

Diseño de un modelo de medición para el seguimiento y evaluación de la gestión de la innovación en entidades del gobierno colombiano: Estudio de caso para dos equipos de innovación.

Informe Final

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología – OCyT.

Bogotá, Diciembre de 2015.



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS Y ENTREGABLES DEL PROYECTO.....	3
1 PRODUCTOS: Resultados de la ejecución del proyecto.....	5
1.1 Estado del arte sobre modelos de medición de la gestión de la innovación en entidades del gobierno	5
1.2 Primera versión del modelo de seguimiento y evaluación a la gestión realizada por los equipos de innovación en las ISP y su instrumento de aplicación.....	8
1.2.1 Identificación y entrevistas a equipos de innovación	9
1.2.2 Revisión de otros modelos de evaluación para las ISP	12
1.2.3 Taller de co-creación.	12
1.3 Resultados de la aplicación piloto del modelo, a los equipos de innovación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).....	19
1.3.1 Resultados de la aplicación piloto del modelo en la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).....	22
1.3.2 Resultados de la aplicación piloto del modelo en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)	25
1.4 Recomendaciones y correcciones identificadas para la mejora del modelo	29
1.5 Versión final del modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de la innovación en entidades del gobierno colombiano y de su instrumento de aplicación.....	30
1.5.1 Explicación de los elementos que integran el modelo.....	49
1.5.2 Metodología de calificación del modelo	51
1.5.3 Metodología de aplicación del modelo.....	52
1.5.4 Metodología de análisis y generación de recomendaciones	73
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

Índice de tablas

Tabla 1. Componentes y elementos de evaluación identificados a partir de la revisión de literatura.....	6
Tabla 2. Equipos de innovación entrevistados	10
Tabla 3. Calificación dada a las necesidades en la sección de evaluación.....	23
Tabla 4. Calificación dada a las necesidades en la sección de evaluación.....	26
Tabla 5. Elementos de análisis de la versión final del modelo.....	34
Tabla 6. Elementos de análisis de la versión preliminar del modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público.....	82

Índice de gráficas

Figura 1. Estructura del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público	16
Figura 2. Red de relaciones entre las necesidades de análisis del modelo	18
Figura 3. Estructura del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público	31
Figura 4. Niveles de análisis del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público.....	32
Figura 5. Red de relaciones entre las necesidades del modelo.....	33
Figura 6. Modelo preliminar para el seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en las ISP.....	81

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo preliminar de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público	81
Anexo 2. Matriz de caracterización de los equipos de innovación entrevistados.	101
Anexo 3. Instrumento para la aplicación del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público.....	107
Anexo 4. Respuestas de la evaluación piloto aplicada al equipo de la Dirección de Innovación Social (DIS)	128
Anexo 5. Respuestas de la evaluación piloto aplicada al equipo del Centro de Innovación en Gobierno Electrónico (CIGE).....	145

INTRODUCCIÓN

Una gestión pública eficiente, efectiva y abierta, es una necesidad clara e identificada a nivel mundial entre gobernantes y ciudadanos. De acuerdo con Kaufmann (2015), la capacidad de las instituciones públicas para implementar una gestión basada en resultados se ha fortalecido, han mejorado los sistemas de planificación nacional y de presupuestos, también se han optimizado los sistemas de adquisiciones públicas y financieros, entre otros. En general, estos cambios no son emprendidos solamente por países que tradicionalmente han desarrollado iniciativas novedosas de gestión pública, sino también por otros países, sin importar su nivel de desarrollo, tamaño o ubicación geográfica.

Dada la necesidad de hacer más eficiente la labor de las Instituciones del Sector Público (ISP), los gobiernos han transformando instituciones, formulado nuevas leyes, políticas, programas, instrumentos y/o metodologías, entre otros. El foco de la gestión pública no se concentra entonces solamente en evaluar los resultados, sino también en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y en mejorar la calidad de los servicios que ofrece. Todo esto a su vez ha hecho que las ISP propendan por ser más innovadoras, que mejoren sus capacidades para identificar las necesidades u oportunidades para introducir nuevos servicios, procesos, métodos organizacionales o de comunicación, o nuevas políticas (OCyT & DNP, 2013).

En últimas, la innovación en el sector público, es definida como el proceso de creación de nuevas ideas para a través de ellas generar valor en la sociedad. Este valor puede estar en términos de: i) Productividad, cuando la ISP logra más resultados con los mismos insumos, ii) Servicio, que se refiere a la experiencia de los usuarios o de la sociedad al recibir los servicios de las ISP, iii) Resultados, medidos por la capacidad de los funcionarios públicos de convertir sus esfuerzos en los resultados esperados, y iv) Democracia, lograda a través de las innovaciones, al incrementar la participación de los ciudadanos, el empoderamiento y la transparencia en las entidades (Bason, 2011). Lo anterior reviste especiales complejidades atendido el carácter burocrático de las ISP, su cultura organizacional y el nivel de apropiación de nuevas herramientas de gerenciamiento (Palma, 2014), además de la dificultad de generar valor en uno de los cuatro tipos sin destruir el valor en otros (Bason, 2011).

La capacidad innovadora de las instituciones puede ser medida por: i) Las capacidades con que cuentan los funcionarios para la generación de resultados, así como por las características del entorno en que estos se desenvuelven. Siendo los funcionarios los encargados del diseño e introducción de la innovación, de generar las capacidades internas, gestionar las ideas y convertirlas en resultados, y asegurar las capacidades innovadoras con el paso del tiempo; ii)

Las capacidades financieras de la ISP para gestionar e invertir los recursos necesarios; y iii) La capacidad administrativa para ser lo necesariamente flexibles y adaptarse a los cambios en la sociedad, a nuevas regulaciones o normas. En el fondo, son los funcionarios públicos, por tanto, quienes desde su gestión deben influir de manera individual o colectiva en la construcción, desarrollo y mantenimiento de las capacidades necesarias. Estas capacidades por lo tanto deben ser medidas, pues la evaluación de la innovación y de los procesos de gestión de la innovación en el sector público permitirá mejorar la planificación organizacional y la focalización de estrategias, puesto que suministrará información sobre las estrategias de innovación existentes, las fortalezas y debilidades de la institución sobre diversos aspectos de la innovación, las mejoras hechas en el tiempo, los vínculos entre las actividades e impactos, las barreras sistémicas a la innovación y las estrategias para identificar y gestionar los riesgos (Australian Government, 2011a).

Aunque existen diferentes sistemas de evaluación de las capacidades de las ISP (Kaufmann, Sanginés, & García Moreno, 2015; BID & CLAD, 2007; EIPA; EUPAN; AEVAL; Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas de España, 2013), no existe ninguno enfocado en evaluar y hacer seguimiento a la gestión que desarrollan los equipos de innovación de las ISP. De allí se identificó la necesidad y surgió la iniciativa del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), de diseñar un modelo de este tipo para las ISP colombianas, por lo cual desarrollaron un convenio especial de cooperación.

El objetivo de este convenio consistía en diseñar un modelo de medición para el seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos y dependencias especializados en innovación en la gestión pública de distintas entidades del Gobierno Nacional. En el proceso de diseño se consideró realizar dos ejercicios piloto, en los equipos de: 1) Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y 2) Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), que permitieron de igual manera validar la pertinencia de un evaluador externo al equipo durante el desarrollo de la evaluación, así como la practicidad y fácil uso de la herramienta electrónica diseñada para tal fin.

En este documento se presenta el informe final de la ejecución del convenio en mención. El informe se compone, además de esta introducción, de tres secciones; en la primera de ellas se exponen los objetivos y entregables del proyecto; luego los productos que resultaron de la ejecución de las actividades desarrolladas en el proceso de diseño del modelo, donde se especifica para cada uno el objetivo y la metodología seguida. En la tercera sección se exponen las principales conclusiones, allí se pueden apreciar las reflexiones y observaciones sobre el modelo y sobre la continuidad de esta iniciativa. Finalmente se presentan la bibliografía y los anexos.

OBJETIVOS Y ENTREGABLES DEL PROYECTO

Objetivo general.

Diseñar un modelo de medición para el seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos y dependencias especializados en innovación en la gestión pública de distintas entidades del Gobierno Nacional.

Objetivos específicos.

- Proponer un modelo de seguimiento y evaluación que le permitan a las instituciones del sector público orientar y monitorear sus iniciativas de innovación.
- Contribuir a la comprensión de las particularidades de la innovación en el sector público a partir del desarrollo de estudios de caso en dos instituciones del sector.
- Continuar con la identificación de motivaciones, barreras y obstáculos que se dan a la hora de innovar en el sector público y generar recomendaciones para las entidades del estudio piloto con el propósito de que puedan mejorar su gestión.

Entregables

1. Informe con el diseño de la metodología y del piloto de medición de resultados e impacto de los equipos de innovación en gestión pública del Gobierno Nacional.
 - a. Plan de trabajo en detalle del proyecto
 - b. Estado del arte respecto a modelos de medición de la gestión de la innovación en entidades de gobierno
 - c. Documento con información detallada del modelo, contendrá además explicación de la metodología de construcción y sobre la forma en que se debe aplicar.
 - d. Documento revisado del modelo y las herramientas metodológicas.
2. Informe con los resultados preliminares de la implementación del modelo de medición de resultados e impacto de los equipos de innovación en gestión pública.
 - a. Documento con el proceso de aplicación del modelo y los resultados de la aplicación, uno para cada equipo o dependencia; incluirá además recomendaciones para que los equipos mejoren sus acciones.
 - b. Documento con las recomendaciones y correcciones que se deben incorporar al modelo aplicado.
3. Informe con sistematización del piloto y los resultados de su ejecución en los equipos de innovación en gestión pública seleccionados.
 - a. Documento detallado del modelo final.
 - b. Informe final con las actividades desarrolladas, los principales hallazgos y aprendizajes.

1 PRODUCTOS: Resultados de la ejecución del proyecto

Con el propósito de cumplir de manera eficiente y a cabalidad con los objetivos planteados en el convenio de cooperación se desarrollaron diferentes actividades, que permitieron además la elaboración y entrega de los productos acordados. A continuación se enlistan los productos obtenidos y más adelante se explica en detalle cada uno de ellos, identificando el objetivo y la metodología seguida para su cumplimiento:

1. Estado del arte sobre modelos de medición de la gestión de la innovación en entidades del gobierno.
2. Primera versión del Modelo de seguimiento y evaluación a la gestión realizada por los equipos de innovación en las ISP, y su respectivo instrumento de aplicación.
3. Resultados de la aplicación piloto del modelo, a los equipos de innovación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).
4. Recomendaciones y correcciones identificadas para la mejora del modelo.
5. Versión final del modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de la innovación en entidades del gobierno colombiano y de su instrumento de aplicación.

1.1 Estado del arte sobre modelos de medición de la gestión de la innovación en entidades del gobierno

El propósito de la elaboración del estado del arte consistía en identificar los insumos y elementos de análisis más recurrentes en los estudios, que contribuyeran como insumo principal en la elaboración del modelo de seguimiento y evaluación a la gestión de la innovación en la ISP. La metodología desarrollada consistió en: 1) Identificar los documentos que podrían aportar conocimientos o que podrían servir de ejemplo para el diseño del modelo, 2) Revisión de los elementos o unidad de análisis de los modelos, 3) Elaboración de conclusiones sobre la revisión de literatura.

La revisión de la literatura, se llevó a cabo sobre 23 diferentes estudios enfocados en la medición de la innovación en el Sector Público en donde se evidenció que ninguno de estos compartía el objetivo por el cual se desarrolló este proyecto, pues ninguno tenía como fin medir la gestión de la innovación en ISP. La mayoría de ellos tenían como unidad de análisis a toda la ISP o a la región o país sobre el cual se hacía el estudio.

De los estudios revisados se destacan 10 en los cuales se logró identificar elementos o indicadores puntuales que servían de insumo para la elaboración del modelo. Estos estudios son:

1. Korean Government Innovation Index (Yoon, 2006).
2. Innobarometer 2010, 2011 (Gallup, 2011).
3. NESTA A pilot survey for measuring innovation across the public sector (Hughes, Moore, & Kataria, 2011).
4. Measuring Public Sector Innovation in the Nordic Countries –MEPIN- (Bloch, 2011).
5. The Australian APSII pilot survey.
6. European Public Sector Innovation Scoreboard –EPSIS- (European Comission, 2013).
7. Estudio piloto de la innovación en el sector público Colombiano (OCyT & DNP, 2013).
8. OCDE preliminary measurement guidelines (OECD, 2014a).
9. El camino de la innovación en las entidades públicas (MinTIC; PNUD; UNDESA, 2014).
10. The teams and funds making innovation happen in governments around the world i-teams (Puttick, Baeck, & Colligan, 2014).

Como resultado de esta revisión, y contando con los conocimientos y experiencia del equipo de trabajo y de la asesora del proyecto, se logró la identificación de los elementos más considerados dentro de los estudios revisados y que se debían considerar en el modelo: i) La inversión en actividades conducentes a la innovación; ii) Barreras/incentivos para innovar; iii) Cultura de la innovación, iv) Tipos de innovación; v) Objetivos y estrategia de innovación; vi) Personal calificado y dedicación; y vii) Estado de la innovación, entre otros. En la Tabla 1 se presentan los elementos que se identificaron, resultado de la revisión de literatura.

Tabla 1. Componentes y elementos de evaluación identificados a partir de la revisión de literatura

Componente	Elemento o Variable
Estructura Organizacional	Conformación del equipo de innovación
	Ubicación del equipo de innovación dentro del organigrama
	Manual de funciones y procesos del equipo
	Nivel de supervisión y/o autoridad

Componente	Elemento o Variable
	Canales de comunicación
Talento Humano	Nivel máximo de formación
	Área de formación
	Dedicación
	Experiencia
	Participación en proyectos
	Plan de capacitación del equipo en temas de innovación
Inversión	Presupuesto
	Fuentes de financiación
	Portafolio de inversión según proyectos
	Histórico de la inversión (ejecución)
	Distribución de la inversión
	Tomador de decisiones sobre la inversión
	Monto ejecutado en la inversión de innovación
Planeación estratégica (Política / Objetivos / Estrategia)	Política de innovación
	Objetivos de innovación
	Estrategia de innovación
	Planes de Acción
	Ejercicios de planeación estratégica anteriores
	Periodicidad de los ejercicios
Oferta / Demanda	Conocimiento de la demanda de clientes/usuarios/sociedad
	Portafolio de servicios
	Mecanismo para análisis de mercado para nuevos servicios
Cultura de la Innovación	Obstáculos para innovar
	Incentivos para innovar
	Percepción de la innovación en el equipo y en la institución
	Nivel de participación de todos los funcionarios públicos de la institución
	Canales de información
	Mecanismos de promoción, divulgación, comunicación
	Reconocimiento del equipo dentro de la institución
	Ventajas y desventajas actuales del equipo de innovación
	Necesidades del equipo de innovación
	Cooperación con otras áreas o dependencias de la institución
	Cooperación con instituciones externas (públicas/privadas, nacionales/extranjeras)
	Fuentes de ideas

Componente	Elemento o Variable
Resultados	Número de innovaciones (bien/servicio, proceso, organizacional, de comunicación, de política)
	Eficiencia del equipo de innovación
	Nivel de avance de la innovación en la institución
	Nivel de participación de los demás funcionarios
	Impactos de los proyectos o servicios ofrecidos
	Méritos/reconocimientos obtenidos por otras instituciones
	Grado de novedad de la innovación
Mecanismo de seguimiento y evaluación	A la inversión
	A la ejecución de los proyectos
	A los servicios ofrecidos (satisfacción, oferta/demanda)
	Al equipo de innovación
	Del impacto de los servicios y proyectos
	A la planeación estratégica
	A la cultura de la innovación

Fuente: Elaboración propia.

De los hallazgos más persistentes en los estudios se destacaron: i) La importancia que tiene para los funcionarios los incentivos por el desarrollo de actividades con el propósito de innovar, ii) La apropiación de la innovación en toda la institución, iii) La participación de los altos mandos en las actividades de innovación, iv) La inversión (en formación, investigación, o infraestructuras inteligentes), v) El propósito de incorporar cambios que permitan mejorar los servicios ofrecidos, el incremento de la eficiencia, cumplimiento de nuevas regulaciones, incremento del nivel de satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos, vi) La generación de mecanismos de aprendizaje organizacional, y vii) El tamaño y complejidad de la institución (Petkovšek, Veronika; Cankar, Stanka, 2013).

1.2 Primera versión del modelo de seguimiento y evaluación a la gestión realizada por los equipos de innovación en las ISP y su instrumento de aplicación

A partir de la revisión de literatura se inició el proceso de construcción del modelo, en donde fue necesario desarrollar las siguientes actividades, que sirvieron de insumo: i) Entrevista a otros equipos de innovación para identificar particularidades a considerarse en el modelo de evaluación; ii) Revisión de otros modelos de evaluación diseñados para instituciones públicas; y iii) Realización del taller de co-creación, en donde se contó con representantes de los equipos en donde se realizó el ejercicio piloto. A partir de la revisión de literatura y de

las entrevistas a otros equipos de innovación (insumos i y ii) se construyó una versión preliminar del modelo, que estaba más enfocada a caracterizar a los equipos de innovación que a evaluar su gestión (Ver Anexo 1), dado el alcance del proyecto, esta versión fue mejorada a partir del taller de co-creación.

A continuación se explican en detalle cada una de las actividades realizadas y los resultados obtenidos en función del diseño de la primera versión del modelo.

1.2.1 Identificación y entrevistas a equipos de innovación

La identificación de equipos de innovación de diferentes ISP Colombianas, se logró en una de las reuniones realizadas con el comité técnico del proyecto, el propósito era que una vez identificados y contactados los equipos, a través de la realización de unas entrevistas se conociera de manera directa la forma en cómo gestionaban la innovación, las capacidades de los equipos y las particularidades y elementos que los definían; de tal forma que los elementos identificados se pudieran considerar en el modelo que se estaba diseñando. Los equipos de innovación entrevistados se muestran en la Tabla 2.

Como resultado de la actividad se llegó a la identificación de dos variables o elementos principales en que se diferenciaban los equipos entrevistados, los cuales fueron considerados dentro del modelo de evaluación, particularmente en la sección de caracterización: i) El alcance del impacto de las acciones del equipo, ya fuese nacional, regional, sectorial, institucional, u otra, y ii) El objetivo del equipo, pues podían ser arquitectos o constructores, transformadores, facilitadores, o implementadores (Hughes, Moore, & Kataria, 2011), o una combinación de varios. La caracterización realizada a los equipos de innovación entrevistados se encuentra en el Anexo 2.

Tabla 2. Equipos de innovación entrevistados

Entidad	Equipo	Entrevistado	Cargo	Teléfono	Fecha de la entrevista
Departamento de Planeación Nacional - DNP	Equipo de Innovación en la Gestión Pública, Subdirección de Ciencia, Tecnología e Innovación, DDE	Nazly Frías	Asesora - Sub. Dirección CTI – DNP	3815000 Ext. 9056	Lunes 24 de agosto de 11 a 12 a.m.
		Javier Guillot	Asesor en Innovación Social e Innovación Pública	3815000 Ext.: 9031	Martes 22 de septiembre de 10 a 11:30 a.m.
Archivo General de la Nación	Grupo de Innovación y Apropiación de Tecnología de la Información Archivística	Erika Rangel	Coordinadora del Grupo de Innovación	3282888 Ext. 320	Martes 25 de agosto de 2:00 a 4:00 p.m.
		Sandra Díaz	Ingeniera de Sistemas		
		Carolina Mejía	Apoyo implementación GEL		
		Pedro Gómez	Apropiación Tecnológica		
		Jack Zambrano	Profesional Sistemas de Información y Comunicación		
		Juan Girón	Estudiante de Ingeniería		
Ministerio de Educación	Oficina de Innovación Educativa	Carlos Lugo	Jefe Oficina de Innovación Educativa	2222800 Ext. 1701, 1703, 1709	Miércoles 26 de agosto de 2:30 a 4:30 pm
		Patricia Rodríguez	Coordinadora de Fomento		
		Betty Buitrago	Coordinadora Fomento de Investigación		

Entidad	Equipo	Entrevistado	Cargo	Teléfono	Fecha de la entrevista
		Gina Calderón	Coordinadora de Portal y Contenidos		
Gobernación de Cundinamarca	Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación	Eduardo Posada	Director de Gestión Estratégica	7490000	Lunes 31 de agosto de 3 a 5 pm
		Julián Ferro	Director de Innovación		
Departamento para la Prosperidad Social - DPS	Grupo de Participación Ciudadana e Innovación Social	David Martínez	Contratista	5960800 Ext. 7223	Miércoles 2 de septiembre de 11 a 12:30 pm
		Natalia Jaramillo	Contratista		
		Fabián	Profesor Especializado		
Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE	Grupo de Innovación	Julieth Solano	Coordinadora del Grupo de Innovación	5978300 Ext. 2030 3002254995	Jueves 3 de septiembre de 9 a 11 a.m.
		Arleth Saurith	Asesor de la Dirección		
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Grupo de Investigación, Innovación y Producción Académica	Emilio Navia	Coordinador del Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico	5978250	Jueves 10 de septiembre de 2 a 4:30 p.m.
		Gustavo Vargas	Profesional		
		Ángela Charry	Grupo de Innovación y Producción Académica		

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Revisión de otros modelos de evaluación para las ISP

Como no se encontró en la revisión de literatura otro modelo de evaluación de la gestión de los equipos de innovación de instituciones públicas, se realizó la búsqueda de otros modelos de evaluación diseñados particularmente para las ISP, aunque no fueran específicamente en temas de innovación. El propósito de la actividad fue identificar y conocer cómo se diseñaron esos modelos, cuál era la lógica que utilizaban y cuáles características se podrían replicar para el modelo en construcción. Como resultado de la actividad se llegó a la identificación de tres modelos, a continuación se enlistan y se presentan los principales aportes de estos en el modelo:

1. Modelo Abierto de Gestión para Resultados para el Desarrollo (GpRD)
2. Sistema de Evaluación PROVED – SEP
3. Modelo Marco Común de Evaluación (CAF)

A partir del análisis de estos modelos de evaluación, se tuvo en consideración para la construcción del modelo definitivo: i) El enfoque de la cadena de valor, donde se consideran insumos, procesos, resultados e impacto, y ii) La necesidad de identificar dentro del modelo: a) Los niveles de análisis, b) La unidad básica de análisis, y c) la relación y agrupamiento entre los elementos de análisis.

Adicional a la revisión de estos tres modelos aplicados a ISP, también se consideró el estudio de caracterización de los equipos de innovación según (i-teams) realizado por Nesta & Bloomberg Philantropies (Puttick, Baeck, & Colligan, 2014; NESTA, 2014). En donde se lograron identificar los tipos de i-teams: i) Creadores y desarrolladores; ii) Facilitadores, iii) Educadores, y iv) Arquitectos; y los elementos de análisis considerados para la caracterización de los mismos: i) Liderazgo, ii) Equipo, iii) Métodos, iv) Recursos, v) Relaciones, y vi) Medición del impacto, y a partir de ellos las actividades que los caracterizan y que dentro del modelo en construcción se podían considerar para identificar las acciones de los equipos.

1.2.3 Taller de co-creación.

El objetivo del taller de co-creación consistió en trabajar de manera conjunta con los miembros del comité técnico del proyecto (MinTIC, ANSPE, DNP y OCyT) en la identificación de los elementos de análisis y la estructura lógica del modelo. Para el desarrollo de esta actividad se realizó una sesión de trabajo, que contó con la participación de diez

personas, allí se desarrollaron las siguientes actividades: i) Presentación el objetivo del taller, ii) Conformación de grupos de trabajo, iii) Identificación de los elementos de análisis a incluir en el modelo, para esto se partió de la revisión de los elementos propuestos en la versión preliminar del modelo, que se encuentran en la Tabla 6, iv) elaboración de la propuesta de la estructura del modelo, v) Socialización de los resultados en cada equipo, y vi) Consenso sobre los elementos y estructura a considerar en la primera versión del modelo.

Como resultado se llegó a la depuración de los elementos de análisis, se eliminaron los siguientes elementos: necesidades del equipo de innovación, nivel máximo de formación de los integrantes del equipo de innovación, seguimiento al equipo de innovación, grado de novedad de la innovación, número de innovaciones (bien/servicio, proceso, organizacional, de comunicación, de política), títulos de propiedad intelectual, méritos/reconocimientos obtenidos y eficiencia del equipo de innovación. Respecto a la estructura del modelo se presentaron dos propuestas, que se exponen a continuación:

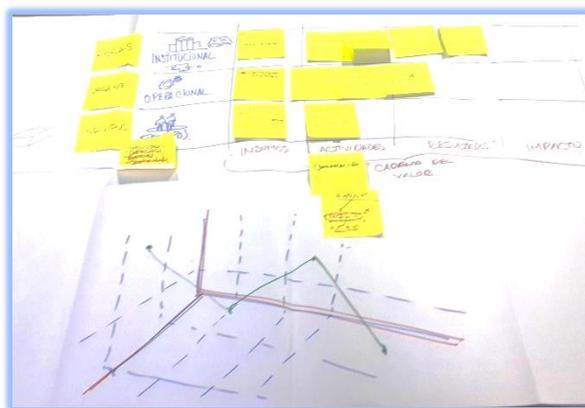
Propuesta 1



La propuesta 1 partía de la auto-caracterización del equipo evaluado, de acuerdo con la clasificación de los i-tems identificados por Nesta (2014). Esta clasificación evidenciaría la posición ideal del equipo, como ellos consideran que se ven, y se usaría posteriormente para contrastar con lo que el equipo es en realidad, que se obtendrá a partir de los resultados de la aplicación del modelo. Como parte de la estructura del modelo se proponía evaluar el cumplimiento del equipo frente a sus actividades misionales, para luego evaluar estos resultados y contrastarlos con una línea base de indicadores para los resultados esperados. Sería a partir de este contraste, entre los resultados obtenidos y los esperados, que el modelo generaría recomendaciones sobre acciones de mejora, para el fortalecimiento de la gestión.

En esta primera propuesta se proponía hacer una analogía respecto al cuerpo humano para visualizar los resultados de la evaluación, donde cada uno de los componentes del modelo se representaba como un miembro o extremidad del cuerpo.

Propuesta 2



En la segunda propuesta se planteó hacer la evaluación de la gestión del equipo, desde tres niveles: i) Institucional, que evaluaba las reglas formales y no formales con las que podían contar los equipos de innovación para su funcionamiento, ii) Grupal, en donde se analizaba al equipo a través de las actividades que realiza, en los cuatros eslabones de la cadena de valor: insumos, procesos, resultados e impacto, y iii) Individual, en donde se miraba en cada miembro del equipo qué fortalezas, formación y experiencia tenía.

A manera de conclusión, se consideró que los dos modelos eran complementarios; en ese sentido, para la construcción de la primera versión del modelo se consideraron las

características más importantes de cada uno de ellos, puntualmente se tomaron los siguientes aspectos:

- Perfilamiento de los equipos según características de los i-teams
- Estructura de cadena de valor
- Enfoques de análisis (institucional y operacional)
- Factores transversales de análisis (necesidades, obstáculos, incentivos)
- Agrupación de elementos por componentes más generales
- Capacidad relacional entre los elementos de análisis para generar recomendaciones y reflexiones a partir de la herramienta

A partir de los resultados del taller de co-creación, y en conjunto con los otros insumos descritos previamente, se diseñó la primera versión del modelo de seguimiento y evaluación a la gestión realizada por los equipos de innovación en las ISP y su instrumento de aplicación. El propósito del modelo era convertirse en una herramienta que ayudara a los equipos evaluados, a recabar y analizar la información que les permitiera identificar los insumos recibidos para la ejecución de sus actividades y procesos, los resultados obtenidos, y las deficiencias que limitaban la consecución de los resultados. Ayudándoles a re-encaminar las acciones desarrolladas, en la mejora del trabajo, la planificación, la consecución de los objetivos y resultados esperados por el equipo.

