

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE
INNOVACIÓN ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA
DEL MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS
COMUNICACIONES**

DIANA ROCÍO MORA TAPIAS
CONNIE PAZOS ALARCÓN

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

OCTUBRE 2020

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial

**Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional de Innovación entre los Funcionarios
de Carrera Administrativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las
Comunicaciones**

Diana Rocío Mora Tapias moratapias@gmail.com

Connie Pazos Alarcón conniepazos@gmail.com

Asesora: Yadira Milena Felizzola Cruz

**Trabajo de Grado Presentado para Optar el Título en
Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial**

Bogotá, D.C., Colombia

2020

Nota de Aceptación

Nombre de jurado

Nombre de jurado

Bogotá, D.C. 2020

| | |
|-----------------------------|---|
| <i>Citar/How to cite</i> | <i>(Mora, & Pazos, 2020)</i> |
| <i>Referencia/Reference</i> | <i>Mora, D. R., & Pazos, C. (2020). Propuesta de un modelo de cultura organizacional de innovación organizacional entre los funcionarios de carrera administrativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [Trabajo de grado en Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial], Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.</i> |
| <i>Estilo/Style:</i> | |
| <i>APA 6th ed. (2019)</i> | |

Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial.

Directora de Trabajo de Grado: Yadira Milena Felizzola Cruz

Jurado:

Universidad Externado de Colombia

Universidad Externado de Colombia - <https://www.uexternado.edu.co/>

Sede Principal - Calle 12 No. 1-17 Este. Edificio E. Bogotá, Colombia

Sede Carlos Restrepo Piedrahita - Calle 12 No. 2-94 Bogotá, Colombia

Sede Barrio Egipto - Av. Circunvalar No. 10-02 Bogotá, Colombia

Editorial Externadista, Revistas - <https://www.uexternado.edu.co/biblioteca/>

Dedicatoria

A MinTIC que nos permitió aportar un grano de arena en beneficio de los funcionarios de
carrera administrativa de la entidad.

Agradecimientos

A Dios, nuestras familias, docentes y funcionarios del MinTIC.

Tabla de Contenido

| | | |
|------------------|--|-----------|
| 1 | Introducción..... | 15 |
| 1.1 | Planteamiento del problema | 20 |
| 1.2 | Objetivos..... | 25 |
| 1.2.1 | Objetivo general..... | 25 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 25 |
| 2 | Marco Teórico y Contextual..... | 26 |
| 2.1 | Marco teórico | 26 |
| 2.1.1 | Cultura Organizacional | 26 |
| 2.1.2 | Cultura de Innovación..... | 30 |
| 2.1.2.1 | <i>Beneficios de crear una cultura de la innovación.....</i> | 35 |
| 2.2 | Marco Contextual..... | 36 |
| 2.2.1 | Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MinTIC-. 36 | |
| 2.2.1.1 | <i>Objetivos y funciones del MinTIC.</i> | 37 |
| 2.2.1.2 | <i>Misión y visión del MinTIC.....</i> | 39 |
| 2.2.1.2.1 | <i>Misión.....</i> | 39 |
| 2.2.1.2.2 | <i>Visión.....</i> | 39 |
| 2.2.1.3 | <i>Principios del MinTIC.....</i> | 40 |
| 2.2.1.4 | <i>Valores del MinTIC.....</i> | 40 |
| 2.2.1.5 | <i>Estructura organizacional del MinTIC.....</i> | 41 |
| 3 | Diseño Metodológico | 45 |
| 3.1 | Diseño de la Investigación..... | 45 |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 3.2 | Conveniencia del Diseño | 46 |
| 3.3 | Población y/o Participantes | 47 |
| 3.4 | Instrumentación..... | 48 |
| 3.5 | Recopilación de Datos | 49 |
| 3.5.1 | Fuentes primarias y secundarias..... | 49 |
| 3.5.2 | Confiabilidad..... | 49 |
| 3.5.3 | Validación Interna del Instrumento | 50 |
| 3.5.3.1 | <i>Alfa de Cronbach.</i> | 50 |
| 3.6 | Análisis de Datos..... | 52 |
| 4 | Análisis de Resultados y Propuesta | 56 |
| 4.1 | Modelo de Cultura organizacional de Innovación entre los Funcionarios de Carrera Administrativa del MinTIC | 56 |
| 4.1.1 | Circunscripción Organizacional | 56 |
| 4.1.2 | Propensión a la Innovación..... | 60 |
| 4.1.3 | Aprendizaje Organizacional..... | 63 |
| 4.1.4 | Creatividad y Empoderamiento | 66 |
| 4.1.5 | Recomendaciones al Ministerio TIC..... | 68 |
| 5 | Conclusiones y Recomendaciones | 70 |
| 6 | Referencias Bibliográficas | 74 |
| 7 | Anexos | 81 |

Lista de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Iniciativas de innovación en el sector público en Colombia..... | 81 |
| Anexo 2. Experiencias de innovación en el sector público en diferentes países. | 83 |
| Anexo 3. Resultados de la encuesta Cultura Organizacional de Innovación en MinTIC..... | 85 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Principios del MinTIC..... | 40 |
| Figura 2. Valores del MinTIC..... | 40 |
| Figura 3. Organigrama del Viceministerio de Conectividad y Digitalización..... | 41 |
| Figura 4. Organigrama del Viceministerio de Economía Digital | 42 |
| Figura 5. Organigrama de la Oficina Internacional y la Oficina Asesora de Prensa | 43 |
| Figura 6. Organigrama Despacho | 43 |
| Figura 7. Modelo de Cultura Organizacional de innovación propuesto para el MinTIC | 56 |
| Figura 8. Circunscripción organizacional. | 59 |
| Figura 9. Circunscripción organizacional - Grupo interno de innovación..... | 60 |
| Figura 10. Modelo de Propensión de la Innovación propuesto para el MinTIC..... | 63 |
| Figura 11. Aprendizaje organizacional | 65 |
| Figura 12. Creatividad y empoderamiento..... | 67 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Adaptación externa que deben ser resueltos por la cultura organizacional. | 27 |
| Tabla 2. Integración Interna que deben ser resueltos por la Cultura Organizacional | 28 |
| Tabla 3. Distribución encuesta por elementos. | 47 |
| Tabla 4. Circunscripción organizacional. | 51 |
| Tabla 5. Aprendizaje organizacional. | 51 |
| Tabla 6. Propensión a la innovación | 51 |
| Tabla 7. Creatividad y Empoderamiento | 52 |

Resumen

La presente investigación de tipo mixto fijó como objetivo general proponer un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC. Para ello, desde el aspecto cualitativo, se recabó información sobre la Cultura Organizacional y la Cultura de Innovación y se definieron los que se consideran elementos constitutivos de la Cultura organizacional de Innovación. En el aspecto cuantitativo, mediante la implementación de una encuesta diseñada bajo la Escala de Likert, debidamente validada, se indagó y estableció la percepción de las personas participantes acerca de la presencia o ausencia de los siguientes elementos constitutivos de la cultura organizacional de innovación en MinTIC:

1. Circunscripción Organizacional: relacionado con la organización, el talento humano, los recursos financieros, técnicos y tecnológicos disponibles con el fin de estimular construcción de nuevos conocimientos e ideas para desarrollar nuevos procesos, productos o servicios o se optimicen los existentes y se transfiera a toda la organización este conocimiento que ha derivado en innovación; se observa en la evaluación, que falta la generación de espacios para proponer ideas e involucramiento en el proceso de planificación estratégica.
2. Aprendizaje Organizacional: la adquisición de conocimientos tendientes a apoyar iniciativas estratégicas, a mejorar las habilidades en funcionarios e involucrar a directivos como facilitadores en la obtención de nuevos conceptos y la funcionalidad de lo aprendido.
3. Propensión a la Innovación: la proporción en la cual una persona es, relativa o parcialmente, precursora en la creación, adopción e implementación de nuevas ideas para optimizar productos, bienes o servicios, tomando como referente a otras personas que se desempeñan dentro de su mismo campo; el resumen de la evaluación permite resaltar

que en el Ministerio TIC la mayoría de los encuestados no están totalmente de acuerdo en que la innovación sólo sirve para crear un producto. 4. Creatividad y Empoderamiento: la creatividad consiste en producir ideas novedosas y útiles; en tanto la innovación es la implementación exitosa de dichas ideas; así las cosas, la creatividad es necesaria pero no suficiente para que se produzca innovación, pues falta el empoderamiento.

De acuerdo con los resultados de percepción se detectó la oportunidad de formular una propuesta de un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para lo cual se sugiere la creación de un Grupo Interno de Innovación que se encargue de lograr la apropiación de la innovación por parte de los funcionarios de carrera administrativa para que así se optimice integralmente el ente estatal objeto de estudio.

Palabras clave: Cultura de la Innovación, Cultura Organizacional, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Modelo de Cultura Organizacional *de Innovación*.

Abstract

This mixed research set as a general objective to propose a model of organizational culture of innovation among the administrative career officers of the MinTIC. To do this, from the qualitative aspect, information was collected on the Organizational Culture and the Culture of Innovation and defined what are considered constituent elements of the Culture of Innovation. In the quantitative aspect, through the implementation of a survey designed under the Likert Scale, duly validated, it was investigated and established the perception of participants about the presence or absence of the following elements constituting the organizational culture of innovation in MinTIC:

1. **Organizational Circumscription:** related to the organization, the human talent, the financial, technical and technological resources available in order to stimulate the construction of new knowledge and ideas to develop new processes, products or services or to optimize the existing ones and transfer this knowledge that has derived in innovation to the whole organization; it is observed in the evaluation, that the generation of spaces to propose ideas and involvement in the strategic planning process is missing.
2. **Organizational Learning:** the acquisition of knowledge to support strategic initiatives, to improve the skills of employees and to involve managers as facilitators in obtaining new concepts and the functionality of what has been learned.
3. **Propensity for Innovation:** the proportion in which a person is, relatively or partially, a forerunner in the creation, adoption and implementation of new ideas to optimize products, goods or services, taking as a reference other people working in the same field.
4. **Creativity and Empowerment:** Creativity is about producing new and useful ideas; innovation is the successful implementation of those ideas; Therefore, creativity is necessary but not sufficient to produce innovation, since empowerment is lacking. The opportunity to formulate a proposal

for an organizational culture model of innovation among the administrative career officials of the Ministry of Information and Communication Technologies was detected, for which the creation of an Internal Innovation Group was suggested, which would be in charge of achieving the appropriation of innovation by the administrative career officials so that the state entity under study would be optimized integrally.

Keywords: Innovation Culture, Innovation Organizational Culture Model, Ministry of Information and Communication Technologies, Organizational Culture.

1 Introducción

Las nuevas y cada vez más complejas necesidades de la sociedad, así como los retos que enfrenta, han provocado que los gobiernos continuamente busquen la manera de adaptarse a incesantes y abruptos cambios. Esto significa transformarse estructuralmente, a partir de procesos de innovación desde lo público. Esto entraña crear una cultura organizacional de innovación, que según la definición de indicada por Vargas (2017), se refiere a “un conjunto de saberes, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos que tienen en común los colaboradores para crear, compartir y difundir conocimientos, experiencias, habilidades y capital intelectual (...)” (p. 10).

Así las cosas, los gobiernos deben ser capaces de identificar los problemas que aquejan a sus respectivas sociedades, generar y/o recopilar ideas e iniciativas de solución y traducirlas en proyectos que sean piloteados a pequeña escala para luego implementarlos en el ámbito nacional, regional, departamental o municipal según se requiera. Igualmente, es preciso que reconozcan los procesos y estructuras que puedan apoyar y acelerar la instauración de una cultura de la innovación con el propósito optimizar la eficiencia, reduciendo al máximo la brecha existente entre las necesidades y las expectativas de la ciudadanía y las soluciones diseñadas y materializadas a través de estrategias y acciones contenidas en planes de desarrollo, en políticas públicas o en normativas creadas específicamente con este fin.

Entonces, una cultura organizacional de innovación en el sector público debe apuntar a encontrar nuevos y mejores medios para alcanzar los objetivos trazados por la Administración, los cuales deben cumplirse cabalmente en cada una de sus dependencias y reflejarse en bienestar para la sociedad; puede decirse que la cultura organizacional de innovación en el sector público

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

se establece de dos maneras: a través de la creación y/o con la optimización de políticas, productos y servicios destinados a la sociedad y mediante el perfeccionamiento de las políticas y de los procesos de gestión al interior de la Administración (Rey, 2017).

Otra forma mediante la cual se materializa la cultura organizacional de innovación al interior del sector público, es la que interesa para la presente investigación que abordará el caso del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante MinTIC), que en Colombia es la entidad de orden nacional encargada de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, explorando la percepción sobre la cultura organizacional de innovación de los funcionarios de carrera, a partir de cuatro elementos:

i. **Circunscripción organizacional:** Se refiere a la manera como se percibe el desarrollo de las labores cotidianas, el clima relacional, el sentido de pertenencia frente a las tareas realizadas, el involucramiento dentro de la toma de decisiones y el emprendimiento de acciones que favorezcan a la organización, así como el sistema de estímulos/recompensas o reconocimientos cuando se hacen aportes creativos y/o innovadores en beneficio de la empresa. La circunscripción organizacional también se relaciona con la organización y dirección del talento humano y de los recursos financieros, técnicos y tecnológicos disponibles con el propósito de estimular construcción de nuevos conocimientos e ideas a través de los cuales se desarrollen nuevos procesos, productos o servicios o se optimicen los existentes y se transfiera a toda la organización este conocimiento que ha derivado en innovación (Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología, s.f.).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

ii. Aprendizaje organizacional: Tiene que ver con la adquisición de conocimientos tendientes a apoyar iniciativas estratégicas de la organización, a mejorar las habilidades de los funcionarios, a involucrar a los directivos como facilitadores en la obtención de nuevos conceptos, y a develar la funcionalidad de lo aprendido (Ruta N Medellín, Centro de Innovación y Negocios, 2019).

