del Escritorio apuntó a mejoras e inició programas y proyectos innovadores en las áreas de educación, defensa social, cualificación para empleo y ciudadanía entre otros. El cambio de gobierno y de partido en el liderazgo de la administración cerró el Escritorio. Derivado de ambas experiencias expertos afirman que podría retrasar al menos 10 años la transformación del gobierno.

---

<sup>12</sup> Ver: <https://www.nesta.org.uk/about-us/>, [https://en.wikipedia.org/wiki/Nesta\\_\(charity\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Nesta_(charity)),

<sup>13</sup> Guay, Jennifer, “How Denmark lost its MindLab: the inside story: In exclusive interviews, former directors tell how the world’s first innovation lab ended”, Apolitical, June 2018. [https://apolitical.co/solution\\_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/](https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/) y Bloco Transparência e Resultado, “Fim do Escritório de Prioridades Estratégicas”, PSDB MG, Enero 2015. <http://psdb-mg.org.br/noticias/por-que-o-pt-quer-destruir-o-escritorio-de-prioridades-estrategicas/>

Analizar dichas experiencias y recomendaciones a la luz de modelos como el Rainforest para el fortalecimiento de ecosistemas de innovación (de Hwang & Horowitz de la firma T2 Venture Capital) o el más reciente modelo de ecosistemas orientados por misión (de Mazzucato del Institute for Innovation and Public Purpose en University College London) permiten identificar oportunidades latentes y condiciones habilitantes para transformarlas en realidad. A nivel mundial, los gobiernos tienen la oportunidad de transformar una **arquitectura de sectores en una de misiones** que les permita elevar su impacto al ciudadano y mejorar la adicionalidad de los esfuerzos del Estado. Cada día es más clara la oportunidad de **integrar y coordinar los sectores públicos y privados** desde la base de la configuración social, no solo a través de los modelos actuales de alianzas público-privadas sino a través de la producción de valor público desde el sector privado. La orientación misional más que la sectorial permiten aprovechar esta oportunidad. Hacerlo de manera adecuada necesita reconocer un **doble propósito de la innovación pública, mejorar el bienestar del ciudadano y fortalecer la operación del Estado**; así como adoptar un enfoque metodológico basado en la **co-creación y co-producción** de mercados tanto para la economía real como para la economía política.

Aprovechar oportunidades tan profundas como el cambio de arquitectura sectorial a misional; o tan operativas como la innovación en temas ciudadanos

y de gobierno por igual, requieren de condiciones habilitantes que lo permitan. La misma literatura y los autores investigadores de los múltiples casos de estudio coinciden en identificar las principales características del Estado y su mentalidad para aprovechar esas oportunidades. Un **entorno emprendedor, ágil y en red para el Estado**; el Gobierno y su relacionamiento con todos los demás sectores de la sociedad (lo que Mazzucato llama el Estado emprendedor en red); y una democratización de los esfuerzos y los beneficios de la innovación pública entre los diferentes de actores a nivel nacional así como en gobiernos locales como en universidades, empresas y sociedad civil (lo que tanto el BID como la OECD denominan la capilaridad en el **entorno territorial del ecosistema de innovación**) se convierten en los elementos fundamentales para avanzar. La apuesta del actual Gobierno, así como los avances en gobierno digital y ecosistema de innovación nacional apuestan por ambas condiciones. En materia operacional los autores coinciden en afirmar la importancia de la **integralidad de los equipos asociados a misiones más que a agendas políticas**, respondiendo a múltiples agencias (como en el caso original y probado exitoso del MindLab a tres ministerios) y enfocados en dos aspectos fundamentales: la experimentación a través de la gestión del riesgo, y la **reducción de los costos de transacción** dentro del Estado, entre el Estado y el ciudadano y la academia, y en los mercados.