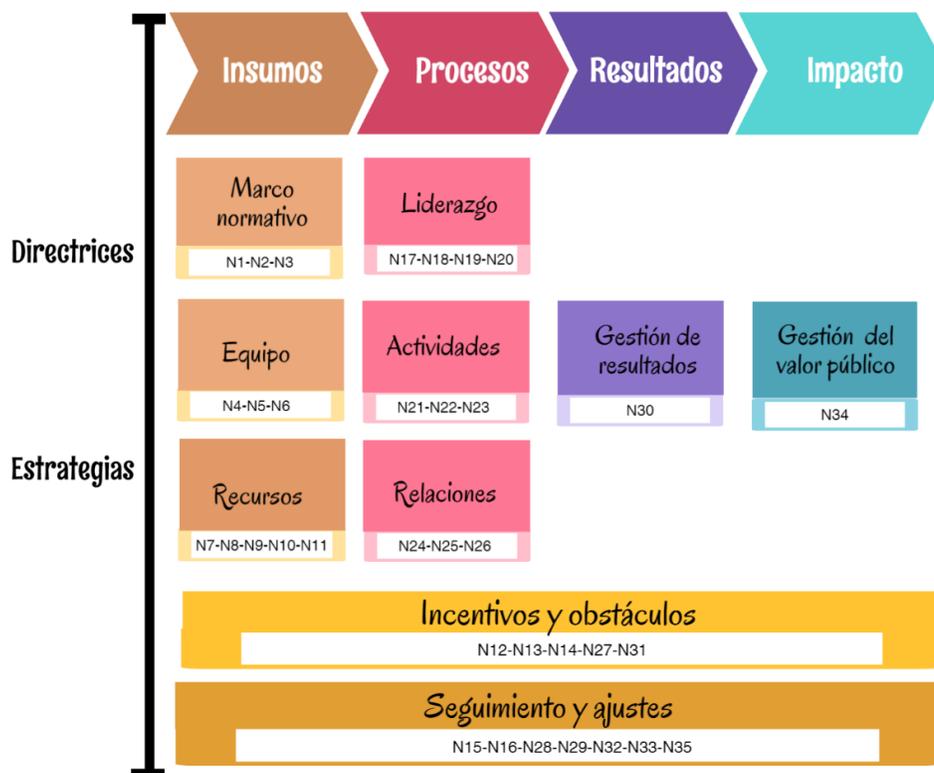
Para esta versión del modelo se identificaron dos secciones, una primera parte enfocada a realizar una breve caracterización del equipo, a partir de 19 preguntas, donde se recogía información sobre los siguientes temas: i) año de constitución; ii) tipo de vinculación; iii) conformación del equipo; iv) objetivos del equipo; v) funciones del equipo; vi) resultados esperados; vii) resultados obtenidos; e viii) impacto generado por las soluciones/resultados obtenidos, entre otros que se describen a detalle en el Anexo 3. Y una segunda sección, enfocada en la evaluación de la gestión. Para esta segunda parte se utilizó la cadena de valor, como estructura lógica del modelo, que estaba compuesta tres niveles de análisis: i) Eslabones, 4 en total: insumos, procesos, resultados e impacto, ii) Componentes, que eran 10 en total: Marco normativo, equipo, recursos, liderazgo, actividades, relaciones, gestión de resultado, gestión del valor público, incentivos/obstáculos, y seguimiento/ajustes, y iii) Necesidades, que eran la unidad básica de análisis, el modelo contaba con 35 necesidades. Visualmente el modelo lucía como se expone en la Figura 1.

Las necesidades propuestas correspondieron a los elementos de análisis que resultaron identificados a partir del ejercicio de co-creación. Respecto a los enfoques de análisis del modelo, se identificó que las necesidades evaluaban dos tipos de aspectos: directrices y estrategias. Esto haciendo referencia a si las necesidades analizadas correspondían a aspectos

dados al equipo, por norma, imposición, o tácitamente, o si correspondían a estrategias que el equipo diseñaba y desarrollaba. Además de los tipos de necesidades también se construyó una red de relaciones para identificar cómo las necesidades estaban conectadas entre sí y cómo el comportamiento o desempeño en algunas de ellas dependían o impactaban sobre otras. En la Figura 2 se presentan las relaciones encontradas entre las necesidades propuestas, identificando por color cada eslabón (insumos, procesos, resultados o impacto), o necesidades transversales (incentivos y obstáculos, o seguimiento y ajustes). Así mismo en esta figura se denota la necesidad 30 (resultados), como la necesidad núcleo, siendo consecuentes con el objetivo del proyecto y el enfoque de cadena de valor, que resalta la gestión a realizarse por el equipo, en pro a la consecución de los objetivos y resultados esperados.

Cabe señalar que a lo largo del diseño y construcción del modelo, así como de la ejecución del proyecto en general, se contó con la participación y observaciones de la asesora del proyecto, y de los miembros del comité.

Figura 1. Estructura del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público



Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las necesidades se buscaron en la literatura referentes sobre cuál sería el estado ideal o el desempeño que debería tener el equipo frente al aspecto evaluado; para esto se tuvo en cuenta la publicación de Bason (2011), pues además de presentar buenas prácticas o recomendaciones sobre algunos de los elementos de análisis, también da algunas definiciones sobre la innovación en el sector, e identifica tipos de innovación. Así mismo se consultaron documentos de la Comisión Europea (2013), Mulgan (2014) y Nesta (2013) de donde se recogieron otro tipo de hallazgos, útiles para generar recomendaciones para las necesidades propuestas para evaluar en los equipos.

Para este modelo se diseñó un instrumento, que constaba de con 2 secciones y un total de 54 preguntas, 19 en la primera sección y 35 en la segunda. La metodología de calificación del modelo se construyó a partir de la adaptación del sistema de calificación RAG (por sus siglas en inglés – red, amber, green); está basada en una analogía sobre el sistema del semáforo, donde para cada necesidad se marca una de las tres opciones de respuesta: i) Rojo, si no se satisface la necesidad evaluada, ii) Amarillo, si se satisface parcialmente, o iii) Verde, si se satisface; a partir de la calificación dada se generan entonces las recomendaciones y reflexiones para el equipo evaluado. De manera general, la metodología de aplicación del modelo se conformaba de los siguientes pasos:

Para la sección de caracterización

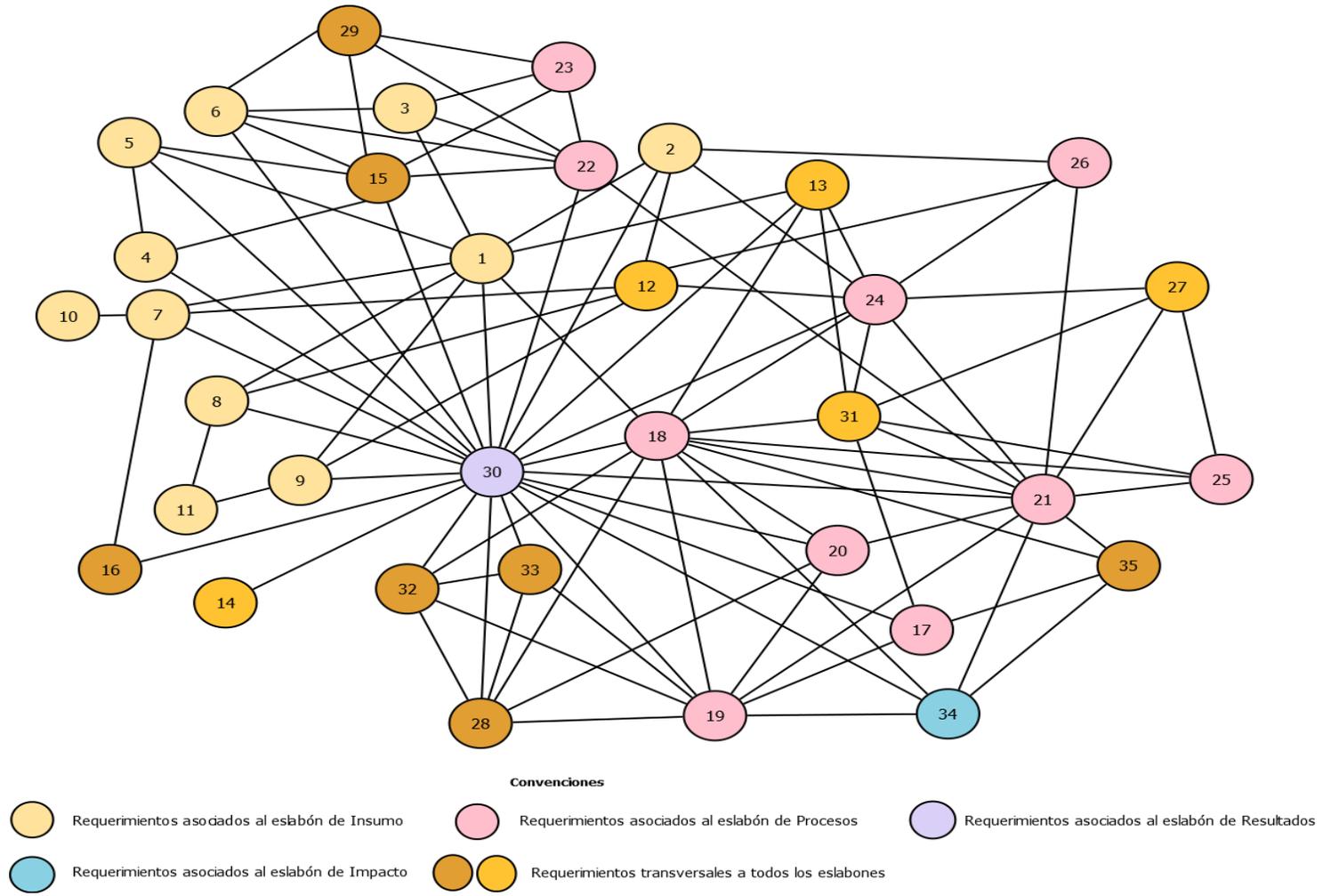
1. Hacer cada una de las preguntas
2. Codificar la respuesta a la pregunta

Para la sección de evaluación

1. Hacer la pregunta por necesidad y pedir la calificación; es decir, si la necesidad se satisface, se satisface parcialmente, no se satisface. (Se debe seguir el orden secuencial de las preguntas).
2. Codificar la respuesta a la pregunta de la necesidad.
3. A partir de la calificación de la necesidad, hacer la pregunta secundaria.
4. Documentar la respuesta a la pregunta secundaria. (en caso de los participantes no lleguen a un consenso registrará las diferentes posiciones frente a la pregunta).
5. Documentar las sugerencias o modificaciones para el modelo

Para todas las preguntas se definió que debían ser discutidas y respondidas en consenso por el líder y un representante de cada área o proceso de la segunda línea de mando del equipo; que en caso de no llegar al consenso, deberían documentar las diferentes posiciones frente a la pregunta. En la segunda versión del modelo (Apartado 1.4) se presentan a detalle las metodologías de calificación, aplicación e interpretación del modelo.

Figura 2. Red de relaciones entre las necesidades de análisis del modelo



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Resultados de la aplicación piloto del modelo, a los equipos de innovación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) y del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)

El propósito de la prueba piloto consistía en validar si el modelo que se había diseñado efectivamente permitía evaluar la gestión de los equipos de innovación de las ISP; así mismo se pretendía verificar la metodología de aplicación del instrumento, contrastando entre la aplicación por parte de un evaluador externo al equipo y la aplicación por parte de un miembro del equipo.

Para el desarrollo de la actividad se aplicó la evaluación piloto en dos equipos de innovación: i) Dirección de Innovación Social (DIS), de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE); y ii) Centro de Innovación en Gobierno Electrónico (CIGE), del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). En cada uno de los equipos se utilizaron las mismas preguntas, es decir, el mismo instrumento de evaluación (Ver Anexo 3), pero diferentes metodologías de aplicación. Además de la validación del modelo, en el desarrollo de la actividad también se hizo análisis de las respuestas de los equipos a los elementos evaluados, con lo cual se identificó las relaciones entre las necesidades evaluadas y se llegó a la proposición de recomendaciones para los equipos, estas últimas se organizaron de acuerdo a si eran oportunidades de mejora o si eran fortalezas que se debían mantener. Más adelante, en los apartados se presentan de manera resumida las recomendaciones generadas para los dos equipos.

A continuación se detalla la metodología usada para cada equipo.

a) Metodología aplicada al equipo de la DIS

En este caso el equipo OCyT desempeño el rol de evaluador externo y dirigió la ejecución de la prueba piloto; la evaluación se desarrolló de la siguiente forma:

1. Abrió el formulario, leyó la introducción a la evaluación y dio las instrucciones generales, acordando hacer una pausa de 10 minutos al terminar la evaluación del eslabón de Insumos.
2. Se aseguró que quedara claro para los participantes el propósito de la evaluación y la metodología de calificación (sí, parcialmente, no).
3. Recordó que todas las preguntas debían ser discutidas y respondidas en consenso por todos los participantes de la evaluación, y que en caso de no llegar a consenso se

debían registrar las diferentes posiciones frente a la pregunta. En el desarrollo de la evaluación el equipo llegó a consenso en todas las respuestas, para las dos secciones.

4. Dio inicio a la evaluación leyendo el enunciado de la sección de caracterización, realizó las 19 preguntas y transcribió cada respuesta en el formulario electrónico. Recordó al equipo que tendrían un tiempo máximo de 30 minutos para responder las preguntas de esta sección y que podrían pedir aclaraciones cuando fuese necesario.
5. Finalizada la sección de caracterización, leyó el enunciado de la sección de evaluación y realizó las preguntas, empezó por las del eslabón de insumos, siguió con las de proceso, luego las de gestión de resultados y finalizó con las de gestión de impacto. Reiteró que, para cada pregunta el equipo evaluado contaría con un tiempo de hasta 5 minutos para llegar al consenso y que podían pedir aclaraciones cuando lo consideraran necesario.

Al respecto de la segunda sección, el grupo del OCyT:

- a. Hizo la pregunta asociada a la necesidad
 - b. Pidió que calificaran de acuerdo a las opciones: sí, parcialmente, no
 - c. Consignó la respuesta en el formulario
 - d. Según la calificación dada, hizo la pregunta secundaria
 - e. Consignó la respuesta en el formulario
6. Al terminar las preguntas de cada eslabón preguntó y transcribió los comentarios, sugerencias o inquietudes al respecto.
 7. Preguntó al equipo sobre la percepción general respecto al desarrollo de la evaluación, la claridad de las preguntas realizadas, la comodidad al responderlas y argumentarlas, y sobre comentarios y sugerencias en general al modelo.

b) Metodología aplicada al equipo del CIGE

En este caso el equipo OCyT tuvo un rol pasivo, su papel fue de observador, encargado de contabilizar los tiempos de respuesta, observar el comportamiento de los evaluados, tomar registro fotográfico y de audio de los participantes durante la aplicación de la evaluación piloto, la evaluación fue dirigida por el mismo equipo. Para el desarrollo de la prueba piloto,

se utilizó un formulario electrónico¹, diseñado previamente en *google forms*, con las mismas secciones y preguntas (Ver Anexo 3).

El equipo del OCyT apoyó el desarrollo de la evaluación de la siguiente forma:

1. Explicó el ejercicio de evaluación y facilitó el link de acceso al formulario.
2. Abrió el formulario, leyó la introducción a la evaluación y dio las instrucciones generales, acordando hacer una pausa de 10 minutos al terminar la evaluación del eslabón de Insumos.
3. Sugirió seleccionar a un integrante del equipo como “conductor de la evaluación”, quien se encargaría de: dirigir la evaluación, leer el enunciado de la sección de caracterización, hacer las preguntas, participar de la discusión y transcribir las respuestas a cada una de las mismas en el formulario.

En esta segunda sección el conductor de la evaluación:

- a) Hizo la pregunta asociada a la necesidad en evaluación
 - b) Pidió que calificaran de acuerdo a las siguientes opciones: sí, parcialmente, no
 - c) Consignó la respuesta en el formulario
 - d) Según la calificación dada, hizo la pregunta secundaria (participando del momento de debate y consenso)
 - e) Consignó la respuesta en el formulario
 - f) Preguntó y transcribió las observaciones y sugerencias del grupo para cada uno de los eslabones
4. Recordó que el tiempo para responder las preguntas de la sección de caracterización sería de máximo 30 minutos y que el equipo podría pedir aclaraciones cuando se considerara necesario.
 5. Aclaró que para el diligenciamiento de la segunda sección del formulario, conformada por 34 preguntas organizadas en cuatro eslabones (insumos, proceso, resultados e impacto), el equipo evaluado tendría hasta 5 minutos para llegar al consenso y responder cada pregunta.

¹ El formulario electrónico se encuentra disponible en https://docs.google.com/forms/d/1hye-Eq-jgyQ909SM4KEffO_ttW5B2s0P2gBiEmEmEdo/viewform

6. Una vez abordadas todas las preguntas de evaluación, el equipo OCyT preguntó al equipo evaluado sobre la percepción general respecto al desarrollo de la evaluación, la claridad de las preguntas realizadas, la comodidad al responderlas y argumentarlas, y sobre comentarios y sugerencias en general al modelo.

1.3.1 Resultados de la aplicación piloto del modelo en la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE)

El modelo contó con dos secciones, una de caracterización y otra de evaluación, respecto a la primera, en resumen se encontró que la DIS fue constituida a través del decreto 4160 del 3 de noviembre de 2011. Tiene como objetivo la promoción de la innovación social y búsqueda de alternativas novedosas para superar la pobreza extrema. El alcance de sus resultados puede ser: institucional, local, sectorial, regional o nacional. Está conformada por 19 personas, 15 con contrato de nómina y 4 contratistas, distribuidas en dos equipos de gestión: 1) Grupo de promoción de la innovación social y la gestión del conocimiento, y 2) Grupo de proyectos de innovación social. En la actualidad se encuentra a un nivel jerárquico de la Dirección general y no cuentan con una planeación estratégica propia de innovación.

En relación a las respuestas dadas a la sección de evaluación, como se muestra en la Tabla 3, se lograron evidenciar las necesidades del equipo respecto al apoyo por parte de la alta dirección, la implementación de una estrategia de actualización de conocimientos, así como la realización de la evaluación de impacto para cada uno de las soluciones o servicios que ofrecían.

De igual manera, se destacaron las buenas prácticas en la gestión del equipo, como por ejemplo la generación de soluciones no convencionales y entornos favorables para la innovación, el acompañamiento y planeación de los recursos con los que cuenta, y el tipo de liderazgo ejercido en el grupo. Y se identificaron aspectos a mejorar como: el diseño de estrategias que permitieran contar con un sistema de incentivos para todos los miembros, estrategias para evaluar y satisfacer las necesidades del equipo, el diseño de una línea base para llevar control sobre los resultados obtenidos y la toma de decisiones, una adecuada gestión del conocimiento que se generaría a partir de las lecciones aprendidas, y la implementación de un mecanismo de evaluación de impacto, entre otros.

Tabla 3. Calificación dada a las necesidades en la sección de evaluación

Necesidades	Sí	Parcialmente	No
1. Los documentos normativos (decretos, leyes, políticas, acuerdos, etc.) definen los lineamientos bajo los cuales opera equipo de innovación.			
2. La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados.			
3. El tipo de vinculación laboral del personal permite que todo el equipo participe y se beneficie en las actividades de formación y capacitación.			
4. El tiempo que dedica cada uno de los integrantes al desarrollo de las actividades es suficiente para la obtención de los resultados esperados.			
5. El número de personas que conforman el equipo es suficiente para la obtención de los resultados esperados.			
6. El equipo cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados.			
7. Los recursos económicos que la institución tiene disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación son suficientes para el desarrollo de actividades y la obtención de resultados esperados.			
8. Los recursos físicos a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de resultados esperados.			
9. Los recursos tecnológicos a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de resultados esperados.			
10. El equipo utiliza de manera eficiente los recursos económicos de los que dispone, de forma tal que le permiten cumplir con la obtención de resultados esperados.			
11. El equipo aprovecha los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, para usarlos de manera eficiente en la obtención de los resultados esperados.			
12. La alta dirección de la entidad a la que pertenece el equipo le da respaldo y lo apoya para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados.			

Necesidades	Sí	Parcialmente	No
13. La normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados.			
14. El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permite que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor.			
15. Se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de resultados esperados.			
16. Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos.			
17. El liderazgo ejercido sobre el equipo permite obtener los resultados esperados.			
18. Los objetivos del equipo están claramente definidos y concuerdan con la misión del equipo, así como con sus funciones y actividades misionales.			
19. El plan de acción definido, que ejecuta el equipo de innovación, está alineado con los objetivos y actividades, de tal forma que permite alcanzar los resultados esperados.			
20. Cada miembro del equipo conoce cuáles son sus actividades y responsabilidades.			
21. Las actividades que desarrolla el equipo le permiten cumplir con los objetivos y alcanzar los resultados esperados.	N.A.	N.A.	N.A.
22. El equipo tiene una estrategia para la actualización de conocimientos y habilidades que fortalezca sus capacidades misionales.			
23. El equipo implementa estrategias y actividades que le permiten transmitir al interior del grupo los conocimientos que se generan a partir de sus acciones e innovaciones desarrolladas.			
24. El equipo gestiona y hace uso de redes de cooperación tanto al interior como al exterior de la institución a fin de obtener los resultados esperados.			
25. El equipo es receptor de nuevas ideas para incorporar a su gestión, y genera entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones.			
26. El equipo usa canales eficientes y de calidad en la comunicación hacia adentro y hacia afuera de la institución.			
27. Se incentiva el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos, así como para la generación de ideas.			

Necesidades	Sí	Parcialmente	No
28. Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos, estrategias y actividades desarrolladas por el equipo.			
29. Se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo.			
30. Los resultados obtenidos por el equipo están de acuerdo con los esperados.			
31. El equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta, y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo.			
32. Hace seguimiento a los resultados obtenidos en relación con los planeados.			
33. A partir de los resultados obtenidos el equipo identifica aspectos a mejorar en su gestión y su planeación.			
34. El equipo evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos.			
35. El equipo identifica y toma decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto aplicadas a los resultados implementados ² .	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 Resultados de la aplicación piloto del modelo en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)

De las respuestas dadas al instrumento de evaluación en la sección de caracterización (Anexo 5), se encontró que el CIGE pertenece a la Dirección de Gobierno En Línea (DGEL), fue constituido en el año 2013, no cuenta con algún instrumento (política, decreto, ley, acuerdo) que sustente su conformación ya que son un proyecto. Sus objetivos están orientados a generar capacidades de aprender y crear dentro del ecosistema innovador, y a generar elementos para la auto-sostenibilidad del ecosistema. Está conformado por 9 personas, todas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, y se encuentra a tres niveles del Despacho del Ministro de las TIC, dependiendo directamente de la dirección de Gobierno en

² La necesidad 35 está condicionada a la respuesta afirmativa de la necesidad 34. Dado que el equipo no hace evaluación del impacto, no se le pudo evaluar la necesidad 35.

Línea, que a su vez depende del Viceministerio de TI, que responde directamente al Ministro de las TIC.

En relación a las respuestas dadas a la sección de evaluación Tabla 4, se evidenciaron las necesidades del equipo en relación, a la finalización del proceso de construcción de un marco normativo propio, de evaluación de las necesidades del equipo en relación a multidisciplinariedad, a la necesidad de contar una estrategia que permitiera ofrecer incentivos a todos los miembros del equipo, o participar de actividades de formación y capacitación, independiente del tipo de vinculación laboral, así como la realización de la evaluación de impacto para cada uno de las soluciones o servicios que ofrecían.

Así mismo, se identificaron buenas prácticas como por ejemplo: el seguimiento a la gestión del equipo de trabajo, en relación a recursos, ejecución presupuestal, cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos; el liderazgo participativo y emprendedor que se ejercía; y las estrategias de cooperación y comunicación que implementaban. De la misma forma, se identificaron aspectos a mejorar como: el apoyo demandado de parte de la alta dirección, la disponibilidad y aprovechamiento de recursos físicos y tecnológicos, la necesidad de un marco normativo propio, las estrategias de actualización de conocimientos y evaluación de las necesidades del equipo, entre otros.

Tabla 4. Calificación dada a las necesidades en la sección de evaluación

Necesidad	Sí	Parcialmente	No
1. Los documentos normativos (decretos, leyes, políticas, acuerdos, etc.) definen los lineamientos bajo los cuales opera equipo de innovación.			
2. La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados.			
3. El tipo de vinculación laboral del personal permite que todo el equipo participe y se beneficie en las actividades de formación y capacitación.			
4. El tiempo que dedica cada uno de los integrantes al desarrollo de las actividades es suficiente para la obtención de los resultados esperados.			
5. El número de personas que conforman el equipo es suficiente para la obtención de los resultados esperados.			

Necesidad	Sí	Parcialmente	No
6. El equipo cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados.			
7. Los recursos económicos que la institución tiene disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación son suficientes para el desarrollo de actividades y la obtención de resultados esperados.			
8. Los recursos físicos a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de resultados esperados.			
9. Los recursos tecnológicos a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de resultados esperados.			
10. El equipo utiliza de manera eficiente los recursos económicos de los que dispone, de forma tal que le permiten cumplir con la obtención de resultados esperados.			
11. El equipo aprovecha los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, para usarlos de manera eficiente en la obtención de los resultados esperados.			
12. La alta dirección de la entidad a la que pertenece el equipo le da respaldo y lo apoya para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados.			
13. La normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados.			
14. El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permite que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor.			
15. Se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de resultados esperados.			
16. Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos.			
17. El liderazgo ejercido sobre el equipo permite obtener los resultados esperados.			

Necesidad	Sí	Parcialmente	No
18. Los objetivos del equipo están claramente definidos y concuerdan con la misión del equipo, así como con sus funciones y actividades misionales.			
19. El plan de acción definido, que ejecuta el equipo de innovación, está alineado con los objetivos y actividades, de tal forma que permite alcanzar los resultados esperados.			
20. Cada miembro del equipo conoce cuáles son sus actividades y responsabilidades.			
21. Las actividades que desarrolla el equipo le permiten cumplir con los objetivos y alcanzar los resultados esperados.	N.A.	N.A.	N.A.
22. El equipo tiene una estrategia para la actualización de conocimientos y habilidades que fortalezca sus capacidades misionales.			
23. El equipo implementa estrategias y actividades que le permiten transmitir al interior del grupo los conocimientos que se generan a partir de sus acciones e innovaciones desarrolladas.			
24. El equipo gestiona y hace uso de redes de cooperación tanto al interior como al exterior de la institución a fin de obtener los resultados esperados.			
25. El equipo es receptor de nuevas ideas para incorporar a su gestión, y genera entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones.			
26. El equipo usa canales eficientes y de calidad en la comunicación hacia adentro y hacia afuera de la institución.			
27. Se incentiva el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos, así como para la generación de ideas.			
28. Se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos, estrategias y actividades desarrolladas por el equipo.			
29. Se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo.			
30. Los resultados obtenidos por el equipo están de acuerdo con los esperados.			
31. El equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta, y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo.			
32. Hace seguimiento a los resultados obtenidos en relación con los planeados.			
33. A partir de los resultados obtenidos el equipo identifica aspectos a mejorar en su gestión y su planeación.			

Necesidad	Sí	Parcialmente	No
34. El equipo evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos.			
35. El equipo identifica y toma decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto aplicadas a los resultados implementados ³ .	N.A.	N.A.	N.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Recomendaciones y correcciones identificadas para la mejora del modelo

La identificación de las correcciones y recomendaciones de mejora para el modelo, surgieron de la aplicación de las pruebas piloto, en la Dirección de Innovación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), y en el Centro de Innovación en Gobierno Electrónico del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). Así mismo, desde el equipo del Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), también se sugirieron recomendaciones de ajuste que se identificaron durante el desarrollo de la evaluación.

Las sugerencias de cambio y/o ajuste al modelo estaban relacionadas con: i) Exclusión de preguntas ambiguas que no permitían dar una respuesta precisa a los cuestionamientos realizados, ii) Exclusión de preguntas que no aportaban información de relevancia al momento del análisis para la generación de las recomendaciones; iii) Inclusión de nuevas preguntas que permitieran identificar aspectos adicionales de interés; iv) Mejora de la descripción de algunas preguntas; y v) Mejora en la visualización de los resultados, para que al momento de la socialización sean más atractivos, con mensajes claros y contundentes que se puedan transmitir a la alta dirección.

Estas sugerencias fueron discutidas con el comité técnico del proyecto, y se reflejan en la última versión del modelo.

³ La necesidad 35 estaba condicionada a la respuesta afirmativa de la necesidad 34. Dado que el equipo no hace evaluación del impacto, no se le pudo evaluar la necesidad 35.

