

La evaluación de la innovación pública

Alejandro Mañogil Ros

Secretario Técnico. RAGA España
España

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3293-2961>

E-mail: alejandro@ragaesp.org

José Manuel Mayor Balsas

Profesor Ayudante Doctor de Sociología
Universidad de Murcia
España

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5433-3415>

E-mail: josemanuel.mayor@um.es

RECIBIDO: 18 de septiembre de 2025

ACEPTADO: 4 de abril de 2026

Revista Española de la Transparencia

Núm. 24 (Enero-junio 2026) - ISSN 2444-2607

DOI: <https://doi.org/10.51915/ret.424>



La evaluación de la innovación pública

RESUMEN: La innovación pública se ha consolidado como un requisito para garantizar la legitimidad, eficacia y adaptación de las administraciones en contextos complejos y tecnológicos. Sin embargo, ante este panorama, surge la necesidad de medir y evaluar sus alcances de manera rigurosa y comparada. Con este propósito, el artículo analiza diez experiencias internacionales desarrolladas por organismos multilaterales, gobiernos nacionales y propuestas académicas; revisando sus metodologías, dimensiones y unidades de análisis. Los modelos analizados evidencian una diversidad de enfoques, pero coinciden en dimensiones recurrentes como los tipos de innovación, el grado de novedad, las capacidades institucionales, la colaboración con actores externos, las metodologías aplicadas y el valor público generado; destacando innovaciones metodológicas como el uso de plataformas digitales colaborativas y las perspectivas multinivel. Sin embargo, persisten una serie de vacíos, como la ausencia de voz ciudadana, la escasa atención a la innovación informal y la débil incorporación del aprendizaje derivado del fracaso.

PALABRAS CLAVE: Innovación pública, evaluación, ecosistemas, capacidades institucionales, valor público.

Assessing public sector innovation

ABSTRACT: Public innovation has emerged as a key requirement for ensuring the legitimacy, effectiveness, and adaptability of public administrations in increasingly complex and technological contexts. This article addresses the need to rigorously and comparatively assess its scope by analyzing ten international experiences developed by multilateral organizations, national governments, and academic initiatives. The review explores methodologies, dimensions, and units of analysis, revealing a diversity of approaches but recurring emphasis on types of innovation, degree of novelty, institutional capacities, collaboration with external actors, applied methods, and the generation of public value. Methodological advances include the use of collaborative digital platforms and multilevel perspectives. Nonetheless, persistent gaps remain, such as the absence of citizen voice, limited attention to informal innovation, and weak integration of learning from failure.

KEYWORDS: Public sector innovation, evaluation, innovation ecosystems, institutional capacity, public value.

Declaración taxonomía Credit

Conceptualización: AMR, JMMB; investigación: AMR, JMMB; metodología: AMR, JMMB; visualización: AMR, JMMB; redacción de borrador original: AMR; revisión: JMMB.

La evaluación de la innovación pública

Alejandro Mañogil Ros

Secretario Técnico. RAGA España
España

José Manuel Mayor Balsas

Profesor Ayudante Doctor de Sociología
Universidad de Murcia
España

CONTENIDOS: 1. Introducción. – 2. Breve revisión de la literatura. – 2.1. Evolución del concepto. – 2.2. Metodologías y ecosistemas. – 3. Metodología. – 3.1. Objetivos y muestra. – 3.2. Descripción de las experiencias. – 3.3. Resultados y discusión. – 4. Conclusiones. – Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La innovación pública se ha convertido en uno de los ejes clave de transformación de las Administraciones en el Siglo XXI. En un contexto marcado por la complejidad, la incertidumbre y las crecientes demandas sociales, las instituciones públicas han de hacer frente al reto de repensar sus estructuras, procesos y formas de generar valor para la ciudadanía. Desde la digitalización de servicios hasta los nuevos modelos de gobernanza colaborativa, la innovación se presenta como un elemento para mantener la relevancia, la legitimidad y la eficacia de lo público.

La innovación pública se define como una necesidad sistémica en el marco de un nuevo paradigma institucional, en el que el Estado ya no es el único productor de soluciones y políticas, sino que debe operar en red, de forma colaborativa y abierta para poder dar respuesta a las demandas sociales y seguir siendo relevante (Ramírez-Alujas, 2012).

Así, la innovación pública se sitúa en la intersección entre modernización institucional, sostenibilidad democrática y evolución tecnológica. Frente a las inercias burocráticas tradicionales, la innovación se revela como una herramienta crítica para garantizar que las Administraciones sigan siendo

relevantes, eficaces y conectadas con la ciudadanía en un entorno cambiante y exigente. Por ello, en los últimos años se han promovido, en este sentido, diversas políticas públicas (Hartley y Rashman, 2018; Kim y Yoon, 2015; Trivellato et al., 2021), estructuras especializadas –como laboratorios de gobierno– (Gascó, 2017; Criado et al. 2020; McGann et al., 2021; Rojas-Martín y Stan, 2020) e índices de evaluación¹.

Sin embargo, hasta la fecha, y en la práctica, el concepto de innovación pública ha sido medido y evaluado de diversas formas, lo que ha generado interrogantes como cuál es la forma más apropiada de medir la innovación pública, qué dimensiones son las más relevantes, o qué metodologías son más adecuadas para su medición y evaluación. Por ello, con el presente trabajo, se pretende dar un pequeño paso hacia adelante al desarrollar un análisis comparativo de las experiencias internacionales más destacadas, supliendo, de este modo, el vacío existente en la literatura.

Dado que la innovación pública es un concepto complejo, su evaluación resulta especialmente relevante. Desde un punto de vista conceptual, la evaluación puede servir para determinar si una Administración está llevando a cabo –o no– acciones verdaderamente innovadoras y no pequeños avances en sus procesos (Kattel et al., 2014); mientras que, desde una perspectiva operativa, la evaluación de la innovación pública y, específicamente, la realizada mediante índices, puede servir para establecer diagnósticos y generar referencias que permitan avanzar hacia el desarrollo de políticas públicas más innovadoras², a la vez que fomenta una mejora continua a través de un sano entorno competitivo (Kim y Hong, 2013). Por tanto, los resultados de esta investigación podrían ayudar tanto a la comunidad académica en cuanto a la definición del concepto de innovación pública y sus capacidades asociadas; como a los equipos de innovación y a los responsables públicos a la hora de diseñar los futuros instrumentos de medición y orientar las decisiones estratégicas en materia de gobernanza de la innovación en el sector público.

El trabajo ha sido estructurado como se detalla a continuación. En primer lugar, se realiza una breve revisión bibliográfica sobre la evolución del concepto de innovación pública, las metodologías y los ecosistemas. Posteriormente se detallan los objetivos, la muestra, la descripción de las experiencias y los resultados obtenidos junto con la discusión. Por último, se

¹ VEEDURÍA DISTRITAL (2019). *Informe de resultados de la primera aplicación del Índice de Innovación Pública (IIP)*. Bogotá.

² Ibid.

exponen las conclusiones que, a modo de resumen, realizan un balance de los aspectos más relevantes de la investigación desarrollada.

2. BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Evolución del concepto

Aunque el término "innovación" tiene una larga trayectoria en el pensamiento económico y organizativo (Hernández y Vázquez, 2023), su aplicación al sector público ha sido más tardía, y con características propias. Los primeros enfoques sobre innovación en el ámbito público se centraban en la transferencia de prácticas del sector privado –eficiencia, modernización tecnológica, gestión por resultados–, alineados con el paradigma del New Public Management (Osborne y Brown, 2005; Hartley, 2005). Sin embargo, con el tiempo, la innovación pública ha evolucionado hacia una concepción más compleja, relacional y sistémica, en la que intervienen múltiples actores, formas de conocimiento, procesos colaborativos y nuevos valores institucionales (Bason 2010; Ramírez-Alujas, 2012; Mazzucato, 2014).

En sus formulaciones más tempranas, especialmente desde finales de los años noventa, la innovación pública se entendía como un cambio significativo en el modo de operar o administrar las organizaciones públicas, orientado a mejorar el desempeño y los resultados (Moore et al., 1997; Mulgan y Albury, 2003). Estas definiciones, fuertemente influenciadas por los paradigmas del New Public Management, vinculaban la innovación a objetivos de eficiencia, eficacia y calidad, replicando lógicas del sector privado en el ámbito estatal (Osborne y Brown, 2005).

Este enfoque, aunque útil, resultó limitado ante la creciente complejidad de los problemas públicos. Hartley (2005) y el proyecto Publin (Koch y Hauknes, 2006) introdujeron entonces la idea de cambio deliberado, orientado no solo a la mejora operativa, sino a la transformación de la misión y la cultura organizativa. En esta línea, la innovación ya no se limita a incorporar nuevas herramientas, sino que se relaciona con la redefinición estratégica del rol del Estado.

A partir de los años 2010, autores como Bason (2010), y entidades como la OCDE/Eurostat³, consolidan un giro importante: la innovación pública es entendida como un proceso intencionado de creación de valor público, que

³ OCDE/EUROSTAT (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.

incluye no sólo la eficiencia, sino también la equidad, la participación, la legitimidad institucional y la sostenibilidad.

Otra dimensión importante en esta evolución es el paso de contemplar la innovación como un instrumento de mejora a comprenderla como un enfoque transversal y sistémico; lo que se observa claramente en los trabajos recientes de Criado et al. (2023), quienes plantean la innovación pública como una arquitectura compuesta por tipos, estrategias, condiciones, mecanismos y resultados que se articulan en entornos dinámicos.

Finalmente, la innovación pública contemporánea también se entiende como una condición facilitadora y casi necesaria para la supervivencia del Estado democrático en la sociedad del siglo XXI. Autores como Ramió (2021) advierten que, ante la disrupción tecnológica, la crisis de legitimidad y la presión de las expectativas ciudadanas, innovar ya no es una opción competitiva, sino una necesidad existencial. En esta línea, la referencia al “pasillo estrecho” de Acemoglu y Robinson (2019) adquiere especial relevancia: sólo los Estados que sepan equilibrar innovación institucional y control democrático lograrán sostener su papel en contextos abiertos y complejos.