## 3. Implementación de las recomendaciones y sus condiciones para avanzar

### 3.1. Capitalizar los logros del CIPD manteniendo su integralidad y coherencia.

La integralidad que ofrece la lógica de intervención basada en dotar+experimentar+conectar que ha implementado el CIPD exitosamente en los últimos años se debe conservar. La narrativa explícita del Centro como dinamizador del ecosistema de innovación pública ha sido una narrativa clara y eficaz. Y brinda al Centro la oportunidad de actuar como laboratorio de innovación y a la vez como promotor institucional del ecosistema. Esa narrativa debe continuar, así como promoverse su apropiación por los actores del ecosistema.

Para ello se recomienda mantener la labor del CIPD como unidad indivisible dentro de la arquitectura del Estado colombiano aportando a varias misiones de manera simultánea. Así, por ejemplo, profundizar la transformación digital, permear la cultura de la innovación en lo público, rediseñar el Estado hacia uno más eficiente y transparente, responder de mejor manera a las necesidades del ciudadano y promover la innovación como fuente de valor económico, público y social. Como se lee más adelante, esa multiplicidad de misiones ofrece una oportunidad de ampliar el institucional para ganar sostenibilidad e impacto, con lo cual la ubicación del Centro puede variar dentro de la estructura del Estado. Sin embargo, se recomienda mantener la integralidad del Centro modificando su ubicación como una unidad coherente.

Como concluyen Acevedo y Dassen “la importancia de contar con un significado compartido sobre una innovación determinada fue clara en la consulta a los laboratorios de la región y a las instituciones para las cuales se diseñaron sus innovaciones.” Ese significado compartido y coherente requiere de una estrategia de comunicación que consolide la difusión de una narrativa que le dé un significado y contribuya el sentido de implementación efectiva de las innovaciones. La madurez del ecosistema y los retos que se ha impuesto el nuevo gobierno necesitan de un proceso complejo, no lineal, de comunicación, aprendizaje y adaptación mutua entre el equipo encargado de

generar la innovación y los equipos capaces de adoptarla y colaborar en su desarrollo desde otros organismos del Estado y/o de la sociedad en su conjunto. Para cumplir con lo anterior **se recomienda iniciar un proceso de co-creación de una narrativa (storytelling) que sea compartida con los demás agentes del ecosistema. Así, se podrá consolidar una línea comunicativa de la innovación pública y desarrollar los instrumentos comunicacionales más adecuados para diseminar dicha narrativa y los logros en el marco del ecosistema.**

Diversos autores coinciden en afirmar que el intercambio entre los diferentes actores del ecosistema reduce la incertidumbre alrededor de una innovación particular y le aporta adecuación –técnica y política– y pertinencia para la agencia adoptiva.<sup>14</sup> Para ello **se recomienda continuar y ampliar la implementación de la Comunidad de Innovación y Emprendimiento Nacional -CIEN-** la cual en conjunto con iNNpalsa viene desarrollando el CIPD. Esta comunidad debe ser integrada en ejercicios de gobierno como los “talleres construyendo país” para identificar emprendedores y redes existentes en el ámbito local y aprovechar diferentes eventos de emprendimiento locales para introducir CIEN en la comunidad emprendedora actual y potencial.

En línea con lo identificado por Hwang y Horowitz en su modelo de Rainforest, adicional al fortalecimiento comunitario, los talentos individuales y colectivos deben potenciarse también. **Se recomienda enfáticamente**

**mantener y ampliar el programa de Catalizadores de la Innovación y articularlo de forma integral con el programa de Multiplicadores.** Catalizadores se ha convertido en el programa bandera para dotar de competencias y habilidades en innovación y transformación digital a servidores públicos y otros actores de sectores adyacentes en el ejercicio de innovar. En línea, también se recomienda mantener el programa de Multiplicadores de ejercicios de innovación, de tal forma que se coordine con los retos e innovaciones surgidas de Catalizadores. La profundización de dicha estrategia viene de la mano de la ampliación del Programa de Catalizadores haciendo uso de las agencias en proceso de certificarse como multiplicador y como coaches de catalizadores. Una vez “graduados”, los multiplicadores, después de asistir a catalizadores como aprendices/coaches, se podrán enfocar en resolver instancias sucesivas de retos identificados y prototipos en Catalizadores. De esta manera, la línea de servicios de capacidades e innovación se articulan entre sí y se convierten en captadores netos de nuevos miembros del ecosistema tanto en modo aprendiz como multiplicador.