Lo anterior significa que el aprendizaje organizacional se encamina a suscitar cambios en los repertorios cognitivo, ético, comportamental, actitudinal, aptitudinal, y procedimental de los funcionarios, desarrollando, fortaleciendo y consolidando sus habilidades con el fin que generen nuevos procesos, productos o servicios (Ruta N Medellín, Centro de Innovación y Negocios, 2019). No obstante, pretender la implementación de la cultura organizacional de innovación en el sector público no es fácil, pues existen factores que la obstaculizan tales como la resistencia al riesgo, las imposiciones de entrega de tareas que junto con las cargas administrativas no permiten pensar en la innovación, la restringida facultad para hacer una adecuada y oportuna gestión de riesgos, los horizontes y presupuestos cortoplacistas, la renuencia a cerrar programas o agencias estatales, la ausencia de incentivos y el desproporcionado sometimiento de alto rendimiento como semillero de innovación (Mulgan & Albury, 2003).

Estas barreras contra la innovación pueden ser superadas por los gobiernos abordando cuatro áreas o, dicho de otro modo, considerando los cuatro elementos que se explican a continuación y que son sugeridos por la OCDE en su texto *Fostering Innovation in the Public Sector* (2017).

- Talento humano, puesto que las personas, o mejor, los funcionarios, están en el centro de la innovación en el sector público; por tanto, es preciso invertir en ellos como

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

catalizadores de la innovación. Esto implica la construcción de la cultura y la estipulación de los incentivos y de las normas para facilitar nuevas formas de trabajo.

iii. Propensión a la innovación: Tiene que ver con la proporción en la cual una persona es, relativa o parcialmente, precursora en la creación, adopción e implementación de nuevas ideas para optimizar productos, bienes o servicios, tomando como referente a otras personas que se desempeñan dentro de su mismo campo. Asimismo, la propensión a la innovación se asocia al nivel de sensibilidad e inclinación a producir o aceptar nuevas ideas y tomar la decisión de innovar, independientemente de la opinión de los demás. Según Marcano, Rojas, & Mosello (2014), la propensión a la innovación “involucra la confluencia virtuosa de capacidades y actitudes articuladas, de organizaciones, personas y sistemas, para generar innovaciones” (p. 2).

iv. Creatividad y el empoderamiento: La creatividad consiste en producir ideas novedosas y útiles; en tanto la innovación es la implementación exitosa de dichas ideas; así las cosas, la creatividad es necesaria pero no suficiente para que se produzca innovación, pues falta el empoderamiento (Murcia, 2015; Fernández, Eizagirre, Arandia, Ruiz de Gauna, & Ezeiza, 2012); ya que, como expresa Pascual (2018), “gran parte de la capacidad de una Organización para adaptarse a los nuevos tiempos y retos reside, sencillamente en el empoderamiento de sus miembros para el cambio” (p. 9).

Cuando se piensa en la innovación dentro del sector público se está hablando de la optimización del servicio público, de una rápida evolución de la administración digital, la reformulación de procesos y disminución de procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas, de una reestructuración cognitiva que acepte y adopte el cambio, de la facilidad en el acceso y divulgación de la información pública y de la inclusión del sector privado y aliado.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el caso colombiano, específicamente el MinTIC, se plantea este trabajo de investigación aplicada, que tiene como objetivo general proponer un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC. Y como objetivos específicos tenemos el reto de definir los elementos que constituyen una cultura organizacional de innovación que pueda responder a las necesidades del MinTIC y su papel con la ciudadanía; así como establecer la percepción y la opinión que tienen los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC sobre la posibilidad de actuar de manera innovadora en la entidad con la estructura actual. Y por último plantear lineamientos y acciones que permitan que los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC se apropien de una cultura organizacional de la innovación.

Para responder a estos objetivos inicialmente se definen los elementos constitutivos de una cultura organizacional para la innovación; circunscripción organizacional, propensión a la innovación, aprendizaje organizacional, y creatividad y empoderamiento. Posteriormente se diseña un instrumento de percepción que se aplica a un grupo de 80 funcionarios de carrera administrativa dentro del MinTIC, cuyos resultados son tomados en cuenta para formular un modelo con actividades que ayudarán a que el MinTIC tenga una cultura organizacional para la innovación

En cuanto a la metodología se realiza una investigación de método mixtos (cualitativo y cuantitativo), cuya perspectiva cualitativa se apoya en la realización de un análisis documental que logrará definir el constructo sobre cultura de innovación, así mismo, se complementa con una perspectiva cuantitativa de recolección de información primaria, su análisis estadístico y

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

valoración. Para este fin se envía una encuesta virtual a los miembros de la entidad con una respuesta de 80 personas, correspondiente al 95% de la muestra objetivo.

Los resultados de esta investigación contribuirán a que el MinTic genere una cultura de innovación en los empleados de carrera administrativa, a través de un modelo que genere sentido de pertenencia, reconocimiento, mejore las habilidades de los funcionarios, desarrolle su creatividad, los empodere e incentive en su ejercicio personal y profesional para lograr una transformación en la cultura organizacional de la entidad.

Este documento cuenta con 7 capítulos, aparte de la introducción, y se estructura así: marco teórico y contextual, diseño metodológico, análisis de resultados y propuesta, conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

1.1 Planteamiento del problema

La optimización de la operatividad del sector público es imprescindible pues deriva de las exigencias legítimas de la ciudadanía, básicamente tienen que ver con: a) eficiencia de la Administración, b) fortalecimiento de los mecanismos de participación y transparencia que garanticen procesos más democráticos, c) incremento de la efectividad y, por tanto del impacto positivo de las políticas públicas, y, d) aumento de la satisfacción de los ciudadanos en sus interacciones con el gobierno (Bason, 2014); entonces, en vista de la cuarta revolución industrial que se está viviendo, derivada de una economía global y de la fusión de sistemas digitales, físicos y biológicos, los gobiernos de las distintas naciones deben responder oportunamente a esta situación que desafía y en ocasiones rebasa su capacidad de respuesta (Mejía L. F., 2018).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Varios países han emprendido procesos de innovación en el sector público, por lo cual en el anexo 2 se muestran ejemplos de estrategias empleadas y acciones emprendidas en países como Australia, Nueva Zelanda, EE. UU, Suecia, Dinamarca, Reino Unido, Canadá. Por otro lado, en el Reino Unido, la National School of Government (2010) estima que existen los siguientes modelos de innovación en el sector público:

- Modelo de innovación a través de I+D, las ideas son generadas, desarrolladas e implementadas por especialistas.
- Modelo de innovación de alta participación, en el que pueden tomar parte todos los funcionarios para desarrollar ideas en las áreas donde laboran. Este modelo está encaminado a desarrollar innovaciones incrementales.
- Modelo de innovación empleando las redes para adaptar y desarrollar iniciativas.
- Modelo de innovación radical; consiste en la introducción de un nuevo producto, bien o servicio, con lo que se favorece la creatividad, se rebasan los límites convencionales de la organización respecto de la implantación de cambios, por lo que es imprescindible contar con el apoyo de la alta dirección.
- Modelo de innovación de emprendimiento, el cual es desarrollado por personas dentro o fuera de las organizaciones, de manera que necesita del apoyo de la institución y de la instauración de un sistema de recompensas para mantenerlo.
- Modelo de innovación de adaptación o de ajuste o acomodación de iniciativas surgidas en otro ámbito.