1.5 Versión final del modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de la innovación en entidades del gobierno colombiano y de su instrumento de aplicación

Para esta última versión luego de tener en consideración los diferentes aportes realizados por los equipos evaluados, el comité técnico y la asesora del proyecto, se concluyó que la estructura a utilizarse por el modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en las ISP, debía seguir siendo la de cadena de valor, compuesta por 4 eslabones, 10 componentes y 34 necesidades, analizados a partir de dos enfoques (directrices y estrategias), la Figura 3 muestra la estructura final definida para el modelo.

La estructura de cadena de valor, como estructura lógica del modelo, se eligió porque el comité técnico del proyecto consideró que era adecuada para evaluar al equipo, pues desde este enfoque se podía analizar qué pasaba con los insumos que recibían, qué procesos desarrollaban para convertirlos en resultados, qué gestionaban a partir de los resultados que obtenían y qué gestión respecto al valor público generaban con esos los resultados. Adicionalmente, porque Bason (2011) también usa el concepto de cadena de valor para explicar cómo las ISP generan valor público; en la cual identifican insumos, salidas e impacto, y dependiendo del eslabón surgen los diferentes tipos de innovación: productividad, servicios, resultados y democracia (Bason, 2011, págs. 45, 46).

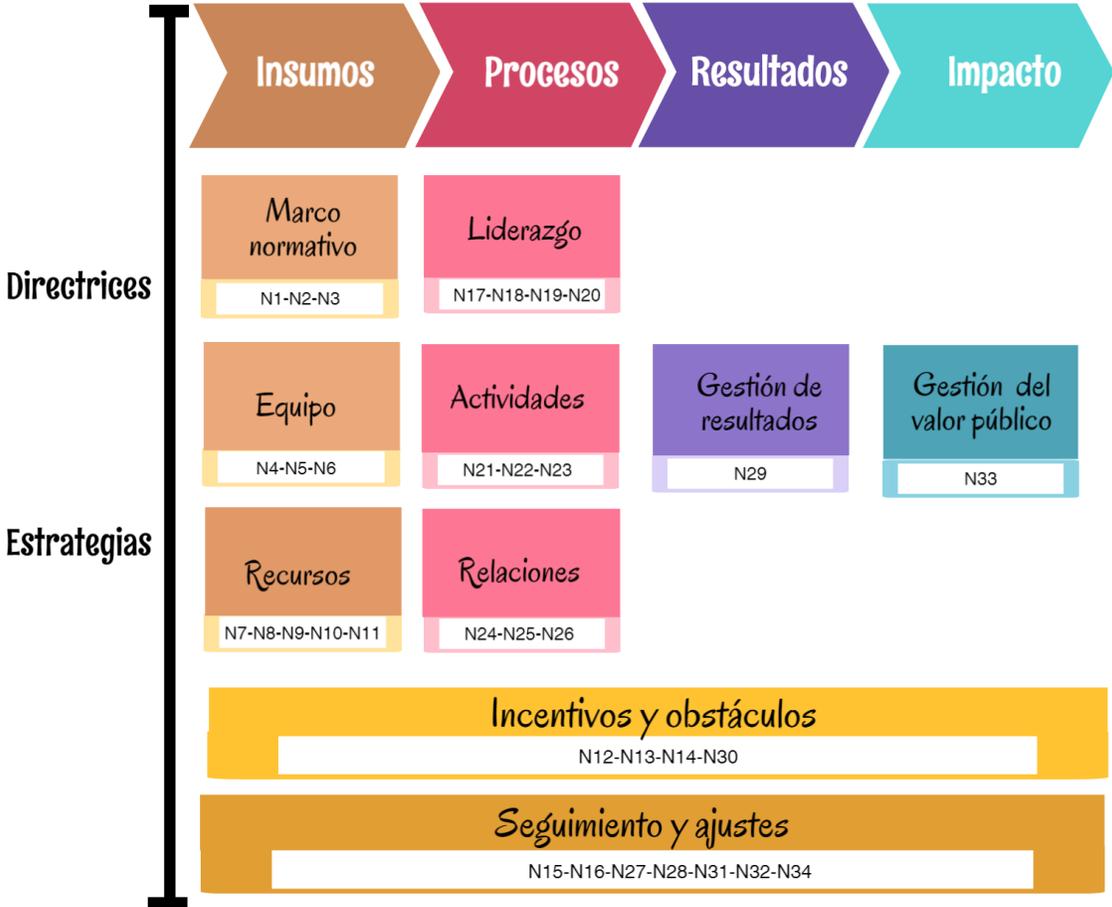
El modelo contó con tres niveles de análisis: eslabones, componentes y necesidades (Ver Figura 6). En el primer nivel se encuentran los 4 eslabones (insumos, procesos, resultados, impactos). En el segundo nivel se encuentran los 10 componentes, que correspondían a grandes temas que se consideraban a lo largo de la gestión que realizaban los equipos, algunos de ellos pertenecían a un solo eslabón, mientras que otros eran transversales, como Seguimiento y ajustes e Incentivos y obstáculos, estos elementos transversales surgieron de las conclusiones del taller de co-creación. Finalmente para el nivel de necesidades, dentro de cada componente se identificaron necesidades mínimas, consideradas como la unidad básica del modelo, que correspondían a necesidades particulares que debían atender los equipos, es decir, aspectos específicos de la gestión del equipo

Esas necesidades que se plantearon desde el estado ideal, desde lo sugerido por la literatura, se analizaban teniendo en cuenta dos tipos de enfoques: directrices y estrategias. Esto hacía referencia a si las necesidades analizadas correspondían a aspectos dados al equipo, por una norma, imposición o tácitamente, o si correspondían a estrategias que el equipo diseñaba y desarrollaba.

De acuerdo con los enfoques de análisis, las necesidades que corresponden a Directrices corresponde a lo que es impuesto al equipo, de manera codificada o tácita, y vienen dados desde el eslabón de los insumos, hacen parte de lo que el equipo recibe y gestiona para obtener los resultados esperados. Las necesidades que dan cuenta de Directrices son las necesidades: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 12, 13 y 14.

Por su parte, las necesidades que corresponden a Estrategias se relacionan con aspectos que son gestionados por el equipo, a discreción del mismo, diseñados, evaluados y validados por el equipo. Las estrategias son por ende las acciones que emprenden para obtener los resultados esperados. Dentro de este enfoque se encuentran las necesidades: 4, 5, 6, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, y 34.

Figura 3. Estructura del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Niveles de análisis del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público

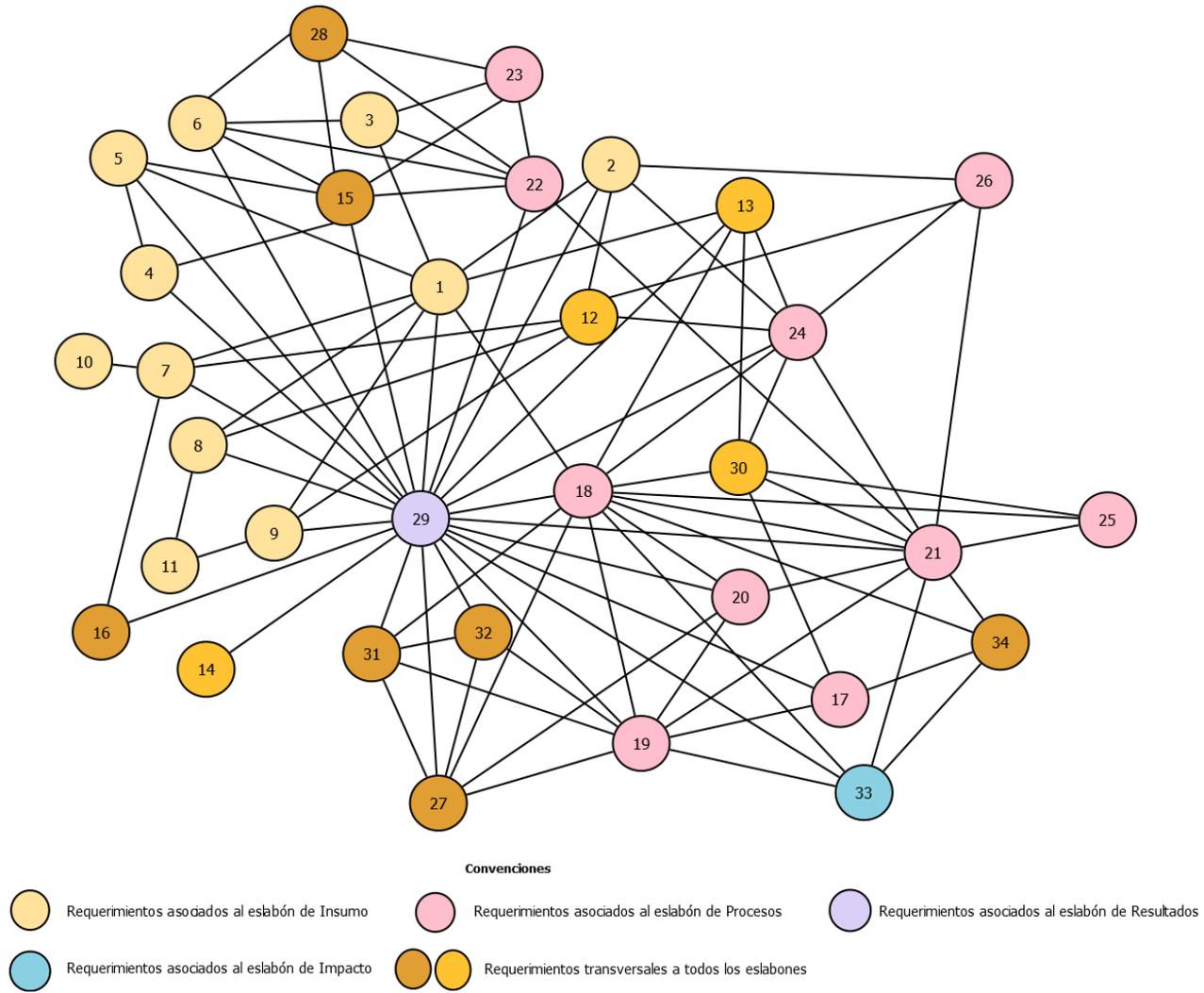


Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que el modelo fue diseñado para evaluar la gestión del equipo, su alcance no llega hasta la evaluación de los resultados obtenidos, ni del impacto generado a partir de ellos; es por esto los eslabones de resultados e impacto, evalúan la gestión que se hace al respecto. Específicamente, para el eslabón de resultados, se evalúa la gestión del equipo frente a la relación entre los resultados esperados y los obtenidos, las actividades de seguimiento y ajustes realizadas al respecto, así como los incentivos para la generación de ideas novedosas, innovación abierta, soluciones no convencionales, etc. Por su parte, para el eslabón de impacto explora si desarrolla alguna metodología o estrategia para evaluarlo, así como las actividades de seguimiento y ajuste que realizaban al respecto.

Además de la agrupación que se mostró en la Figura 3, las necesidades están relacionadas entre sí, de tal forma que los resultados en algunos de ellos pueden ser causa o consecuencia de lo obtenido en otro u otro. En la Figura 5 se muestran las relaciones existentes entre las necesidades, identificando por color los eslabones de insumos, procesos, resultados o impacto, o los componentes transversales (Incentivos y obstáculos, o Seguimiento y ajustes). Como se aprecia en la red, la necesidad núcleo del modelo es la necesidad 30, que se refiere a los resultados, pues el modelo se enfatizaba en evaluar y hacer seguimiento a la gestión del equipo, en función de los resultados obtenidos. Es de considerar que las relaciones identificadas de manera previa a la aplicación del modelo pueden variar de acuerdo a los resultados del ejercicio piloto; podría pasar que algunas de las relaciones aquí presentadas no necesariamente aplicaran para los equipos, o que relaciones no identificadas emergieran una vez aplicado el modelo al equipo.

Figura 5. Red de relaciones entre las necesidades del modelo



Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las necesidades a evaluar se identificó en la literatura recomendaciones o reflexiones, que de alguna forma definen el estado ideal para cada uno de los elementos a evaluar; en la Tabla 5 se presentan las 34 necesidades, junto con el eslabón, y componente al que pertenecen, así como el enfoque bajo el cual se analizaron y la reflexión dada desde la literatura.

Tabla 5. Elementos de análisis de la versión final del modelo

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Insumo	Marco Normativo	Los documentos normativos definen los lineamientos bajo los cuales opera el equipo de innovación.	Directrices	La capacidad de innovación de las instituciones está estrechamente vinculada a su capacidad de crear, desarrollar y mantener una organización de trabajo flexible. El contexto normativo es clave para los equipos, pues sus decisiones y estrategias dependen de dicho marco normativo, que puede convertirse en una motivación o un obstáculo. Es necesario contar con un marco más flexible para innovar, disminuyendo la regulación legislativa, administrativa y de procesos que no permiten obtener soluciones más inteligentes (Bason, 2011).
Insumo	Marco Normativo	La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados.	Directrices	El equipo de innovación debe estar ubicado en un lugar visible dentro de la estructura jerárquica. El liderazgo estratégico para la innovación depende del tipo de organización y sus funciones. El tipo de liderazgo está asociado a la posición del equipo en el organigrama, y debe permitirle la formulación de la visión, generar sinergias entre las diferentes dependencias, empoderar a los funcionarios y aplicar un lenguaje de innovación para resolver problemas (Bason, 2011).

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Insumo	Marco Normativo	El tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permite que todos participen y se beneficien de las actividades de formación y capacitación.	Directrices	<p>Se deben buscar los medios para garantizar que los miembros del equipo, independiente de su tipo de su tipo de vinculación, puedan acceder a todos los beneficios, que fortalezcan las capacidades del equipo.</p> <p>La formación y capacitación del equipo es importante, por eso es necesario asegurar que todos los integrantes del equipo puedan acceder a los planes de capacitación que tiene la ISP; de acuerdo con Bason (2011), es importante brindar educación sobre innovación a los funcionarios del sector público.</p>
Insumo	Equipo	El equipo cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados.	Estrategias	La diversidad en la formación de los individuos, bien administradas, son conductores importantes de la innovación en todos los tipos de organización (Bason, 2011). Se debe ofrecer al equipo los conocimientos y habilidades necesarias en términos de innovación y creatividad; muchos de los funcionarios públicos no tienen las herramientas, conocimientos, experiencias para poner en práctica la innovación, y esto termina por convertirse en uno de los obstáculos para la innovación en las ISP (Comisión Europea, 2013). De acuerdo con Nesta (2014), es importante la experiencia que tienen los miembros del equipo tanto dentro del sector público como del privado.
Insumo	Equipo	El tiempo que dedica cada uno de los integrantes al desarrollo de las actividades es el ideal para la	Estrategias	La dedicación de los integrantes del equipo a actividades misionales de innovación debería ser del 100%, pues requiere que se enfoquen es estas actividades y no que compartan su tiempo en

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
		obtención de los resultados esperados.		actividades administrativas o no misionales. Dentro de las ISP a veces el entorno burocrático limita el tiempo que pueden dedicar los funcionarios al desarrollo de proyectos, a experimentar nuevos procesos, nuevas formas de hacer las cosas, lo cual termina convirtiéndose en un obstáculos.
Insumo	Equipo	El número de integrantes del equipo garantiza que se desarrollen las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados.	Estrategias	Se requiere que el equipo tenga el número necesario de personas trabajando tiempo completo en actividades misionales de innovación. Las necesidades de personal implican que no se tengan que reducir las actividades o el alcance de los objetivos. De acuerdo con Nesta (2014), desde que se crea el equipo, así como es su proceso de maduración, es necesario identificar el tamaño, habilidades, dinámicas y cultura de los integrantes.
Insumo	Recursos	Los recursos económicos que la institución tiene disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación son suficientes para su desarrollo y la obtención de resultados esperados.	Directrices	El presupuesto del que dispone el equipo debe ser el suficiente para el desarrollo de los objetivos, de la estrategia y de las actividades; para lograr los resultados esperados. Como señala Bason (2011) una de las dificultades más recurrentes en el sector público es la falta de capital de riesgo, que les permita probar e inclusive equivocarse. Si los recursos son insuficientes el equipo deberá diseñar y ejecutar estrategias para gestionar mayores recursos; para esto necesita desarrollar claramente un modelo de financiamiento, que se atractivo para patrocinadores y otros actores (Nesta, 2014).
Insumo	Recursos	Los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tiene	Directrices	Así como los recursos económicos y normativos, los recursos físicos son un elemento clave para la generación de la innovación en las ISP; los equipos

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
		<p>acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de los resultados esperados.</p>		<p>deben contar con la infraestructura física necesaria para desarrollar sus actividades misionales. Desde la creación del equipo se debe reconocer sus necesidades, pues sus objetivos y los resultados que obtenga a partir del desarrollo de sus actividades se pueden ver limitados por la disponibilidad de este tipo de recursos</p>
Insumo	Recursos	<p>Los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades son suficientes para la obtención de los resultados esperados.</p>	Directrices	<p>Así como los recursos económicos y normativos, los recursos tecnológicos son un elemento clave para la generación de la innovación en las ISP; los equipos deben contar con la infraestructura tecnológica necesaria para desarrollar sus actividades misionales. La tecnología se puede convertir en un facilitador de los procesos de innovación en las ISP (Bason, 2011). La reflexión de la Comisión Europea (2013), es que el uso de la tecnología permite incrementar la competitividad, simplificar procesos administrativos para proveedores y destinatarios de los servicios, desarrollar servicios más centrados en el usuario, más costo efectivos y personalizados, así como incrementar la transparencia y participación.</p>
Insumo	Recursos	<p>La forma en que el equipo distribuye e invierte los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros le permite obtener los resultados esperados.</p>	Estrategias	<p>Es importante que el equipo pueda desarrollar estrategias de inversión a largo plazo, y no como frecuentemente pasa en el sector público, como indica Bason (2011), que deben pensar en el corto plazo.</p> <p>El equipo debe revisar, replantear y ajustar su planeación estratégica de tal forma que se reoriente la distribución de los recursos para mejorar la obtención de los resultados. Es importante tener en</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				cuenta que, según la Comisión Europea (2013), la limitación de recursos financieros, o la falta de una financiación adecuada se convierten en una barrera para la innovación en las ISP.
Insumo	Recursos	La forma en que el equipo usa los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso le permite obtener los resultados esperados.	Estrategias	La utilización de los recursos debe ser coherente con la misión, objetivos y actividades del equipo; estos son un factor determinante en el diseño de la estrategia de innovación del equipo. De acuerdo con la Comisión Europea (2013), en el sector público se evidencia utilización no óptima de la tecnología, aún hace falta que las ISP se hagan conscientes del impacto que puede tener la tecnología para la generación de valor público.
Insumo	Marco Normativo	Los niveles jerárquicos superiores de la entidad a los que pertenece el equipo le dan respaldo y lo apoyo en el desarrollo de las actividades que permiten obtener los resultados esperados.	Directrices	La combinación del apoyo de la dirección y la participación del personal crea condiciones que sustentan innovaciones exitosas y de mayor escala en la organización. El éxito de la innovación puede depender del apoyo de la alta dirección, de los responsables en la toma de las decisiones, y del impulso del cambio al proporcionar evidencia tangible de los resultados e impactos de la innovación. (OCDE, 2015)
Transversal	Incentivos y obstáculos	La normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados.	Directrices	Un exceso en la estandarización en los procesos y procedimientos del equipo de innovación se convierte en una barrera a la hora de hacer las cosas de manera diferente, generar nuevas e innovadoras soluciones. Los funcionarios en instituciones con funciones flexibles se consideran fuente y recurso de innovación (Bason, 2011). Una de las principales barreras para la innovación en las ISP es la falta de

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				marcos regulatorios favorables (Comisión Europea, 2013).
Transversal	Incentivos y obstáculos	El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permite que todos los miembros accedieran a incentivos por su labor.	Directrices	Los incentivos y reconocimientos no deberían depender directamente del tipo de vinculación, en caso de que así fuera, se deben diseñar estrategias que legalmente permitan superar esta barrera. Como señala Bason (2011), se deben generar incentivos para todos los funcionarios, estos variarán de acuerdo con las necesidades del equipo y lo que se quiere premiar.
Transversal	Seguimiento y ajustes	Se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados.	Estrategias	El equipo debería llevar control sobre los recursos humanos que en realidad tiene y sus conocimientos, para planear y ser eficiente en la utilización de estos. Una de las principales barreras de la innovación en el sector público es la falta o limitación en cuanto a conocimientos sobre métodos, enfoques y aplicación de innovaciones (Comisión Europea, 2013). Los miembros del equipo deben ser evaluados respecto a sus funciones y competencia, a fin de determinar sus cumplimientos y necesidades. Los resultados de la evaluación deben estar alineados con la estrategia de formación y capacitación del equipo, así como con la definición de roles y asignación de funciones. De acuerdo con Nesta (2014), además de evaluar el impacto de las soluciones o innovaciones desarrolladas, es importante que el equipo evalúe las capacidades, habilidades y desempeño del personal.
Transversal	Seguimiento y ajustes	Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos.	Estrategias	Hacer el seguimiento a la ejecución de los recursos económicos presupuestados, permite saber el destino

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				<p>de los recursos ejecutados, identificar ajustes o movimientos y prever futuras necesidades. El equipo constantemente debe determinar los recursos que necesita para financiar sus actividades, incluyendo la forma en que conseguirá recursos de fuentes externas cuando sea necesario, además de decidir cómo serán distribuidos y ejecutados (Nesta, 2014).</p>
Proceso	Liderazgo	El liderazgo ejercido sobre el equipo permite obtener los resultados esperados.	Estrategias	<p>El líder de un equipo de innovación debe dar línea clara de las actividades, debe permitir que la innovación se genere dentro del equipo. De acuerdo con Bason (2011), el liderazgo en las ISP puede ser de diferentes tipos: i) Visionario, es el líder político que formula la visión y fija el nivel de ambición, ii) Habilitador, es el alto directivo que debe ser protector y además número uno en capacidad para innovar, iii) Innovador 360 grados, está en el nivel medio de la organización, puede ser en ocasiones una barrera para las nuevas ideas y el cambio, pero también el facilitador de la innovación, y iv) Ingeniero del conocimiento, está a la cabeza de las ISP que proveen servicios y hacen cumplir la regulación, y finalmente es quién decide como la ISP sirve a la sociedad. La falta de un liderazgo en innovación se puede convertir en una barrera para que las ISP innoven.</p> <p>Los líderes deben dar dirección al equipo, desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, alineando a los miembros del equipo. La fórmula adecuada de liderazgo debe combinar la capacidad</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				de visión y la de motivación al equipo (Comisión Europea, 2013).
Proceso	Liderazgo	Los objetivos del equipo concuerdan con sus funciones y actividades misionales.	Estrategias	La claridad en los objetivos, la revisión periódica y la alineación con las funciones y misión del equipo son favorables para que se obtengan los resultados esperados. Los líderes son los encargados de definir los objetivos, que estén alineados con la misión y visión del equipo (Comisión Europea, 2013). Un factor clave para un equipo de innovación es que tenga claramente definido su misión y reto. Es importante que el equipo defina sus necesidades, identifique fortalezas y debilidades, defina su propósito y también que considere las experiencias de otros equipos (Nesta, 2014).
Proceso	Liderazgo	El plan de acción del equipo de innovación está alineado con los objetivos, de tal forma que las actividades planeadas contribuyen a alcanzar los resultados esperados.	Estrategias	El plan de acción debe reflejar cómo a partir de las actividades allí propuestas se cumplen sus objetivos y se obtienen los resultados esperados. Debe ser construido con la participación de todos los miembros del equipo de innovación. Los líderes deben planear, presupuestar y fijar objetivos, estableciendo los pasos o actividades para alcanzar dichos objetivos, deben organizar a su equipo, definir sus actividades, comunicar el plan, delegar responsabilidades y diseñar mecanismos de monitoreo para la implementación del plan (Comisión Europea, 2013).
Proceso	Liderazgo	Es claro para cada miembro del equipo cuáles son sus responsabilidades y las actividades que deben desarrollar.	Estrategias	Es importante que cada miembro del equipo conozca cuáles son las actividades que debe desarrollar y en cuáles tiene responsabilidad. Para esto es necesario también que el equipo cuente con los conocimientos

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				<p>y habilidades necesarias; la asignación debe realizarse de acuerdo con estos, además se debe tener en cuenta que la mayoría de los funcionarios públicos tienen conocimientos sobre economía, docencia, pero poco sobre creatividad e innovación (Comisión Europea).</p>
Proceso	Actividades	<p>Las actividades que desarrolla el equipo le permiten cumplir con los objetivos y alcanzar los resultados esperados.</p>	Estrategias	<p>Las recomendaciones deberían ser respecto a la alineación entre las características reales que tienen y las que desde los I-teams deberían desarrollar. Se debe tener en cuenta que un equipo puede tener simultáneamente características de diferentes roles según la clasificación de los i-teams. En términos generales, los equipos se pueden distinguir o clasificar de acuerdo con: i) los métodos que usan, ii) el sector o campo para el que trabajan, iii) en qué parte del estado de la innovación realizan sus esfuerzos, iv) la forma en que trabajan, v) la relación que tienen con el gobierno (Mulgan, 2014).</p>
Proceso	Actividades	<p>El equipo ejecuta una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades para fortalecer sus capacidades para el desarrollo de sus actividades misionales</p>	Estrategias	<p>El equipo debe considerar de manera permanente las necesidades de capacitación y formación a fin de que ejecute un plan de capacitación acorde y fortalezca capacidades para enfrentar los desafíos de la innovación en el sector público. Es necesario que el plan de capacitación se construya a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los miembros del equipo. De acuerdo con Bason (2011), es importante brindar educación sobre innovación a los funcionarios del sector público, de tal forma que se cree conciencia sobre la necesidad de innovar.</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Proceso	Actividades	El equipo cuenta con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas que se generan a partir de sus acciones.	Estrategias	<p>Es importante que el equipo pueda socializar el conocimiento generado a partir de las acciones que realizan, de tal forma que se identifiquen los conocimientos y buenas prácticas desarrolladas a partir de las acciones e innovaciones introducidas. Lo anterior permitirá superar esta barrera, pues según la Comisión Europea (2013), una limitación en las ISP se relaciona con el aprendizaje organizacional, dado que no existen condiciones favorables en términos de leyes, regulaciones y prácticas para socializar las lecciones aprendidas y buenas prácticas.</p>
Proceso	Relaciones	El equipo gestiona y hace uso de estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados.	Estrategias	<p>De acuerdo con los perfiles de los I-Teams que caracteriza a los equipos de innovación, todos los equipos establecen alguna relación de cooperación o colaboración con otras áreas de la institución o con otras organizaciones; esto permite la recepción de otras ideas innovadoras, aunar esfuerzos, crear sinergias y lograr innovaciones de mayor impacto, entre otros. Así mismo, Bason (2011) señala que los procesos abiertos y colaborativos de co-creación pueden llevar al desarrollo de cambios más radicales, mientras que los esfuerzos solamente internos tienen a generar cambios más incrementales que disruptivos. Así mismo, es importante que el líder del equipo tenga vínculos con patrocinadores y otros actores del ecosistema, así como acceso a redes fuera del gobierno, que le permitan tener visión de otras perspectivas y romper el status-quo (Nesta, 2014).</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Proceso	Relaciones	El equipo facilita entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones, tanto desde el interior (otras dependencias) como desde el exterior (ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.) de la institución	Estrategias	El equipo deber crear condiciones favorables para la generación de ideas y de innovaciones, debe promover la innovación abierta y un fuerte enfoque en la construcción de redes, con la participación de un conjunto de organizaciones e individuos. Se debe promover la flexibilidad, diversidad, movilidad y creatividad del equipo, de tal forma que se incentive la creación e implementación de nuevas ideas o para que se mejoren las existentes (Comisión Europea, 2013).
Proceso	Relaciones	La comunicación del equipo se realiza a través de canales eficientes que permiten una comunicación fluida y de calidad (con otras dependencias, ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.)	Estrategias	Las relaciones del equipo tanto al interior como al exterior de la institución dependen de los canales de comunicación que utiliza, y las estrategias que desarrolla para mantener una comunicación de calidad. Señala Bason (2011) que una de las grandes necesidades de las innovaciones de las ISP es el escalamiento, la divulgación y difusión. Para ello recomienda usar diferentes prácticas de publicación como sitios web, redes, revistas, etc.
Transversal	Seguimiento y ajustes	El equipo hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades.	Estrategias	Es necesario hacer seguimiento a los objetivos, planes de acción y actividades que desarrolla el equipo, a fin de determinar de manera rápida si requieren ser actualizados o cambiados. Los líderes deben planear, presupuestar y fijar objetivos, estableciendo los pasos o actividades para alcanzar dichos objetivos, deben organizar a su equipo, definir sus actividades, comunicar el plan, delegar responsabilidades y diseñar mecanismos de monitoreo para la implementación del plan (Comisión Europea, 2013).