## Resumen

### Se recomienda

1. Mantener la labor del CIPD como unidad indivisible dentro de la arquitectura del Estado colombiano aportando a varias misiones en simultáneo.
2. Iniciar un proceso de consolidación narrativo (de storytelling) compartido con los demás agentes del ecosistema para profundizar la línea comunicativa consolidada de la innovación pública y los instrumentos comunicacionales más adecuados para diseminar dicha narrativa y los logros en el marco de este gobierno.
3. Continuar y ampliar la implementación de la Comunidad de Innovación y Emprendimiento Nacional -CIEN-.
4. Enfáticamente, se recomienda mantener y ampliar el programa de Catalizadores de la Innovación y articularlo de forma integral con el programa de Multiplicadores, para convertirlos así en los programas “punta de lanza” de la transformación cultural para el fomento de la innovación, y para integrar mandos medios y alta dirección en ambos programas.

<sup>14</sup> ver por ejemplo Korteland, E. y V. Bekkers. <sup>2007</sup>. “Diffusion of e-government Innovations in the Dutch Public Sector: The Case of Digital Community Policing.” *Information Polity* <sup>12</sup>(3):139-150; Rogers, E. <sup>1983</sup>. *Diffusion of Innovations*. Nueva York: The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.; Rogers, E. y D. Kincaid. <sup>1981</sup>. *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. Nueva York: Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc.

### 3.2. Promover la evolución del CIPD hacia la doble función de dinamizar y formalizar el ecosistema de innovación pública

La construcción de un ecosistema de innovación que impacte categóricamente y eficazmente la vida de los ciudadanos requiere de un “rainforest” vibrante. Según Hwang, para construir esos ecosistemas, debemos transformar la cultura; y el Centro lo viene haciendo dentro del ecosistema de innovación, de manera compartida con actores que complementan su tarea dinamizadora como son el Equipo de Innovación Pública del DNP, la Dirección de Gobierno Digital del MinTIC, iNNpulsa y Colciencias entre otros. A nivel territorial la cultura de innovación también ha avanzado de forma decidida en lugares como Nariño, con el Centro de Innovación Social de Nariño, Caldas, con la plataforma Manizales Más y la alianza SUMA, y Medellín, con Ruta N, entre otros.

Los intentos públicos de fomentar la innovación que no se centran en cambiar el comportamiento humano están condenados al fracaso, advierte Hwang. “Las personas aprenden la cultura, no de la instrucción descendente, sino a través de la práctica real, el modelado de roles, la interacción entre pares con diversos socios, los mecanismos de retroalimentación que penalizan el mal comportamiento y la explícita de los contratos sociales”, concluye. Este comportamiento habitual en la transformación cultural sugiere unos lineamientos claros para operacionalizar la transformación que el ecosistema requiere de los dinamizadores (entre ellos y a la cabeza el CIPD): comunicación que se convierte en aprendizaje, mecanismos de realimentación y desarrollo de rutinas, instrumentos y contratos específicos para la actividad innovadora y para la gestión del riesgo asociado a la innovación.

La comunidad alrededor de la cual se dinamiza el ecosistema ha venido desarrollando un proceso de innovación de alto valor para el aprendizaje de sus pares y otros actores del ecosistema. Hoy por hoy, más que integrar aprendizajes o tendencias foráneas, el ecosistema comienza a nutrirse de (o al menos a demandar) los aprendizajes locales. Casos como el de innovación en inteligencia artificial en la DIAN o el de uso de Blockchain para la gestión y aseguramiento de documentos junto con la Universidad Distrital son ejemplos de cómo el ecosistema necesita mecanismos de formalización

en su proceso de aprendizaje interno. **Se recomienda que la línea de servicios de conocimiento dedique parte importante de su esfuerzo a configurar una plataforma de identificación, análisis y comunicación de aprendizajes dentro de la red, tanto de casos exitosos como de fracasos aleccionadores.**

Esta plataforma deberá contener estrategias tanto digitales como en persona para avanzar de esta manera la transformación cultural, especialmente entre líderes de las instituciones. Ellos suelen ser el actor más determinante, pero a la vez el menos apto a incorporar innovaciones en su quehacer. Por

ejemplo, se pueden incentivar programas de “shadowing entre gerentes”, desayunos de líderes, premios al liderazgo asociado a la innovación e incentivos directos a funcionarios de carrera en posiciones de liderazgo, si hubiere lugar.