Esto en Colombia se pueden citar como iniciativas de orden territorial y nacional, precursoras en la inclusión, implementación y posicionamiento de la innovación, para actuar y

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

responder apropiadamente a las demandas de la sociedad. Igualmente en Medellín, La Ruta N, con su Centro de innovación de negocios dinamiza la economía del conocimiento en Antioquia.

- También se resalta el Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital - LABcapital de la Veeduría Distrital, que diseña estrategias para articular las acciones de control preventivo de las entidades distritales a nuevas TIC y nuevos modelos de gestión institucional para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de ciudad.

En el Anexo 1 se describen en detalle, diversas iniciativas de entidades públicas que muestran la transformación que está generándose desde el sector público y las cuales se convierten en referente en la cultura organizacional de innovación. Ahora bien, considerando que el MinTIC a lo largo de la última década del presente siglo ha recibido premios o reconocimientos tales como premio a la mejor política TIC del mundo en 2012, Gobierno en línea líder región en 2012.

En el caso de Colombia, específicamente en el MinTIC, en el año 2016, consciente de la situación, y entendiendo la necesidad de tener una alineación de los procesos, las personas y las iniciativas, se crea el Equipo de Innovación Estratégica -INNES-, con el objeto de promover la innovación al interior; la primera tarea del INNES consistió en determinar el estado de la Cultura de la Innovación en el MinTIC para lo cual desarrolló una investigación en la que empleó el análisis etnográfico, las conversaciones apreciativas y los lienzos generativos como fuentes de información que develarían alternativas para mejorar la eficacia, la efectividad y el impacto de las acciones del Ministerio (Mejía E. , 2016). En referencia a los objetivos de la investigación del INNES, estos fueron:

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

- Implementar un proceso de acompañamiento en el MinTIC para la transformación de la innovación.
- Desarrollar un modelo de cultura de la innovación y las herramientas (estrategias, gestión y cultura), para la transformación del MinTIC.
- Desarrollar una investigación que diera cuenta del estado (en 2016) de la innovación en el MinTIC.
- Definir acciones para la transformación del uso de la innovación.
- Respecto de los conceptos a manejar dentro de la investigación, según expone Mejía (2016) estos se operacionalizaron así:
 - La cultura se definió como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que tienen las personas de un colectivo específico en una determinada dimensión espaciotemporal.
 - La innovación fue conceptualizada como el proceso para abordar retos que genera resultados diferenciados, aporta valor a las partes involucradas y genera impactos.

Por tanto, según lo planteado a través de INNES, la cultura de la innovación tiene que ver con los valores, las creencias y los comportamientos que tienen las personas de una organización para ejecutar procesos cuando precisen solucionar los retos que se les presenten. Entonces, la Gestión de la Innovación, desde la perspectiva de INNES, se materializa mediante el desarrollo y liderazgo de proyectos con talento, procesos y herramientas que favorecen y estimulan la innovación. Finalmente, según se plantea en INNES, la Estrategia de Innovación alude a los planes de la organización para alinear la innovación con el impacto que ha planeado o espera generar. Los resultados de la investigación se relacionan a continuación:

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

- En este sentido, los descubrimientos principales sobre la idea fueron: i) existe una clara “idea” de Ministerio para los funcionarios y está centrada en el Plan Vive Digital, una innovadora política del Gobierno 2010 – 2014, cuyo propósito era incentivar, en el país, el salto tecnológico mediante la masificación de internet y el desarrollo del ecosistema digital. No hay claridad de cómo la “idea” del Ministerio se materializa en la cotidianidad de los equipos de trabajo del MinTIC, ii) no existe una clara “idea” de innovación en el MinTIC.
- Existía inversión en innovación, pero no evidenciaba un enfoque preciso, es decir que los recursos que se destinaban no eran encausados a la generación de impactos positivos, sino que se invertían en elementos específicos no estratégicos para el MinTIC, ni articulados con los fines que perseguía.
- El reto era crear condiciones en la cultura del Ministerio, que facilitaran la innovación, puesto que existía una visión a corto plazo, aversión al riesgo y al fracaso, desconfianza y bajos incentivos.
- Existía un proceso de innovación, pero no había sido apropiado por las Direcciones, tan solo lo había implementado el Centro de Innovación Pública Digital.
- Se destacaba la necesidad del desarrollo de habilidades de innovación de forma más consistente

Han pasado más de cuatro años desde que se implementó INNES y actualmente ya no existe por decisión de los líderes del Ministerio de aquella época, por lo cual los resultados de su investigación no fueron usados de manera productiva en la entidad; sin embargo, incentivaron y sirven de sustento para la realización de la presente investigación que pretende resolver el siguiente interrogante:

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

¿Cuáles son los elementos que se requieren para configurar un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC?

El estudio se focaliza en los funcionarios de carrera administrativa puesto que son los únicos empleados del MinTIC que tienen estabilidad laboral independientemente del cambio de gobierno nacional o de Ministro, poseen una memoria institucional ligada a ese conocimiento de la entidad adquirido y transmitido por años, se conocen y se referencian entre ellos, de manera que con este grupo poblacional se puede garantizar no solo la configuración, sino además, la preservación de una cultura de innovación organizacional

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Proponer un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Definir los elementos que constituyen una cultura organizacional de innovación que pueda responder a las necesidades del MinTIC y su papel con la ciudadanía.
- Establecer la percepción y la opinión que tienen los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC sobre la posibilidad de actuar de manera innovadora en la entidad con la estructura actual.
- Plantear lineamientos y acciones que permitan que los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC se apropien de una cultura organizacional de la innovación.

2 Marco Teórico y Contextual

2.1 Marco teórico

Para entender la problemática objeto de estudio en este trabajo, es necesario hacer un acercamiento a los conceptos de Cultura Organizacional y Cultura de la Innovación, para luego contrastarlos con la realidad organizacional del MinTIC.

2.1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional según (TPM, 2007), se refiere a:

(...) un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (p. 1).

En la anterior conceptualización, las organizaciones son consideradas culturas donde sus miembros entienden el significado de hacer las cosas de un modo específico o particular, dejando atrás la idea de la organización como un ente coordinador y controlador de grupo de personas. Otra perspectiva de la Cultura Organizacional es la presentada a continuación, la cual fue propuesta por Hamel y Breen (2008).

(...) un conjunto de principios administrativos que den lugar a un nuevo modelo empresarial, más centrado en valores (autonomía, libertad, democracia, confianza, respeto por la persona, propósito común) que, en objetivos financieros,

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

subrayando la importancia de los valores y creencias compartidas en este modelo empresarial emergente (p. 16).