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Transversal	Seguimiento y ajustes	Se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo	Estrategias	<p>Se debe hacer seguimiento a las estrategias, evaluando los conocimientos apropiados, la satisfacción de los miembros del equipo, la relación costo/beneficio.</p> <p>De acuerdo con Nesta (2014), es importante que el equipo dedique tiempo a reflexionar sobre las estrategias desarrolladas, así como a identificar en lo que se puede mejorar, esto aplica también para aprender en qué se ha fallado y para reinventar al equipo a fin de hacerlo cada vez más eficiente.</p>
Resultados	Gestión de resultados	Los resultados obtenidos por el equipo el último año corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación para el mismo periodo	Estrategias	<p>El equipo debe contrastar los resultados planeados con los obtenidos, es importante que hagan ejercicios de planeación oportunos, realistas y alcanzables. Es necesario que toda la ISP, en especial la alta dirección tenga conocimientos y conciencia sobre innovación, pues muchas veces una de las dificultades de los equipos está en que no pueden mostrar resultados tangibles, que son los generalmente esperados por la dirección, ni tampoco son fáciles de medir (Comisión Europea, 2013). Es importante también que el equipo tenga clara cuál es su misión y en qué estado de la innovación se encuentra, a fin de que pueda planear y obtener los resultados de acuerdo con el estado que quieren alcanzar; los estados de la innovación son: i) identificación de oportunidades y retos, ii) generación de ideas, iii) desarrollo de idea y testeo, iv) creación de la solución, v) entrega e implementación de la solución, vi) escalamiento, y vii) cambio en el sistema (Nesta, 2014).</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Transversal	Incentivos y obstáculos	El equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo.	Estrategias	El equipo debe promover la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo, el diseño de soluciones no convencionales y el trabajo con el enfoque de innovación abierta. Debe generar incentivos por ejemplo incluyendo la innovación como parte de la evaluación de desempeño, ofreciendo bonificaciones o aceleración del plan carrera, o dando reconocimiento a las ideas innovadoras (Bason, 2011).
Transversal	Seguimiento y ajustes	El equipo cuenta con una línea base de los resultados obtenidos previamente y la usa para contrastar los resultados obtenidos en el último año	Estrategias	La línea base que construya el equipo además de permitirle contrastar los resultados planeados con los obtenidos, debe servir para medir el avance de los resultados del periodo respecto a resultados obtenidos en periodos anteriores. Debe servir para fijar nuevas metas, ajustar el alcance del equipo o construir tendencias. Así como para medir el impacto de las soluciones o innovaciones desarrolladas, es importante que el equipo genere los datos, información y evidencia necesaria para evaluar si la estrategia y lo planeado se ha logrado (Nesta, 2013).
Transversal	Seguimiento y ajustes	A partir de los resultados obtenidos, el equipo identifica aspectos a mejorar en su gestión y su planeación.	Estrategias	Los equipos deben implementar un ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, de tal forma que a partir de la evaluación de los resultados se genere la mejora continua en su gestión y planeación. A partir del proceso y la gestión de actividades, además de los resultados exitosos también se desarrollan otros conocimientos o fallas, que se deberían socializar y compartir para que otros también aprendan a partir de ellas (Comisión Europea, 2013).

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
Impacto	Gestión del valor público	El equipo evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos.	Estrategias	<p>Es importante que el equipo evalúe el impacto que generan sus resultados luego de su implementación, en términos del valor público generado, que puede ser en términos de: i) Productividad, cuando la ISP logra más resultados con los mismos insumos, ii) Experiencia del servicio, que se refiere a la experiencia de los usuarios o la sociedad al recibir los servicios de las ISP, iii) Resultados, medidos por la capacidad de los funcionarios públicos de convertir sus esfuerzos en los resultados esperados, y iv) Democracia, lograda a través de las innovaciones que incrementan la participación de los ciudadanos, el empoderamiento y la transparencia en las entidades (Bason, 2010).</p> <p>El equipo desde el momento de la planeación de los objetivos y actividades deberá decidir qué método de evaluación utilizará para medir el impacto, así como la información necesaria. Este dependerá del tamaño de la innovación, su alcance y escala.</p> <p>Algunos de los métodos que se pueden emplear son: Análisis de costo/beneficio, análisis de costo efectividad, muestras aleatorias controladas (RTC), focus groups, observaciones a los participantes, entrevistas cualitativas, o cuestionarios (Hughes, Moore, & Kataria, 2011).</p> <p>De manera general, para generar evidencia sobre el impacto obtenido, Nesta (2013) sugiere seguir los siguientes pasos: i) Describir qué se hace, por qué es importante, lógico y coherente, ii) capturar los datos que muestran el cambio positivo, aunque no se</p>

Eslabón	Componente	Necesidad	Enfoque	Reflexión desde la literatura
				<p> pueda constatar que depende de los resultados del equipo, iii) demostrar la causalidad de los resultados, usando la comparación entre el grupo de control y el de tratamiento, iv) mostrar otras evaluaciones que comprueben estos resultados, y v) documentar la solución, a fin de que pueda ser replicada y tenga impacto positivo.</p>
Transversal	Seguimiento y ajustes	<p>El equipo toma decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados.</p>	Estrategias	<p>Además de evaluar el impacto de los resultados implementados, el equipo debe hacer seguimiento a la información obtenida de la evaluación, a fin de realizar los ajustes o acciones necesarias para garantizar que el valor creado es el esperado por el equipo y que la innovación desarrollada está alineada con sus objetivos. De acuerdo con Nesta (2014), el equipo debe estar constantemente evaluando el éxito de sus acciones y soluciones; para ello sugiere que se construya y utilicen sistemas de información, y que se realicen evaluaciones de impacto tanto para el proyecto como para el equipo; para estas soluciones debe tener en consideración el tamaño, escala y estado de la innovación. Sugiere además considerar los estándares construidos por Nesta (2013) al respecto de la generación de evidencias (Nesta Standards of Evidence).</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.5.1 Explicación de los elementos que integran el modelo

El nivel de análisis más agregado del modelo corresponde a los eslabones. El modelo se conforma por cuatro eslabones (insumos, procesos, resultados e impacto) que se explican a continuación.

- **Insumos:** Elementos necesarios a partir de los cuáles el equipo de innovación desarrolla sus actividades con el propósito de convertirlos en los resultados esperados. Los insumos que considera el modelo son: el Marco normativo, el Equipo, y los Recursos físicos, financieros y tecnológicos.
- **Procesos:** Acciones particulares y articuladas, ejecutadas por el equipo de innovación, orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos y la consecución de resultados esperados. En este eslabón se incluyen los componentes de: Liderazgo, Actividades y Relaciones.
- **Resultados:** Resultados obtenidos de la utilización y gestión de los insumos con los que contó el equipo. Dentro del modelo, en este eslabón se identifica la existencia de metodologías de evaluación de los resultados obtenidos frente a los esperados.
- **Impacto:** Se refiere al valor público que ha creado el equipo a partir de las soluciones introducidas, que pueden ser en términos de productividad, experiencia en el servicio, resultados y/o democracia (Bason, 2011). Dentro del modelo, en este eslabón se identifica la existencia de metodologías de evaluación de impacto para los resultados de los equipos de innovación y de la medición del valor público que se genera o se pretende generar.

El segundo nivel de análisis del modelo corresponde a los componentes, que hace referencia a los aspectos particulares de cada eslabón, se describen a continuación de acuerdo al eslabón a que pertenecen.

Los componentes del eslabón de insumos son:

- **Marco normativo:** Corresponde a las normas bajo la cuales el equipo de innovación se rige, y las cuales fijan su alcance, comprende elementos de alcance normativo y posición jerárquica. El marco normativo está conformado por las diferentes normas, leyes, decretos, políticas y acuerdos que rigen la gestión del equipo.

- **Equipo:** Comprende el conjunto de características con las que debe contar el equipo y la forma en como estas aportan al cumplimiento los objetivos misionales. Los elementos analizados sobre el equipo son su multidisciplinariedad, experiencia, tiempo dedicado a actividades misionales y el tamaño.
- **Recursos:** Son los insumos tecnológicos, financieros y físicos que permiten el desarrollo de las actividades de los equipos; en este componente se tienen en consideración la disponibilidad y el uso de los recursos.

Los componentes del eslabón de procesos son:

- **Liderazgo:** Agrupa los elementos de planeación estratégica y operativa, así como los roles y funciones a desarrollarse por el equipo de innovación, este componente indaga sobre cómo se asignan las actividades, cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y sobre el tipo de liderazgo.
- **Actividades:** A partir de este componente se busca obtener información sobre la esencia del grupo de innovación y el tipo de actividades que realizan, usando las principales actividades caracterizadas en los i-teams; para esto se revisan elementos de desarrollo de actividades misionales, la estrategia de formación y capacitación para los integrantes del equipo, así como la estrategia de gestión del conocimiento.
- **Relaciones:** Agrupa los elementos que muestran la forma como el equipo trabaja con otras entidades, grupos y dependencias, puntualmente incluye la cooperación interna y externa, el fomento de nuevas ideas y la calidad de la comunicación.

El eslabón de resultados está conformado por el componente de:

- **Gestión de resultados:** Evalúa la eficacia de los resultados obtenidos, a partir de la relación entre los productos esperados y los obtenidos; considera también el conocimiento generado a partir de las actividades y resultados obtenidos.

El eslabón de impacto está conformado por el componente de:

- **Gestión del valor público:** Es la esencia de la innovación en el sector público, a partir de este componente se explora si los equipos miden o implementan metodologías para conocer ese valor público generado desde los resultados obtenidos.

Como se señala en la Figura 3, hay dos componentes que son transversales a toda la cadena de valor, esto quiere decir que afectan toda la gestión del equipo, en sus diferentes eslabones; esta identificación surgió como resultado del taller de co-creación. La forma de abordar estos componentes dentro de modelo es evaluándolos a través de los insumos, los procesos, los resultados y el impacto, es decir, dentro de cada uno de los eslabones. Los componentes transversales son:

- **Incentivos y obstáculos:** Este componente se incluye en el análisis de la cadena de valor con el fin de revisar, en cada uno de los eslabones, cuáles pueden ser estos obstáculos a la innovación y cuáles funcionan como incentivos y motivadores para la innovación.
- **Seguimiento y ajustes:** Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

1.5.2 Metodología de calificación del modelo

Como se explicó anteriormente, el modelo está compuesto por distintas necesidades, que plantean una situación ideal respecto a los diferentes componentes evaluados. La calificación del modelo se hace entonces evaluando el estado del equipo frente a cada una de dichas necesidades.

La metodología seleccionada para la calificación de las necesidades corresponde a la adaptación del sistema de calificación RAG (por sus siglas en inglés – *red, amber, green*), tomada de The Young Foundation (2012); la metodología RAG es una herramienta sencilla y visual para evaluar y hacer seguimiento del avance de los equipos de innovación del sector público; está basada en una analogía sobre el sistema del semáforo, donde cada respuesta se marca en el color rojo, amarillo o verde y las recomendaciones y reflexiones se hacen dependiendo de ello. De manera general a continuación se define el significado de cada color:



Rojo: No.

Significa que el tema requiere pronta atención, que se deben gestionar acciones para que se puedan obtener los resultados esperados.



Amarillo: Parcialmente.

Significa que hay acciones que se están realizando, pero que aún falta trabajo, que debería mejorarse para que se puedan obtener los resultados esperados.



Verde: Si.

Significa que la gestión del equipo está funcionando bien, permitiendo obtener los resultados esperados.

La calificación se asigna de acuerdo a lo que se conteste para cada necesidad, a través de la pregunta definida para cada uno de ellos. El uso de este método tiene la capacidad de ofrecer una medida continua del avance de los equipos de innovación, en vez de una opción de respuesta binaria para el equipo, por tanto este método facilita realizar una distinción clara en el proceso de evaluación. Además, el aspecto visual de la herramienta será útil durante la etapa de análisis y la presentación de resultados para cada equipo de innovación evaluado.

La metodología facilita además el seguimiento a los resultados obtenidos en comparación con mediciones previas, pues permite identificar en cuáles de las necesidades el equipo avanzó, por ejemplo pasando de rojo a amarillo o a verde, o en cuáles retrocedió, por ejemplo pasando de amarillo a rojo, o de verde a rojo.

1.5.3 Metodología de aplicación del modelo

El modelo está diseñado para ser aplicado una vez al año, por lo que el periodo a evaluar es el comprendido entre el 1 enero y el 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la fecha de aplicación. Para la aplicación del modelo, se diseñó un instrumento electrónico compuesto por dos secciones y 53 preguntas⁴.

La primera sección es la de caracterización y cuenta con 19 preguntas que abordan temas como: i) año de constitución; ii) tipo de vinculación; iii) conformación del equipo; iv) objetivos del equipo; v) funciones del equipo; vi) resultados esperados; vii) resultados

⁴ El formulario electrónico se encuentra disponible en https://docs.google.com/forms/d/1hye-Eq-jgyQ909SM4KEffO_ttW5B2s0P2gBiEmEmEdo/viewform

obtenidos; e viii) impacto generado por las soluciones/resultados obtenidos, entre otros que se describen a detalle en el Anexo 3. La segunda sección es la de evaluación de gestión del equipo, y cuenta con 34 preguntas agrupadas en los 4 eslabones (insumos, procesos, resultados, e impacto), que a su vez están distribuidos en 10 componentes (marco normativo, equipo, recursos, liderazgo, actividades, relaciones, gestión de resultados, gestión del valor público, incentivos y obstáculos, y seguimiento y ajustes).

A continuación se explica para cada eslabón y componente: 1) La pregunta con que se evalúa cada necesidad, y 2) La pregunta secundaria de acuerdo a la calificación (sí, parcialmente, no) dada a la pregunta principal.

Eslabón: Insumos

Son todos los elementos necesarios que soportan el desarrollo de actividades del equipo de innovación. Son las entradas a partir de las cuales el equipo desarrolla diferentes procesos a fin de convertirlas en resultados. Los insumos que considera el modelo son: el Marco normativo, el Equipo, y los Recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Componente: Marco normativo

Corresponde a las normas bajo las cuales el equipo de innovación se rige, y las cuales fijan su alcance, comprende elementos de alcance normativo y posición jerárquica. El marco normativo está conformado por las diferentes normas, leyes, decretos, políticas y acuerdos que rigen la gestión del equipo.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
1. ¿Los documentos normativos definieron los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.1 ¿A partir de cuáles documentos normativos se definieron los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.2 ¿Por qué los documentos normativos definieron parcialmente los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.3 ¿Considera necesario un marco normativo para definir los lineamientos del equipo? 1.3a ¿Por qué?
2. ¿La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.1 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.2 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio parcialmente la autoridad y el nivel de supervisión para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.3 ¿Cuál sería la ubicación jerárquica ideal? 2.3a ¿Por qué considera que esa sería la ubicación jerárquica ideal?
3. ¿El tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que todos participaran y se beneficiaran de las actividades de formación y capacitación?	3.1 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que todos participaran y se beneficiaran de las	3.2 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que estos participaran y se beneficiaran sólo	3.3 ¿Por qué el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo no permitió que todos participaran y se beneficiaran de las

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
	actividades de formación y capacitación?	parcialmente de las actividades de formación y capacitación?	actividades de formación y capacitación?

Componente: Equipo

Comprende el conjunto de características con las que debe contar el equipo y la forma en como estas aportan al cumplimiento los objetivos misionales. Los elementos analizados sobre el equipo son su multidisciplinariedad, experiencia, tiempo dedicado a actividades misionales y el tamaño.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
4. ¿El equipo contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.1 ¿Por qué considera que el equipo contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.2 ¿Por qué considera que el equipo contó parcialmente con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.3 ¿Por qué considera que el equipo no contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
5. ¿El tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades fue el ideal para la obtención de los resultados esperados?	5.1 ¿Cuál fue el tiempo promedio (en horas por día) que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades para la obtención de los resultados esperados?	5.2 ¿Por qué el tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades fue sólo a veces el ideal para la obtención de los resultados esperados? 5.2a En promedio, ¿cuántas horas por día dedicó cada uno de los integrantes al desarrollo de sus actividades?	5.3 ¿Por qué el tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades nunca fue el ideal para la obtención de los resultados esperados? 5.3a En promedio, ¿cuántas horas por día dedicó cada uno de los integrantes al desarrollo de sus actividades?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
6. ¿El número de integrantes del equipo garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.1 ¿Por qué considera que el número de integrantes del equipo garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.2 ¿Por qué considera que el número de integrantes del equipo parcialmente garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.3 ¿Por qué el número de integrantes del equipo no garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?

Componente: Recursos

Son los insumos tecnológicos, financieros y físicos que permiten el desarrollo de las actividades de los equipos; en este componente se tienen en consideración la disponibilidad y el uso de los recursos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
7. ¿Los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron suficientes para su desarrollo y la obtención de los resultados esperados?	7.1 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	7.2 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron parcialmente suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	7.3 ¿Por qué los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, no fueron suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?
8. ¿Los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus	8.1 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo	8.2 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo	8.3 ¿Por qué los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
actividades fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	innovación para la ejecución de sus actividades, no fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?
9. ¿Los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.1 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.2 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.3 ¿Por qué los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, no fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?
10. ¿La forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros le permitió obtener los resultados esperados?	10.1 ¿De qué forma el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros para obtener los resultados esperados?	10.2 ¿Por qué la forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros le permitió obtener los resultados esperados sólo parcialmente?	10.3 ¿Por qué la forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros no le permitió obtener los resultados esperados? 10.3a ¿Qué se requiere para mejorar la forma en que el equipo distribuye e invierte los recursos económicos?
11. ¿La forma en que el equipo uso los recursos físicos y tecnológicos a los que tuvo acceso le permitió obtener los resultados esperados?	11.1 ¿Cómo garantizó el uso óptimo de los recursos físicos y tecnológicos para la obtención de los resultados esperados?	11.2 ¿Por qué considera que la forma en que el equipo uso los recursos físicos y tecnológicos a los que tuvo acceso, le	11.3 ¿Qué se requiere para poder hacer un uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos a los que el equipo tiene acceso para

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
		permitió parcialmente obtener los resultados esperados?	obtener los resultados esperados?

Componente: Incentivos y obstáculos

Este componente se incluye en el análisis de la cadena de valor con el fin de revisar, en cada uno de los eslabones, cuáles pueden ser estos obstáculos a la innovación y cuáles fungen como incentivos y motivadores para la innovación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
12. ¿Los niveles jerárquicos superiores de la entidad a la que pertenece el equipo le dieron respaldo y lo apoyaron en el desarrollo de las actividades que permitieron obtener los resultados esperados?	12.1 ¿Cómo los niveles jerárquicos superiores respaldaron y apoyaron en el desarrollo de las actividades del equipo de innovación?	12.2 ¿Por qué los niveles jerárquicos superiores respaldaron y apoyaron al equipo parcialmente en el desarrollo de las actividades? 12.2a ¿Cómo se podría garantizar un mayor respaldo de los niveles jerárquicos superiores?	12.3 ¿Por qué los niveles jerárquicos superiores no respaldaron y apoyaron al equipo en el desarrollo de las actividades? 12.3a ¿Cómo se podría garantizar un mayor respaldo de los niveles jerárquicos superiores?
13. ¿La normativa aplicable al equipo fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.1 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.2 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo fue parcialmente flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.3 ¿Por qué la normativa aplicable al equipo no fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo para la obtención de los resultados esperados? 13.3a ¿Requiere que la normativa aplicable al equipo respecto a los procesos y procedimientos a desarrollarse sea flexible?

Componente: Seguimiento y ajuste

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
14. ¿El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permitió que todos los miembros accedieran a incentivos por su labor?	14.1 ¿Qué tipo de incentivos se ofrecieron al equipo?	14.2 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permitió parcialmente que todos los miembros accedieran a incentivos por su labor? 14.2a ¿Cómo se podría garantizar el acceso de todos los miembros del equipo a los incentivos?	14.3 ¿Por qué el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación no permitió que todos los miembros accedieran a incentivos? 14.3a ¿Cómo se podría garantizar el acceso de todos los miembros del equipo a los incentivos?
15. ¿Se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.1 ¿Con que frecuencia se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados? 15.1a ¿Qué método se utilizó para evaluar al equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.2 ¿Por qué se hizo parcialmente la evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados? 15.2a ¿Qué método se utilizó para evaluar al equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.3 ¿Por qué no se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?
16. ¿Se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	16.1 ¿Con que frecuencia se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	16.2 ¿Por qué se hizo parcialmente la evaluación a la	16.3 ¿Por qué no se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
	16.1a ¿Qué método se utilizó para evaluar la ejecución de los recursos económicos?	ejecución de los recursos económicos? 16.2a ¿Qué método se utilizó para evaluar la ejecución de los recursos económicos?	

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de insumos

Eslabón: Procesos

Corresponde a las acciones particulares de cada equipo de innovación, describen la forma en cómo el equipo trabaja y orienta sus actividades al cumplimiento de resultados. En este eslabón se incluyen los componentes de: Liderazgo, Relaciones y Actividades.

Componente: Liderazgo

Agrupar los elementos de planeación estratégica y operativa, así como los roles y funciones a desarrollarse por el equipo de innovación, este componente indaga sobre cómo se asignan las actividades, cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y sobre el tipo de liderazgo.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
17. ¿El tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permitió obtener los resultados esperados?	17.1 ¿En qué consistió el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo?	17.2 ¿Por qué considera que el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permitió parcialmente obtener los resultados esperados?	17.3 ¿Por qué el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo no permitió obtener los resultados esperados?
18. ¿Los objetivos del equipo concordaron con sus funciones y actividades misionales?	18.1 ¿Cómo fue el proceso de diseño de los objetivos?	18.2 ¿Por qué considera que en el diseño de los objetivos, parcialmente se tuvieron en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?	18.3 ¿Por qué en el diseño de los objetivos no se tuvieron en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?
19. ¿El plan de acción del equipo de innovación estuvo alineado con los objetivos, de tal forma que las actividades planeadas contribuyeran a alcanzar los resultados esperados?	19.1 ¿Cómo se construyó el plan de acción del equipo de innovación?	19.2 ¿Por qué considera que el plan de acción del equipo de innovación estuvo alineado parcialmente con los objetivos?	19.3 ¿Por qué el plan de acción del equipo de innovación no estuvo alineado con los objetivos?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
20. ¿Fue claro para cada miembro del equipo cuáles eran sus responsabilidades y las actividades que debía desarrollar?	20.1 ¿Cómo se determinó para cada miembro del equipo las responsabilidades y actividades a desarrollar?	20.2 ¿Por qué considera que fue parcialmente claro para cada miembro del equipo cuáles eran las responsabilidades y actividades a desarrollar?	20.3 ¿Por qué no fue claro para cada miembro del equipo las responsabilidades y actividades a desarrollar?

Pregunta	Opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
21. Marque con una (x) la frecuencia con que el equipo desarrolló cada una de las siguientes actividades el último año:					
a. Solucionó problemas de alta prioridad para el país.					
b. Generó soluciones útiles y escalables.					
c. Hizo experimentación temprana de las soluciones propuestas.					
d. Desarrolló actividades de colaboración con otras organizaciones.					
e. Creó condiciones favorables para la generación de ideas y de innovaciones.					
f. Hizo transferencia de habilidades a otras instituciones del sector público.					
g. Usó un enfoque de innovación abierta y generación de retos.					
h. Desarrolla métodos y enfoques de trabajo ágiles y novedosos.					
i. Fuerte enfoque en la construcción de redes, con la participación de un conjunto de organizaciones e individuos.					
j. Implementó estrategias fuertes de comunicación y vinculación.					

k. Hizo seguimiento a las actividades, productos e impactos desde el inicio del desarrollo de la idea.					
l. Desarrolló actividades internas de formación y entrenamiento.					
m. Definió claramente el impacto que quiere generar a partir de los proyectos.					
n. Midió el impacto de las soluciones introducidas por el equipo de innovación.					
o. Generó transformaciones a nivel de políticas y sistemas complejos.					
p. Reconoció y promueve a través de premios y recompensas las nuevas formas de trabajo en las instituciones del sector público.					
q. Usó métodos de diseño de soluciones no convencionales.					
r. Generó innovaciones sostenibles en el tiempo.					
s. Respondió de manera creativa y recursiva a desafíos y necesidades.					

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
22. ¿El equipo ejecutó una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades para fortalecer sus capacidades para el desarrollo de sus actividades misionales?	22.1 ¿En qué consistió la estrategia que ejecutó el equipo para la actualización de sus conocimientos y habilidades?	22.2 ¿Por qué considera que el equipo ejecutó parcialmente una estrategia de actualización de conocimientos y habilidades? 22.2a ¿Cómo se podría mejorar la estrategia de actualización de conocimientos y habilidades?	22.3 ¿Por qué el equipo no ejecutó una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades?
23. ¿El equipo contó con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas que se generaron a partir de sus acciones?	23.1 ¿En qué consistieron las estrategias y actividades que desarrolló el equipo para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas?	23.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente contó con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo, los conocimientos y lecciones aprendidas?	23.3 ¿Por qué el equipo no contó con este tipo de estrategias y actividades?

Componente: Relaciones

Agrupar los elementos que muestran la forma como el equipo trabaja con otras entidades, grupos y dependencias, puntualmente incluye la cooperación interna y externa, el fomento de nuevas ideas y la calidad de la comunicación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
24. ¿El equipo gestionó e hizo uso de estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	24.1 ¿Cómo desarrolló el equipo las estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados? 24.1a ¿Cuál fue el objetivo de las cooperaciones realizadas?	24.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente gestionó e hizo uso de redes de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	24.3 ¿Por qué el equipo no gestionó ni hizo uso de redes de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?
25. ¿El equipo facilitó entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones, tanto desde el interior (otras dependencias) como desde el exterior (ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.) de la institución?	25.1 ¿Cómo hizo el equipo para facilitar entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones? 25.1a ¿Cuáles fueron los espacios que el equipo facilitó para la generación de ideas e innovaciones?	25.2 ¿Por qué considera que el equipo facilitó parcialmente entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?	25.3 ¿Por qué el equipo no facilitó entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?
26. ¿La comunicación del equipo se realizó a través de canales eficientes que permitieron una comunicación fluida y de calidad (con otras dependencias, ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.)?	26.1 ¿Qué canales de comunicación usó el equipo?	26.2 ¿Por qué considera que los canales de comunicación que usó el equipo fueron parcialmente eficientes? 26.2a ¿De qué manera se puede fortalecer el uso de esos canales?	26.3 ¿Por qué los canales de comunicación que usó el equipo no fueron eficientes?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
27. ¿El equipo hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.1 ¿Cómo y con qué frecuencia el equipo hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades? 27.2a ¿Cómo puede mejorar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.3 ¿Por qué el equipo no hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?
28. ¿Se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?	28.1 ¿Con qué frecuencia y qué acciones se ejecutaron para el seguimiento de las estrategias de transmisión del conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?	28.2 ¿Por qué considera que parcialmente se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo? 28.2a ¿Cómo se puede mejorar el seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	28.3 ¿Por qué no se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de procesos

Eslabón: Resultados

Corresponde a los resultados obtenidos de la utilización de insumos y desarrollo de procesos. Son las salidas producidas por el equipo a través de sus acciones y de los insumos con que las desarrollaron.

Componente: Gestión de resultados

Evalúa la eficacia de los resultados obtenidos, a partir de la relación entre los productos esperados y los obtenidos; considera también el conocimiento generado a partir de las actividades y resultados obtenidos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
29. ¿Los resultados obtenidos por el equipo el último año corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación para el mismo periodo?	29.1 ¿Cómo verifica el equipo que los resultados obtenidos corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación?	29.2 ¿Por qué considera que los resultados obtenidos por el equipo corresponden parcialmente con los esperados a partir del ejercicio de planeación? 29.2a ¿Cuáles son las principales razones que explican el cumplimiento parcial de los resultados esperados?	29.3 ¿Por qué los resultados obtenidos por el equipo no corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación? 29.3a ¿Cuáles son las principales razones que explican el no cumplimiento de los resultados esperados?