Adicionalmente, parte del esfuerzo del Centro deberá girar en torno a formalizar los procesos e instrumentos necesarios para profundizar las conexiones y colaboraciones entre actores del ecosistema. Aspectos como protección de la propiedad intelectual de las innovaciones, adicionalidad de inversiones financieras entre actores, protección del riesgo basado en contratos, modelos de contratación pública específica para la innovación, modelos de seguimiento y control con responsabilidad descentralizada, mecanismos de evaluación en esquemas de red, entre otros. Lograr estos instrumentos y rutinas requiere de un proceso de innovación en sí mismo, intra-innovación. **Se recomienda dedicar parte del esfuerzo y talento del equipo de ejercicios de innovación y laboratorio para co-crear con la línea de servicio de conexiones y diferentes actores del ecosistema versiones de mejoramiento iterativo para ir construyendo cajas de herramientas de formalización del ecosistema.**

Por último, para implementar de forma comprensiva la recomendación de evolucionar al CIPD al próximo nivel requerido por el ecosistema, la comunidad tanto nacional como internacional coinciden en que los esfuerzos deben enfocarse en la experimentación como tarea de promoción del ecosistema y las innovaciones. Ejercicios como los liderados por el Equipo de Innovación Pública (EiP) del Departamento Nacional de Planeación y NESTA, alrededor de procesos colaborativos para fortalecer capacidades para la innovación en el gobierno de Colombia, han avanzado en la consolidación de la experimentación como

práctica fundamental dentro del ecosistema. El Centro tiene la oportunidad de convertirse en el Centro de Experimentación Nacional, articulando su vocación pública, su ventaja competitiva digital, su configuración institucional multiagencia, su experiencia en atender múltiples misiones del Estado, sus resultados probados de pertinencia, eficiencia e impacto preliminar y su naturaleza de propósito (ODS y bienestar ciudadano) más que simplemente de método innovador. **Se recomienda promover al Centro como ente experimentador nacional, ampliando su foco de acción más allá de lo meramente digital y vinculado a entidades de gobierno; hacia la acción innovadora en general y la articulación decidida y deliberada de actores a nivel territorial, del sector privado y de la academia.**

Según indica Geoff Mulgan, de NESTA, “el reto organizativo será equilibrar la estrategia, la innovación y la libertad local. Algunas partes del sistema deben tener la libertad de experimentar. Pero este es un conjunto de habilidades y culturas muy diferente de la coordinación, la gestión del conocimiento o el ser un sistema nervioso central. Ambos también están en tensión con la agencia local y la rendición de cuentas”. De aquí se deriva la importancia de entrar en la senda transformativa manteniendo una integridad probada como la del CIPD en la actualidad. Se trata de adquirir nuevas tareas a medida que se entienden los nuevos retos, de vincular los talentos necesarios, de movilizar los recursos necesarios para pasar de las ideas a las soluciones y de formular, implementar y apropiarse indicadores de gestión, a fin de alcanzar un impacto tangible para la ciudadanía. Embarcarse en la senda que se describe a continuación requiere también una plataforma estable y sostenible tanto en términos institucionales, territoriales y financieros como la que se explora en la recomendación No. 3 a continuación.