Por lo anterior, todo grupo humano que convive un período de tiempo considerable, que tenga experiencias significativas y deba resolver problemas de supervivencia o adaptación externa y de convivencia o de integración interna, pondrá a prueba un determinado conjunto de supuestos que orientarán las soluciones elegidas, que, en cuanto resulten funcionales o adecuadas para superar dichos problemas, se remontarán en la memoria del grupo, consolidándose como la manera correcta de enfrentar los problemas, en un nivel cada vez más autónomos e inconsciente.

Para Schein (1988) la cultura organizacional consiste en un “conjunto de supuestos, normas, valores y creencias de base que comparten los miembros de una empresa, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo en tanto enfrenten colectivamente problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 41), estipula, define o establece los conceptos claves de la empresa que se enuncian y describen en las tablas 8 y 9 que aparecen a continuación:

Tabla 1.

Adaptación externa que deben ser resueltos por la cultura organizacional.

| Tema | Descripción |
|---------------------------|--|
| Misión, Estrategia, Metas | Definición de quiénes somos (identidad), qué queremos ser (fines declarados), cómo se espera lograrlo (estrategia), qué posición busca obtener la organización en el mercado (líder/seguidor), cómo busca legitimarse socialmente, y cuál es el marco ético que regula su actuación. |
| Medios | Selección de formas de operar como organización (procesos, sistemas, estructuras). |
| Medición | Elección de prácticas para evaluar el rendimiento y generar rendición de cuentas por parte de sus miembros. |
| Mecanismos correctivos | Procedimientos remediales establecidos ante la eventualidad de que no se alcancen las metas. |

Adaptado de: La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica por E. Schein, 1988, Barcelona: Plaza & Janes.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Tabla 2.

Integración Interna que deben ser resueltos por la Cultura Organizacional

| Tema | Descripción |
|---------------------------|--|
| Lenguaje común | Formas de comunicación, argot, códigos de lenguaje y usos particulares. |
| Límites grupales | Acuerdos sobre criterios para estimar quién pertenece y quién no a la organización, cómo se mantiene/pierde la “membresía” (integración/segregación). |
| Poder y Jerarquía | Criterios y reglas sobre cómo se obtiene, conserva y pierde el poder (por conocimiento, antigüedad, astucia, relaciones, fuerza, etc.), proceso de estratificación. |
| Intimidad, amistad y amor | Reglas de juego sobre relaciones entre iguales, entre sexos, competencia, colaboración, reciprocidad, trabajo conjunto, solidaridad, sociabilidad, tolerancia en las interacciones, intimidad permitida. |
| Ideología y religión | Cómo se interpretan los eventos o situaciones inexplicables y misteriosas, para reducir la ansiedad y responder como organización. |
| Recompensas y castigos | Consenso sobre conductas heroicas y pecaminosas, lo permitido, lo prohibido, lo obligatorio, qué es “trabajo justo”. |

Adaptado de: La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica por E. Schein, 1988, Barcelona: Plaza & Janes.

De otra parte, Hofstede (2015) indicó que la cultura es la programación colectiva de las mentalidades de las personas en un medio determinado, que permite a los miembros de una comunidad, grupo o categoría de personas, diferenciarse de otros. No es una característica de los individuos; agrupa a un conjunto de personas condicionadas por la misma educación y las mismas experiencias. Ahora bien, toda cultura, entendida como sociedad, organización o grupo, tiene tres problemas comunes que repercuten sobre su funcionamiento, según indica Hofstede (2015):

(...) - La relación con la autoridad - El concepto de uno mismo, concretamente: a) La relación entre el individuo y la sociedad, y, b) El concepto individual de masculinidad y de feminidad - Las maneras de tratar con los conflictos, incluyendo el control de la agresión y de la expresión de los sentimientos (p. 4).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Estas problemáticas son abordadas y percibidas por las personas de diferente manera, difiriendo en las siguientes áreas:

(...) - Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad. - La relación entre el individuo y el grupo. - Los conceptos de masculinidad y feminidad, así como las implicaciones sociales de haber nacido niño o niña. - Las formas de manejar la inseguridad, relacionada con el control de la agresión y la expresión de las emociones (p. 4).

Estas cuatro áreas básicas de problema constituyen las dimensiones de las culturas, entendiendo por estas últimas las propiedades, los atributos o las particularidades de una cultura que pueden ser valorados o tasados en relación con otras culturas. Hay que advertir que las áreas básicas del problema tienen que ver con las dimensiones que Hofstede (2015) denominó:

(...) - La distancia al poder (desde una distancia corta a una grande). - Colectivismo contra individualismo. - Feminidad contra Masculinidad - Evitación de incertidumbre (desde una evitación sutil a una fuerte). - Orientación de la vida a largo/corto plazo (pp. 4-5).

Schein (1988) profundizó en la importancia que estas áreas básicas tienen para la organización y la cultura y cómo la integración de los miembros y sus funciones respecto a un entorno cambiante deben seguir unos lineamientos para hacer frente a los diversos problemas y estados de adaptación. Para finalizar, y, tomando las ideas de Labarca, García y Villegas (2012) y Moya (2016), puede decirse que la cultura organizacional debe contemplar la manera de adecuarse a las demandas del presente siglo, lo que entraña crear los espacios para que los

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

empleados de la empresa exterioricen sus habilidades y creatividad y las concreten en acciones innovadoras, logrando entonces una ventaja competitiva para la organización que la posicione estratégicamente y se materialice en la creación y puesta al servicio del cliente, de la solución a su necesidad y expectativa, por el bien o servicio que se le ofrece, de modo que alcance así su satisfacción como consumidor.

2.1.2 Cultura de Innovación

De acuerdo con Ruta N Medellín (2019), la cultura de innovación tiene que ver con el desarrollo de habilidades y destrezas para crear nuevos productos, servicios o procesos. Bovermann y Russell (2004) afirman que una cultura de innovación relacionada sólidamente con la sociedad del conocimiento está configurada por una dinámica social, autorreflexión, tolerancia, respeto a la diversidad, gestión del conocimiento y un deseo colectivo para desarrollar la creatividad. Para Cornejo y Muñoz (2012) “se define como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (p. 131). Desde la presente investigación se adopta la siguiente definición de cultura de innovación indicada por Vargas (2017), según la cual:

Es un conjunto de saberes, actitudes, comportamientos, prácticas y hábitos que tienen en común los colaboradores para crear, compartir y difundir conocimientos, experiencias, habilidades y capital intelectual; permitiendo 11 desarrollar nuevos o significativamente mejorados productos que aportan valor agregado a los procesos misionales (pp. 10-11).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

De otro lado, la cultura de innovación establece el nexo entre la gestión del conocimiento y el proceso de innovación de la empresa, haciéndose perceptible con la introducción de significativos cambios en los bienes o servicios que ofrece la empresa, lo que apuntala su posicionamiento estratégico; entonces es indispensable que los funcionarios estén dispuestos a aceptar los cambios y riesgos que trae consigo la innovación, entendiendo que dichas modificaciones son irrepetibles, porque la competencia no puede encontrarle sustitutos (Labarca, García, & Villegas, 2012). Ahora bien, las barreras contra la cultura de innovación son las siguientes: (Camuñas, 2019; Bermejo & López, 2014).