Componente: Incentivos y obstáculos

Este componente se incluye en el análisis de la cadena de valor con el fin de revisar, en cada uno de los eslabones, cuáles pueden ser estos obstáculos a la innovación y cuáles fungen como incentivos y motivadores para la innovación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
30. ¿El equipo reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.1 ¿Cómo el equipo reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.3 ¿Por qué el equipo no reconoció ni promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
31. ¿El equipo contó con una línea base de los resultados obtenidos previamente y la usó para contrastar los resultados obtenidos en el último año?	31.1 ¿Cómo se construyó la línea base? 31.1a ¿Con qué frecuencia se midió la línea base?	32.2 ¿Por qué el equipo contrastó parcialmente los resultados obtenidos contra la línea base de los resultados obtenidos previamente? 32.2a ¿Cómo podría fortalecerse la construcción	32.3 ¿Por qué el equipo no contrastó los resultados obtenidos con la línea base de los resultados obtenidos previamente?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
		de la línea base con el fin de contrastar los resultados esperados con los obtenidos?	
32. ¿A partir de los resultados obtenidos, el equipo identificó aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	32.1 ¿Cómo identificó el equipo los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación a partir de los resultados obtenidos? 32.1a ¿Qué acciones gestionó el equipo a partir de la identificación de los aspectos a mejorar?	32.2 ¿Por qué considera que a partir de los resultados obtenidos, el equipo identificó parcialmente los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	32.3 ¿Por qué el equipo no identificó aspectos a mejorar en su gestión y su planeación, a partir de los resultados obtenidos?

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de resultados

--

Eslabón: Impacto

Se refiere al valor público que ha creado el equipo a partir de sus resultados. Dentro del modelo, en este eslabón se identifica la existencia de metodologías de evaluación de impacto para los resultados de los equipos de innovación y de la medición del valor público que se genera o se pretende generar.

Componente: Gestión del valor público

Es la esencia de la innovación en el sector público, a partir de este componente se explora si los equipos miden o implementan metodologías para conocer ese valor público generado desde los resultados obtenidos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
33. ¿El equipo evaluó el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	33.1 ¿Con qué frecuencia el equipo evaluó el impacto generado?	33.2 ¿Por qué considera que el equipo evaluó parcialmente el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	33.3 ¿Por qué el equipo no evaluó el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
34. ¿El equipo tomó decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.1 ¿Qué tipo de decisiones tomó el equipo, a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente tomó decisiones, a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.3 ¿Por qué el equipo no tomó decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?

El modelo se diseñó para ser respondido por el líder, coordinador o responsable del equipo y un representante de cada una de las áreas o procesos de la segunda línea de mando del mismo, este grupo de personas deben discutir, responder, argumentar y llegar a un consenso en las respuestas para cada una de las preguntas. Previo a la evaluación, se debe dar a conocer al equipo la información que se necesita para responder las preguntas de la sección de caracterización, con el fin de que no se invierta tiempo en la consecución de esta información durante la evaluación.

El diligenciamiento de la evaluación se realiza a través del formulario electrónico diseñado para tal fin, y puede realizarse bajo la dirección o conducción de una persona externa al equipo o de un miembro del equipo en evaluación. Para cualquiera de los casos, el conductor de la evaluación deberá:

Para la sección de caracterización

1. Leer la introducción a la sección
2. Hacer cada una de las preguntas
3. Codificar la respuesta a cada pregunta en el formulario

Para la sección de evaluación

1. Leer la introducción a la sección
2. Hacer la pregunta para cada necesidad y pedir la calificación; es decir, si la necesidad se satisface, se satisface parcialmente, no se satisface. (Se debe seguir el orden secuencial de las preguntas)
3. Codificar la respuesta a la pregunta de cada necesidad
4. A partir de la calificación de la necesidad, hacer la pregunta secundaria
5. Documentar la respuesta a la pregunta secundaria. (En caso de los participantes no lleguen a un consenso registrará las diferentes posiciones frente a la pregunta)
6. Documentar las sugerencias o modificaciones que propone el equipo evaluado para cada uno de los eslabones del modelo, así como para el modelo en general.

1.5.4 Metodología de análisis y generación de recomendaciones

El modelo diseñado aún está en una etapa de perfeccionamiento, todavía no genera los resultados y recomendaciones de manera automática, por lo que es importante contar con un par externo que se encargue de analizar los resultados y generar las recomendaciones. En este tipo de evaluaciones es importante contar con una visión externa y objetiva que haga un análisis veraz y transparente de los resultados obtenidos.

Se esperaría que más adelante los equipos puedan tomar el modelo, adoptarlo a sus particularidades y automatizar la generación de recomendaciones; por lo pronto la metodología que se debe seguir para el análisis de la información y elaboración de recomendaciones es la siguiente:

1. Elaboración de la red de relaciones:
 - a. Para esto es necesario a partir de las respuestas a cada necesidad construir la figura del color correspondiente (verde, amarillo o rojo), dependiendo del nivel de satisfacción de cada necesidad.
 - b. De acuerdo con las respuestas dadas a cada pregunta secundaria se debe establecer las relaciones entre las necesidades, se debe identificar cuál necesidad impacta en el resultado de alguna otra.
2. Documentación de los hallazgos
 - a. A partir de las necesidades que se identifican como neutrales en la red de relaciones construida se deben ir documentando los hallazgos obtenidos.
3. Identificación de oportunidades de mejora
 - a. Identificar las relaciones entre las necesidades calificadas con color amarillo o rojo para elaborar recomendaciones de manera agrupada entre los elementos relacionados.

Luego para cada grupo de necesidades relacionadas:
 - b. Identificar las reflexiones teóricas para las necesidades calificadas con color amarillo o rojo, de acuerdo con la Tabla 5.
 - c. Contrastar las reflexiones teóricas del estado ideal de las necesidades con las respuestas de las preguntas secundarias de esas necesidades.
 - d. Elaborar recomendaciones de cuál debería ser el estado ideal frente al grupo de necesidades analizadas y de cómo el equipo a partir de sus capacidades puede lograrlo.
4. Identificación de las fortalezas a mantener
 - a. Identificar las relaciones entre las necesidades calificadas con verde para elaborar recomendaciones de manera agrupada entre los elementos relacionados.

Luego para cada grupo de necesidades relacionadas:
 - b. Identificar las reflexiones teóricas para las necesidades calificadas con color verde, de acuerdo con la Tabla 5.
 - c. Contrastar las reflexiones teóricas del estado ideal de las necesidades con las respuestas de las preguntas secundarias de esas necesidades.
 - d. Elaborar recomendaciones sobre las actividades que se deben mantener, pues llevan al equipo al estado ideal frente al grupo de actividades analizadas.

5. Elaboración de conclusiones sobre los hallazgos y recomendaciones generadas.

CONCLUSIONES

Como resultado de las diferentes actividades desarrolladas a lo largo de la ejecución del proyecto se cumplió con el objetivo propuesto, que consistió en el diseño de un modelo de medición para el seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos especializados en innovación en la gestión pública de distintas entidades del Gobierno Nacional. Particularmente, el modelo construido está conformado por dos secciones, la primera de ellas dedicada a hacer una caracterización del equipo, a partir de 19 preguntas. La segunda sección, dedicada a la evaluación, basada en la cadena de valor, contempla la evaluación a partir de cuatro eslabones: insumos, procesos, resultados e impacto; que a su vez agrupan 10 componentes, y estos últimos se conforman a partir de 34 necesidades, que son la unidad básica de análisis del modelo.

Para el cumplimiento del objetivo las principales actividades desarrolladas fueron: i) Identificación de otros modelos de evaluación con un objetivo igual o similar, a partir de la revisión de literatura, que evidenció que no existe otro modelo similar, y llevó a la identificación de una lista preliminar de elementos a considerar en la evaluación; ii) Entrevista a otros equipos de innovación, en total se entrevistaron 7 equipos, como resultado se encontraron elementos que se deben considerar en la caracterización del equipo, como el alcance de las soluciones generadas y el rol dentro del ecosistema al que pertenecen; iii) Revisión de otros modelos de evaluación para el sector público, se consultaron diferentes modelos enfocados a evaluar resultados de la ISP, la revisión permitió identificar aspectos replicables al modelo en construcción, como la estructura lógica; iv) Realización de un taller de co-creación, con los miembros de las instituciones participantes en el proyecto, que llevó a la elección de la estructura lógica del modelo y de los elementos a considerar en la evaluación; v) Validación del modelo a través de dos evaluaciones piloto, realizadas en los equipos de la ANSPE y MinTIC, permitió identificar las preguntas del instrumento que no eran claras, que estaban repetidas o que no aportaban valor, así mismo se recibieron comentarios y observaciones generales. Esta actividad llevó a la elaboración de una versión actualizada y mejorada del modelo, que es la que se presenta en este informe como versión final.

Respecto a los objetivos específicos, el modelo construido permitió cumplirlos, pues a partir de los ejercicios piloto de validación fue posible comprobar que los resultados que el modelo arroja son pertinentes para los equipos, pues las recomendaciones que se generan les permiten orientar y monitorear sus iniciativas de innovación, en relación a su gestión. Así mismo, en la medida en que la evaluación se aplique a diferentes equipos se contribuye a la comprensión de las particularidades de la innovación en el sector, y a su vez, con la socialización de los

resultados se contribuye a generar conocimiento público al respecto, a identificar buenas prácticas, principales barreras, motivaciones, etc.

El haber logrado el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco del proyecto no implica que el modelo esté terminado, este modelo es innovador en sí mismo, no existe a nivel mundial uno similar, y su proceso de construcción es permanente. Además de las modificaciones y mejoras que se le hicieron al modelo a partir de los ejercicios piloto, es necesario seguir trabajando en tres aspectos principalmente: i) metodología de aplicación de la evaluación, ii) Metodología de análisis de resultados y generación de recomendaciones, y iii) visualización de los resultados de la evaluación. Estos tres aspectos se relacionan con la apropiación y adaptación del modelo a los equipos, que debe ir acompañada de un proceso de promoción y divulgación del modelo, sus bondades, aportes y beneficios, tanto a nivel nacional como internacional.

En general, el balance de la ejecución del proyecto es positivo, se resaltan los resultados obtenidos en cuanto al modelo diseñado y se evidencia la necesidad de continuar trabajando en el mismo; como se mencionó en la introducción de este informe, la innovación propiciada por las instituciones públicas es un elemento imperativo, es necesario continuar transformando y mejorando la gestión de estas instituciones, y una forma de hacerlo es a través de la evaluación continua y permanente de su gestión y sus resultados. Particularmente sobre los resultados, es importante también que este modelo, que está enfocado en la gestión, amplíe su alcance hacia la evaluación de los resultados que obtienen los equipos, así como hacia el impacto que estos generan. Estos aspectos podrían ser, por lo tanto, abordados en una siguiente etapa de mejora del modelo construido.

BIBLIOGRAFÍA

- ANAO. (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Canberra: The Publications Manager Australian National Audit Office.
- Australian Government. (2011a). Obtenido de Measuring Innovation in the Public Sector: A literature review: <https://innovation.govspace.gov.au/files/2011/08/Literature-review-APSII.pdf>
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual*. Denmark: The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy.
- European Commission. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard*. European Commission.
- Gallup. (2011). *Innobarometer 2010: Analytical Report Innovation in Public Administration*. Washington, D.C.: Gallup, European Commission.
- Hughes, A., Moore, K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations. A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. United Kingdom: NESTA.
- MinTIC; PNUD; UNDESA. (2014). *El camino de la innovación en las entidades públicas*. Bogotá: MinTIC.
- NESTA. (2014). *Innovation teams and labs: A practice guide*. Londres: Nesta.
- OCyT, & DNP. (2013). *Estudio piloto de la Innovación en el Sector Público Colombiano*. Bogotá: OCyT.
- OECD. (2014a). *Measuring Public Sector Innovation: Proposals For Preliminary Measurement Guidelines*. OECD.
- OECD. (2014b). Innovating the Public Sector: from ideas to impact. *Conference from OECD Observatory of Public Sector Innovation* (págs. 1-22). París: OECD.
- Petkovšek, Veronika; Cankar, Stanka. (2013). Public sector innovation in the European Union and example of good practice. *Management, Knowledge and Learning* (págs. 1-8). Zadar, Croatia: Make Learn.
- Puttick, R., Baeck, P., & Colligan, P. (2014). *I-teams. The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta.
- Yoon, J. (2006). Korean Government Innovation: Strategies and Methodologies for Administrative Innovation. *Fifth meeting of the committee of experts on public administration* (págs. 1-29). New York: United Nations.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo preliminar de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público

Esta versión del modelo fue construida a partir de la revisión de la literatura y de los resultados de las entrevistas realizadas a los equipos de innovación, y consecuentes con el objetivo del proyecto, esta versión del modelo tuvo énfasis principalmente en la gestión de los equipos de innovación en las ISP, para lo cual se requirió de un ejercicio de adaptación para que la unidad de análisis fuera el grupo de innovación y no la institución como tal.

Esta versión, que se convirtió en insumo para la construcción de la versión que se aplicó en los ejercicios piloto, contó con 37 elementos de análisis descritos en la

Tabla 6, agrupados en 10 sub-componentes, y estos a su vez en 4 componentes, como se representa en la Figura 6.

Figura 6. Modelo preliminar para el seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en las ISP



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Elementos de análisis de la versión preliminar del modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público

Pilar	Componente	Variable
Estructura organizacional	Composición del equipo	Canales de comunicación
		Conformación del equipo de innovación
		Funciones y procesos del equipo
		Nivel de supervisión y/o autoridad
		Ubicación del equipo de innovación dentro del organigrama
	Capacidades del talento humano	Área de formación
		Dedicación
		Experiencia
		Necesidades del equipo de innovación
		Nivel máximo de formación
Sostenibilidad	Planeación estratégica (Política / Objetivos / Estrategia)	Estrategia de innovación
		Objetivos de innovación
		Planes de Acción
		Política de innovación (política, misión, visión)
	Recursos	Financieros
		Físicos
		Normativos
		Tecnológicos
	Mecanismos de seguimiento y evaluación	A la cultura de innovación
		A la ejecución de los proyectos
		A la inversión
		A la planeación estratégica.
		A las innovaciones introducidas (impacto, satisfacción, oferta/demanda)
	Al equipo de innovación	
	Cultura de la innovación	Cooperación y fuentes de ideas
Cooperación entre otras áreas o dependencias de la institución		
Fuentes de ideas		
Incentivos y obstáculos		Incentivos para innovar

		Obstáculos para innovar
	Apropiación de la Innovación	Percepción de la innovación en el equipo y en la institución Promoción, divulgación, comunicación de la innovación y sus actividades
Resultados	Resultados técnicos y de innovación	Grado de novedad de la innovación
		Número de innovaciones (bien/servicio, proceso, organizacional, de comunicación, de política)
		Títulos de propiedad intelectual
	Resultados de la gestión	Eficiencia del equipo de innovación
Méritos/reconocimientos obtenidos		

Fuente: Elaboración propia.

Junto con esta versión preliminar del modelo se diseñaron 2 instrumentos para su aplicación, el primero se diseñó para ser contestado por el líder o coordinador del equipo, y el segundo para ser contestado por los demás miembros del equipo. A continuación se presentan dichos instrumentos.

Instrumento para el líder del equipo

A continuación se presentan las preguntas que integran el instrumento, éstas se encuentran agrupadas en cuatro componentes y deben ser **respondidas por el líder o coordinador** del equipo de innovación dentro de la institución.

I. Estructura Organizacional

1. ¿El equipo de innovación fue creado a partir de algún instrumento (política, decreto, ley, acuerdo)?
 - a. Sí. ¿Cuál?
 - b. No.
2. ¿En qué año se constituyó el equipo de innovación?
3. Número de personas que conforman el equipo de innovación
4. ¿Cuántas personas del equipo de innovación son de planta y cuántas trabajan por otro tipo de vinculación?
5. ¿Considera que el número de personas que conforman el equipo de innovación es suficiente para atender todas las actividades?
 - a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
6. ¿Cada miembro del equipo cuenta con una asignación de responsabilidades y funciones específicas?
 - a. Sí. ¿Están documentadas?
 - b. No.
7. ¿Cuáles son los requisitos para llegar a ser líder del equipo de innovación, en términos de formación y experiencia?
8. ¿Cuál es el proceso para la elección del líder del equipo de innovación?
9. ¿Tiempo promedio que dura el líder del equipo de innovación en el cargo?
10. ¿Qué lo motiva a trabajar en innovación en el sector público?
11. ¿Cuál es su nivel máximo de formación (terminado)?
 - a. Doctorado
 - b. Maestría
 - c. Especialización
 - d. Profesional
 - e. Otro, ¿Cuál?

12. Seleccione de las siguientes áreas, en cuáles tiene formación :
 - a. Gestión de proyectos de innovación
 - b. Gestión de la innovación
 - c. Evaluación de proyectos de innovación.
 - d. Gestión de proyectos de I+D
 - e. Gestión del conocimiento.
 - f. Gestión de innovación social
13. ¿Cuáles son sus necesidades de formación para el desarrollo de sus actividades en el equipo de innovación?
14. ¿Cuál es su estrategia para suplir sus carencias de conocimientos y habilidades?
15. ¿Cuántos años de experiencia específica tiene en proyectos de innovación?:
16. ¿Cuántos años de experiencia específica tiene en proyectos de innovación en el sector público?
17. ¿Tiene experiencia en la gestión de proyectos o procesos participativos?
 - a. Si
 - b. No
18. ¿Cuántas horas por día dedica al desarrollo de actividades para cumplir con sus objetivos dentro del equipo de innovación?
19. ¿Considera que es suficiente el tiempo dedicado a estas actividades para cumplir los objetivos del equipo de innovación?
20. ¿Existe un plan de capacitación para el equipo de innovación, en temas relacionados con innovación?
 - a. Si, ¿con qué frecuencia son las capacitaciones?
 - b. No
21. En el plan de capacitación la formación está orientada a:
 - a. Gestión de proyectos de innovación (Formulación, negociación, ejecución y evaluación)
 - b. Mercadeo de las innovaciones
 - c. Vigilancia competitiva
 - d. Creatividad e Innovación
 - e. Propiedad intelectual de la innovación
 - f. Cultura de innovación
 - g. Otros. ¿Cuál?
22. ¿Su tipo de vinculación a la institución, le permite participar de los programas o planes de capacitación en temas relacionados con innovación?
 - a. Si,
 - b. No ¿Por qué?

23. ¿Todos los miembros del equipo de innovación pueden participar de los programas o planes de capacitación?
 - a. Si,
 - b. No ¿Por qué?
24. ¿Qué estrategia desarrolla para garantizar que todo el equipo reciba la capacitación?
25. ¿Considera que el plan de capacitación contribuye a la mejora de su desempeño y efectividad dentro del equipo de innovación?
 - a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
26. ¿Qué estrategias se desarrollan para identificar las carencias de conocimientos y habilidades en el equipo de innovación?
27. ¿Qué estrategia se desarrolla para suplir las carencias de conocimientos y habilidades en el equipo de innovación, diferentes al desarrollo de un plan de capacitación?
28. ¿Considera que la posición del equipo de innovación dentro de la estructura jerárquica institucional es conveniente para el cumplimiento de los objetivos del equipo de innovación?
 - a. Sí.
 - b. No, ¿Por qué?
29. ¿El equipo de innovación cuenta con un canal directo de comunicación con la Alta Gerencia?
 - a. Si, ¿Es eficiente?
 - b. No
30. ¿Considera que la comunicación del equipo de innovación con la Alta Gerencia es fluida?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué?
31. ¿Considera que la comunicación del equipo de innovación con el resto de funcionarios de la institución es fluida?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué?

II. Sostenibilidad

32. ¿Cuenta la institución con una política propia para innovación?
 - a. No
 - b. Si

33. ¿Considera que las acciones que desarrolla junto con el equipo de innovación contribuyen al cumplimiento de la política institucional de innovación?
- Si, ¿Cómo?
 - No, ¿Por qué?
34. ¿La institución considera dentro de su misión el componente de innovación?
- Si
 - No, ¿Qué acciones se han tomado para que sea incluida en la misión de la institución?
35. ¿Cuenta el equipo con una misión propia para innovación?
36. ¿El equipo de innovación cuenta con objetivos de innovación?
- Si, ¿Están documentados?
 - No, ¿Por qué?
37. Estos objetivos están orientados a (seleccione los que aplique):
- Responder a retos sociales
 - Cumplir con nuevas regulaciones
 - Aumentar la eficiencia
 - Mejorar la calidad de los servicios
 - Mejora de la satisfacción del usuario
 - Mejora de servicios en línea
 - La mejora de las condiciones de trabajo
 - Incrementar la transparencia
 - Gobierno en línea
 - Otro, ¿Cuál?
38. ¿Con que frecuencia se revisa y actualiza la planeación estratégica del equipo de innovación?
- Anualmente
 - Cuando el equipo de innovación lo considere necesario
 - Cuando se haga una auditoría
 - Cuando hay cambios normativos
 - Otra ¿Cuál?
39. ¿El equipo de innovación cuenta con una estrategia para el apoyo, la incubación y el desarrollo de nuevas ideas?
- Si, ¿En qué consiste?
 - No, ¿Por qué?
40. ¿Cuál(es) mecanismo(s) utiliza para la difusión de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas?
41. El equipo de innovación elabora el plan de acción para:
- El equipo, ¿Con qué frecuencia?
 - El proyecto

42. ¿Quién es el encargado de elaborar el plan de acción en el equipo de innovación?
43. ¿Quién es el encargado de hacer el seguimiento al cumplimiento del plan de acción?
44. Presupuesto anual total asignado para innovación.
45. Proporción del presupuesto anual total de innovación respecto al total anual de la institución.
46. ¿El presupuesto asignado para innovación es concedido en su totalidad al equipo de innovación?
 - a. Si
 - b. No ¿Qué porcentaje es asignado al equipo de innovación?
47. ¿De dónde provienen los recursos para financiar las actividades del equipo de innovación?
 - a. Autoridades locales o regionales.
 - b. Gobierno nacional.
 - c. Fundaciones, ONG, asociaciones y agremiaciones profesionales.
 - d. Sector privado.
 - e. Instituciones de educación superior.
 - f. Centros de investigación y desarrollo tecnológico.
 - g. Otra, ¿Cuál?
48. ¿Cuál es la estrategia del equipo de innovación para gestionar recursos financieros adicionales a los de asignación directa?
49. Presupuesto anual ejecutado por parte del equipo de innovación.
50. Asigne el porcentaje del presupuesto ejecutado por parte del equipo de innovación, según tipo de actividad:
 - a. I+D interna
 - b. I+D externa
 - c. Adquisición de maquinaria y equipo con el propósito de innovar
 - d. TIC
 - e. Mercadeo de las innovaciones
 - f. Transferencia de tecnología
 - g. Asistencia técnica y consultoría
 - h. Formación y capacitación
 - i. Ingeniería y diseño industrial
 - j. Contratación de externos
 - k. Compra de activos intangibles
 - l. Otro, ¿Cuál?
51. ¿Considera que la distribución del presupuesto es adecuada para el cumplimiento de los objetivos del equipo de innovación?
 - a. Si
 - b. No, ¿por qué?

52. ¿Considera que cuenta con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- Si
 - No, ¿Por qué?
53. ¿Considera que cuenta con los recursos tecnológicos (Equipos de cómputo, software, conectividad, dispositivos etc.) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- Si
 - No, ¿Por qué?
54. ¿Considera que cuenta con los recursos físicos (instalaciones, locaciones) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- Si
 - No, ¿Por qué?
55. ¿Considera que cuenta con los recursos Normativos (Leyes, decretos, acuerdos, circulares que dan soporte al equipo de innovación) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- Si
 - No, ¿Por qué?
56. ¿El equipo de innovación cuenta con mecanismos que permitan el seguimiento y la evaluación de las ideas innovadoras?
- Si, ¿Cuál?
 - No, ¿Por qué?
57. ¿El equipo de innovación cuenta con una estrategia para el seguimiento de los proyectos de innovación durante su ejecución?
- Si, ¿Cuál?
 - No, ¿Por qué?
58. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera en el seguimiento y evaluación de los proyectos de innovación:
- La evaluación de riesgos
 - La disponibilidad de recursos
 - Ejecución presupuestal
 - La viabilidad de los proyectos
 - Necesidades de nuevos conocimiento y/o habilidades del grupo de innovación
 - Otro, ¿Cuál?
59. ¿El equipo de innovación cuenta con una estrategia para la evaluación de los proyectos de innovación después de su ejecución?
- Si, ¿Cuál?
 - No, ¿Por qué?

60. ¿El equipo de innovación evalúa la apropiación de la innovación en la institución?
 - a. Si, ¿Cómo y con qué frecuencia?
 - b. No, ¿Por qué?
61. ¿Cuenta el equipo de innovación con un mecanismo para evaluar la apropiación, por parte de los ciudadanos y usuarios, de las innovaciones introducidas?
 - a. Si, ¿cuál?
 - b. No.

III. Cultura de la innovación

62. ¿El equipo cómo define el término de innovación?
63. Usted considera la innovación como:
 - a. Un medio para alcanzar los objetivos organizacionales
 - b. Un fin para alcanzar los objetivos organizacionales
 - c. Otro, ¿Cuál?
64. ¿Qué estrategias desarrolla junto con el equipo de innovación para promover la cultura de la innovación al interior de la institución?
65. ¿Cuáles de los siguientes medios de difusión y comunicación utiliza para enviar y recibir información del resto de los funcionarios públicos?
 - a. Intranet
 - b. Correo Electrónico
 - c. Medio de comunicación interno (boletín, notas, gaceta, revista)
 - d. Seminario Interno
 - e. Reuniones
 - f. Otros, ¿Cuál?
66. ¿Los medios de comunicación que utiliza son efectivos para ayudar al equipo de innovación a cumplir sus objetivos?
67. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de ideas para la innovación utiliza? Ordénelas según frecuencia de uso:
 - i) Fuentes externas
 - a. Internet
 - b. Foros de discusión en línea
 - c. Encuestas de satisfacción del usuario
 - d. Conferencias y seminarios
 - e. La contratación de personal especializado
 - f. Resultado de evaluaciones de procesos y/o proyecto
 - g. Proveedores
 - h. clientes o usuarios

- i. Los ciudadanos
 - j. Otro, ¿cuál?
- ii) Fuentes internas
- a. Alta gerencia (direcciones y subdirecciones)
 - b. Mandos medios (coordinaciones, gestores, jefes de área)
 - c. Funcionarios del nivel operativo
68. ¿Coopera con otras áreas o dependencias de la institución para el desarrollo de proyectos de innovación?
- a. Si ¿Con cuál(es)?
 - b. No ¿Por qué?
69. ¿El equipo de innovación cuenta con estrategias para el establecimiento de cooperación con otras organizaciones?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
70. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos utiliza para establecer contacto y generar cooperación con otras instituciones? Ordénelos de acuerdo con el nivel de uso
- a. A través de licitaciones
 - b. Experiencias previas
 - c. Referidos por otras instituciones
 - d. Otro, ¿Cuál?
71. Cuando ha cooperado con otras instituciones para innovar, ¿cuál ha sido el objetivo de la cooperación?
- a. Aprovechamiento de capacidades de otras instituciones.
 - b. Generar innovaciones más novedosas
 - c. Generar innovaciones de mayor impacto
 - d. Lograr procesos de transferencia de conocimiento y tecnología
 - e. Disponer de equipos o TIC
 - f. Otros. ¿Cuáles?
72. ¿Con cuál de las siguientes organizaciones nacionales coopera el equipo de innovación para el desarrollo de innovaciones? Organícelas de acuerdo al nivel de cooperación (de mayor a menor).
- a. Empresas del sector privado
 - b. Organizaciones públicas
 - c. Instituciones de educación superior
 - d. Centros de investigación y desarrollo tecnológico
 - e. ONGs, Fundaciones, Asociaciones y Agremiaciones profesionales
 - f. Ciudadanos
 - g. Otro ¿Cuál?
 - h. No coopera

73. ¿El equipo de innovación ha cooperado con organizaciones extranjeras para el desarrollo de innovaciones?
- Si ¿Con cuáles?
 - No. ¿Por qué?
74. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos afectan el desarrollo de sus actividades con el propósito de innovar? Seleccione los cuatro más importantes:
- Presiones y cargas laborales
 - Evaluación por resultado en corto tiempo
 - Falta de incentivos
 - Aversión al cambio
 - Dificultad en la liberación de recursos
 - Falta de interés por parte de los cargos directivos
 - Falta de habilidades y conocimientos
 - Restricciones presupuestales
 - Poca flexibilidad en las regulaciones y procedimientos
 - Falta de cooperación entre dependencias
 - Incertidumbre sobre el entorno
 - Falta de estrategias de aprendizaje
 - La posición del equipo de innovación dentro de la estructura jerárquica institucional.
 - Otro, ¿Cuál?
75. ¿Emplea alguna estrategia para superar los obstáculos señalados anteriormente?
- Sí. ¿Cuál?
 - No, ¿Por qué?
76. ¿Qué incentivos recibe por parte la institución para innovar?
77. ¿Qué incentivos proporciona al equipo para innovar?