La revisión de las principales definiciones de innovación permite identificar una clara evolución desde enfoques tecnológicos y empresariales hacia una comprensión mucho más amplia (Mulgan, 2007; Tidd y Bessant, 2009), abierta (Chesbrough, 2003) y sistémica (Drucker, 1985; Dosi, 1988). Mientras que en sus orígenes la innovación se asociaba casi exclusivamente a productos y procesos industriales (como en Schumpeter o la primera versión del Manual de Oslo), hoy se reconoce como un proceso transversal que implica el conocimiento, la creatividad, la colaboración y el diseño de soluciones significativas en cualquier ámbito, incluido el sector público.

Actualmente, la innovación pública no se limita a introducir tecnologías o mejorar servicios, sino que implica repensar las formas de producción de políticas, la relación entre el Estado y la ciudadanía, y la estructura misma del aparato público (Ramírez-Alujas, 2012; Ramió, 2021). En este contexto, proliferan los estudios académicos y documentos institucionales que intentan definir el concepto, clasificar sus tipos, identificar sus dimensiones y medir su impacto⁴.

⁴ CLAD (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Caracas: CLAD; FUNDACIÓN COTEC (2018). *Informe COTEC 2018*. Fundación COTEC para la Innovación; LABORATORIO DE GOBIERNO (2024). *Documento metodológico del Índice de Innovación*

Esta evolución también refleja un cambio en los objetivos asociados a la innovación: del énfasis en la competitividad económica se ha pasado al foco en la generación de otro tipo de valores, la resolución de problemas sociales y la transformación institucional. En este sentido, conceptos como la "innovación abierta" (Chesbrough, 2003) o la "innovación inclusiva"⁵ son especialmente relevantes, pues subrayan que la innovación no solo puede venir de dentro de las organizaciones, sino también del entorno. Esta perspectiva también permite comprobar cómo el concepto de innovación ha pasado de ser algo concreto, asociado a productos y procesos y las ventajas competitivas que generan, a un concepto más amplio, ya que abarca cualquier tipo de cambio que produzca algún tipo de valor.

2.2. Metodologías y ecosistemas

Mientras que el concepto de innovación pública ha dejado de concebirse únicamente como un resultado para entenderse también como un proceso; la innovación ha pasado de considerarse como algo casual a entenderse como el fruto de un proceso sistémico y dirigido a través de una serie de elementos. Esta nueva perspectiva ha llevado a la literatura a poner el foco en esos elementos que posibilitan el desarrollo de las Administraciones públicas como pueden ser las metodologías y la relación con el ecosistema de innovación.

En cuanto a las metodologías, el auge de, por un lado, tecnologías cada vez más avanzadas en el procesamiento de datos que permiten una toma de decisiones más informada y, por otro, de enfoques novedosos como el pensamiento de diseño, el enfoque en el usuario o los métodos ágiles; ha provocado el desarrollo de numerosas metodologías en los procesos de innovación en el sector público. NESTA (Leurs, 2018) realizó una investigación en diferentes espacios y unidades de innovación pública en la que identificó hasta 105 "instrumentos de innovación" que clasificó en cuatro grandes "espacios": el espacio del talento, en el que destacan técnicas como el diseño organizacional o enfoques como el liderazgo experimental y sistémico; el espacio de la inteligencia, en el que encontramos instrumentos como el análisis de futuros, el diseño crítico o el análisis predictivo; el espacio de las soluciones, en el que se encuentran herramientas como el prototipado, el agile o el design sprint; y, finalmente, el espacio de la tecnología en el que aparecen enfoques y herramientas como las Smart Cities, la gobernanza/regulación algorítmica o el uso de IA o de realidad

Pública. Gobierno de Chile; OCDE (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. OECD Publishing.

⁵ FUNDACIÓN COTEC (2018). *Informe COTEC 2018*. Fundación COTEC para la Innovación.

virtual, etc. Más tarde, a partir de dicha investigación, Oliván (2020) elaboraría, junto a la SEGIB, un "Catálogo de instrumentos para la innovación pública y la innovación social" en el que definiría cada uno de estos 105 elementos y los analizaría desde el marco de los vectores del Modelo Hexágono de la Innovación Pública (HIP). En otra investigación más reciente, Rojas-Martín y Stan (2020) analizaron las metodologías empleadas en varios laboratorios de gobierno de Iberoamérica y las clasificaron en 11 grandes bloques de metodologías: experimentación, pensamiento de diseño, innovación abierta, concursos de ideas, colaboración en red, co-creación, gestión ágil, ciencias del comportamiento, ciencias de datos y simulación. Por lo tanto, existen numerosas y heterogéneas técnicas e instrumentos para innovar en el sector público. Sin embargo, todas estas metodologías, aunque distintas en su origen, comparten ciertas lógicas: introducir ciclos de aprendizaje rápido; tomar decisiones informadas, ya sea mediante el procesamiento de datos o la integración de distintas perspectivas; generar y validar hipótesis en entornos controlados; y, en definitiva, abrir la Administración a una cultura de innovación.

Para que estas metodologías se apliquen con efectividad, resulta muy útil contar con entornos propicios. Los espacios de innovación pública se han consolidado como infraestructuras institucionales para canalizar procesos de transformación. Estos espacios operan como entornos seguros donde se pueden ensayar ideas nuevas, prototipar servicios, y facilitar encuentros entre actores diversos (Gascó, 2017). Existe cierta heterogeneidad en la clasificación de estos espacios en base a su objetivo, formato, métodos, temporalidad (estables o eventuales) o gobernanza; desde conceptos más clásicos como los laboratorios de gobierno para la innovación pública, los living labs o los laboratorios ciudadanos (Rojas-Martín y Stan, 2020), a formatos más novedosos como los sandbox (Arroyave, 2021). Dada esta heterogeneidad, surge en la literatura el concepto de "microambientes de innovación" (Criado et al., 2023) para englobar a todos estos espacios.

Los laboratorios permiten tanto una serie de enfoques experimentales orientados al usuario en el diseño de políticas y servicios (McGann et al., 2021), como sortear las limitaciones de la burocracia tradicional al contar con cierto grado de autonomía, equipos interdisciplinarios, metodologías propias y una lógica orientada al usuario. Funcionan también como puentes entre la Administración y el ecosistema de innovación, facilitando la colaboración con la ciudadanía, empresas, universidades y organizaciones sociales.

Más allá de los espacios puntuales, la innovación pública necesita articularse en un entramado más amplio: el ecosistema de innovación. Este concepto,

tomado de la biología y la teoría de sistemas, se refiere al conjunto de actores, relaciones, recursos, infraestructuras, normas y valores que permiten que la innovación emerja, se sostenga y se expanda en el tiempo (Espinosa, 2025). En el contexto de la innovación pública, esta concepción resulta especialmente útil, puesto que permite abordar la complejidad organizacional e institucional de la Administración contemporánea. En palabras de Llanes et al. (2021), un ecosistema de innovación pública está compuesto por "actores interconectados, el entorno regulatorio, los espacios de colaboración y los elementos que median y le atribuyen valor", siempre precedidos por la existencia de una cultura de innovación que permita anticipar demandas sociales y generar respuestas legítimas. Esta visión es compartida por Oliván (2020), quien, desde su modelo HIP, sostiene que la Administración pública debe ser concebida como un ecosistema en sí misma, pero también como parte de ecosistemas más amplios de innovación social, tecnológica y democrática. Así, lejos de entender la innovación como un acto puntual o dependiente de una metodología aislada, el autor promueve una aproximación holística donde las instituciones actúan como bosques interconectados, más que como árboles independientes. Esta metáfora se traduce en la necesidad de construir entornos donde germinen relaciones fértiles, comunidades de práctica, cultura colaborativa y liderazgo distribuido (Oliván, 2021). Por todo ello, pensar en términos de ecosistemas resulta imprescindible para construir capacidades sostenibles de innovación en las Administraciones, romper inercias burocráticas y abordar problemas públicos complejos con soluciones co-creadas y escalables.

3. METODOLOGÍA

3.1. Objetivos y muestra

El objetivo del presente trabajo es analizar cómo se mide y se evalúa el concepto de innovación pública, discutiendo, a su vez, qué dimensiones son más relevantes para analizar la innovación pública y qué metodologías se han mostrado más adecuadas para su evaluación.

Para ello, se han considerado 10 relevantes casos sobre las principales experiencias internacionales en la medición y evaluación de la innovación pública, donde se revisarán casos concretos de índices, barómetros y marcos conceptuales desarrollados por gobiernos, organismos internacionales y académicos. Los criterios a la hora de seleccionar dichas experiencias han sido los siguientes:

1. Que se tratase de experiencias que tuvieran la innovación pública como objeto central de la medición –y no como algo secundario en

índices sobre I+D, calidad, gobierno abierto, etc.–, ya fuera desde el punto de vista de la capacidad, de los procesos o de los resultados.

2. Que existiese una diversidad de niveles y contextos institucionales. El conjunto de casos seleccionado incluye tanto iniciativas impulsadas por organismos internacionales o supranacionales como la Comisión Europea o la OCDE, como índices de alcance nacional (Chile, Colombia, países nórdicos, Australia, España) y experiencias de carácter subnacional (Bogotá). Esta heterogeneidad permite observar cómo distintos sistemas administrativos y culturas institucionales abordan el reto de medir la innovación pública, facilitando la identificación de elementos comunes y adaptables más allá de un único caso.
3. Que existiese una disponibilidad y claridad metodológica. Se han seleccionado modelos que cuentan con documentación pública suficiente sobre su diseño –dimensiones, indicadores, escalas y procedimientos de recogida de datos–, lo que permite analizarlos no solo desde el punto de vista conceptual, sino también desde un punto de vista práctico de aplicación.