- Aversión o miedo al cambio, manifestado por los funcionarios.
- Falta de voluntad política de la empresa para apoyar y emprender procesos innovadores patente en la escasez de recursos y en la falta de motivación.
- Reparto asimétrico de la información relativa a la innovación en los diferentes niveles o departamentos de la empresa incluso con clientes (habituales y potenciales), proveedores y stakeholders.
- Desvinculación en el propósito, lo que significa que haya funcionarios que se sientan marginados del proceso de innovación, pues quienes tienen la percepción de “hacer algo especial” tienen un 56% más de probabilidades de ser innovadores y un 64% sienten que “marca la diferencia con su trabajo”.
- Reticencia frente al cambio por parte de aquellos usuarios que encuentran que el bien o servicio ofrecido por la empresa, luego de ser innovado, es sofisticado y complicado al punto que para ser usado es necesario adelantar un proceso de aprendizaje igualmente complejo, o que su configuración se anticipa demasiado a su necesidad y rebasa ampliamente su expectativa.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

En contraposición a los obstáculos arriba mencionados, los atributos de la cultura innovadora deben ser los que se describen a continuación: creatividad, continua capacitación, reconocimiento del valor de la heterogeneidad cultural, competitividad, competencias gerenciales, involucramiento con el Horizonte Institucional y capacidad dinámica (Fuentes & Llanos, 2017; Naranjo & Calderón, 2015).

En primer lugar, el atributo de la creatividad es importante dado que de su desarrollo y aplicación deriva la innovación (Fuentes & Llanos, 2017; Naranjo & Calderón, 2015); con relación a la continua capacitación del personal, esta incide positivamente sobre el proceso de innovación (Torugsa, 2013), porque empodera e incentiva a las personas a salir de la zona de confort en las que permanecen en las organizaciones; adicionalmente, el reconocer el valor de la heterogeneidad cultural y su importancia como factor predecesor de la innovación, es fundamental, ya que una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal (Ventosa, 2012, pág. 10).

Se alude a la competitividad, porque con la innovación se instaura un referente de diferenciación al modificar la usual presentación o utilidad de bienes y servicios, cargándolos de alto valor, distanciándolos de los que se encuentran en el mercado, haciéndolos inimitables e irrepetibles y obteniendo significativas ganancias económicas (Mendoza, 2018; Gómez L. A., s.f.; Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, 2014).

- Concepción de ideas anticipatorias para rebasar la expectativa del cliente, satisfaciendo su necesidad más allá de lo esperado.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

- Efectividad interpersonal, manifiesta en habilidad para escuchar, empatizar y crear sinergia.
- Tomar decisiones adecuadas, oportunas y pertinentes.
- Trabajar en equipo.
- Tener orientación al logro, o, dicho de otro modo, hacer coincidir las metas personales con las de la empresa, con el propósito de fijar objetivos que rebasen los estándares y expectativas establecidos.

Con relación al involucramiento con el Horizonte Institucional, tiene que ver con materializar en la cotidianidad la Misión, la Visión, la Filosofía, los Principios y los Valores de la empresa, con el objetivo de encontrar, establecer y fijar o mantener cohesión y coherencia entre los aspectos teóricos que sustentan la operación de la organización. Por último, la capacidad dinámica tiene que ver con aquello que la empresa es capaz de ser y de hacer. Por otro lado, para que una organización gesticule una cultura de innovación, requiere institucionalizar la innovación, para lo que es preciso poner a disposición de este proceso tiempo, espacio y dinero; asimismo debe contar con una división encargada de liderar esta caminata hacia la transformación, generando y recabando ideas de los funcionarios de la empresa, con las cuales debe experimentar implementándolas, creando una modalidad de estímulos destinada a los que osen innovar y realizando una constante vigilancia tecnológica (Arancibia, Donoso, Venegas, & Cárdenas, 2015).

Entonces, siguiendo a Naranjo y Calderón (2015), a Paz, Paz y El Kadi (2014), y a Gómez (2013), la conceptualización de la cultura de innovación por parte de la empresa y la

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

apropiación de esta, así como su implementación en la cotidianidad por parte de los empleados se logra cumpliendo las siguientes acciones:

- Revisando las consecuencias que han traído las innovaciones realizadas, reflexionando acerca del proceso de ensayo-error, así como de los impactos y beneficios recibidos. Esto conlleva a la transformación del pensamiento del talento humano para alinearlo con el Horizonte (Misión, Visión, Objetivos, Funciones, Principios y Valores) y la planeación estratégica de la Empresa, el cual apunta hacia la innovación.
- Insertando en el repertorio comportamental de los funcionarios una actitud proclive a la innovación, buscando superar de manera significativa las necesidades y expectativas de clientes, proveedores y stakeholders
- Interconectando los departamentos de la empresa e integrando grupos de trabajo para dar a conocer y retroalimentar ideas y procesos innovadores, llegando a acuerdos y articulando ideas y actividades.

Además, hay que considerar que para que se materialice la cultura de la innovación en una empresa, se precisa de la existencia de ciertos elementos claves (Morales & León, 2013), tales como:

- Visión y Liderazgo, elementos estos que deben apoyar la innovación, pues sin que existan los dos primeros no puede darse la segunda.
- Entorno y recursos para innovar, es decir, disponibilidad de recursos de tiempo, de espacio (entorno/clima organizacional), humanos, tecnológicos y financieros.
- Talento y Motivación, consistente en atracción, reconocimiento/estímulo, retención y desarrollo del talento innovador.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

- Experimentar y Correr Riesgos, lo que entraña admitir que la experimentación y el fracaso o el ensayo-error, son pasos necesarios que deben cumplirse para que ocurra la innovación, de manera que no pueden castigarse y/o sancionarse pues son parte constitutiva del proceso de innovación.
- Diversidad de Pensamiento, que se consigue involucrando a la mayor cantidad posible de funcionarios de la organización en el proceso de innovación luego que se hayan apropiado de la cultura de la innovación.
- Colaboración, es decir cooperación y participación de todos los departamentos, unidades o divisiones de la organización para lograr la innovación, de ahí la importancia que cada funcionario se apropie de la cultura de la innovación.