## Resumen

### Se recomienda

1. Se recomienda que la línea de servicios de Agencia de conocimiento dedique parte importante de su esfuerzo a configurar una plataforma de identificación, análisis y comunicación de aprendizajes al interior de la red, siendo estas casos exitosos y fracasos aleccionadores por igual.
2. Se recomienda dedicar parte del esfuerzo y talento del equipo de ejercicios de innovación y laboratorio para co-crear con la línea de servicio de Comunidad y Alianzas y diferentes actores del ecosistema versiones de mejoramiento iterativo para ir construyendo cajas de herramientas de formalización del ecosistema.
3. Se recomienda promover al Centro como ente experimentador nacional, ampliando su foco de acción más allá de lo meramente digital, y en estrecha vinculación con las entidades de gobierno, hacia la acción innovadora en general y la articulación decidida y deliberada con actores a nivel territorial, y del sector privado y la academia.

### 3.3. Implementar un modelo de gobernanza del CIPD que asegure la sostenibilidad institucional, financiera y territorial de las iniciativas de fortalecimiento del ecosistema de innovación pública digital

Acevedo y Dassen del BID afirman en su estudio sobre laboratorios públicos que “la escalabilidad y la sostenibilidad de las innovaciones dependen de los mecanismos que ponen en marcha los laboratorios para demostrar su valor y para moldear la forma en que el resto de los organismos públicos las comprende”. Para el CIPD la sostenibilidad aún es un reto. La escalabilidad de sus logros no será clara en el futuro cercano si no se modifica su modelo de operación y su arquitectura institucional. Continuar exige innovar en su arquitectura institucional para hacerlo sostenible financiera, institucional y territorialmente.

Pertenecer al MinTIC claramente ha permitido capitalizar los aprendizajes de más de dos décadas, que se iniciaron con la Agenda de Conectividad y evolucionaron bajo el liderazgo del Ministerio en la Dirección de Gobierno Digital. Esto dio al Centro no solo tranquilidad financiera sino también una posición de liderazgo dentro del gobierno. Por otro lado, pertenecer a PNUD y UNDESA le otorgó ventajas en los aspectos de estrategia (focalización en ODS), de gestión (formación de un compacto interinstitucional y entre el gobierno y organismos internacionales) y de operación (gestión administrativa ágil y transparente). Esta combinación ha dado al Centro ventajas importantes que le han permitido consolidarse como el dinamizador del ecosistema. La formalización del ecosistema exige mayores capacidades en cuanto a la disponibilidad estable de más recursos que puedan destinarse a la capitalización de las innovaciones logradas y a la contribución al cumplimiento de misiones que sean complementarias a las de MinTIC y Naciones Unidas. También exige una gobernanza que incorpore la descentralización territorial a fin de encauzar sus capacidades hacia el bienestar ciudadano y la eficiencia y transparencia del Estado en todos sus niveles. De esta manera, el CIPD podría apalancar recursos destinados, no solo al logro de metas exclusivas y prioritarias del MinTIC, sino también a los objetivos de política de los entes territoriales.

En consecuencia, se recomienda hacer una adaptación de su modelo de gobernanza de acuerdo con el modelo seguido por NESTA en las dos décadas de existencia para lograr tanto sostenibilidad financiera como institucional y territorial. En concreto **se recomienda explorar la configuración de CIPD como una unidad organizacional semi-autónoma articulada al menos entre MinTIC, DNP, Innpulsa, Colciencias, DAFP, ESAP, Gobernaciones y Alcaldías comprometidas, PNUD y UNDESA.** Sería un arreglo institucional ampliado, orientado por una junta directiva bajo la presidencia de MinTIC y con la secretaría permanente del DNP. Dicho órgano de gobierno interinstitucional no solo asegurará

la complementariedad de las misiones a las que el Centro contribuye sino también reforzará su papel de dinamizador, formalizador y centro experimentador del ecosistema. Este arreglo se complementará con un fideicomiso público-privado donde las instituciones mencionadas y la del orden territorial puedan aportar recursos y recibir servicios de innovación.