De este modo, se pretende establecer una base comparada que permita comprender la diversidad de enfoques existentes e identificar buenas prácticas, lo que resulta especialmente útil para orientar el diseño de indicadores más integrales, contextualizados y útiles para la gestión pública. Estos indicadores, a su vez, han sido agrupados por características similares atendiendo a si son modelos comparativos internacionales, nacionales o subnacionales, casos académicos relevantes o marcos de capacidades de innovación.

3.2. Descripción de las experiencias

En el ámbito internacional, algunos de los intentos más relevantes de medición de la innovación en el sector público han sido impulsados por organismos multilaterales y grupos regionales. Estos modelos buscan generar evidencia comparable entre países, superar las limitaciones de los estudios exclusivamente nacionales y sentar las bases de una medición más estandarizada. En esta línea se ha considerado el proyecto MEPIN, el Nordic Innovation Barometer y el European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS).

Además de las experiencias comparativas internacionales, diversos gobiernos han desarrollado modelos propios para medir la innovación en el sector público dentro de sus fronteras. Estos modelos presentan enfoques

más contextualizados, adaptados a marcos normativos, administrativos y culturales específicos. En este sentido destacan cinco casos que han generado especial interés por su metodología y por su impacto en el debate internacional: Reino Unido (NESTA), Australia, Países Bajos, Chile y Colombia.

No obstante, más allá de barómetros o índices que comparan el nivel de innovación pública entre países o miden la capacidad innovadora de organizaciones de todo un país, existe, al menos, un caso de especial relevancia impulsado desde un gobierno subnacional que puede ser de interés por esta particularidad: el caso del Índice de Innovación Pública de Bogotá.

Por otro lado, al margen de los modelos impulsados por gobiernos o agencias multilaterales, el ámbito académico ha contribuido significativamente al desarrollo de herramientas conceptuales y metodológicas para medir la innovación pública. Estas investigaciones tienen la ventaja de incorporar técnicas estadísticas avanzadas y control de variables contextuales, a la vez que están apoyadas en marcos teóricos. Uno de los ejemplos más destacados en este ámbito es el índice elaborado por Alcaide-Muñoz et al. (2025) para evaluar la innovación en gobiernos locales de España: el PSI Index – Ayuntamientos españoles.

Por último, el décimo caso no se trata de una experiencia práctica de evaluación propiamente dicha, sino de un marco de capacidades de innovación que ha desarrollado recientemente el Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) de la OCDE. El objetivo de este marco es servir como un recurso a los gobiernos para comprender qué influye en la capacidad de su sector público para alcanzar objetivos y mejorar los resultados a través de la innovación (Kaur et al., 2022).

3.2.1. Measuring Public Innovation in the Nordic Region, MEPIN

El proyecto MEPIN (Measuring Public Innovation in the Nordic Region), desarrollado en 2010, fue uno de los primeros esfuerzos por construir un instrumento de medición específicamente adaptado al sector público (Bloch, 2011). Participaron los cinco países nórdicos –Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia–, y su objetivo era desarrollar una herramienta empírica que aportara evidencia cuantitativa relevante para comprender cómo surgen y se desarrollan los procesos de innovación en el sector público (Kattel et al., 2014).

Este proyecto pionero es también un ejemplo de las primeras aproximaciones en las que se trataba de replicar la medición de la innovación en el sector privado a la Administración. El instrumento consistía en una

encuesta estructurada aplicada a entidades públicas basada en el marco conceptual de la Community Innovation Survey (CIS), una herramienta que ya se empleaba en los países nórdicos para evaluar la innovación privada, y las definiciones y tipologías del Manual de Oslo de 2005 (Bloch, 2011). El cuestionario abarcaba aspectos como los tipos de innovación, los objetivos perseguidos, los procesos involucrados, el grado y modos de colaboración externa, el uso de tecnologías de la información o la promoción de la innovación a través de la contratación, entre otros.

Algunos de sus principales aportes fueron la combinación de indicadores de inputs, actividades y resultados; el enfoque en factores habilitantes (drivers) y obstaculizadores (barriers); concluyendo que el marco para medir la innovación en el sector privado no es directamente aplicable al público (Kattel et al, 2014). Además, también sirvió para identificar buenas prácticas en el ámbito de la innovación pública (Bloch, 2011).

Aunque el proyecto tuvo carácter piloto y su implementación fue limitada, sentó un precedente para posteriores desarrollos más avanzados, como el Nordic Innovation Barometer.

3.2.2. Nordic Innovation Barometer

Inspirado en MEPIN, pero desarrollado años más tarde –2019 con datos de 2018–, el Nordic Innovation Barometer representa un avance metodológico significativo, particularmente por su decisión de adoptar como unidad de análisis el lugar de trabajo público individual (por ejemplo, una escuela, biblioteca o centro de salud), en lugar de la organización completa. Este enfoque permite captar la innovación donde realmente se produce y visibilizar transformaciones pequeñas pero significativas (Lykkebo et al., 2019).

El barómetro se basa en encuestas armonizadas aplicadas en los cinco países nórdicos, lo que facilita su comparabilidad regional. Mide el tipo y origen de la innovación, la participación de los empleados, la colaboración con actores externos, el grado de difusión y el valor público generado. Además, introduce categorías innovadoras como la clasificación de la innovación según su origen –propia, adaptada, copiada– y el nivel de colaboración según el tipo de socio involucrado.

Sin embargo, como ocurría con MEPIN, sigue partiendo de la clasificación limitada respecto a los tipos de innovación basada en los Manuales de Oslo

de la OCDE/Eurostat⁶, adaptada del sector privado y que determina cuatro tipos (producto, servicio, proceso y comunicación). No obstante, destaca por variables novedosas como la clasificación de la innovación por su origen, la clasificación de actores con los que es posible colaborar para llevar a cabo innovaciones o los tipos de valor público propuestos.

3.2.3. European Public Sector Innovation Scoreboard, EPSIS

El European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS) fue una iniciativa impulsada por la Comisión Europea en 2013 (con información de 2011 y 2012) con el objetivo de crear una herramienta que permitiera evaluar y comparar la innovación pública en los Estados miembro⁷. A diferencia de los modelos anteriores, EPSIS buscó una integración explícita entre los datos del sector público y su relación con el sector privado, en particular con las empresas como receptoras de servicios innovadores.

El marco de EPSIS se estructura en torno a tres bloques principales: facilitadores, actividades y outputs. Utiliza como fuentes de datos las encuestas del Innobarometer y otras estadísticas disponibles de organismos como Eurostat, lo que le permite construir una visión macro. No obstante, su alcance empírico fue limitado a una única edición piloto, y su aplicación práctica no ha tenido continuidad desde entonces.

A pesar de su no continuidad, en esta experiencia podemos encontrar algunos indicadores novedosos, como por ejemplo la medición del porcentaje de empleados en "ocupaciones creativas", correspondientes con aquellas clasificadas en la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones entre los grupos 12-13 y 21-24⁸.

Como ocurría en el ejemplo de MEPIN, EPSIS incluye indicadores para explorar la presencia de impulsores y barreras a la innovación en la organización. Aunque con un desarrollo menor que en el caso de MEPIN, la repetición de este enfoque ofrece una idea de la importancia que desde diferentes organizaciones se les da a los factores que posibilitan u obstaculizan la innovación pública.

En el apartado de outputs se puede observar una visión limitada en cuanto a los tipos de innovaciones y de resultados que se pueden esperar de la

⁶ OCDE/EUROSTAT (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed.)*. OECD Publishing; OCDE/EUROSTAT (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.

⁷ COMISIÓN EUROPEA (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS). A pilot exercise*. Bruselas: Comisión Europea.

⁸ Ibid.

innovación pública. Respecto a los tipos de innovación pública, se centra únicamente en la innovación de servicios –midiendo cuántos han sido mejorados o desarrollados desde 0–; mientras que en cuanto a los efectos de estas innovaciones se enfocan en la productividad que generan dentro del sector público –aunque se reconoce la dificultad de encontrar causalidad– y en los efectos que pueden suponer para el desarrollo empresarial y tecnológico. No obstante, hay que tener en cuenta que es un índice desarrollado en 2013 en un contexto de crisis económica en el que los esfuerzos de la Unión Europea estaban relacionados con estos temas. Además, el desarrollo teórico sobre tipologías de innovación pública y clases de valor público también es posterior.

3.2.4. National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA (Reino Unido)

La National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), en colaboración con Ernst & Young y el Innovation Unit de la Universidad de Aarhus, desarrolló en 2011 un proyecto piloto para construir un Índice de Innovación en el Sector Público en Reino Unido. Este índice, denominado Public Sector Innovation Index, tenía como objetivo medir y evaluar la capacidad innovadora de los servicios públicos a nivel nacional, proporcionando una visión cuantitativa y cualitativa de cómo se produce y gestiona la innovación en los organismos públicos (Hughes et al, 2011).

El proyecto se enmarca dentro del programa Innovation Index de NESTA, que surgió como respuesta a la necesidad de modernización del sector público en el contexto de recortes presupuestarios derivados de la Comprehensive Spending Review de 2010, así como del impulso hacia nuevos modelos de participación ciudadana y responsabilidad comunitaria, establecidos en el White Paper: Innovation Nation del Gobierno Británico.

El enfoque metodológico de NESTA se basó en una encuesta estructurada aplicada a una muestra representativa de organismos públicos del Reino Unido, abarcando dos sectores clave: el National Health Service (NHS) y los gobiernos locales. La recogida de datos se llevó a cabo a través de entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (Computer Assisted Telephone Interview - CATI), que permitieron estandarizar las respuestas y optimizar la calidad de los datos recopilados.