2.1.2.1 Beneficios de crear una cultura de la innovación.

Hace referencia a las capacidades, se está hablando del aspecto cognitivo o intelectual y de una gran cantidad de conocimientos generales que la persona puede aplicar a su área de trabajo (Ministerio de Educación Nacional, s.f.); En lo concerniente al talento, tiene que ver con un alto potencial general o restringido a un campo específico de la actividad humana que supera ampliamente al que se espera tengan las otras personas que se desempeñan dentro de la misma área (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

- Reduce la entropía que corresponde a la cantidad de energía disponible que no se convierte en trabajo; es lo contrario a la cohesión, de modo que deriva en ineficacia, alejamiento o distanciamiento de la competitividad, baja productividad, desaprovechamiento de recursos disponibles, desgaste, sobre costos; se combate con planeación y disciplina (Hemmi, 2013).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

- Ayuda a que la organización y sus funcionarios vayan a la par con la evolución del mercado, de las TIC, de la manera de pensar o de comunicarse, es decir que evita que haya rezago respecto de la rápida evolución social, económica y cultural propia de la actualidad, es decir que prepara para el cambio (Martínez, 2016).
- Enseña que los errores generan aprendizaje y aportan experiencia a los funcionarios y a la organización (Martínez, 2016).
- Permite que se asuman múltiples roles para generar ideas innovadoras, o, en palabras de Martínez (2016), “rotar el talento humano permite enriquecer experiencias y mejorar la visión de negocio para los participantes, por lo que seguramente, enriquecerá el producto, que son las ideas” (párr. 8).
- Moviliza a la organización y le facilita adaptarse a los cambios, con el fin de mantenerse en las preferencias del consumidor (Martínez, 2016).
- Ayuda a que las nuevas ideas se transformen en resultados positivos (Vilá, 2019).
- Hace que dentro de la organización la innovación se perciba como una competencia propia y permanente (Vilá, 2019).

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MinTIC-

La Ley 1341 (2009), dispuso en su artículo 16 que, a partir de su entrada en vigencia, el Ministerio de Comunicaciones cambia su denominación por la de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de manera que esta normativa creó un marco regulatorio para garantizar el desarrollo del sector, así como el fomento en lo relativo al acceso y uso de las TIC mediante estrategias de masificación, de empuje a la libre competencia, de uso adecuado de

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

infraestructura y, principalmente, el afianzamiento de la protección de los derechos de los usuarios (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

2.2.1.1 Objetivos y funciones del MinTIC.

El MinTIC de Colombia es una entidad pública que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Ley 1341, 2009); constituida con el fin de reconocer los derechos de los ciudadanos colombianos respecto al uso de las TIC y cuáles son las obligaciones y responsabilidades que los prestadores del servicio tienen frente a los usuarios. Frente a este tema se hace un breve recuento de los numerales correspondientes a los artículos 17 y 18:

En su artículo 17. Objetivos del Ministerio. Los objetivos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: se define en todos sus numerales: 1. Especifica que se hace una modificación, más encaminado a la misión, visión y objetivos del MinTIC; regular la prestación de servicio, adoptar la política de internet para todos (inversión) y reducir la brecha digital, 2. Sobre la promoción, uso y apropiación, hacer uso de las tecnologías en la prestación de los servicios, 3. Desarrollo y fortalecimiento del sector para mejorar el entorno tecnológico, 4. Inspección, vigilancia y el control de los proveedores servicios de comunicación y 5. Asignación, vigilancia y el control del uso del espacio radioeléctrico.

Artículo 18. Funciones del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Además de las funciones que determinan la Constitución Política, y la Ley 489 de 1998, las siguientes: 1, 2 y 3. Diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas en el sector, con el fin de fomentar el uso, la competitividad y la comunicación en pro de la equidad en educación, trabajo, salud, justicia, cultura y recreación, entre otras, como instrumento que

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

facilitan el bienestar y el desarrollo personal, social y económico de los ciudadanos, 4 y 5

Mantener la transversalidad entre entidades gubernamentales, territoriales y proveedores de servicios y gestionar la cooperación internacional, 6, 8, 22 y 23 tiene que ver con la asignación, vigilancia y el control del uso del espectro radioeléctrico y electromagnéticos; espacios de televisión y los contratos de cesión de derechos de emisión, producción y coproducción de los programas de televisión, y regular las tarifas; 9 y 10 Presencia ante los diferentes organismos internacionales y ejecutar los tratados y convenios que para tal fin se han realizado.

Respecto a los numerales 11, 12, 13 y 14 inspección, vigilancia y control en el sector protección de los derechos de información y de la comunicación, cumplimiento de la responsabilidad social de los medios de comunicación, la influencia y cobertura que las tecnologías ejercen en el territorio para realizar planes y programas que mejoren la competitividad del país.; Numerales 15, 16, refieren al trabajo virtual y la enseñanza como estrategia para mejorar y generar oportunidades en Colombia; Numerales 17, 18, 19, 20 y 21 realizar y actualizar las diferentes iniciativas TIC, así como la formulación de planes y políticas públicas en el sector de las tecnologías para beneficio social y del acceso al conocimiento, así como administrar el uso del nombre de dominio de Internet bajo el código del país correspondiente a Colombia -.co- y ejercer vigilancia y control sobre los proveedores de internet.

24, 25, 26, 27 y 28 Regulaciones para los operadores y fijación de tarifas, así como asignar las concesiones y adjudicar los contratos sobre espacios con RTVC como interventor. Los que respecta a los canales regionales, televisión étnica y afrocolombiana el numeral 29 y 30, establece condiciones para permitir su participación e integrarlos con las mismas oportunidades,

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

así como permitir los mecanismos de cooperación e integración con entidades diferentes a las colombianas. Por último el numeral 31 se menciona la estructura y la planta de personal.

2.2.1.2 Misión y visión del MinTIC.

Respecto de la Misión y Visión del MinTIC son:

2.2.1.2.1 Misión.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones lidera la iniciativa pública para impulsar la inversión en el sector TIC y para materializar la transformación digital del Estado; por tanto, encauza esfuerzos, crea incentivos, cuenta con un equipo de trabajo de alto desempeño, es modelo en el uso de las TIC en sus servicios y procesos totalmente digitales. Es un promotor de programas y proyectos que fortalecen las competencias ciudadanas digitales de acuerdo con las condiciones y estructura de cada región. Asimismo, instaura alianzas con entes privados bajo un esquema sostenible que forja desarrollo en todo el país (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

2.2.1.2.2 Visión.

En 2022 Colombia será una sociedad digital destacada en Latinoamérica y en el mundo, en la que todos los habitantes de las áreas urbanas y rurales estarán conectados con calidad, seguridad y sostenibilidad; habrán adoptado las TIC y se beneficiarán de los servicios digitales mejorando su bienestar y aumentando la productividad, la innovación y la competitividad del país (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

2.2.1.3 Principios del MinTIC.

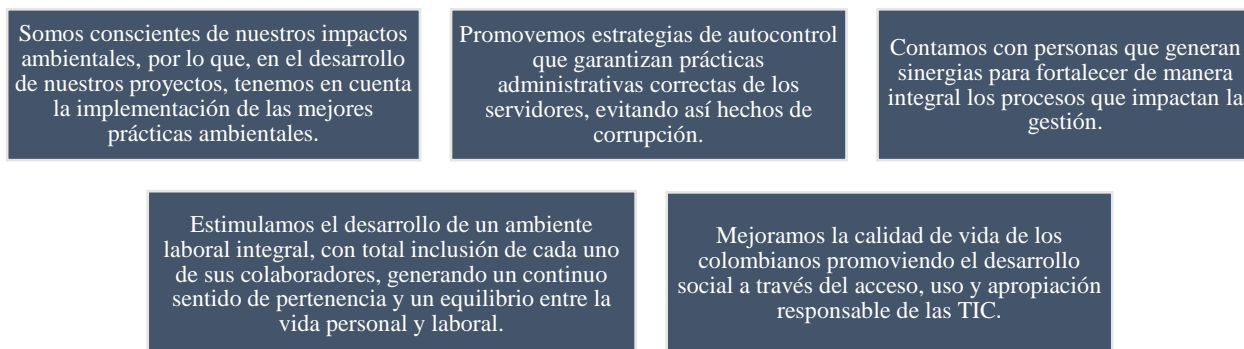


Figura 1. Principios del MinTIC.