El modelo tipo club de innovación llevado a cabo por el MIT Media Lab puede servir de base para configurar diferentes modelos de acceso, por parte de socios externos (diferentes a los mencionados), al talento y a los esfuerzos enmarcados en una agenda innovadora. Como base inicial del fideicomiso para el CIPD, el cual puede actuar como dotación de trabajo (endowment) y/o fideicomiso

a perpetuidad (trust), se plantea la posibilidad de formular un proyecto interdepartamental que acceda a recursos de regalías del Fondo de Ciencia y Tecnología. Los departamentos aportantes harían parte de la estructura de gobernanza del Centro y tendrían la oportunidad de afianzar su liderazgo en el campo de la innovación pública al convertirse en nodos locales del CIPD y del ecosistema de innovación pública. **En el mediano plazo, se recomienda transformar el modelo de valor del CIPD en un modelo de club de innovación según el cual el Centro se convertiría en el repositorio nacional de conocimiento, herramientas y aplicativos para la innovación pública.** De esta manera, el Centro podría ofrecer acceso a ese conocimiento como servicio para actores locales, privados, de la academia y del gobierno nacional.

## Resumen

### Se recomienda

1. Se recomienda explorar la configuración de CIPD como una unidad organizacional semi-autónoma articulada al menos entre MinTIC, DNP, iNNpulsa, Colciencias, DAFP, ESAP, Gobernaciones y Alcaldías comprometidas, PNUD y UNDESA.
2. En el mediano plazo, se recomienda transformar el modelo de valor del CIPD en un modelo de club de innovación y así convertirse en el repositorio nacional de conocimiento, herramientas y aplicativos para la innovación pública.



## 4. Hoja de Ruta de la Implementación de las Recomendaciones

### 1. MANTENER INTEGRALIDAD DEL CIPD:

Mantener la labor del CIPD como unidad indivisible dentro de la arquitectura del Estado colombiano para que siga contribuyendo al logro de varios objetivos de manera simultánea.

- a. Reconocer el valor agregado que, por medio de la promoción de la innovación pública, el CIPD ha generado tanto al desempeño del Estado como al bienestar de los ciudadanos.
- b. Valorar el impacto y costo de oportunidad de desaparecer o desintegrarse.
- c. Identificar un “padrino de la integralidad” tanto operacional como del rol digital y público (en especial asociado a las ODS).

### 2. TRANSFORMAR EN UNIDAD SEMI-AUTONOMA:

Explorar la posibilidad de que la naturaleza del CIPD evolucione hacia la de una unidad organizacional semi-autónoma articulada con el MinTIC, DNP, iNNpulsa, Colciencias, DAFP, ESAP, gobernaciones y alcaldías comprometidas, PNUD y UNDESA.

- a. Diseñar y proponer institucionalmente un modelo jurídico para una unidad semi-autónoma.
- b. Conformar el mecanismo de gobernanza multipartitas .
- c. Desarrollar un plan estratégico multianual para el Centro.

### 3. POTENCIAR MODELO DE VALOR TIPO CLUB:

En el mediano plazo, transformar el modelo de valor del CIPD en un modelo de club de innovación y convirtiéndose en el repositorio nacional de conocimiento, herramientas y aplicativos para la innovación pública.

- a. Revisar las oportunidades y requerimientos de las diferentes fuentes posibles de financiamiento (tanto privadas como públicas).
- b. Diseñar la plataforma fiduciaria con los diversos mecanismos de apropiación, ejecución y control de acuerdo con los requerimientos de los socios aportantes.
- c. Implementar un modelo de convocatoria de socios fundadores amplia y diversa tanto en ámbitos sectoriales como territoriales.

### 4. CREAR Y DIFUNDIR NARRATIVA UNICA DE INNOVACION PUBLICA:

Emprender un proceso de difusión de una narrativa (storytelling) sobre innovación pública, sus estrategias y sus logros en Colombia, que sea compartido y apropiado por los demás agentes del ecosistema.

- a. Concertar una narrativa en el ecosistema de innovación pública.
- b. Desarrollar una campaña de diseminación de la narrativa.

## 5. PROMOVER CIEN:

Continuar y ampliar la implementación de la Comunidad de Innovación y Emprendimiento Nacional -CIEN-.

- a. Relanzar CIEN a nivel nacional y en diferentes ciudades nodo del ámbito territorial
- b. Integrar a la comunidad CIEN entidades que por su naturaleza y misión promueven la creación de emprendimientos e innovaciones (por ejemplo Universidades, SENA, etc.) a CIEN.