IV. Resultados

78. Número de innovaciones introducidas en la institución por el equipo de innovación, durante el último año
- Nuevo a mejorado servicio
 - Nuevo o mejorado proceso
 - Innovaciones organizacionales
 - Innovaciones en comunicaciones
 - Innovaciones de política
 - Otra ¿Cuál?

79. Número de innovaciones introducidas en la institución por el equipo de innovación, durante el último año, nuevas para el mundo
80. Número de innovaciones introducidas en la institución por el equipo de innovación, durante el último año, nuevas para el país
81. Número de innovaciones introducidas en la institución por el equipo de innovación, durante el último año, nuevas para la institución
82. ¿Durante el último año, cuántas innovaciones desarrolló a partir de la cooperación con otras dependencias de la institución?
83. ¿Durante el último año, cuántas innovaciones desarrolló a partir de la cooperación con otras organizaciones?
84. ¿El equipo de innovación cuenta con mecanismos para evaluar el impacto de las innovaciones introducidas?
 - a. Sí, ¿Cuál?
 - b. No
85. ¿El equipo de innovación ha introducido innovaciones que hayan servido de ejemplo para otras instituciones?
 - a. Sí. ¿Cuáles innovaciones y ha cuáles instituciones?
 - b. No.
86. ¿Cuáles considera han sido los principales logros que ha alcanzados el equipo de innovación durante su liderazgo?
87. ¿Qué reconocimientos ha recibido el equipo de innovación por sus actividades e innovaciones destacadas?
88. ¿A partir de la estrategia de Gobierno en Línea ha ideado y desarrollado algún proyecto de innovación?
 - a. Sí, ¿cuál?
 - b. No.
89. ¿A partir del acceso y uso de las TIC, ha ideado y desarrollado algún proyecto de innovación?
 - a. Sí, ¿cuál?
 - b. No.
90. ¿Se han abortado o abandonado proyectos de innovación en el último año?
 - a. Si
 - b. No
91. Número de innovaciones desarrolladas por el equipo de innovación, que fueron abortadas durante el último año
 - a. Nuevo o mejorado servicio
 - b. Nuevo o mejorado proceso
 - c. Innovaciones organizacionales
 - d. Innovaciones en comunicaciones

- e. Innovaciones de política
 - f. Otra ¿Cuál?
92. ¿Cuáles fueron las principales razones para abortar estas innovaciones?
93. ¿Las innovaciones introducidas han logrado los resultados esperados?
- a. Si
 - b. No. ¿Por qué?
94. Número de títulos de propiedad intelectual solicitados, resultado de las actividades del equipo de innovación.
- a. Patentes de invención
 - b. Patentes de modelo de utilidad
 - c. Derechos de autor
 - d. Signos distintivos (marcas, logos, enseñas, nombres)
 - e. Otro. ¿Cuál?
95. Número de títulos de propiedad intelectual otorgados, resultado de las actividades del equipo de innovación.
- a. Patentes de invención
 - b. Patentes de modelo de utilidad
 - c. Derechos de autor
 - d. Signos distintivos (marcas, logos, enseñas, nombres)
 - e. Otro. ¿Cuál?
96. ¿Se aplica algún mecanismo de evaluación a la gestión de los miembros del equipo de innovación?
- a. Si, ¿Cuál?
 - b. No
97. ¿Qué acciones se desarrollan o toman a partir de los resultados obtenidos de la evaluación a la gestión de los miembros del equipo de innovación?

Instrumento para los demás miembros del equipo

A continuación se presentan las preguntas que integran el instrumento, estas se encuentran agrupadas en cuatro componentes y deben ser **respondidas por cada miembro del equipo** de innovación dentro de la institución.

I. Estructura organizacional

1. ¿El equipo de innovación cuenta con un líder designado?
 - a. No
 - b. Si
2. Describa cuáles son sus principales funciones/actividades dentro del equipo de innovación
3. ¿Son claras las funciones de cada miembro del equipo de innovación?
 - a. Sí. ¿Están documentadas?
 - b. No.
4. ¿Considera que el número de personas que conforman el equipo de innovación es suficiente para atender todas las actividades?
 - a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
5. ¿Qué lo motiva a trabajar en innovación en el sector público?
6. ¿Cuál es su nivel máximo de formación? (terminado):
 - a. Doctorado
 - b. Maestría
 - c. Especialización
 - d. Profesional
 - e. Otro, ¿Cuál?
7. Seleccione de las siguientes áreas en cuáles tiene formación :
 - a. Gestión de proyectos de innovación
 - b. Gestión de la innovación
 - c. Evaluación de proyectos de innovación.
 - d. Gestión de proyectos de I+D
 - e. Gestión del conocimiento.
 - f. Gestión de innovación social.
8. ¿Cuáles son sus necesidades de formación para el desarrollo de sus actividades en el equipo de innovación?
9. ¿Cuál es su estrategia para suplir sus carencias de conocimientos y habilidades?
10. ¿Cuántos años de experiencia específica tiene en proyectos de innovación?:

11. ¿Cuántos años de experiencia específica tiene en proyectos de innovación en el sector público?
12. ¿Tiene experiencia en la gestión de proyectos o procesos participativos?
 - a. Si
 - b. No
13. ¿Cuántas horas por día dedica al desarrollo de actividades para cumplir con sus objetivos dentro del equipo de innovación?
14. ¿Considera que es suficiente el tiempo dedicado a estas actividades para cumplir sus objetivos dentro del equipo de innovación?
15. ¿Su tipo de vinculación a la institución, le permite participar de los programas o planes de capacitación en temas relacionados con innovación?
 - a. Si,
 - b. No ¿Por qué?
16. ¿Considera que el plan de capacitación contribuye a la mejora de su desempeño y efectividad dentro del equipo de innovación?
 - a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
17. ¿Considera que la posición del equipo de innovación dentro de la estructura jerárquica institucional es conveniente para el cumplimiento de los objetivos del equipo de innovación?
 - a. Sí.
 - b. No, ¿Por qué?
18. ¿Considera que la comunicación del equipo de innovación con la Alta Gerencia es fluida?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué?
19. ¿Considera que la comunicación del equipo de innovación con el resto de funcionarios de la institución es fluida?
 - a. Si
 - b. No ¿Por qué?

II. Sostenibilidad

20. ¿Tiene conocimiento de los objetivos del equipo de innovación?
 - a. No ¿Por qué?
 - b. Si
21. ¿Considera que las acciones que desarrolla junto con el equipo de innovación contribuyen al cumplimiento de la política institucional de innovación?
 - a. Si, ¿Cómo?

- b. No
22. ¿Participa de la revisión y planeación estratégica del equipo de innovación?
- a. No
 - b. Si
23. ¿Participa de la elaboración del plan de acción del equipo de innovación y su seguimiento?
- a. Si
 - b. No
24. ¿Realiza seguimiento a los proyectos de innovación en ejecución que están a su cargo?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
25. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera en el seguimiento y evaluación de los proyectos de innovación:
- a. La evaluación de riesgos
 - b. La disponibilidad de recursos
 - c. Ejecución presupuestal
 - d. La viabilidad de los proyectos
 - e. Necesidades de nuevos conocimiento y/o habilidades del grupo de innovación
 - f. Otro, ¿Cuál?
26. ¿El equipo de innovación cuenta con mecanismos que permitan el seguimiento y la evaluación de las ideas innovadoras?
- a. Si, ¿Cuál?
 - b. No, ¿Por qué?
27. ¿Cuál(es) mecanismo(s) utiliza para la difusión de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas?
28. ¿Considera que cuenta con los recursos tecnológicos (Equipos de cómputo, software, conectividad, dispositivos etc.) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
29. ¿Considera que cuenta con los recursos físicos (instalaciones, locaciones) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
30. ¿Considera que cuenta con los recursos Normativos (Leyes, decretos, acuerdos, circulares que dan soporte al equipo de innovación) necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
- a. Si
 - b. No, ¿Por qué?

31. ¿Considera que cuenta con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo de innovación?
 - a. Si
 - b. No, ¿Por qué?
32. ¿Cuáles mecanismos, diferentes a los generalmente usados, considera se deberían implementar por parte del equipo de innovación para evaluar la apropiación de los ciudadanos y usuarios, de las innovaciones introducidas?

III. Cultura de la innovación

33. ¿El equipo cómo define el término de innovación?
34. Usted considera la innovación como:
 - a. Un medio para alcanzar los objetivos organizacionales
 - b. Un fin para alcanzar los objetivos organizacionales
 - c. Otro, ¿Cuál?
35. ¿A parte de las estrategias existentes, cuáles otras considera importantes para promover la innovación al interior de la institución?
36. ¿Cuáles de los siguientes medios de difusión y comunicación utiliza para enviar y recibir información del resto de los funcionarios públicos?
 - a. Intranet
 - b. Correo Electrónico
 - c. Medio de comunicación interno (boletín, notas, gaceta, revista)
 - d. Seminario Interno
 - e. Reuniones
 - f. Otros, Cuál
37. ¿Los medios de comunicación que utiliza son efectivos para ayudar al equipo de innovación a cumplir sus objetivos?
38. ¿Cuáles de las siguientes fuentes de ideas para la innovación utiliza? Ordénalas según frecuencia de uso:
 - i) Fuentes externas
 - a. Internet
 - b. Foros de discusión en línea
 - c. Encuestas de satisfacción del usuario
 - d. Conferencias y seminarios
 - e. La contratación de personal especializado
 - f. Resultado de evaluaciones de procesos y/o proyecto
 - g. Proveedores
 - h. clientes o usuarios
 - i. Los ciudadanos

- j. Otro, ¿cuál?
- ii) Fuentes internas
 - a. Alta gerencia (direcciones y subdirecciones)
 - b. Mandos medios (coordinaciones, gestores, jefes de área)
 - c. Funcionarios del nivel operativo
- 39. ¿Coopera con otras áreas o dependencias de la institución para el desarrollo de proyectos de innovación?
 - a. Si ¿Cuál(es)?
 - b. No ¿por qué?
- 40. ¿Considera que la cooperación entre dependencias es importante para el desarrollo de las actividades del equipo de innovación? ¿Por qué?
- 41. ¿Considera que la cooperación con entidades externas (nacionales/extranjeras) es importante para el desarrollo de las actividades del equipo de innovación? ¿Por qué?
- 42. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos afectan el desarrollo de sus actividades con el propósito de innovar? Seleccione los cuatro más importantes:
 - a. Presiones y cargas laborales
 - b. Evaluación por resultado en corto tiempo
 - c. Falta de incentivos
 - d. Aversión al cambio
 - e. Dificultad en la liberación de recursos
 - f. Falta de interés por parte de los cargos directivos
 - g. Falta de habilidades y conocimientos
 - h. Restricciones presupuestales
 - i. Poca flexibilidad en las regulaciones y procedimientos
 - j. Falta de cooperación entre dependencias
 - k. Incertidumbre sobre el entorno
 - l. Falta de estrategias de aprendizaje
 - m. La posición del equipo de innovación dentro de la estructura jerárquica institucional.
 - n. Otro, ¿Cuál?
- 43. ¿Emplea alguna estrategia para superar los obstáculos señalados anteriormente?
 - a. Sí. ¿Cuál?
 - b. No.
- 44. ¿Qué incentivos recibe por parte la institución para innovar?
- 45. ¿Qué incentivos recibe por parte del equipo para innovar?

IV. Resultados

46. ¿Qué reconocimientos ha recibido por sus actividades e innovaciones destacadas?
47. ¿A partir de la estrategia de Gobierno en Línea ha ideado y desarrollado algún proyecto de innovación?
 - a. Si, ¿cuál?
 - b. No.
48. ¿A partir del acceso y uso de las TIC, ha ideado y desarrollado algún proyecto de innovación?
 - a. Si, ¿cuál?
 - b. No.
49. ¿Ha abortado o suspendido algún proyecto de innovación?
 - a. Si, ¿Cuáles fueron las principales razones para abortar estas innovaciones?
 - b. No
50. ¿Las innovaciones introducidas han logrado los resultados esperados?
 - a. Si
 - b. No. ¿Por qué?

Anexo 2. Matriz de caracterización de los equipos de innovación entrevistados.

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
Subdirección de Ciencia, Tecnología e Innovación, del Departamento Nacional de Planeación (DNP)	2015	3 personas	Nazly Frías	Asesor	<ul style="list-style-type: none"> – Acompañamiento de intervenciones relacionadas con innovación a nivel sistémico. – Acompañamiento a las entidades públicas para el desarrollo de mejoras en programas y políticas. – Fomento de la cultura de innovación a nivel interno. – Actualmente están elaborando el portafolio de servicios orientado en tres líneas: 1. Acompañamiento de políticas sistémicas como el Plan Nacional de Desarrollo 2. Acompañamiento a programas y servicios públicos, 3. Desarrollo de cultura de innovación (desarrollo de capacidades y de cultura, generar cambios en un equipo de trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> – Poca experiencia de los integrantes en el sector público. – Falta de habilidades gerenciales y de auto gerencia. – Al interior del equipo el lenguaje, no es común, lo complica la comunicación interna y con otros actores. 	440 millones de pesos
Grupo de Innovación y Apropiación de Tecnología de la Información Archivística, del Archivo General de la Nación (AGN)	2013	7 personas	Erika Rangel	Coordinadora del grupo de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> – Investigación y generación de lineamientos (internos y externos). – Generación de herramientas tecnológicas en innovación de la gestión documental. – Fomento de la gestión del cambio y capacitaciones a nivel nacional en innovación de la gestión documental. 	<ul style="list-style-type: none"> – La falta de recursos ha hecho que distintas innovaciones propuestas no se hayan realizado. – Hay pocos recursos para ampliar el equipo con formación en temas de innovación. – A nivel de la institución hay resistencia al cambio, y no es 	275 millones de pesos.
			Sandra Díaz	Ingeniera de sistemas			
			Juan Girón	Apoyo laboratorio de innovación digital			

Anexos

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
			Carolina Mejía	Apoyo de implementación de GEL	<ul style="list-style-type: none"> – Realización de eventos internos y externos que promueven la cultura de la innovación. – Generación de actividades procedimentadas para apoyar temas de innovación. – Actualmente tienen un laboratorio de innovación digital archivística. – Uno de los principales espacios promovidos es la semana de la innovación, en la que interactúan el sector público y privado intercambiando conocimiento y experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> valorado el proceso de reaprender. – En la parte administrativa hay lentitud en las contrataciones y procesamientos de otras necesidades. 	
		Luz Ávila	Secretaria				
		Pedro Gómez	Ingeniero de sistemas				
		Jack Zambrano	Profesional en sistemas de información y comunicación				
Oficina de Innovación Educativa con uso de nuevas tecnologías, del Ministerio de Educación Nacional (MEN)	2009	35 personas	Carlo Lugo	Jefe oficina innovación educativa	<ul style="list-style-type: none"> – Apoyo a procesos de innovación interna y externa de forma transversal. Acompañamiento a diferentes procesos de innovación, sin necesidad de ejecutarlos, en la educación preescolar, básica y media y la educación Superior (EU). – Gestión del conocimiento (comunicación de políticas, lineamientos curriculares) e interacción de las comunidades de práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> – La falta de voluntad política y los intereses privados a nivel regional. – Los cambios administrativos en las regiones, la falta de articulación entre entidades del gobierno. – Los procesos administrativos y de control que no permiten flexibilidad. 	17 mil millones de pesos.
		Patricia Rodríguez	Coordinadora fomento				
		Gina calderón	Coordinación portal y contenidos				

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
			Betty Buitrago	Coordinadora fomento de investigación	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo y fomento de toda la cadena de contenidos digitales, generación de manuales y políticas para las plataformas y contenidos educativos, hasta la producción misma. – Planeación del uso de la tecnología y el contenido digital en las regiones. – Apoyo a la generación de infraestructura tecnológica en los colegios (energía, dotación, conectividad). – Formación de docentes en uso de tecnologías y acompañamiento a las instituciones de educación básica, media y superior en el uso de nuevas tecnologías. – Gestión constante de incentivos para promover la innovación en la población que impactan (especialmente en docentes). – Existe el propósito de crear el observatorio de innovación educativa a partir del uso de TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> – El miedo y la resistencia al cambio. 	

Anexos

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
Grupo de Innovación, del Departmento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)	2015	8 personas	Julieth Solano	Coordinadora del grupo de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a otras áreas internas para el desarrollo de innovaciones externas. - Promoción y generación de innovaciones o mejoras significativas en los procesos de producción estadística y difusión. - Realización de actividades que promueven la cultura de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La resistencia al cambio, la cultura de la gente, respecto a la aceptación de la innovación. - El trámite de incentivos que permiten estimular las innovaciones a veces es difícil de generar en el sector público. 	160 millones de pesos
			Arleth Saurith,	Asesor de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de Incentivos y reconocimientos para que los funcionarios públicos y los contratistas asociados a la institución generen innovaciones, para esto se gestionan alianzas con los gobiernos internacionales y entidades privadas. - Tienen el propósito de crear un laboratorio de innovación. - Desarrollan a nivel interno lideran el concurso de innovación, que permite a las distintas áreas del DANE generar innovaciones y mejoras en los diferentes procesos de la entidad, se destacaron las innovaciones a partir del tema de revolución de los datos y el Open data. 		
Grupo de Participación Ciudadana e Innovación Social, del	2014	10 personas	David Martín, Contratista.	Profesional especializado	<ul style="list-style-type: none"> - Dar línea a los programas para promover el acceso, la participación, y la colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tema contractual (contratación demorada) - Baja flexibilidad, limita la innovación. 	Gestionan los recursos con otras áreas/dependencias, no

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
Departamento para la Prosperidad Social (DPS)			Natalia Jaramillo	Contratista	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar actividades que promuevan la cultura de la colaboración a nivel interno. - Apoyo al desarrollo de innovaciones en otras áreas orientadas a los programas promovidos por el DPS. - Articulan lo que la ley les exige con los proyectos que se quieren promover, y lo que los programas demandan. - Realización de talleres orientados a fortalecer la cultura de la innovación en los funcionarios. - Se han buscado contantemente estrategias para generar incentivos y reconocimientos para que los funcionarios innoven. 	<ul style="list-style-type: none"> - También varios funcionarios tiene resistencia al cambio. - Otro problema es la continuidad, el cambio por cambios en intereses desmotiva al grupo y genera un limbo. - Es difícil crear incentivos a todos los empleados tanto los de planta como los de otros tipos de contratos para generar innovaciones. - Elevada rotación del personal 	cuentan con un presupuesto propio
			Fabián Gerena	Profesional especializado			
Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación, de la Gobernación de Cundinamarca	2012	20 personas	Eduardo Posada	Director de gestión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de manera amplia la innovación a nivel externo. - Financiación al desarrollo de proyectos de innovación rural, productiva, social e innovación institucional. - Apoyo y seguimiento de la inversión en investigación aplicada. - Lideran la iniciativa de nodos, para el tema de innovación institucional. - Realizan eventos de promoción, como la semana de la ciencia en Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay problema con las interventorías, porque son pocos los que conocen sobre los proyectos de CTI. - Existe poco apoyo para la formación de alto nivel, mayor inversión. - El personal con capacidades de investigación en la región es escaso. - El tema burocrático sigue siendo un obstáculo. - Tienen pocos recursos monetarios y de 	Recursos propios alrededor de 3.600 millones de pesos. Por regalías 32 mil millones de pesos.
			Julián Ferro	Director de innovación de la secretaria.			

Anexos

Equipo e Institución	Año inicio	No. integrantes	Entrevistados	Cargo	Actividades de innovación que desarrolla	Principales debilidades/obstáculos	Presupuesto para 2015
						personal para el seguimiento y monitoreo de las actividades que respaldan.	
Grupo de Investigación, Innovación y Producción Académica, del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	1997	1000 funcionarios	Emilio Navia Gustavo Vargas Ángela Charry	Coordinador del grupo de innovación y desarrollo tecnológico Economista, profesional del equipo Grupo de innovación y producción académica, apoya la parte jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen múltiples programas de innovación de impacto nacional. - Apoyo al desarrollo de programas de fortalecimiento de unidades de investigación empresariales, con programas de formación de alto nivel (maestría y doctorado nacional o internacional), ligado a proyectos de investigación aplicados a la empresa. - Apoyo a ejercicios de vigilancia tecnológica y asistencia técnica. - Apoyo a proyectos de desarrollo tecnológico e innovación en empresas para mejorar los indicadores de competitividad y productividad de las empresas. - Fomento de la cultura de innovación en los programas desarrollados. - Fortalecimiento de las actividades de investigación en los centros del Sena, creando grupos y semilleros de investigación y generando producción académica. - Investigación en el desarrollo de pedagogía, modernización de ambientes de formación y el modelo de formación por competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia ideológica y política del sindicato. - La poca flexibilidad que implica la legislación. - La vigencia presupuestal. - La debilidad de los agentes que hacen parte del Sistema Nacional de innovación, porque muchas veces no cumplen los requisitos necesarios para hacer articulaciones cooperación o alianzas. - Baja retención (permanencia) de los funcionarios, se pierden los aprendizajes. - El limitado imaginario de los externos sobre las acciones del Sena respecto a innovación. 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Instrumento para la aplicación del Modelo de seguimiento y evaluación de la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público.



Modelo de seguimiento y evaluación a la gestión de los equipos de innovación en instituciones del sector público



El instrumento presentado a continuación, es una herramienta clave para la evaluación y seguimiento de la gestión de las actividades realizadas por los equipo de innovación en las Instituciones del Sector Público (ISP). Está diseñado para ser aplicado una vez al año, por lo que el periodo a evaluar es el comprendido entre el 1 enero y el 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la fecha de aplicación. Su finalidad, es recabar y analizar la información que permitirá identificar los insumos recibidos para la ejecución de las actividades, los procesos y actividades desarrolladas, los resultados obtenidos, las deficiencias que limitan la consecución de estos resultados, así como la generación de recomendaciones que permitan re-encaminar las acciones desarrolladas contribuyendo así a la mejora del trabajo, la planificación, la consecución de los objetivos y resultados esperados del equipo. En últimas, el beneficio de su aplicación es para el equipo, pues le permitirá identificar opciones de mejora y le permitirá autoevaluarse.

Este instrumento está conformado por 2 secciones, en la primera encontrarán 19 preguntas de caracterización para las cuales tendrán hasta 30 minutos para responderlas; y en la segunda sección, 34 preguntas de evaluación, agrupadas en los cuatro eslabones de la cadena de valor, de acuerdo con la estructura lógica del modelo: Insumos, procesos, gestión de resultados y gestión de valor público. Al final de cada eslabón encontrarán un espacio para que incluyan sus comentarios, sugerencias y recomendaciones, que servirán para la mejora y retroalimentación del modelo.

Todas las preguntas deben ser discutidas y respondidas en consenso por el líder y un representante de cada área o proceso de la segunda línea de mando del equipo, en caso de no llegar al consenso, deberán documentar las diferentes posiciones frente a la pregunta.

A continuación se presentan las preguntas que integran el instrumento:

Sección 1

Caracterización primaria del equipo de innovación:

Este instrumento está diseñado para construir una caracterización inicial sobre el equipo de innovación. Para responder esta sección tendrán hasta 30 minutos. Las preguntas deben ser discutidas y respondidas en consenso, en caso de no llegar al consenso deberán registrar las diferentes posiciones.

1. ¿En qué año se constituyó el equipo de innovación?
2. ¿El equipo de innovación fue creado a partir de algún instrumento (política, decreto, ley, acuerdo)?
 - a. Sí, ¿Cuál?
 - b. No.
3. Número de personas que conformaban el equipo de innovación el último año.
4. ¿Cuántas personas del equipo de innovación eran de planta y cuántas trabajan por otro tipo de vinculación?
5. Número de personas del equipo que trabajaban tiempo completo en actividades de innovación.
6. Relacione el número de miembros del equipo, según grado máximo de formación terminado con el que contaban. (De no contar con miembros para alguna de las categorías marque 0)
 - a. Doctorado
 - b. Maestría
 - c. Especialización
 - d. Profesional
 - e. Técnico
 - f. Tecnólogo
 - g. Otro, ¿Cuál?
7. ¿A cuántos niveles jerárquicos se encontraba el equipo de innovación de la alta dirección?
8. ¿La planeación estratégica de la institución consideró el último año la innovación (por ejemplo en su misión, visión, política, objetivos, entre otros)?
9. ¿El equipo contó con una planeación estratégica propia para innovación?
 - a. Sí, descríbala
 - b. No.
10. ¿Cuáles fueron los objetivos del equipo de innovación el último año?
11. ¿Cuáles eran las funciones del equipo?

12. ¿Cuáles eran las actividades misionales que desarrollaba el equipo para el cumplimiento de sus funciones y objetivos?
13. Presupuesto anual total asignado para el equipo de innovación el último año.
14. Presupuesto anual ejecutado por parte del equipo de innovación el último año.
15. ¿Qué resultados esperaba obtener el equipo a partir de su gestión en el último año?
16. ¿Qué resultados obtuvo el equipo de innovación, a partir de su gestión, el último año?
17. ¿Qué resultados obtuvo el equipo de innovación, a partir de su gestión, el último año, que no estaban planeados?
18. ¿Cuál fue el alcance efectivo de los resultados obtenidos por el equipo de innovación el último año?
 - a. Nacional
 - b. Regional
 - c. Sectorial
 - d. Local
 - e. Institucional
19. ¿Qué impacto pretendía generar el equipo con los(as) intervenciones/servicios/resultados que generaron el último año?

Sección 2

Preguntas para la evaluación y seguimiento de la gestión del equipo:

En esta sección del instrumento se incluyen las preguntas a partir de las cuales se hará la evaluación y seguimiento de la gestión del equipo de innovación, cuenta con un total de 34 preguntas agrupadas en cuatro eslabones, de acuerdo con la estructura lógica del modelo: Insumos, procesos, gestión de resultados y gestión de valor público. Estas preguntas deben ser discutidas y respondidas en consenso por el líder del equipo y un representante de cada área o dependencia de la segunda línea de mando del equipo; para cada pregunta tendrán hasta 5 minutos, en caso de no llegar a consenso deberán registrar las diferentes posiciones. Al final de cada eslabón encontrarán un espacio para que incluyan sus comentarios, sugerencias y recomendaciones, que serán tomados como retroalimentación para los ajustes que se consideren pertinentes incluir en el modelo.

Para cada pregunta debe calificar utilizando la siguiente metodología, y posteriormente se debe responder la pregunta secundaria que emerge según la calificación seleccionada.

- Sí.
- Parcialmente
- No

A continuación se enlistan las preguntas para cada eslabón.

Eslabón: Insumos

Son todos los elementos necesarios que soportan el desarrollo de actividades del equipo de innovación. Son las entradas a partir de las cuales el equipo desarrolla diferentes procesos a fin de convertirlas en resultados. Los insumos que considera el modelo son: el Marco normativo, el Equipo, y los Recursos físicos, financieros y tecnológicos.

Componente: Marco normativo

Corresponde a las normas bajo las cuales el equipo de innovación se rige, y las cuales fijan su alcance, comprende elementos de alcance normativo y posición jerárquica. El marco normativo está conformado por las diferentes normas, leyes, decretos, políticas y acuerdos que rigen la gestión del equipo.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
1. ¿Los documentos normativos definieron los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.1 ¿A partir de cuáles documentos normativos se definieron los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.2 ¿Por qué los documentos normativos definieron parcialmente los lineamientos bajo los cuales operó el equipo de innovación el último año?	1.3 ¿Considera necesario un marco normativo para definir los lineamientos del equipo? 1.3a ¿Por qué?
2. ¿La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.1 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.2 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le dio parcialmente la autoridad y el nivel de supervisión para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados durante el último año?	2.3 ¿Cuál sería la ubicación jerárquica ideal? 2.3a ¿Por qué considera que esa sería la ubicación jerárquica ideal?
3. ¿El tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que todos participaran y se beneficiaran de las actividades de formación y capacitación?	3.1 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que todos participaran y se beneficiaran de las	3.2 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permitió que estos participaran y se beneficiaran sólo	3.3 ¿Por qué el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo no permitió que todos participaran y se beneficiaran de las

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
	actividades de formación y capacitación?	parcialmente de las actividades de formación y capacitación?	actividades de formación y capacitación?