La encuesta se organizó en torno a cuatro áreas del marco conceptual propuesto por NESTA que se dividen en varias subáreas, tal y como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Áreas clave analizadas en el Índice de NESTA

Impacto	Actividad Innovadora	Capacidad Innovadora	Condiciones del Sector para la Innovación
Mejoras en indicadores de rendimiento de la organización	Acceso a nuevas ideas	Liderazgo y cultura	Incentivos
Mejoras en evaluaciones de servicios	Selección y desarrollo de ideas	Gestión de la innovación	Autonomía
Mejoras en eficiencia	Implementación de ideas	Habilitadores organizacionales de la innovación	Liderazgo y cultura
Mejoras en el contexto	Difusión de innovaciones exitosas		Factores habilitadores

Fuente: Hughes et al (2011).

NESTA introdujo un enfoque metodológico basado en scorecards (tarjetas de puntuación) que permitían a cada organización evaluar su nivel de innovación en comparación con un conjunto de entidades similares (benchmarking). Este método permitía visualizar claramente las áreas de fortaleza y aquellas con margen de mejora, impulsando a los líderes públicos a identificar espacios para la innovación y el rediseño de procesos. Además, se utilizó una plataforma digital de visualización interactiva para que las organizaciones públicas pudieran comparar sus resultados con otras entidades del mismo sector y nivel administrativo y, además, identificar áreas de mejora y explorar ejemplos exitosos de otras organizaciones para replicar buenas prácticas.

Aunque la experiencia fue solo un piloto de NESTA, reveló varios hallazgos significativos. Por ejemplo, sirvió para mostrar que la innovación en el sector público británico se concentra en mejoras incrementales más que en transformaciones radicales. Se demostró también que las organizaciones con mayor autonomía regulatoria tienden a presentar niveles más altos de innovación, o que la falta de incentivos claros y de un marco regulatorio flexible actúan como barreras significativas para la experimentación.

En definitiva, el Índice de Innovación Pública de NESTA sentó las bases para un enfoque cuantitativo y cualitativo en la evaluación de la innovación pública. Su metodología, basada en encuestas estructuradas, análisis

comparativos y visualización de datos en tiempo real, representa un referente para otros gobiernos que buscan no sólo evaluar, sino también fortalecer sus capacidades de innovación. La aplicación de scorecards y el enfoque en condiciones habilitantes –incentivos, autonomía y colaboración– proporcionan un modelo para entender cómo se produce y gestiona la innovación en el sector público.

3.2.5. Australian Public Sector Innovation Indicators, APSII

El modelo australiano APSII (Australian Public Sector Innovation Indicators), desarrollado entre 2010 y 2012, fue una de las primeras iniciativas en construir un sistema nacional de indicadores de innovación pública. A diferencia de otros enfoques centrados en resultados o en percepción organizacional, APSII adopta una perspectiva sistémica que abarca inputs, procesos, outputs, outcomes y condiciones externas. Es una clasificación similar a la de EPSIS, pero separando los outputs de los outcomes y añadiendo como área independiente las condiciones externas que no dependen de la organización⁹.

Una de las principales novedades del modelo de Australia es la recogida de datos a través de una doble fuente: encuestas a agencias del gobierno federal y encuestas a empleados públicos, lo que permite captar tanto la visión institucional como la experiencia cotidiana de quienes protagonizan la innovación.

Además de la novedad en las dimensiones y la recogida de datos, también se puede identificar en los indicadores propuestos algunos elementos de interés. Por ejemplo, una vez más aparece el enfoque de impulsores y barreras, pero esta vez en el apartado de “condiciones ambientales”. También destaca la importancia otorgada al personal a través de tres indicadores diferentes –recursos humanos dedicados a la innovación, habilidades del personal y actitudes y atributos– y una concepción más amplia de la que hemos visto en otros casos sobre los conceptos de innovación y valor públicos, que se traducen en la identificación de más tipos de innovaciones y de resultados esperados, incluyendo, más allá de la productividad, cuestiones como el impacto social y ambiental, la satisfacción de usuarios y personal, o la legitimidad.

3.2.6. Dutch Government Innovation Barometer

⁹ GOBIERNO DE AUSTRALIA (2011). *Measuring Innovation in the Australian Public Sector. Consultation Paper 1.0. The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) Project*. Departamento de Innovación, Industria, Ciencia e Investigación del Gobierno de Australia.

El Dutch Government Innovation Barometer fue un instrumento impulsado por el Gobierno de Países Bajos¹⁰ para evaluar la innovación pública del país en su conjunto. Este instrumento se basó en el Nordic Innovation Barometer, y por ende en el marco conceptual de OCDE-OPSI del que adopta la definición de innovación pública y algunos de sus indicadores. De hecho, en el dossier de resultados utilizan los resultados del barómetro nórdico para comparar los resultados neerlandeses con dichos países, especialmente con Dinamarca. A través de una encuesta aplicada a 366 organizaciones de todos los niveles de gobierno, el barómetro holandés analiza no solo el tipo y origen de la innovación, sino también quién la impulsa, cómo se difunde y qué resultados genera.

A pesar de ser una experiencia muy similar a la nórdica, incorpora dos novedades para la medición de la innovación pública. En primer lugar, midieron los cuatro tipos de estrategias señaladas por Menno Spaan: i) Juntos, proceso: desarrollar una nueva aplicación en colaboración con todas las partes interesadas, mientras que la organización se centra oficialmente en el proceso; ii) En el foco de atención: desarrollar una nueva aplicación en público, generando atención político-administrativa; iii) Bajo el radar: probar una nueva aplicación "bajo el radar" sin demasiada participación de los responsables de la política y llevarla más allá; y iv) Grupo de expertos: contar con un grupo de expertos (prácticos) que desarrolle la nueva aplicación, seleccionados de entre los demás, y permitirles presentarse sólo cuando hayan logrado un progreso considerable. Esta medición permitió comprender mejor cómo se desarrollaba la innovación en el sector público neerlandés, destacando con cerca del 40% de respuestas las basadas en la estrategia "juntos, proceso" muy por encima de las desarrolladas "en el foco de la atención" y "bajo el radar", ambas por debajo del 20%.

La segunda novedad incluida es la medición del clima organizacional para la innovación y el énfasis en éste como factor habilitante. Según el barómetro, el 86 % de las instituciones gubernamentales holandesas que participaron en la encuesta implementaron una o más innovaciones. Sin embargo, los análisis demuestran que la capacidad de innovación de las organizaciones gubernamentales holandesas varía ampliamente, incluso entre organizaciones con tareas y tamaños similares. Por ello concluyen que el éxito de la innovación depende menos de las circunstancias externas y está determinado principalmente por la propia organización y señalan el "clima

¹⁰ GOBIERNO DE PAÍSES BAJOS (2021). *Dutch Government Innovation Barometer 2021. Employees determine the innovative strength of government organisations*. Ministerio del Interior y Relaciones del Reino del Gobierno de Países Bajos.

organizacional" como un factor relevante. Los datos del barómetro amparan esta tesis: las organizaciones con un buen clima de innovación innovan con mayor frecuencia y en un espectro más amplio¹¹. La medición de este "clima" se realizó a través de una serie de preguntas en formato de escala Likert, y en función de las respuestas se dividió a las organizaciones en tres grupos: aquellas que contaban con "clima de innovación" potente (powerful), promedio (average) o limitado (limited). Al comparar los resultados, comprobaron que, efectivamente, en aquellas con un clima potente la frecuencia y espectro (tipos) de innovación pública era superior. Además, otras cuestiones novedosas que evalúa el barómetro holandés fueron el grado de tolerancia al error, la apertura a nuevas ideas y la cultura del aprendizaje institucional.

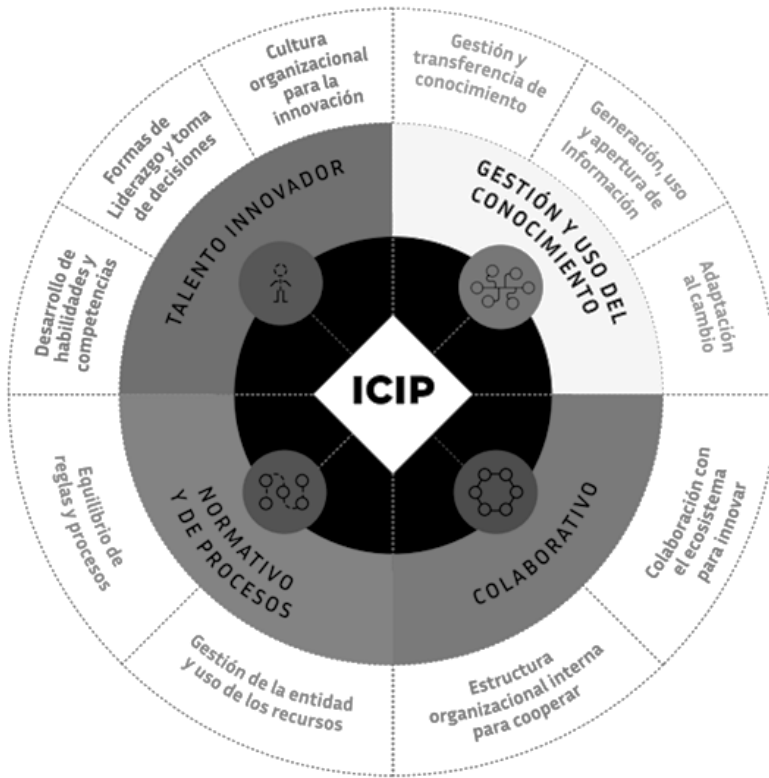
3.2.7. Índice de Capacidades para la Innovación Pública, ICIP

El Índice de Capacidades para la Innovación Pública (ICIP) fue desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP)¹² de Colombia como un instrumento para medir las condiciones internas que impulsan u obstaculizan la innovación en entidades públicas, tanto nacionales como territoriales. A través de este índice se midieron las capacidades de innovación de un total de 719 entidades públicas –147 nacionales, 572 territoriales– en torno a cuatro "entornos" y diez "subpilares". Cada entorno cuenta con 30 ítems de respuesta –en total 120–, distribuidos equitativamente según los subpilares de cada dimensión. Algunos de estos ítems no aplicaban para todas las entidades. Tras el cálculo, mediante un promedio simple de los ítems cumplidos por cada entidad, las organizaciones se clasificaban en cinco niveles: alto, medio-alto, medio, medio-bajo, bajo.