## 6. REPOTENCIAR CATALIZADORES Y MULTIPLICADORES:

Mantener y ampliar el programa de Catalizadores de la Innovación y articularlo de forma integral con el programa de Multiplicadores. Para ello, se deberán convertir en los programas “punta de lanza” de la transformación cultural para el fomento de la innovación, y se deberán integrar mandos medios y las altas direcciones en ambos programas.

- a. Promover la participación de potenciales “multiplicadores” en el programa de Catalizadores.
- b. Aprovechar a los “multiplicadores” como “coaches” para ampliar el número de “catalizadores” entre funcionarios públicos y ampliar la participación local.
- c. Desarrollar programas de Catalizadores para altos directivos del Estado.
- d. Concentrar a “multiplicadores” en las innovaciones más prometedoras de Catalizadores para darle continuidad a ese programa.

## 7. CONDENSAR Y DISEMINAR CONOCIMIENTO INTERNO:

Dedicar, de la línea de servicio de Agencia de conocimiento del CIPD, parte importante de su esfuerzo para configurar una plataforma de identificación, análisis y comunicación de aprendizajes dentro de la red, que sean casos exitosos y fracasos aleccionadores por igual, teniendo innovación más orientada a la narrativa de la comunidad (storytelling) y la condensación de aprendizajes desde dentro.

- a. Preparar un plan de incremento del valor social<sup>15</sup> para el ecosistema, a través de la Agencia de Conocimiento
- b. Desarrollar una plataforma de comunicación de aprendizajes y casos de éxito y fracaso integrada a CIEN que capitalice las experiencias de los actores del Ecosistema
- c. Formalizar un paquete de beneficios comunitarios tanto para los participantes de Catalizadores y Multiplicadores, como los nominados y ganadores de los premios Indigo, similar a las comunidades de práctica de Ashoka Fellows o Global Shapers del WEF, entre otros.

## 8. CO-CREAR CAJAS DE HERRAMIENTAS DE

**FORMALIZACIÓN:** Dedicar parte del esfuerzo y talento del equipo del Laboratorio para co-crear, con la línea de servicio de Comunidad y Alianzas y diferentes actores del ecosistema, versiones de mejoramiento iterativo y así ir construyendo cajas de herramientas de formalización del ecosistema

- a. Concertar una lista de tópicos estratégicos para la formalización del ecosistema. Así, por ejemplo, compras públicas, contratos de innovación, propiedad intelectual, gestión

del riesgo, mecanismos de control fiscal, transferencia de conocimiento y tecnologías, entre otros.

- b. Integrar las habilidades y tecnologías del Laboratorio de Innovación en el diseño co-creado de herramientas para la formalización del ecosistema
- c. Promover la adopción temprana y utilización consistente de las herramientas desarrolladas

## 9. CONVERTIRSE EN EL EXPERIMENTADOR NACIONAL:

Promover al Centro como un ente experimentador nacional con un foco de acción más allá de lo meramente digital y vinculado a entidades de gobierno; orientado hacia la acción innovadora en general; y articulado de manera decidida y deliberada con actores del nivel territorial, del sector privado y de la academia.

- a. Desarrollar un portafolio de servicios de experimentación para innovación en los ámbitos territoriales
- b. Promover herramientas de experimentación virtual como el Laboratorio Virtual de Experimentación desarrollado durante 2018
- c. Diseñar un plan de consolidación del club de innovación basado en las buenas practicas del MIT Media Lab y otros centros de experimentación similares.

<sup>15</sup> Esta expresión se toma de la expresión en el idioma inglés social currency. Ver Vivaldi Report [https://images.fastcompany.com/Vivaldi-iPartners\\_Social-Currency.pdf](https://images.fastcompany.com/Vivaldi-iPartners_Social-Currency.pdf)





El futuro digital  
es de todos

MinTIC

technopolis<sub>[group]</sub>



CENTRO DE INNOVACIÓN  
PÚBLICA DIGITAL