Componente: Equipo

Comprende el conjunto de características con las que debe contar el equipo y la forma en como estas aportan al cumplimiento los objetivos misionales. Los elementos analizados sobre el equipo son su multidisciplinariedad, experiencia, tiempo dedicado a actividades misionales y el tamaño.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
4. ¿El equipo contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.1 ¿Por qué considera que el equipo contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.2 ¿Por qué considera que el equipo contó parcialmente con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?	4.3 ¿Por qué considera que el equipo no contó con los conocimientos y habilidades necesarios para la obtención de los resultados esperados?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Siempre	A veces	Nunca
5. ¿El tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades fue el ideal para la obtención de los resultados esperados?	5.1 ¿Cuál fue el tiempo promedio (en horas por día) que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades para la obtención de los resultados esperados?	5.2 ¿Por qué el tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades fue sólo a veces el ideal para la obtención de los resultados esperados? 5.2a En promedio, ¿cuántas horas por día dedicó cada uno de los integrantes al desarrollo de sus actividades?	5.3 ¿Por qué el tiempo que dedicó cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades nunca fue el ideal para la obtención de los resultados esperados? 5.3a En promedio, ¿cuántas horas por día dedicó cada uno de los integrantes al desarrollo de sus actividades?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
6. ¿El número de integrantes del equipo garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.1 ¿Por qué considera que el número de integrantes del equipo garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.2 ¿Por qué considera que el número de integrantes del equipo parcialmente garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	6.3 ¿Por qué el número de integrantes del equipo no garantizó que se desarrollaran las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?

Componente: Recursos

Son los insumos tecnológicos, financieros y físicos que permiten el desarrollo de las actividades de los equipos; en este componente se tienen en consideración la disponibilidad y el uso de los recursos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
7. ¿Los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron suficientes para su desarrollo y la obtención de los resultados esperados?	7.1 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	7.2 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, fueron parcialmente suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	7.3 ¿Por qué los recursos económicos que la institución tuvo disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, no fueron suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?
8. ¿Los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	8.1 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus	8.2 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus	8.3 ¿Por qué los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, no fueron

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
	actividades, fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	actividades, fueron parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	suficientes para la obtención de los resultados esperados?
9. ¿Los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.1 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.2 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, fueron parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	9.3 ¿Por qué los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tuvo acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, no fueron suficientes para la obtención de los resultados esperados?
10. ¿La forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros le permitió obtener los resultados esperados?	10.1 ¿De qué forma el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros para obtener los resultados esperados?	10.2 ¿Por qué la forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros le permitió obtener los resultados esperados sólo parcialmente?	10.3 ¿Por qué la forma en que el equipo distribuyó e invirtió los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros no le permitió obtener los resultados esperados? 10.3a ¿Qué se requiere para mejorar la forma en que el equipo distribuye e invierte los recursos económicos?
11. ¿La forma en que el equipo uso los recursos físicos y tecnológicos a los que tuvo acceso le permitió obtener los resultados esperados?	11.1 ¿Cómo garantizó el uso óptimo de los recursos físicos y tecnológicos para la obtención de los resultados esperados?	11.2 ¿Por qué considera que la forma en que el equipo uso los recursos físicos y tecnológicos a los que tuvo acceso, le permitió parcialmente obtener los resultados esperados?	11.3 ¿Qué se requiere para poder hacer un uso eficiente de los recursos físicos y tecnológicos a los que el equipo tiene acceso para obtener los resultados esperados?

Componente: Incentivos y obstáculos

Este componente se incluye en el análisis de la cadena de valor con el fin de revisar, en cada uno de los eslabones, cuáles pueden ser estos obstáculos a la innovación y cuáles funcionan como incentivos y motivadores para la innovación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
12. ¿Los niveles jerárquicos superiores de la entidad a la que pertenece el equipo le dieron respaldo y lo apoyaron en el desarrollo de las actividades que permitieron obtener los resultados esperados?	12.1 ¿Cómo los niveles jerárquicos superiores respaldaron y apoyaron en el desarrollo de las actividades del equipo de innovación?	12.2 ¿Por qué los niveles jerárquicos superiores respaldaron y apoyaron al equipo parcialmente en el desarrollo de las actividades? 12.2a ¿Cómo se podría garantizar un mayor respaldo de los niveles jerárquicos superiores?	12.3 ¿Por qué los niveles jerárquicos superiores no respaldaron y apoyaron al equipo en el desarrollo de las actividades? 12.3a ¿Cómo se podría garantizar un mayor respaldo de los niveles jerárquicos superiores?
13. ¿La normativa aplicable al equipo fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.1 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.2 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo fue parcialmente flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	13.3 ¿Por qué la normativa aplicable al equipo no fue flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo para la obtención de los resultados esperados? 13.3a ¿Requiere que la normativa aplicable al equipo respecto a los procesos y procedimientos a desarrollarse sea flexible?

Componente: Seguimiento y ajuste

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
14. ¿El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permitió que todos los miembros accedieran a incentivos por su labor?	14.1 ¿Qué tipo de incentivos se ofrecieron al equipo?	14.2 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación permitió parcialmente que todos los miembros accedieran a incentivos por su labor? 14.2a ¿Cómo se podría garantizar el acceso de todos los miembros del equipo a los incentivos?	14.3 ¿Por qué el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación no permitió que todos los miembros accedieran a incentivos? 14.3a ¿Cómo se podría garantizar el acceso de todos los miembros del equipo a los incentivos?
15. ¿Se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.1 ¿Con que frecuencia se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados? 15.1a ¿Qué método se utilizó para evaluar al equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.2 ¿Por qué se hizo parcialmente la evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados? 15.2a ¿Qué método se utilizó para evaluar al equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	15.3 ¿Por qué no se hizo evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?
16. ¿Se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	16.1 ¿Con que frecuencia se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos? 16.1a ¿Qué método se utilizó para evaluar la ejecución de los recursos económicos?	16.2 ¿Por qué se hizo parcialmente la evaluación a la ejecución de los recursos económicos? 16.2a ¿Qué método se utilizó para evaluar la ejecución de los recursos económicos?	16.3 ¿Por qué no se hizo evaluación a la ejecución de los recursos económicos?

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de insumos

--

Eslabón: Procesos

Corresponde a las acciones particulares de cada equipo de innovación, describen la forma en cómo el equipo trabaja y orienta sus actividades al cumplimiento de resultados. En este eslabón se incluyen los componentes de: Liderazgo, Relaciones y Actividades.

Componente: Liderazgo

Agrupar los elementos de planeación estratégica y operativa, así como los roles y funciones a desarrollarse por el equipo de innovación, este componente indaga sobre cómo se asignan las actividades, cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y sobre el tipo de liderazgo.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
17. ¿El tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permitió obtener los resultados esperados?	17.1 ¿En qué consistió el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo?	17.2 ¿Por qué considera que el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permitió parcialmente obtener los resultados esperados?	17.3 ¿Por qué el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo no permitió obtener los resultados esperados?
18. ¿Los objetivos del equipo concordaron con sus funciones y actividades misionales?	18.1 ¿Cómo fue el proceso de diseño de los objetivos?	18.2 ¿Por qué considera que en el diseño de los objetivos, parcialmente se tuvieron en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?	18.3 ¿Por qué en el diseño de los objetivos no se tuvieron en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?
19. ¿El plan de acción del equipo de innovación estuvo alineado con los objetivos, de tal forma que las actividades planeadas contribuyeran a alcanzar los resultados esperados?	19.1 ¿Cómo se construyó el plan de acción del equipo de innovación?	19.2 ¿Por qué considera que el plan de acción del equipo de innovación estuvo alineado parcialmente con los objetivos?	19.3 ¿Por qué el plan de acción del equipo de innovación no estuvo alineado con los objetivos?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
20. ¿Fue claro para cada miembro del equipo cuáles eran sus responsabilidades y las actividades que debía desarrollar?	20.1 ¿Cómo se determinó para cada miembro del equipo las responsabilidades y actividades a desarrollar?	20.2 ¿Por qué considera que fue parcialmente claro para cada miembro del equipo cuáles eran las responsabilidades y actividades a desarrollar?	20.3 ¿Por qué no fue claro para cada miembro del equipo las responsabilidades y actividades a desarrollar?

Pregunta	Opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Nunca
21. Marque con una (x) la frecuencia con que el equipo desarrolló cada una de las siguientes actividades el último año:					
a. Solucionó problemas de alta prioridad para el país.					
b. Generó soluciones útiles y escalables.					
c. Hizo experimentación temprana de las soluciones propuestas.					
d. Desarrolló actividades de colaboración con otras organizaciones.					
e. Creó condiciones favorables para la generación de ideas y de innovaciones.					
f. Hizo transferencia de habilidades a otras instituciones del sector público.					
g. Usó un enfoque de innovación abierta y generación de retos.					
h. Desarrolla métodos y enfoques de trabajo ágiles y novedosos.					
i. Fuerte enfoque en la construcción de redes, con la participación de un conjunto de organizaciones e individuos.					
j. Implementó estrategias fuertes de comunicación y vinculación.					

Anexos

k. Hizo seguimiento a las actividades, productos e impactos desde el inicio del desarrollo de la idea.					
l. Desarrolló actividades internas de formación y entrenamiento.					
m. Definió claramente el impacto que quiere generar a partir de los proyectos.					
n. Midió el impacto de las soluciones introducidas por el equipo de innovación.					
o. Generó transformaciones a nivel de políticas y sistemas complejos.					
p. Reconoció y promueve a través de premios y recompensas las nuevas formas de trabajo en las instituciones del sector público.					
q. Usó métodos de diseño de soluciones no convencionales.					
r. Generó innovaciones sostenibles en el tiempo.					
s. Respondió de manera creativa y recursiva a desafíos y necesidades.					

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
22. ¿El equipo ejecutó una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades para fortalecer sus capacidades para el desarrollo de sus actividades misionales?	22.1 ¿En qué consistió la estrategia que ejecutó el equipo para la actualización de sus conocimientos y habilidades?	22.2 ¿Por qué considera que el equipo ejecutó parcialmente una estrategia de actualización de conocimientos y habilidades? 22.2a ¿Cómo se podría mejorar la estrategia de actualización de conocimientos y habilidades?	22.3 ¿Por qué el equipo no ejecutó una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades?
23. ¿El equipo contó con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas que se generaron a partir de sus acciones?	23.1 ¿En qué consistieron las estrategias y actividades que desarrolló el equipo para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas?	23.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente contó con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo, los conocimientos y lecciones aprendidas?	23.3 ¿Por qué el equipo no contó con este tipo de estrategias y actividades?

Componente: Relaciones

Agrupar los elementos que muestran la forma como el equipo trabaja con otras entidades, grupos y dependencias, puntualmente incluye la cooperación interna y externa, el fomento de nuevas ideas y la calidad de la comunicación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
24. ¿El equipo gestionó e hizo uso de estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	24.1 ¿Cómo desarrolló el equipo las estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados? 24.1a ¿Cuál fue el objetivo de las cooperaciones realizadas?	24.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente gestionó e hizo uso de redes de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	24.3 ¿Por qué el equipo no gestionó ni hizo uso de redes de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?
25. ¿El equipo facilitó entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones, tanto desde el interior (otras dependencias) como desde el exterior (ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.) de la institución?	25.1 ¿Cómo hizo el equipo para facilitar entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones? 25.1a ¿Cuáles fueron los espacios que el equipo facilitó para la generación de ideas e innovaciones?	25.2 ¿Por qué considera que el equipo facilitó parcialmente entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?	25.3 ¿Por qué el equipo no facilitó entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?
26. ¿La comunicación del equipo se realizó a través de canales eficientes que permitieron una comunicación fluida y de calidad (con otras dependencias, ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.)?	26.1 ¿Qué canales de comunicación usó el equipo?	26.2 ¿Por qué considera que los canales de comunicación que usó el equipo fueron parcialmente eficientes? 26.2a ¿De qué manera se puede fortalecer el uso de esos canales?	26.3 ¿Por qué los canales de comunicación que usó el equipo no fueron eficientes?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
27. ¿El equipo hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.1 ¿Cómo y con qué frecuencia el equipo hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades? 27.2a ¿Cómo puede mejorar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	27.3 ¿Por qué el equipo no hizo seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?
28. ¿Se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?	28.1 ¿Con qué frecuencia y qué acciones se ejecutaron para el seguimiento de las estrategias de trasmisión del conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?	28.2 ¿Por qué considera que parcialmente se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo? 28.2a ¿Cómo se puede mejorar el seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	28.3 ¿Por qué no se realizó seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debía ser apropiado por el equipo?

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de procesos

--

Eslabón: Resultados

Corresponde a los resultados obtenidos de la utilización de insumos y desarrollo de procesos. Son las salidas producidas por el equipo a través de sus acciones y de los insumos con que las desarrollaron.

Componente: Gestión de resultados

Evalúa la eficacia de los resultados obtenidos, a partir de la relación entre los productos esperados y los obtenidos; considera también el conocimiento generado a partir de las actividades y resultados obtenidos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
29. ¿Los resultados obtenidos por el equipo el último año corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación para el mismo periodo?	29.1 ¿Cómo verifica el equipo que los resultados obtenidos corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación?	29.2 ¿Por qué considera que los resultados obtenidos por el equipo corresponden parcialmente con los esperados a partir del ejercicio de planeación? 29.2a ¿Cuáles son las principales razones que explican el cumplimiento parcial de los resultados esperados?	29.3 ¿Por qué los resultados obtenidos por el equipo no corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación? 29.3a ¿Cuáles son las principales razones que explican el no cumplimiento de los resultados esperados?

Componente: Incentivos y obstáculos

Este componente se incluye en el análisis de la cadena de valor con el fin de revisar, en cada uno de los eslabones, cuáles pueden ser estos obstáculos a la innovación y cuáles fungen como incentivos y motivadores para la innovación.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
30. ¿El equipo reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.1 ¿Cómo el equipo reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente reconoció y promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?	30.3 ¿Por qué el equipo no reconoció ni promovió el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trascendieran en el tiempo?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
31. ¿El equipo contó con una línea base de los resultados obtenidos previamente y la usó para contrastar los resultados obtenidos en el último año?	31.1 ¿Cómo se construyó la línea base? 31.1a ¿Con qué frecuencia se midió la línea base?	32.2 ¿Por qué el equipo contrastó parcialmente los resultados obtenidos contra la línea base de los resultados obtenidos previamente? 32.2a ¿Cómo podría fortalecerse la construcción de la línea base con el fin de	32.3 ¿Por qué el equipo no contrastó los resultados obtenidos con la línea base de los resultados obtenidos previamente?

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
		contrastar los resultados esperados con los obtenidos?	
32. ¿A partir de los resultados obtenidos, el equipo identificó aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	32.1 ¿Cómo identificó el equipo los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación a partir de los resultados obtenidos? 32.1a ¿Qué acciones gestionó el equipo a partir de la identificación de los aspectos a mejorar?	32.2 ¿Por qué considera que a partir de los resultados obtenidos, el equipo identificó parcialmente los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	32.3 ¿Por qué el equipo no identificó aspectos a mejorar en su gestión y su planeación, a partir de los resultados obtenidos?

Comentarios, sugerencias o recomendaciones al eslabón de resultados

--

Eslabón: Impacto

Se refiere al valor público que ha creado el equipo a partir de sus resultados. Dentro del modelo, en este eslabón se identifica la existencia de metodologías de evaluación de impacto para los resultados de los equipos de innovación y de la medición del valor público que se genera o se pretende generar.

Componente: Gestión del valor público

Es la esencia de la innovación en el sector público, a partir de este componente se explora si los equipos miden o implementan metodologías para conocer ese valor público generado desde los resultados obtenidos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
33. ¿El equipo evaluó el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	33.1 ¿Con qué frecuencia el equipo evaluó el impacto generado?	33.2 ¿Por qué considera que el equipo evaluó parcialmente el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	33.3 ¿Por qué el equipo no evaluó el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?

Componente: Seguimiento y ajustes

Este componente es analizado para toda la cadena de valor con el fin de hacer evidente el tipo de seguimiento que el equipo hace a sus acciones y resultados, así como las decisiones o ajustes que realiza a partir de los mismos.

Pregunta	Opciones de respuesta		
	Sí	Parcialmente	No
34. ¿El equipo tomó decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.1 ¿Qué tipo de decisiones tomó el equipo, a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.2 ¿Por qué considera que el equipo parcialmente tomó decisiones, a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?	34.3 ¿Por qué el equipo no tomó decisiones a partir de la información obtenida de las evaluaciones de impacto realizadas sobre los resultados implementados?

Anexo 4. Respuestas de la evaluación piloto aplicada al equipo de la Dirección de Innovación Social (DIS)

Sección 1. Caracterización primaria del equipo de innovación.

1. ¿En qué año se constituyó el equipo de innovación?

R/: 2011.

2. ¿El equipo de innovación fue creado a partir de algún instrumento (política, decreto, ley, acuerdo)?

R/: Sí.

2.1 ¿A partir de cuál instrumento fue creado el equipo de innovación (política, decreto, ley, acuerdo)?

R/: Decreto 4160 del 3 de noviembre de 2011.

3. Número de personas que conforman hoy en día el equipo de innovación, teniendo en consideración los diferentes tipos de vinculación.

R/: 19.

4. ¿Cuántas personas del equipo de innovación son de planta y cuántas trabajan por otro tipo de vinculación?

R/: 15 Planta.

4 Contratistas.

5. Número de personas del equipo que trabajan tiempo completo en actividades de innovación.

R/: 19.

6. Relacione el número de miembros del equipo según grado máximo de formación terminado. (De no contar con miembros para alguna de las categorías marque 0).

R/: Maestría: 4.

Especialización: 4.

Profesional: 9.

Otro, ¿Cuál? - Técnico 2.

7. Relacione el número de miembros del equipo según área de conocimiento de acuerdo a la clasificación de la OECD. (De no contar con miembros para alguna de las áreas de conocimiento marque 0):

R/: Ingeniería y Tecnología: 2.

Ciencias sociales: 15.

Humanidades: 2.

8. ¿A cuántos niveles jerárquicos se encuentra el equipo de innovación de la alta dirección?

R/: A un nivel.

9. ¿La planeación estratégica de la institución (misión, visión, política, objetivos) considera la innovación?

R/: Sí; por ser misionales

10. ¿El equipo cuenta con una planeación estratégica (misión, visión, política) propia para innovación?

R/: No; La dirección no tiene como tal una misión y visión ya que es la de la ANSPE, pero si se cuenta con unas metas que se deben reportar a principio de año por plan de acción, que se deben cumplir a fin de año; la entidad lo incluye dentro de la planeación que realiza, en los temas presupuestales y los objetivos.

10.2 ¿Por qué no se cuenta con una planeación estratégica?

R/: Porque las acciones desarrolladas a través del plan de acción para el cumplimiento de las metas del equipo, están muy ligadas al cumplimiento de los objetivos que hacen parte de la plataforma estratégica de la institución que lo promulga el decreto de creación de la ANSPE.

11. ¿Cuáles son los objetivos del equipo de innovación?

R/: Promover la innovación social y encontrar alternativas novedosas para superar la pobreza extrema.

12. ¿Cuáles son las funciones del equipo?

- Diseñar e implementar una estrategia nacional de innovación social que contribuya a la superación de la pobreza extrema.
- Promover la formulación de estrategias territoriales de innovación social y su articulación con la política nacional, en coordinación con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.
- Promover el establecimiento de redes de colaboración nacionales e internacionales que generen conocimiento sobre prácticas, productos y/o modelos innovadores que permitan mejorar las condiciones de vida de las familias en situación de pobreza extrema.
- Promover la generación de espacios de consulta que permitan a las familias en pobreza extrema presentar y desarrollar propuestas para la solución de sus problemas.
- Identificar y proponer a las instancias competentes la eliminación de barreras normativas que impidan o desincentiven la innovación social.
- Prestar asistencia, cuando lo considere pertinente, a entidades públicas y privadas, y a organizaciones sociales, en coordinación con las demás dependencias de la Agencia, en la identificación de procesos, modelos y/o productos que faciliten la prestación de servicios y atención a las familias en situación de pobreza extrema.
- Difundir información y conocimiento sobre mejores prácticas en innovación social.
- Diseñar y coordinar procesos de consecución de recursos para el financiamiento de proyectos de innovación social.
- Coordinar, con la Dirección General, los procesos de asignación de recursos destinados a los proyectos que participen en los concursos de innovación social, en los términos de la Constitución y la ley.
- Identificar, en coordinación con las demás dependencias de la Agencia, buenas prácticas de innovación social y propiciar su adopción por parte de las entidades, con el fin de incentivar su aplicación en los respectivos sectores.

- 11 .Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema Integrado de Gestión Institucional y la observancia de sus recomendaciones en el ámbito de su competencia.
 - Las demás inherentes a la naturaleza y funciones de la Dependencia.
13. ¿Cuáles son las actividades misionales que desarrolla el equipo para el cumplimiento de sus funciones y objetivos?
- Identificación de problemáticas en torno a la pobreza extrema que puedan ser susceptibles de mejora a través de innovación social.
 - Promover espacios de gestión del conocimiento entorno a la innovación social (foros, eventos, charlas).
 - Desarrollar investigaciones en torno a las problemáticas identificadas.
 - Estructura e implementar proyectos de innovación social.
 - Realizar seguimiento y evaluación de los proyectos de innovación social que permitan a otros actores replicarlos.
14. Presupuesto asignado al equipo de innovación el último año, para inversión y gastos de personal
- R/: Inversión: \$ 1.000.000.000.
Contratistas: 157.000.000.
Planta del grupo de Innovación Social \$61.433.353 (salario básico sin vacaciones, primas, demás).
15. Presupuesto ejecutado por parte del equipo de innovación en el último año
- R/: \$986.000.000,00 este valor corresponde al monto total ejecutado por inversión.
Monto contratista sería 157.000.000 a 15 diciembre de 2015.
16. ¿Qué resultados esperaba obtener el equipo a partir de su gestión en el último año?
- R/: Investigaciones: 5.
Documentos publicados: 18.
Metodología de réplica de proyectos rurales: 1.
Alianzas consolidadas: 3.
Convenios: 3.
Convenios replicados: 2.
17. ¿Qué resultados generó el equipo de innovación, a partir de su gestión, el último año?
- Realización del Premio Beatriz Linares, en el cual se mapearon de iniciativas de innovación social realizadas por cogestores de la ANSPE en territorio. 146 iniciativas identificadas, 10 iniciativas premiadas.
- Estructuración e implementación de una de las tres convocatorias piloto a nivel nacional, en el marco de la estrategia de “Compra Pública Innovadora”, en alianza con Colombia Compra Eficiente, enfocada en el desarrollo de una solución para capacitar hogares Unidos en competencias transversales para el trabajo.
 - ·Diseño de soluciones a problemas de pobreza por 12 universidades en 6 ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Barranquilla y Quibdó). Esta iniciativa fue

seleccionada por los ciudadanos para representar a Colombia en los Open Government Awards 2015, a través de la plataforma Urna de Cristal.

- Fortalecimiento de la categoría “Iniciativas para Superar la Pobreza” financiada por Ecopetrol en el marco de la convocatoria Ventures donde se presentaron 225 iniciativas.
- 2 ediciones del Boletín Unidos Innovando y 15 Eventos con participación de expertos nacionales e internacionales.

18. ¿Cuál es el alcance de los resultados obtenidos por el equipo de innovación?

R/: Nacional: Sí.

Regional: Sí.

Sectorial: Sí.

Local: Sí.

Institucional: Sí.

19. ¿Qué impacto pretende generar el equipo con los(as) intervenciones/servicios/resultados que genera?

R/: Generar acciones que puedan aportarle a las familias a superar la pobreza extrema y a una mejora en sus condiciones de vida.