¹¹ *Ibíd.*

¹² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2021). *Índice de Capacidades para la Innovación Pública (ICIP) 2021*. Bogotá, Colombia.

Gráfico 1. Entornos y subpilares del ICIP 2021



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2021).

La principal novedad y fortaleza de este índice reside en el uso de datos secundarios provenientes del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), un instrumento oficial, a cargo del Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP), de reporte obligatorio, lo que le da alcance amplio y bajo coste adicional de aplicación. Además de señalar las ventajas del método de recogida de datos, el informe del índice reconoce algunos aspectos de mejora. Por ejemplo, señala la necesidad futura de contar con un instrumento propio del DNP que permita profundizar en factores impulsores de la innovación pública, especialmente a nivel de sistema. También señalan que en las respuestas al FURAG es posible que existan sesgos de autoselección que induzcan a no responder con sinceridad, disminuyendo la fiabilidad de los datos. Además, consideran

importante explorar la posibilidad de incluir estudios de caso cualitativos o complementar con evidencias documentales.

3.2.8. Índice de Innovación Pública de Chile

Desde su primera edición en 2021, el Índice de Innovación Pública de Chile – desarrollado por el Laboratorio de Gobierno¹³–, se ha convertido en un referente en el ámbito de la medición de la innovación pública en Latinoamérica. El índice surge a iniciativa del Gobierno estatal, a través del Laboratorio, como una herramienta para evaluar y fomentar las capacidades de innovación en las instituciones públicas del país. A diferencia del caso colombiano que utilizaba fuentes secundarias, uno de los aspectos más innovadores de este modelo es su método de recolección de datos a través de una plataforma interactiva digital. Este enfoque permite a los funcionarios de diversas áreas participar de manera coordinada, respondiendo cuestionarios y validando información en tiempo real. La plataforma no solo facilita el acceso a los datos, sino que además permite una validación constante de las respuestas por parte de los equipos institucionales, lo que garantiza una mayor coherencia y fiabilidad en los datos obtenidos.

Del método de recopilación de datos destaca el uso de herramientas digitales para facilitar la participación y el monitoreo continuo de datos. Además, se introdujo un sistema de glosarios conceptuales que acompañan cada pregunta en el cuestionario, proporcionando claridad sobre los conceptos evaluados y ejemplos correctos e incorrectos de su aplicación. Otra característica diferencial del Índice es la ponderación de los indicadores para calcular el puntaje final. Esta ponderación permite asignar distintos niveles de relevancia a cada indicador en función de su impacto en la capacidad de innovación de las instituciones. Los indicadores se organizan en tres dimensiones –recursos institucionales, prácticas y procesos, y colaboración y apertura–, a las cuales se añade una cuarta enfocada en los “resultados” que no se tiene en cuenta para el cálculo del índice, pero sirve para orientar y aportar evidencias sobre los efectos de las innovaciones desarrolladas.

Cada dimensión no solo evalúa el estado actual, sino que proyecta un diagnóstico sobre su capacidad de evolución y adaptación a nuevas metodologías. La ponderación permite identificar áreas críticas y priorizarlas para intervenciones estratégicas. Las dimensiones se dividen a su vez en variables y éstas en indicadores. Entre los indicadores encontramos también

¹³ LABORATORIO DE GOBIERNO (2024). *Documento metodológico del Índice de Innovación Pública*. Gobierno de Chile.

algunas novedades de interés como el énfasis en el prototipado, probablemente derivado del enfoque del pensamiento de diseño y el modelo de doble diamante que tiene el Laboratorio de Gobierno, o en la inteligencia colectiva, dado que se trata de un concepto cuya importancia ha ido creciendo en la literatura y en las instituciones.

3.2.9. Índice de Innovación Pública, IIP, Bogotá

La Veeduría Distrital de Bogotá¹⁴, a través del Laboratorio de Innovación de Bogotá (LabCapital), ha impulsado un modelo de evaluación de la innovación pública con el título de Índice de Innovación Pública (IIP). Se trata de un índice bienal iniciado en 2019 que cuenta hasta la fecha con tres ediciones, estando la cuarta en marcha. La evolución de una edición a otra refleja un salto cualitativo en términos metodológicos y de aplicación tecnológica.

La primera versión del IIP en 2019 se desarrolló como un autodiagnóstico guiado para evaluar la capacidad innovadora de las entidades del distrito capital. En esta etapa inicial, la recolección de datos se centró en encuestas aplicadas a los responsables de innovación de cada entidad, quienes respondían a un cuestionario estructurado en torno a cuatro dimensiones: i) capacidad institucional, ii) procesos y prácticas, iii) resultados, y iv) gestión del conocimiento.

Aunque esta primera aproximación permitió un diagnóstico preliminar del estado de la innovación en el distrito, también reveló ciertas limitaciones: i) la información se basaba exclusivamente en la percepción de los responsables, sin un mecanismo de validación documental; ii) los datos no permitían un análisis dinámico ni la comparación longitudinal, y iii) la recopilación se hizo mediante formularios estáticos y reportes individuales, lo que dificultó el análisis cruzado de datos entre entidades.

En la última edición finalizada, la de 2023, el IIP de Bogotá ya había evolucionado hacia un modelo mucho más robusto y práctico debido a la digitalización del proceso. La Veeduría Distrital utilizó en esta ocasión una plataforma digital interactiva que permitió que las entidades pudieran completar el cuestionario de forma colaborativa, permitiendo el acceso simultáneo de múltiples responsables, lo cual redujo la carga de trabajo y aumentó la precisión de los datos. También, por primera vez, las entidades estuvieron obligadas a cargar evidencia documental (planes, presupuestos, actas, indicadores) que respaldara sus respuestas. Esto redujo el margen de autodeclaración y aumentó la credibilidad de los resultados. Para facilitar la

¹⁴ VEEDURÍA DISTRITAL (2019). *Informe de resultados de la primera aplicación del Índice de Innovación Pública (IIP)*. Bogotá.

visualización en tiempo real, los resultados se presentaron en un dashboard interactivo que permitía a cada entidad comparar su desempeño con el promedio distrital, identificar áreas de mejora y explorar visualmente sus avances respecto a ediciones anteriores. Por último, la plataforma integra un sistema de histórico de datos, lo que facilita evaluar el progreso en cada dimensión de un año a otro.

Este salto tecnológico alineó el IIP con buenas prácticas observadas en otros modelos como el Nordic Innovation Barometer y el Índice de Innovación Pública de Chile (2024), ambos caracterizados por el uso de plataformas interactivas y validación colaborativa de datos. En cuanto a las dimensiones e indicadores, el índice también ha evolucionado a lo largo de sus ediciones. Si bien se mantienen las dimensiones entre ediciones; en la última las ponderaciones cambian para otorgar más peso a la Gestión del Conocimiento en detrimento de Procesos y Prácticas. Además, surgen dos nuevas variables: los recursos digitales dentro de la dimensión de Capacidad Institucional y la cultura y liderazgo para la innovación pública en el apartado de Procesos y Prácticas.

3.2.10. PSI Index

El estudio de Alcaide-Muñoz et al. (2025) tenía por objetivo analizar los antecedentes que podrían explicar la innovación en el sector público. Su estudio estuvo enfocado en los 149 municipios españoles con más de 50.000 habitantes, de los cuales 113 respondieron una encuesta estructurada. Para comprobar sus hipótesis construyeron el PSI Index, siendo su principal fortaleza su base teórica, puesto que fue desarrollado a partir de una revisión en profundidad de la literatura en la que concluyeron que el concepto de innovación pública se dividía en cuatro componentes: novedad, entendida como el grado de originalidad de la innovación (desde la copia hasta la creación pionera); complejidad, relacionada con los tipos de innovación que una organización puede implementar basándose en la tipología de Chen et al. (2019); amplitud, en cuanto a los ámbitos o servicios donde se implementa (en su caso, se basan en 17 políticas sectoriales que han identificado en las que los municipios españoles tienen competencias); y valor, entendido desde un prisma actual y amplio en cuanto a los diferentes tipos de valor público que se pueden generar a través de la innovación.

El método de recogida de datos consistió en una encuesta estructurada dirigida a responsables de innovación o TICs de las organizaciones que conformaban la población de estudio. Este método aporta datos con menor validez y fiabilidad si lo comparamos con las plataformas interactivas y colaborativas que permiten la aportación de información para respaldar las

respuestas que utilizan otros índices de organizaciones con más recursos, como el Laboratorio de Gobierno de Chile o la Veeduría Distrital de Bogotá. No obstante, el diseño de la encuesta sí que resulta interesante para comprender cómo se evaluaron estas cuatro dimensiones: la novedad a través de una pregunta en formato de escala; y las otras tres a través de preguntas multirrespuesta con categorías dadas. Destacan, por su base teórica, la tipología de Chen et al. (2019) en la variable complejidad y, por su novedad, las categorías utilizadas en la variable valor. En esta relación de tipos de valor se incluyen además de conceptos utilizados en otros índices – calidad de los servicios, eficiencia, eficacia, satisfacción de usuarios– otras novedosas como cultura laboral, diseño de políticas, habilidades y motivación del personal, colaboración, reputación organizacional, gestión de riesgos, seguridad, transparencia y/o rendición de cuentas o cumplimiento de las políticas y/o la legislación.

3.2.11. *El nuevo marco de capacidad innovadora de la OCDE*

El marco de capacidades de innovación que ha desarrollado recientemente el Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) de la OCDE destaca por su enfoque sistémico y exploratorio a través del que se reconoce la importancia del contexto y diversos factores para determinar esta capacidad. Para hacer esta exploración, el marco canaliza los distintos impulsores, barreras, capacidades e impactos a través de cuatro áreas focales (focus frames) y para cada una de estas áreas determina los elementos en tres niveles distintos: sistema público (macro), organizacional (meso) e individual/equipo.

Tabla 2. Áreas focales propuestas

Propósito	Potencial	Capacidad	Impacto
¿Qué impulsa la intención de innovar?	¿Qué elementos del sistema influyen en el intento de realizar esfuerzos innovadores?	¿Qué se necesita para llevar a cabo esfuerzos innovadores?	¿Cómo se entiende el impacto de los esfuerzos y se informa la práctica futura?

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, pese a no ser un caso aplicado de evaluación de la innovación pública, este marco puede ser interesante para, a partir de él, identificar posibles indicadores o enfoques que permitan evaluar la capacidad de innovación de las organizaciones, puesto que, en el propio informe, OPSI reconoce esta potencialidad del marco como herramienta para la medición, comparabilidad y replicabilidad (Kaur et al., 2022).

3.3. Resultados y discusión

Los casos anteriormente señalados evidencian una diversidad creciente de enfoques, niveles de análisis, métodos y objetivos en la medición de la innovación pública. Lejos de existir un modelo único, el panorama internacional muestra un campo en construcción, donde distintos actores – gobiernos, organismos multilaterales, laboratorios de innovación y academia–, experimentan con formas de capturar empíricamente un fenómeno dinámico, multidimensional y en gran parte intangible (Tabla 3).

Tabla 3. Comparativa de dimensiones, metodologías y unidades de análisis

Modelo y contexto geográfico	Principales dimensiones / variables	Método	Unidad de análisis
MEPIN (Países nórdicos)	Tipos de innovación y nivel de novedad, gastos, TIC, colaboración, estrategia, impulsores, barreras y objetivos	Encuesta estructurada a través de CATI a responsables	Organización pública
Nordic Innovation Barometer (Países nórdicos)	Origen, tipos de innovación, grado novedad, colaboración, participación de empleados, resultados (valor)	Encuesta estructurada autoadministrada a responsables	Lugar de trabajo
EPSIS (Unión Europea)	Facilitadores, actividades, resultados	Fuentes secundarias. Principalmente el <i>Innobarometer</i> (encuesta estructurada y autoadministrada)	País / Sistema
NESTA (Reino Unido)	Impacto, actividad innovadora, capacidad de innovación	Encuesta autoadministrada a responsables semiestructurada (incluía preguntas abiertas para análisis cualitativo)	Organización pública (hospitales y municipios)
APSII (Australia)	Inputs, procesos, outputs, outcomes, condiciones ambientales	Triangulación de encuestas estructuradas: una a responsables y otra a empleados	Agencia + trabajador

Tabla 3. Comparativa de dimensiones, metodologías y unidades de análisis

(continuación)

Modelo y contexto geográfico	Principales dimensiones / variables	Método	Unidad de análisis
Países Bajos	Tipos de innovación, estrategias de innovación, impulsores, clima organizacional, resultados	Encuesta estructurada autoadministrada a responsables	Organización pública
ICIP (Colombia)	Talento innovador, gestión y uso del conocimiento, colaboración, normas/procesos	Datos secundarios (FURAG)	Organización pública
Chile 2024	Recursos institucionales (habilitantes), prácticas y procesos (condicionantes), colaboración (condicionantes), resultados (información referencial)	Encuesta autoadministrada a través de una plataforma digital que permite realizarla colaborativamente y aportar evidencias	Organización pública
Bogotá 2023 (Colombia)	Capacidad institucional, procesos y prácticas, resultados, gestión del conocimiento	Encuesta autoadministrada a través de una plataforma digital que permite realizarla colaborativamente y aportar evidencias	Entidad distrital
PSI (España)	Novedad, complejidad, amplitud, valor	Encuesta estructurada autoadministrada a responsables	Municipios >50k
OCDE Framework	4 áreas focales: Propósito, capacidad, impacto, entorno habilitante / 3 niveles: sistema, organizacional e individual/equipo	No aplicado	Individuo / organización / sistema

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, y en cuanto a los aspectos que se están midiendo, aunque los modelos difieren en su terminología y estructura, es posible identificar un conjunto de dimensiones recurrentes que conforman la base de la mayoría de los instrumentos revisados. Tal y como se observa, en la mayoría de los casos se atiende a los tipos de innovación que se desarrollan en las organizaciones públicas. En varios de los casos se parte de la tipología propuesta por la OCDE –productos, servicios, procesos y comunicación–, pero en experiencias más recientes se han utilizado tipologías más amplias. Es el caso de APSII en el que se contemplan un gran abanico de tipos – producto, servicios, procesos, modelos de entrega, diseño y prácticas organizativas, etc.– o del PSI Index, que se basa en tipología de Chen et al. (2019): procesos, servicios, políticas, misión, alianzas y colaboración con la ciudadanía.

El origen o grado de novedad de las innovaciones, entendido como la generación genuina de ideas o la adaptación e imitación de estas para lograr dicha innovación, es otra de las cuestiones sobre las que varios modelos han puesto el foco. Por ejemplo, el Nordic Innovation Barometer preguntaba por esta cuestión en base a tres categorías –primeras en su tipo, adaptadas o copiadas–; mientras que el PSI Index lo hacía a través de una escala de 7 puntos de menor (copia) a mayor originalidad de la innovación. APSII y el Dutch Government Innovation Barometer también indagaban en esta cuestión preguntando por las estrategias que daban lugar a la innovación.

Una de las dimensiones que más se repiten en prácticamente todos los modelos es la capacidad institucional para generar innovación pública. Para ello, se evalúan desde los recursos disponibles tanto humanos como de capital o tecnológicos a cuestiones como el liderazgo, la cultura organizacional, los aspectos normativos y estratégicos, las habilidades y motivaciones del personal o las estructuras de gobernanza. Esta dimensión es especialmente relevante en modelos como ICIP Colombia, Chile 2024 o el marco OCDE.

La colaboración y la inteligencia colectiva son conceptos que van adquiriendo cada vez más importancia en el debate sobre la innovación, ya que a través de ellas se pueden lograr innovaciones más complejas, amplias y adecuadas a las demandas. La interacción entre actores públicos, privados y sociales no sólo suma recursos, sino que mejora la definición del problema y diversifica las posibles soluciones (Ansell y Gash, 2008; Torfing, 2016). Por ello, son dimensiones que también aparecen con frecuencia en los ejemplos de evaluaciones de la innovación pública. Se analiza con quién se innova (ONGs, empresas, ciudadanía), en qué fases y con qué profundidad, y resulta

un componente clave en los modelos nórdicos y latinoamericanos analizados.

Los procesos o actividades de innovación también son recurrentes en la práctica totalidad de los modelos. En ejemplos más recientes como Bogotá 2023, Chile 2024 o APSII se analiza el uso de metodologías y enfoques relacionados con la literatura actual sobre innovación pública como son el diseño centrado en usuarios, la cocreación, el prototipado o la experimentación. Este hecho supone, por tanto, reconocer que no es suficiente medir únicamente los resultados, sino que debe de medirse cómo se innova, esto es, con qué procesos y con qué grado de implicación ciudadana (Gascó, 2017; Fuglsang et al., 2021).

Otra de las dimensiones que aparece en la mayoría de los casos son los resultados de la innovación, normalmente a través de su impacto o valor generado. Encontramos casos desde una perspectiva más concreta como el EPSIS que se centra en evaluar el incremento en la productividad generada tanto dentro del sector público como en el sector privado; hasta concepciones más amplias sobre los distintos tipos de valor público que se pueden producir, como por ejemplo en el caso del PSI Index. En este punto cabe destacar la dificultad de establecer relaciones de causalidad entre la innovación pública y los resultados obtenidos. Es por ello que el caso de Chile 2024 mide esta dimensión, pero solo desde un punto de vista referencial y no lo incluye en el cálculo de su índice normalizado.

Por último, destaca una dimensión emergente, presente en pocos modelos (Bogotá, OCDE), pero que también es un concepto que va adquiriendo protagonismo en el debate académico. Se trata de la gestión y transferencia de conocimiento, a través de la cual se busca medir el aprendizaje organizacional, la sistematización de experiencias y la replicabilidad a través de la difusión tanto interna como externa de estos aprendizajes. Tal y como señala Hartley (2005), la innovación pública se produce en mayor medida en los procesos de intercambio de conocimiento, la reflexión conjunta y en las redes de aprendizaje entre organizaciones más que en iniciativas aisladas. De este modo, el presente hallazgo sobre la necesidad de transferir aprendizajes entre unidades, niveles de gobierno y organizaciones se encuentra en la línea del trabajo de Argote et al. (2020), quienes señalan que las instituciones que transfieren de forma eficaz su conocimiento son más productivas y tienen mayor probabilidad de sobrevivir que aquellas con menor capacidad para hacerlo.

Respecto a las metodologías empleadas, se observa una tendencia general hacia el uso de encuestas estructuradas, pero con diferencias importantes

en su diseño y aplicación. Además, tal y como se puede comprobar, siete de los diez casos en los que se produjo una medición se basaron en encuestas realizadas a responsables de innovación, TIC o dirección –nueve casos si contamos los casos de EPSIS y el ICIP que se basan en fuentes secundarias, pero en ambos casos éstas son también encuestas institucionales–. Prácticamente todos ellos fueron a través de encuestas autoadministradas, salvo el caso de MEPIN en el que se optó por utilizar el método CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Cabe destacar también que aún entre las encuestas autoadministradas hay diferencias. Mientras que las más antiguas utilizan formularios estancos, las más actuales como Chile 2024 o Bogotá 2023 utilizan plataformas online que permiten distribuir el trabajo y responder en función de las áreas de cada responsable o empleado, así como adjuntar a las respuestas documentos o archivos para respaldar la información aportada y que quede así validada. El décimo caso es el de Australia, que introduce en su APSII un elemento innovador que resulta de interés desde el punto de vista de la validación de los datos: la triangulación a través de encuestas complementarias a personas empleadas de la organización para captar experiencias desde la base operativa.