Sección 2. Preguntas de evaluación para el equipo de innovación.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
1	¿Los documentos normativos definen los lineamientos bajo los cuales opera el equipo de innovación?	Sí	1.1 ¿A partir de cuáles documentos normativos definen los lineamientos bajo los cuales opera el equipo de innovación?	Decreto 4160 y los manuales de funciones de cada grupo.
2	¿La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados?	Sí	2.1 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados?	Porque se cuenta con la autonomía para decidir qué acciones se pueden desarrollar para la obtención de los resultados. Porque se cuenta con el apoyo de toda la entidad para decidir qué acciones se pueden emprender para la obtención de los resultados Porque son una dirección misional de la entidad. Porque dentro de las funciones generales de la entidad está enmarcada la innovación social.
3	¿El tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permite que todos participen y se beneficien de las actividades de formación y capacitación?	N.A		No hay actividades de formación en la institución.
4	¿El tiempo que dedica cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades es suficiente	Sí	4.1 ¿Cuál es el tiempo promedio (en horas por día) que dedica cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las	8 horas

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
	para la obtención de los resultados esperados?		actividades para la obtención de los resultados esperados?	
5	¿El número actual de integrantes del equipo, garantiza que se desarrollen las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	Sí	5.1 ¿Por qué considera que el número actual de integrantes del equipo, garantiza que se desarrollen las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	Se han podido hacer todas las cosas, hay picos de trabajo pero no significa que se haya presentado el caso en el que se diga no han cumplido por falta de gente; las jornadas laborales no están fuera de lo común, no se exceden se respetan
6	¿El equipo actual dispone de la multidisciplinariedad y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados?	Parcialmente	6.2 ¿Por qué considera que el equipo actual dispone parcialmente de la multidisciplinariedad y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados?	Hace falta: una persona con conocimiento en evaluación de proyectos, una en temas jurídicos específicos como por ejemplo en derechos de propiedad intelectual, una especialista en política pública; Esto depende también de los perfiles y cupos que tenga la entidad; de la disponibilidad de los equipos de lo que la entidad le dé a cada división de nómina; aplican también para contratistas.
7	¿Los recursos económicos que la institución tiene hoy en día disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, son suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	Sí	7.1 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tiene hoy en día disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, son suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	Siempre han contado con los recursos; se ajustan a lo que se les asigna y con eso trabajan; cuando se han necesitado han encontrado la manera de adquirirlos

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
8	¿Los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de resultados esperados?	Sí	8.1 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Tienen una sala de innovación, la entidad tiene 4 salas más de reuniones, cuenta con los espacios de trabajo cómodos, se encuentran en un mismo espacio físico lo que facilita la comunicación.
9	¿Los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Sí	9.1 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Se cuenta con la mesa de ayuda en la entidad que les brinda soporte, pueden hacer videoconferencias, tienen buenos equipos de cómputo, la dirección cuenta con impresoras, les ofrece a los funcionarios diademas de call center, tienen buenos equipos de comunicación.
10	¿La estrategia que desarrolla el equipo para distribuir e invertir los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros, le permite obtener los resultados esperados?	Sí	10.1 ¿En qué consiste la estrategia que desarrolla el equipo para distribuir e invertir los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros, para obtener los resultados esperados?	Hacen un proceso de planeación cada 4 años, la solicitud de los recursos se hace teniendo en cuenta lo solicitado el año anterior más el respectivo porcentaje de incremento, la distribución se da 60% proyectos y un 40% para promoción de la innovación en servicios, aunque este año fue al contrario, la asignación de los recursos se hace a partir de ejercicio de planeación.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
11	¿La forma en que el equipo usa los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, le permite obtener los resultados esperados?	Sí	11.1 ¿En qué consiste la forma en que el equipo usa los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, para obtener los resultados esperados?	Todos conocen como acceder, saben usar la infraestructura disponible. Hay escenarios donde pueden usarlos y aprovecharlos.
12	¿La alta dirección de la entidad a la que pertenece el equipo, le da respaldo y lo apoya para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados?	Parcialmente	12.2 ¿Por qué considera que la alta dirección, parcialmente respalda y apoya al equipo, para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados?	Aunque son una dirección misional se tiene la sensación que no se les brinda el mismo apoyo que a otras direcciones debido a que la oferta del equipo de innovación no es tan clara o tan directa con relación a lo que reciben las familias, la participación de la alta dirección en los eventos de innovación han sido protocolaria.
13	¿La normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	Parcialmente	13.2 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo es parcialmente flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	La normativa pública no es flexible, en ocasiones limita la toma de decisiones sobre todo en temas de contratación, pero si se pueden moldear los proyectos y las acciones a la normativa, la norma si permite movimiento sin perder de vista el objetivo general por interpretación si permite movimiento, el tema en el gobierno es tan nuevo que los abogados cuando no lo entienden se les puede ampliar el conocimiento con referenciación

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
14	¿El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación, permite que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor?	Parcialmente	14.2 ¿Por qué considera que el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación, permite parcialmente que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor?	se cuenta con incentivos informales, no hay distinción entre contratistas y empleados de planta por parte del director, la planta es provisional, las posibilidades de ascenso son por disponibilidad y mérito ya sea para que la planta provisional mejore su grado o para que el contratista se vincule a la entidad
15	¿Se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	No	15.3 ¿Por qué no se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	No se sabe si la evaluación la debe hacer el área de talento humano, no es claro quien la debe ejecutar, se realiza un análisis no una evaluación, no se cuenta con el instrumento para realizar la evaluación
16	¿Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Sí	16.1 ¿Con que frecuencia se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Se realiza un seguimiento a los contratos/convenios y a la ejecución de los recursos asignados, el área financiera revisa que todo se haya ejecutado en la medida en que se pactó en el contrato/convenio, así como se hace seguimiento desde el área de control interno, la contraloría, procuraduría y demás, pero es el supervisor de contrato/convenio quien debe velar por el uso del recurso público quien tiene todo el apoyo de las áreas técnicas. Todos los días hacen

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
				seguimiento, cuando se hacen los desembolsos, cada mes se da un informe de la plata que se va a dar el mes siguiente y con reuniones periódicas de seguimiento al proyecto que incluye la parte financiera.
16	¿Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Sí	16.2 ¿Qué acciones se desarrollan a partir de los resultados de la evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Ajuste del número de actividades a desarrollar, se buscan aliados que puedan apoyarlos con sus recursos para cumplir con las metas inicialmente propuestas, se busca minimizar los costos desarrollando las cosas internamente, cuando les sobra aumentan las actividades para gastar todos los recursos, o sencillamente se devuelven los recursos que sobraron
17	¿El tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permite obtener los resultados esperados?	Sí	17.1 ¿En qué consiste el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo?	Se da una línea general y luego cada coordinación ejecuta las actividades, se dan el espacio para la toma de decisiones conjuntas, los comentarios son tomados en consideración orientados a la construcción, hay recepción de las ideas, hay escucha.
18	¿En el diseño de los objetivos se tienen en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?	Sí	18.1 ¿Cómo es el proceso de diseño de los objetivos?	Parten del marco de gestión (decreto 4160) en donde se describen las funciones, luego se plantean las actividades

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
				encaminadas al cumplimiento de esas funciones y también por las actividades que han hecho los asesores anteriormente por conocimiento y manejo de los actores.
19	¿El plan de acción del equipo de innovación está alineado con los objetivos, de tal forma que las actividades planeadas contribuyen a alcanzar los resultados esperados?	Sí	19.1 ¿Cómo se construye el plan de acción del equipo de innovación?	La forma en cómo se consigna o reporta el plan de acción es por medio de una matriz, en donde sí o si los indicadores deben estar alineados con unas actividades y funciones, nada puede estar desarticulado del marco general.
20	¿Es claro para cada miembro del equipo cuáles son sus responsabilidades y las actividades que debe desarrollar?	Sí	20.1 ¿Cómo se determina para cada miembro del equipo las responsabilidades y actividades a desarrollar?	Se designan temas, hay unas actividades macro, depende de la discreción de la coordinación, de la experiencia, de los conocimientos para la designación.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
21	¿Con cuáles de los siguientes enunciados se pueden caracterizar las actividades que hoy en día realiza el equipo de innovación? (marque las que apliquen)	N.A	N.A	<p>a. Soluciona problemas de alta prioridad para el país.</p> <p>d. Desarrolla actividades de colaboración con otras organizaciones.</p> <p>e. Crea condiciones favorables para la generación de ideas y de innovaciones.</p> <p>f. Hace transferencia de habilidades a otras instituciones del sector público</p> <p>g. Usa un enfoque de innovación abierta y generación de retos.</p> <p>h. Desarrolla métodos y enfoques de trabajo ágiles y novedosos.</p> <p>i. Fuerte enfoque en la construcción de redes, con la participación de un conjunto de organizaciones e individuos.</p> <p>j. Implementa estrategias fuertes de comunicación y vinculación.</p> <p>m. Define claramente el impacto que quiere generar a partir de los proyectos.</p> <p>q. Usa métodos de diseño de soluciones no convencionales.</p> <p>r. Genera innovaciones sostenibles en el tiempo.</p>

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
22	¿El equipo ejecuta una estrategia para la actualización de sus conocimientos y habilidades, que fortalece sus capacidades para el desarrollo de sus actividades misionales?	No	22.3 ¿Por qué el equipo no ejecuta una estrategia para la actualización de sus conocimientos, habilidades y lecciones aprendidas?	Se encuentran inmersos en el diario que hacer, no ha reflexionado sobre la necesidad de aprendizaje que puedan tener, se presenta el autoaprendizaje por algunas personas quienes luego transmiten el conocimiento, pero no cuentan con una estrategia establecida como tal.
23	¿El equipo cuenta con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo, los conocimientos y lecciones aprendidas que se generan a partir de sus acciones e innovaciones desarrolladas?	Sí	23.1 ¿En qué consiste la estrategia y actividades con que cuenta el equipo, para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas?	Cuando alguien aprende algo los espacios que se toman para la transmisión del conocimiento son las reuniones y charlas pero desde la informalidad y ha funcionado, cuentan con lecciones aprendidas
24	¿El equipo gestiona y hace uso de estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	Sí	24.1 ¿Cómo desarrolla el equipo las estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	Internamente con los demás asesores para focalizar familias y logros, a través del link que es un chat interno de ANSPE; Al exterior con Nesta ha sido una red, con Chile es una cooperación, y con los cogestores

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
25	¿El equipo facilita entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones, tanto desde el interior (otras dependencias) como desde el exterior (ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), de la institución?	Sí	25.1 ¿Cómo hace el equipo para facilitar entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?	A nivel externo el tema de las convocatorias, lanzan un reto o una pregunta de alguna situación de las familias y se da la oportunidad de que la gente de afuera que puede ser o público, personas naturales o entidades les ayuden a resolver esa problemática. A nivel interno con los cogestores, o cuando se tiene una mejor manera de hacer las cosas se valida con los asesores específicos por temáticas donde ellos les pueden decir si, de tal manera o ajusten la propuesta.
26	¿La comunicación del equipo se realiza a través de canales eficientes, que le permiten una comunicación fluida y de calidad (con otras dependencias, ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.)?	Sí	26.1 ¿Qué canales de comunicación usa el equipo?	Correo electrónico, chat, teléfono videoconferencias
27	¿El equipo incentiva la generación de ideas, el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos al interior y exterior de la institución?	Sí	27.1 ¿Cómo hace el equipo para incentivar la generación de ideas, el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos al interior y exterior de la institución?	Al exterior hacen talleres para incentivar, al interior han creado nuevas metodologías, instrumentos para hacer mejor las cosas, socializan

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
28	¿El equipo hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	Sí	28.1 ¿Cómo y con qué frecuencia hace seguimiento el equipo al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	Hay un enlace en cada dirección con planeación y cada mes esta persona informa a planeación del estado de cumplimiento o no sobre lo que va hacer, la ejecución de recursos, etc.; esta persona delegada del equipo se sienta con los dos coordinadores y con el director e informa si hay o no cumplimiento.
29	¿Se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas, para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	No	29.3 ¿Por qué no se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	No cuentan con una estrategia de transmisión de conocimiento
30	¿Los resultado obtenidos por el equipo el último año corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación para el mismo periodo?	Parcialmente	30.2 ¿Por qué considera que los resultado obtenidos por el equipo corresponden parcialmente con los esperados a partir del ejercicio de planeación?	Por qué en una coordinación si pero la otra no, el número de familias a beneficiarse depende del número de proyectos que desarrollan, la fusión ha hecho que duden en hacer convenios por temas de incertidumbre en cuanto a la continuación de la entidad, se tienen que pedir vigencias para los proyectos y no se han podido gestionar por el tema de la fusión y las metas se modifican

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
31	¿El equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo?	Sí	31.1 ¿Cómo el equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo?	Es el trabajo de la dirección, están orientados a identificar nuevas soluciones para lo cual tienen unos mapeos de innovadores, hacen convocatorias, en el tema de la implementación de proyectos para probar las soluciones; estos aspectos enmarcan lo que hacen.
32	¿El equipo cuenta con una línea base de los resultados obtenidos previamente, y la usa para contrastar resultados posteriores?	Parcialmente	32.2 ¿Por qué considera que parcialmente el equipo contrasta los resultados obtenidos contra la línea base de los resultados obtenidos previamente?	Para la realización del plan de acción del año siguiente si se tiene en cuenta o se parte de lo que paso en el anterior, no como una línea base definida y sistematizada pero las decisiones para este año se tomaron con base en lo que se ha hecho en años anteriores, la referencia se hace para incrementar o mantener la meta, el contraste se hace pero no tiene mucha validez es como los mide planeación en general, por la coyunturas del sector público es complejo
33	¿A partir de los resultados obtenidos, el equipo identifica aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	Sí	33.1 ¿Cómo identifica el equipo los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación a partir de los resultados obtenidos?	Se hace un balance de cómo les fue en relación al plan de acción del año pasado, que se pudo o puede hacer mejor, con base en eso se han tomado correctivos, se ha hecho un replanteamiento de cómo se debería trabajar, como se podrían organizar como

Anexos

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
				<p>estrategia en general, el último plan de acción lo idearon con base en esa nueva estrategia que se plantearon.</p>
34	<p>¿El equipo evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?</p>	No	<p>34.6 ¿Por qué el equipo no evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?</p>	<p>Por un tema de costos, porque la evaluación no estaba pensada desde un comienzo por la dirección, la evaluación se hacía más contractual y no por resultados, están pensando en medir no solo gestión, sino también lo que se está logrando; hace un año están hablando de evaluación de impacto, es algo a lo que deben apuntarle pero no lo hacen</p>

Anexo 5. Respuestas de la evaluación piloto aplicada al equipo del Centro de Innovación en Gobierno Electrónico (CIGE)

1. ¿En qué año se constituyó el equipo de innovación?

R/: 2013.

2. ¿El equipo de innovación fue creado a partir de algún instrumento (política, decreto, ley, acuerdo)?

R/: No.

3. Número de personas que conforman hoy en día el equipo de innovación, teniendo en consideración los diferentes tipos de vinculación.

R/: 9.

4. ¿Cuántas personas del equipo de innovación son de planta y cuántas trabajan por otro tipo de vinculación?

R/: 9 Contratistas.

5. Número de personas del equipo que trabajan tiempo completo en actividades de innovación.

R/: 9.

6. Relacione el número de miembros del equipo según grado máximo de formación terminado. (De no contar con miembros para alguna de las categorías marque 0)

R/: Maestría: 5.

Especialización: 3.

Profesional: 1.

7. Relacione el número de miembros del equipo según área de conocimiento de acuerdo a la clasificación de la OECD. (De no contar con miembros para alguna de las áreas de conocimiento marque 0):

R/: Ingeniería y Tecnología: 3.

Ciencias sociales: 4.

Humanidades: 2.

8. ¿A cuántos niveles jerárquicos se encuentra el equipo de innovación de la alta dirección?

R/: A tres niveles.

9. ¿La planeación estratégica de la institución (misión, visión, política, objetivos) considera la innovación?

R/: Sí.

10. ¿El equipo cuenta con una planeación estratégica (misión, visión, política) propia para innovación?

R/: Sí.

10.1 ¿Describa la planeación estratégica (misión, visión, política) con la que cuenta el equipo?

R/: Fortalecer el ecosistema de innovación publica digital.

Anexos

11. ¿Cuáles son los objetivos del equipo de innovación?

R/: Generar capacidad de aprender dentro del ecosistema.

Generar capacidad de crear dentro del ecosistema.

Generar elementos para la auto-sostenibilidad del ecosistema.

12. ¿Cuáles son las funciones del equipo?

R/: No existen funciones establecidas formalmente, debido a que no constituye una dependencia, grupo sino un proyecto.

13. ¿Cuáles son las actividades misionales que desarrolla el equipo para el cumplimiento de sus funciones y objetivos?

R/: Base de conocimiento (experiencias, tendencias, investigaciones).

Cultura de innovación (formación, herramientas).

Ejercicios de innovación (ejercicios, laboratorios).

Comunidad (eventos, alianzas, plataforma de colaboración).

14. Presupuesto asignado al equipo de innovación el último año, para inversión y gastos de personal.

R/: \$3.030.000.000.

15. Presupuesto ejecutado por parte del equipo de innovación en el último año.

R/: \$1.915.000.000.

16. ¿Qué resultados esperaba obtener el equipo a partir de su gestión en el último año?

R/: Eventos de cultura de innovación: 10.

Personas colaborando en la plataforma del centro: 500.

Organizaciones vinculadas al centro: 100.

Usuarios del centro utilizando la base de conocimiento: 20%.

Ejercicios de innovación: 10.

Alianzas: 5.

17. ¿Qué resultados generó el equipo de innovación, a partir de su gestión, el último año?

R/: Eventos de cultura de innovación: 34.

Personas colaborando en la plataforma del centro: 670.

Organizaciones vinculadas al centro: 100.

Usuarios del centro utilizando la base de conocimiento: 20%.

Ejercicios de innovación: 5.

Alianzas: 8.

18. ¿Cuál es el alcance de los resultados obtenidos por el equipo de innovación?

R/: Nacional: Sí.

Regional: Sí.

Sectorial: Sí.

Local: Sí.

Institucional: Sí.

19. ¿Qué impacto pretende generar el equipo con los(as) intervenciones/servicios/resultados que genera?

R/: Fortalecer el ecosistema de innovación pública digital.

Sección 2. Preguntas de evaluación para el equipo de innovación.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
1	¿Los documentos normativos definen los lineamientos bajo los cuales opera el equipo de innovación?	Parcialmente	1.2 ¿Por qué los documentos normativos definen parcialmente los lineamientos bajo los cuales opera el equipo de innovación?	No existe normatividad relacionada con la existencia o funcionamiento del centro de innovación, no obstante el decreto de reestructuración del Ministerio establece dentro de las funciones de la Dirección Gobierno en línea la de impulsar la innovación y la prestación de servicios públicos en las entidades públicas
2	¿La ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da la autoridad y el nivel de supervisión suficiente para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados?	Parcialmente	2.2 ¿Por qué la ubicación del equipo dentro de la estructura jerárquica le da parcialmente la autoridad y el nivel de supervisión para la toma de decisiones, el desarrollo de sus actividades y la obtención de resultados esperados?	La ubicación del Centro de Innovación hace que la toma de decisiones esté condicionada a las líneas estratégicas definidas por la Dirección de Gobierno en línea. A nivel operativo existe mayor autonomía para la prestación de los servicios.
3	¿El tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo permite que todos participen y se beneficien de las actividades de formación y capacitación?	No	3.3 ¿Por qué el tipo de vinculación laboral de los integrantes del equipo, no permite que todos participen y se beneficien de las actividades de formación y capacitación?	En su calidad de contratistas, están excluidos de la mayor parte de la oferta de formación y capacitación.
4	¿El tiempo que dedica cada uno de los integrantes del equipo al desarrollo de las actividades es	Sí	4.1 ¿Cuál es el tiempo promedio (en horas por día) que dedica cada uno de los integrantes del equipo	11

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
	suficiente para la obtención de los resultados esperados?		al desarrollo de las actividades para la obtención de los resultados esperados?	
5	¿El número actual de integrantes del equipo, garantiza que se desarrollen las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	Parcialmente	5.2 ¿Por qué considera que el número actual de integrantes del equipo, parcialmente garantiza que se desarrollen las actividades necesarias para la obtención de los resultados esperados?	Por un lado el equipo está sobrecargado, lo que implica que la calidad de los resultados o de los recursos se vea afectada en ocasiones. De otra parte, si bien se obtienen los resultados esperados, las deficiencias en personal pueden ocasionar que no se entreguen en los plazos establecidos.
6	¿El equipo actual dispone de la multidisciplinariedad y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados?	Parcialmente	6.2 ¿Por qué considera que el equipo actual dispone parcialmente de la multidisciplinariedad y experiencia necesaria para la obtención de los resultados esperados?	Se evidencia una necesidad de complementar el equipo con perfiles del área de tecnologías de la información
7	¿Los recursos económicos que la institución tiene hoy en día disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, son suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	Sí	7.1 ¿Por qué considera que los recursos económicos que la institución tiene hoy en día disponibles para la ejecución de las actividades del equipo de innovación, son suficientes para su desarrollo y para la obtención de los resultados esperados?	Actualmente se tiene un presupuesto coherente frente a las metas y necesidades del centro.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
8	¿Los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de resultados esperados?	Parcialmente	8.2 ¿Por qué considera que los recursos físicos (bienes inmuebles, materiales, instalaciones) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Aunque la edificación, los materiales e instalaciones son adecuados, falta un puesto de trabajo para uno de los miembros del equipo
9	¿Los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Parcialmente	9.2 ¿Por qué considera que los recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, sistemas, aplicaciones virtuales, software, etc.) a los que tiene acceso el equipo de innovación para la ejecución de sus actividades, son parcialmente suficientes para la obtención de los resultados esperados?	Existen limitaciones a nivel de equipos de cómputo, conectividad, licencias de software, y si bien la plataforma del centro de innovación contará en el futuro con un soporte para actualización y mantenimiento, actualmente no se cuenta con opciones para hacer cambios o mejoras.
10	¿La estrategia que desarrolla el equipo para distribuir e invertir los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros, le permite obtener los resultados esperados?	Parcialmente	10.2 ¿Por qué considera que la estrategia que desarrolla el equipo para distribuir e invertir los recursos económicos en las diferentes actividades y rubros, le permiten parcialmente obtener los resultados esperados?	Si bien los recursos se distribuyen dentro de las líneas de acción para la obtención de los resultados, los procedimientos administrativos dificultan / retrasan la ejecución de los mismos. En especial los procesos de aprobación en dos instancias.
11	¿La forma en que el equipo usa los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, le permite obtener los resultados esperados?	Parcialmente	11.2 ¿Por qué considera que la forma en que el equipo usa los recursos físicos y tecnológicos a los que tiene acceso, le permite parcialmente obtener los resultados esperados?	Se considera que no se aprovecha suficientemente el potencial de la plataforma web del centro de innovación.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
12	¿La alta dirección de la entidad a la que pertenece el equipo, le da respaldo y lo apoya para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados?	Sí	12.1 ¿Cómo la alta dirección de la entidad a la que pertenece el equipo, le da el respaldo y el apoyo para el desarrollo de las actividades que le permiten obtener los resultados esperados?	El Ministro apoya las actividades que se le han presentado, pero falta mayor conocimiento de cómo aprovechar el Centro para los propósitos del Ministerio. A nivel del viceministerio se reconoce el potencial del centro de innovación. Asigna responsabilidades, e incluye dentro de la planeación operativa y financiera al Centro. En cuanto a la Dirección se recibe una constante retroalimentación y apoyo en el proceso de consolidación del Centro.
13	¿La normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	Sí	13.1 ¿Por qué considera que la normativa aplicable al equipo es flexible respecto a los procesos y procedimientos a desarrollar por el equipo, para la obtención de los resultados esperados?	El centro participó en la definición de los procesos y procedimientos, y aunque aplica para todo el ministerio, nos ofrece la suficiente flexibilidad para obtener los resultados esperados. El marco del convenio con Naciones Unidas permite aprovechar la flexibilidad que tienen en la ejecución del presupuesto.
14	¿El tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación, permite que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor?	No	14.3 ¿Por qué el tipo de vinculación de los integrantes del equipo de innovación, no permite que todos los miembros accedan a incentivos y reconocimientos por su labor?	No existe un esquema de reconocimientos o incentivos que aplique a los integrantes del Centro

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
15	¿Se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	Sí	15.1 ¿Con que frecuencia se hace evaluación del equipo en términos del número de personas, tiempo dedicado y conocimientos necesarios para la obtención de los resultados esperados?	Anualmente para temas de cantidad de personas. Tiempo dedicado es ocasional y no tiene un periodo definido, y de conocimientos por demanda en el proceso de contratación.
16	¿Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Sí	16.1 ¿Con que frecuencia se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Semanalmente
16	¿Se hace evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Sí	16.2 ¿Qué acciones se desarrollan a partir de los resultados de la evaluación a la ejecución de los recursos económicos?	Ajustes en los planes de acción de la ejecución Se elaboran planes de acción / choque según se considere necesario
17	¿El tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo permite obtener los resultados esperados?	Sí	17.1 ¿En qué consiste el tipo de liderazgo ejercido sobre el equipo?	Orientado al diseño del producto Basado en la confianza en el equipo, participativo Sigue un modelo de emprendimiento con incertidumbre
18	¿En el diseño de los objetivos se tienen en cuenta las funciones y actividades misionales del equipo?	Sí	18.1 ¿Cómo es el proceso de diseño de los objetivos?	En nuestro caso el proceso se dio de forma inversa a la acostumbrada, partiendo de las actividades para configurar los objetivos. Esta situación fue circunstancial y a partir del siguiente periodo se ajustará.
19	¿El plan de acción del equipo de innovación está alineado con los objetivos, de tal forma que las actividades planeadas contribuyen	Parcialmente	19.2 ¿Por qué considera que el plan de acción del equipo de innovación está alineado parcialmente con los objetivos?	Existe un revisión (test) y ajuste permanente de las actividades del plan de acción para conseguir los objetivos

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
	a alcanzar los resultados esperados?			
20	¿Es claro para cada miembro del equipo cuáles son sus responsabilidades y las actividades que debe desarrollar?	Parcialmente	20.2 ¿Por qué considera que es parcialmente claro para cada miembro del equipo cuáles son las responsabilidades y actividades a desarrollar?	El estado de diseño y evolución permanente, hace que las responsabilidades y actividades requieran ajustes continuos. Esto lleva a que no haya una claridad total de los límites en las actividades de los miembros del equipo.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
21	¿Con cuáles de los siguientes enunciados se pueden caracterizar las actividades que hoy en día realiza el equipo de innovación? (marque las que apliquen)	N.A	N.A	<ul style="list-style-type: none"> a. Soluciona problemas de alta prioridad para el país, d. Desarrolla actividades de colaboración con otras organizaciones, e. Crea condiciones favorables para la generación de ideas y de innovaciones, f. Hace transferencia de habilidades a otras instituciones del sector público, g. Usa un enfoque de innovación abierta y generación de retos, h. Desarrolla métodos y enfoques de trabajo ágiles y novedosos, i. Fuerte enfoque en la construcción de redes, con la participación de un conjunto de organizaciones e individuos, m. Define claramente el impacto que quiere generar a partir de los proyectos, q. Usa métodos de diseño de soluciones no convencionales, r. Genera innovaciones sostenibles en el tiempo

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
22	¿El equipo ejecuta una estrategia para la actualización de sus conocimientos, habilidades, que fortalece sus capacidades para el desarrollo de sus actividades misionales?	Parcialmente	22.2 ¿Por qué considera que el equipo ejecuta parcialmente una estrategia de actualización de conocimientos, habilidades y lecciones aprendidas?	En el caso de actualización de conocimientos y habilidades, responden a iniciativas de los miembros del equipo, pero no corresponden a una estrategia previamente definida.
23	¿El equipo cuenta con estrategias y actividades para transmitir al interior del grupo, los conocimientos y lecciones aprendidas que se generan a partir de sus acciones e innovaciones desarrolladas?	Sí	23.1 ¿En qué consiste la estrategia y actividades con que cuenta el equipo, para transmitir al interior del grupo los conocimientos y lecciones aprendidas?	Retroalimentación semanal a través de la reunión de grupo primario. Talleres de evaluación del eXperience En lecciones aprendidas se tienen acciones definidas y planificadas para algunas de las líneas de servicio. Sin embargo es necesario fortalecer la estrategia que permita mejorar la transmisión de conocimientos y lecciones aprendidas.
24	¿El equipo gestiona y hace uso de estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	Sí	24.1 ¿Cómo desarrolla el equipo las estrategias de cooperación o articulación tanto al interior (con otras dependencias), como al exterior de la institución (con ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), a fin de obtener los resultados esperados?	Articulamos la prestación de los servicios con base en los servicios y requerimientos de otras dependencias del Ministerio y con otras instituciones a través de la estrategia de comunidad.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
25	¿El equipo facilita entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones, tanto desde el interior (otras dependencias) como desde el exterior (ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.), de la institución?	Sí	25.1 ¿Cómo hace el equipo para facilitar entornos favorables para la generación de ideas e innovaciones?	El portal del Centro, acompañamiento, alianzas, las metodologías de co-creación.
26	¿La comunicación del equipo se realiza a través de canales eficientes, que le permiten una comunicación fluida y de calidad (con otras dependencias, ciudadanos, otras instituciones públicas, privadas, etc.)?	Parcialmente	26.2 ¿Por qué considera que los canales de comunicación que usa el equipo son parcialmente eficientes?	Hay una mayor eficiencia en los canales usados hacia otras dependencias, pero de cara al ciudadano los canales aún pueden mejorar su eficiencia, especialmente en la plataforma de colaboración
27	¿El equipo incentiva la generación de ideas, el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos al interior y exterior de la institución?	Sí	27.1 ¿Cómo hace el equipo para incentivar la generación de ideas, el desarrollo de métodos y enfoques de trabajo novedosos al interior y exterior de la institución?	Está abierto a la incorporación de nuevos métodos, y mediante las líneas de servicio se incentiva la generación de ideas de forma novedosa, por ejemplo los ejercicios, los materiales.
28	¿El equipo hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	Sí	28.1 ¿Cómo y con qué frecuencia hace seguimiento el equipo al cumplimiento de los objetivos, plan de acción y actividades?	Se cuenta con plataformas de seguimiento a la ejecución y se realizan reuniones de seguimiento
29	¿Se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas, para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	Sí	29.1 ¿Cómo y con qué frecuencia se realiza seguimiento a las estrategias desarrolladas, para transmitir el conocimiento que debe ser apropiado por el equipo?	Sesiones de trabajo Talleres de reflexión, seguimiento y evaluación No responden a una periodicidad definida, pero se realizan por demanda.

No. Pregunta	Pregunta principal	Respuesta	Pregunta secundaria	Justificación
30	¿Los resultado obtenidos por el equipo el último año corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación para el mismo periodo?	Sí	30.1 ¿Cómo verifica el equipo que los resultados obtenidos corresponden con los esperados a partir del ejercicio de planeación?	A través de los indicadores en los instrumentos de planeación y seguimiento a la gestión del Ministerio
31	¿El equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo?	Sí	31.1 ¿Cómo el equipo reconoce y promueve el diseño de soluciones no convencionales, el enfoque de innovación abierta y la generación de innovaciones que trasciendan en el tiempo?	Desde las metodologías utilizadas, pasando por las herramientas y los comportamientos y la cultura del equipo y que se promueven hacia la comunidad
32	¿El equipo cuenta con una línea base de los resultados obtenidos previamente, y la usa para contrastar resultados posteriores?	Sí	32.1 ¿Qué decisiones toma el equipo, luego de contrastar los resultados obtenidos con la línea base de los resultados obtenidos previamente?	Se utilizan para definir las metas y alcance de los servicios y los ajustes requeridos en los mismos
33	¿A partir de los resultados obtenidos, el equipo identifica aspectos a mejorar en su gestión y su planeación?	Sí	33.1 ¿Cómo identifica el equipo los aspectos a mejorar en su gestión y su planeación a partir de los resultados obtenidos?	A través de las reuniones de seguimiento, evaluación y planificación que se realizan para definir las metas del año siguiente.
34	¿El equipo evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	No	34.6 ¿Por qué el equipo no evalúa el impacto generado por la implementación de los resultados obtenidos?	Por un lado los indicadores utilizados por el ministerio no estimulan la evaluación de impacto y se requiere mayor conocimiento y herramientas para la definición y medición de los indicadores de impacto.