Tal y como se ha señalado previamente, la evaluación de la innovación pública mediante índices puede generar referencias que permitan avanzar hacia el desarrollo de políticas públicas más innovadoras. En este sentido, algunas experiencias demuestran evidencias al respecto. Así, la aplicación del Índice de Innovación Pública del Laboratorio de Gobierno de Chile constata una tendencia al alza en la proporción de innovaciones por entidad entre sus distintas ediciones¹⁵; al tiempo que se demuestra su capacidad para inspirar y potenciar el desarrollo de políticas públicas innovadoras. Por ejemplo, la Superintendencia de Seguridad Social chilena se sirvió de los resultados del Índice para establecer un diagnóstico y una hoja de ruta para realizar acciones concretas en la mejora de su institución como la digitalización de sus procesos de reclamación¹⁶. Otro ejemplo es la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias que identificó a través del Índice una cultura de innovación baja en su seno y tomó la decisión de impulsar la capacitación en esta área, lo que le ha llevado a desarrollar iniciativas innovadoras como un Programa de Mentorías y otro de Datos Abiertos¹⁷.

¹⁵ MINISTERIO DE HACIENDA DE CHILE (2024). *Avances significativos mostró el 5° Índice de Innovación Pública*. Laboratorio de Gobierno.

¹⁶ ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA (2024a). *Superintendencia de Seguridad Social: Procesos para Innovar*.

¹⁷ ÍNDICE DE INNOVACIÓN PÚBLICA (2024b). *Oficina de Estudios y Políticas Agrarias: Talento Humano*.

El análisis realizado, a su vez, ha puesto de manifiesto tanto una serie de buenas prácticas, como unas deficiencias generalizadas (Tabla 4). La primera de las buenas prácticas sería el uso de plataformas interactivas y colaborativas (Chile, Bogotá) para fomentar la apropiación institucional del proceso y mejorar la validez de la información recabada. Además, también se ha observado cómo algunos modelos incluyen la medición de dimensiones “blandas”, como la cultura, la experimentación o el aprendizaje que, aunque difícilmente cuantificables, son esenciales para introducir innovaciones en el sector público.

Tabla 4. Buenas prácticas y vacíos comunes

Buenas prácticas	Vacíos comunes
Plataformas interactivas y colaborativas	Medición de la innovación informal o tácita
Medición de dimensiones “blandas”	Enfoque en el éxito
Medición del uso de métodos y técnicas a nivel teórico	Evaluación de la identificación de los ecosistemas
Enfoques multinivel	Valor público generado en un sentido amplio

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido también se observa como en modelos más recientes se incorpora la medición del uso de métodos y técnicas relacionadas con la innovación pública a nivel teórico y las últimas tendencias en innovación en general, como pueden ser la co-creación, el diseño centrado en el usuario o el prototipado. La aparición de enfoques multinivel (casos de la OCDE o del APSII) que integran la perspectiva no sólo organizacional, sino sistémica (OCDE) e individual (ambos) es otra de las buenas prácticas que puede ser interesante explorar en el futuro, ya que permitiría obtener una perspectiva más amplia en la evaluación del nivel de innovación de una institución.

Sin embargo, a partir del presente análisis se han detectado algunos elementos que emergen como vacíos comunes en los instrumentos analizados, aunque algunos de ellos se deben a la complejidad de su medición, por lo que podrían considerarse como desafíos adicionales. Por ejemplo, en ninguno de los casos se ha encontrado una aproximación a la medición de la innovación informal o tácita, que no se registra como proyecto, pero transforma prácticas y procesos organizacionales. Otro ejemplo es el enfoque en el éxito cuando se analizan los resultados. Lógicamente alcanzar los objetivos es algo primordial cuando se inician

innovaciones, pero precisamente en la innovación es casi tan importante acertar como aprender del error y perderle miedo al fracaso a pequeña escala, puesto que éste nos acerca a obtener mejores resultados. Sería interesante incorporar indicadores que puedan medir esa resiliencia organizacional ante el fracaso o el riesgo, poniendo en valor los aprendizajes obtenidos en estos procesos.

En el ámbito de la innovación pública, otro elemento relevante son los ecosistemas de innovación. Tal y como señala Espinosa (2025), dichos ecosistemas son importantes dado que desplazan el foco desde el resultado puntual, aislado o individual hacia las condiciones estructurales y culturales que permiten que la innovación ocurra de manera sostenible. El conocimiento y el poder están distribuidos entre diversas instituciones y sectores, lo que exige una gobernanza mediante redes y múltiples actores (Ansell y Torfing, 2014). Desde esta lógica, la innovación pública no puede pensarse como una intervención aislada, sino como el fruto de un entorno complejo donde interactúan instituciones, ciudadanos, normativas, tecnología, liderazgo, cultura y contextos.

La evaluación acerca de la identificación de dichos ecosistemas, el papel de la organización dentro de éstos o su impacto para facilitar el desarrollo de innovaciones es otro de los vacíos comunes identificados. Un vacío menos común, pero que también sería interesante seguir explorando, es el del valor público generado en un sentido amplio, incluyendo conceptos como la inclusión, la deliberación, la equidad o la legitimidad de las políticas implementadas a partir de las innovaciones. En este sentido, surge un reto adicional que tiene que ver con la complejidad de evaluar estos conceptos y a la vez surge otro vacío: el del uso de un enfoque cualitativo que complemente a los datos cuantificables y que podrían ser de utilidad para evaluar y comprender estos valores alcanzados.

No obstante, y como sucede en la mayoría de las investigaciones, este trabajo ha contado con una serie de limitaciones. En primer lugar, la autodeclaración puede provocar sesgos institucionales. Cuando no se triangulan los datos existe el riesgo de respuestas optimistas o estratégicas, si bien este hecho puede minimizarse con el uso de encuestas complementarias anonimizadas a personas empleadas o la introducción de mecanismos de verificación documental. Otra de las limitaciones identificadas es la falta de continuidad temporal. Varios de los modelos analizados se han implementado en una única ocasión o de forma esporádica, lo que impide generar líneas de base o evaluar su progreso.

4. CONCLUSIONES

Del mismo modo que el concepto de innovación pública ha ganado protagonismo en las últimas décadas como objeto específico de estudio dentro del campo de la Administración pública y la ciencia política (De Vries et al., 2016; Criado et al., 2023), también lo ha hecho la atención por su medición, evaluación y comparabilidad (Kattel et al., 2014). Sin embargo, hasta el momento, estos últimos aspectos se han abordado mediante enfoques heterogéneos, lo que ha dado lugar a importantes interrogantes en la literatura, entre ellos, la necesidad de definir cuál sería el marco más idóneo para su análisis, qué dimensiones resultan más significativas para su comprensión y qué metodologías ofrecen un mayor rigor para su evaluación.

Por ello, el presente trabajo ofrece una serie de contribuciones novedosas al campo de la innovación pública. En primer lugar, aporta un análisis comparativo amplio y sistemático que reúne diez de las experiencias internacionales más relevantes en la medición de la innovación pública, lo que contrasta con la mayoría de los trabajos previos que tienden a centrarse en un único caso o en aproximaciones conceptuales aisladas. De este modo, la amplitud del enfoque permite identificar tanto similitudes como divergencias en cuanto a las dimensiones, metodologías y niveles de análisis, proporcionando un marco de referencia. En este sentido, el análisis comparado ha podido constatar que la medición de la innovación pública se encuentra en un estado de desarrollo incipiente, caracterizado por una gran diversidad de enfoques, unidades de análisis y metodologías; y que lejos de existir un modelo universalmente aceptado, los distintos instrumentos han sido diseñados para responder a contextos y necesidades específicas, lo que ha derivado en un panorama heterogéneo y en constante construcción.

En segundo lugar, el artículo sistematiza un conjunto de dimensiones recurrentes –los tipos de innovación implementados, el grado de novedad de las iniciativas, la capacidad institucional para sostener procesos innovadores, la colaboración con actores externos y la participación de empleados, el uso de metodologías contemporáneas como la co-creación o el prototipado, y, finalmente, la evaluación del valor público generado–; a la vez que visibiliza las dimensiones emergentes, como la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional o la cultura innovadora. Además, y en términos metodológicos, el estudio revela una evolución interesante: mientras los primeros modelos se apoyaban en cuestionarios estáticos o entrevistas estructuradas, los más recientes han apostado por plataformas digitales colaborativas que permiten la participación transversal de diferentes áreas institucionales, la incorporación de evidencias documentales y la validación en tiempo real de las respuestas.

En tercer lugar, la revisión comparada ha permitido identificar una serie de buenas prácticas, destacando, entre ellas, la utilización de plataformas interactivas que fomentan la apropiación institucional del proceso evaluativo, la inclusión de factores culturales y organizativos como la tolerancia al error o la cultura de aprendizaje, y la incorporación de perspectivas multinivel que trascienden el ámbito organizacional para abarcar también las condiciones sistémicas y las competencias individuales.

Finalmente, el trabajo adopta una perspectiva crítica que va más allá de la descripción de los instrumentos, al señalar una serie de vacíos compartidos entre los modelos analizados, como son la invisibilidad de la innovación informal, la escasa atención al aprendizaje derivado del fracaso, la falta de integración de la perspectiva ecosistémica y la dificultad para medir valores públicos más amplios, como la inclusión o la legitimidad.

A partir de estas observaciones, se proponen tres recomendaciones: i) introducir la perspectiva de la ciudadanía o de las personas y entidades destinatarias de los servicios, puesto que ya que ninguno de los instrumentos analizados incluye la voz de los beneficiarios directos de las innovaciones; ii) avanzar hacia instrumentos que integren metodologías mixtas y enfoques multinivel, capaces de articular lo individual, lo organizacional y lo sistémico; iii) priorizar la medición de factores culturales y de resiliencia, incorporando indicadores que den cuenta de la actitud frente al riesgo, la capacidad de aprender de los errores y la existencia de climas organizacionales innovadores; y iv) prestar una mayor atención a la dimensión ecosistémica, evaluando la calidad de las interacciones de las entidades públicas con actores externos y el papel que desempeñan en redes de innovación. Además de esto, la sostenibilidad y adaptabilidad de los instrumentos en el tiempo serían otros elementos a tener presentes, puesto que deberían ser periódicas, comparables y suficientemente flexibles para adaptarse a contextos institucionales diversos.

En próximas investigaciones, no obstante, podría ser interesante desarrollar –a partir de las consideraciones aquí obtenidas–, un índice de madurez de la innovación pública en las administraciones públicas para España (IMIPE), planteándose como una herramienta de evaluación multidimensional que permita conocer el grado de madurez de una organización pública en materia de innovación, atendiendo no sólo a los resultados obtenidos, sino también a las capacidades internas y a los procesos activados. Este índice podría estructurarse en tres dimensiones evaluativas, donde cada una de éstas respondería a una pregunta central sobre el nivel de desarrollo innovador de una organización pública: i) capacidad: ¿está preparada

estructuralmente la organización para innovar?, ii) procesos: ¿está la organización activando e implementando procesos de innovación de forma sistemática?, y iii) resultados: ¿qué tipo de valor está generando la innovación en la práctica?

Estas dimensiones –que, a su vez, estarían compuestas por un conjunto de subdimensiones que permitirían operacionalizar y analizar con mayor precisión las distintas facetas de la innovación pública–, buscarían medir distintos momentos y niveles de la innovación en las Administraciones, desde la disposición y preparación institucional (capacidad), pasando por la actividad y gestión del cambio (procesos), hasta los efectos producidos (resultados). Esta lógica respondería a una visión en la que la evolución se expresaría no solo por la cantidad de innovaciones implementadas, sino también por la solidez del sistema institucional que las sostiene y fomenta.

En definitiva, los hallazgos de esta investigación ofrecen –a partir de un análisis comparado de instrumentos internacionales–, un marco integrado de la innovación pública que combina resultados, capacidades, aprendizaje y apertura colaborativa, con implicaciones prácticas para el diseño de sistemas de medición, políticas públicas y estrategias de mejora en las administraciones públicas. Asimismo, se ponen de relieve el hecho de que la medición de la innovación pública no debe concebirse como un ejercicio meramente técnico, sino como un proceso estratégico que contribuye a fortalecer la capacidad de las administraciones para adaptarse a entornos cambiantes, generar valor público y reforzar su legitimidad democrática.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEMOGLU, D., y ROBINSON, J. A. (2019). *El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- ALCAIDE-MUÑOZ, L.; CRIADO, J. I., y LIARTE, I. (2025). "Analysing public sector innovation in local governments. an empirical assessment of Spanish city councils". *Local Government Studies*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/03003930.2025.2467982>
- ANSELL, C., y GASH, A. (2008). "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of public administration research and theory*, núm. 18: 543-571.
- ANSELL, C., Y TORFING, J. (2014). "Collaboration and design: New tools for public innovation", en ANSELL, C., Y TORFING, J. (Editores), *Public Innovation through Collaboration and Design*. New York: Routledge.

- ARGOTE, L.; INGRAM, P.; LEVINE, J. M., y MORELAND, R. L. (2000). "Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others". *Organizational behavior and human decision processes*, núm. 82: 1-8.
- ARROYAVE, L. M. (2021). *Sandboxes como catalizadores del ecosistema innovador en Colombia*.
- BASON, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. USA: Policy Press.
- BLOCH, C. (2011). *Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation*. Oslo: DAMVAD.
- CHEN, J.; WALKER, R. M., y SAWHNEY, M. (2019). "Public service innovation: a typology." *Public Management Review*, núm. 22: 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- CRIADO, J. I.; ALCAIDE-MUÑOZ, L., y LIARTE, I. (2023). "Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results". *Public Management Review*, núm. 27: 623-652. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>
- CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A., y FILHO, A. I. (2020). "Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts". *International Journal of Public Administration*, núm. 44: 451-464. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- DE VRIES, H.; BEKKERS, V., y TUMMERS, L. (2016). "Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda". *Public Administration*, núm. 94: 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- DOSI, G. (1988). "Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation". *Journal of Economic Literature*, núm. 26: 1120-1171.
- DRUCKER, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- ESPINOSA, D. (2025). *Economía colaborativa y ecosistemas de innovación como catalizadores para la co-creación de valor y competitividad empresarial*. Murcia: Universidad de Murcia.

- FUGLSANG, L.; HANSEN, A. V.; MERGEL, I., Y RØHNEBÆK, M. T. (2021). "Living labs for public sector innovation: an integrative literature review". *Administrative Sciences*, núm. 11: 1-19. <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>
- GASCÓ, M. (2017). "Living labs: Implementing open innovation in the public sector". *Government Information Quarterly*, núm. 34: 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003>
- HARTLEY, J. (2005). "Innovation in governance and public services: Past and present". *Public money and management*, núm. 25: 27-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- HARTLEY, J. (2005). "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present". *Public Money & Management*, núm. 25: 27-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- HARTLEY, J. y RASHMAN, L. (2018). "Innovation and Inter-Organizational Learning in the Context of Public Service Reform". *International Review of Administrative Sciences*, núm. 84: 231-248. <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>.
- HERNÁNDEZ, A., y VÁZQUEZ, C. (2023). "Innovación tecnológica en trámites y servicios, un análisis nacional (México): Technological Innovation in Procedures and Services: A National Analysis (Mexico)". *Revista Española De La Transparencia*, núm. 18: 381-405. <https://doi.org/10.51915/ret.297>
- HUGHES, A.; MOORE, K. y KATARIA, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. Reino Unido: NESTA.
- KATTEL, R., CEPILOVS, A., DRECHSLER, W., KALVET, T., LEMBER, V., y TÖNURIST, P. (2014). "Can we measure public sector innovation? A literature review", en *LIPSE Working papers*, (no. 2). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- KAUR, M., BUISMAN, H., BEKKER, A. y MCCULLOCH, C. (2022). "Innovative capacity of governments: A systemic framework", en *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 51. OPSI-OCDE. <https://dx.doi.org/10.1787/52389006-en>
- KIM, P. S., y HONG, K. P. (2013). "Major Constraints and Possible Solutions for Performance Management in Korea". *Public Management Review*, núm. 15: 1137-1153. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.818844>

- KIM, S., y YOON, G. (2015). "An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?". *Public Personnel Management*, núm. 44: 147-168. <https://doi.org/10.1177/0091026014568896>
- KOCH, P., y HAUKNES, J. (2006). *On innovation in the public sector – today and beyond*. PUBLIN Report No. D20, NIFU STEP (second revised edition), Oslo, Diciembre 2005.
- LEURS, B. (2018). *Landscape of innovation approaches: introducing version 2*. Nesta.
- LLANES, M.; SALVADOR, Y. SUÁREZ, M. A. (2021). "El ecosistema InnovAP: más que un espacio de colaboración". *Revista Reflexiones*, núm. 100: 1-21. <https://doi.org/10.15517/rr.v100i2.42357>
- LYKKEBO, A., ERFURT, J., y SIGURJÓNSDÓTTIR, H. R. (2019). *Measuring Public Innovation in the Nordic Region: Nordic Innovation Barometer*. Nordic Council of Ministers.
- MAZZUCATO, M. (2014). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Barcelona: RBA Libros.
- MCGANN, M., WELLS, T., BLOCKAMP, E. Y LEWIS, J.M. (2021). "Innovation Labs and co-production in public problem solving". *Public Management Review*, núm. 23: 1621-1641. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- MOORE, M., SPARROW, M., y SPELMAN, W. (1997). "Innovation in Policing: From production lines to job shops", en ALTSHULER, A., y BEHN, R. (Editores), *Innovation in American Government*. EEUU: The Brookings Institution Press.
- MULGAN, G. (2007). *'Ready or Not? Taking Innovation in the Public Service Seriously'*. NESTA Making Innovation Flourish.
- MULGAN, G., y ALBURY, D. (2003). "Innovation in the public sector". *Strategy Unit, Cabinet Office*, núm. 1.
- OLIVÁN, R. (2020). *Instituciones que aprenden. HIP: un modelo de innovación pública para la era post-COVID*. Madrid: SEGIB.
- OLIVÁN, R. (2021). "Equipos hexagonales. Nuevos roles y habilidades blandas para transformar las instituciones en ecosistemas de innovación a partir del Modelo HIP", en *Análisis Carolina*, 33. Madrid: Fundación Carolina.

- OSBORNE, S., y BROWN, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. UK: Routledge.
- RAMIÓ, C. (2021). *Innovación Pública en Iberoamérica: presente y tendencias del futuro*. Caracas: CLAD.
- RAMÍREZ-ALUJAS, Á. (2012). "Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa". *Estado, Gobierno Y Gestión Pública*, núm. 10:5-50. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- ROJAS-MARTÍN, F., y STAN, L. (2020). "Laboratorios de gobierno para la innovación pública. Creando espacios para la innovación abierta en las administraciones públicas", en *Red Innolabs, Laboratorios para la Innovación Pública*. Programa CYTED.
- TIDD, J., y BESSANT, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th ed.). Wiley.
- TORFING, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Georgetown University Press.
- TRIVELLATO, B.; MARTINI, M. y CAVENAGO, D. (2021). "How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting?". *American Review of Public Administration*, núm. 51:57-71. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>