Adaptado de: Acerca de MinTIC. Misión y Visión por Ministerio de Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones, 2019, Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>

2.2.1.4 Valores del MinTIC.

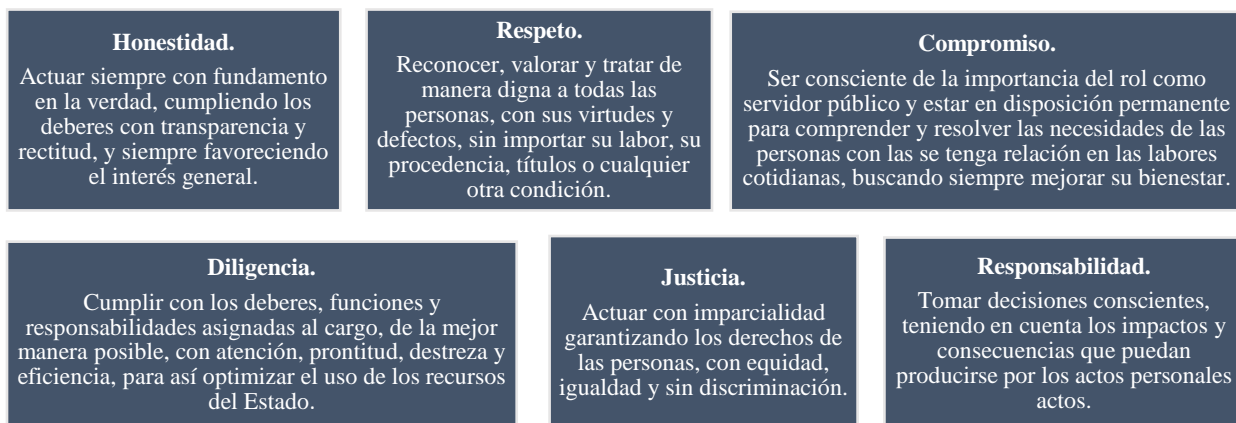


Figura 2. Valores del MinTIC.

Adaptado de: Acerca de MinTIC. Misión y Visión por Ministerio de Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones, 2019, Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

2.2.1.5 Estructura organizacional del MinTIC.

En lo concerniente a su estructura organizacional, es vertical distribuida en diversos niveles así: En la cabeza del MinTIC está el (la) ministro (a), luego se encuentran los Viceministerios de Conectividad y Digitalización, y el de Economía Digital. Cada uno de estos Viceministerios está conformado como lo muestran las siguientes Figuras:

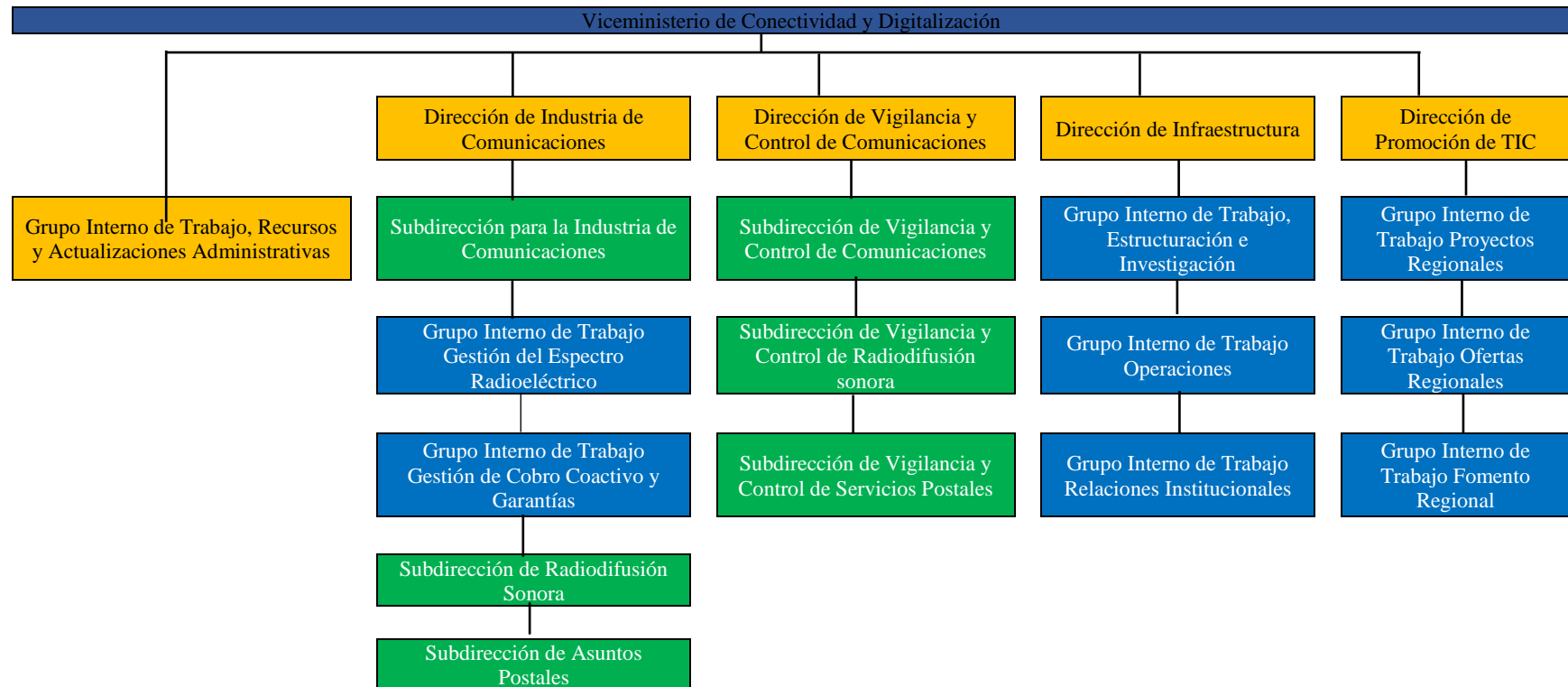


Figura 3. Organigrama del Viceministerio de Conectividad y Digitalización

Adaptado de: Organigrama. Principios por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019, Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/Organigrama/>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

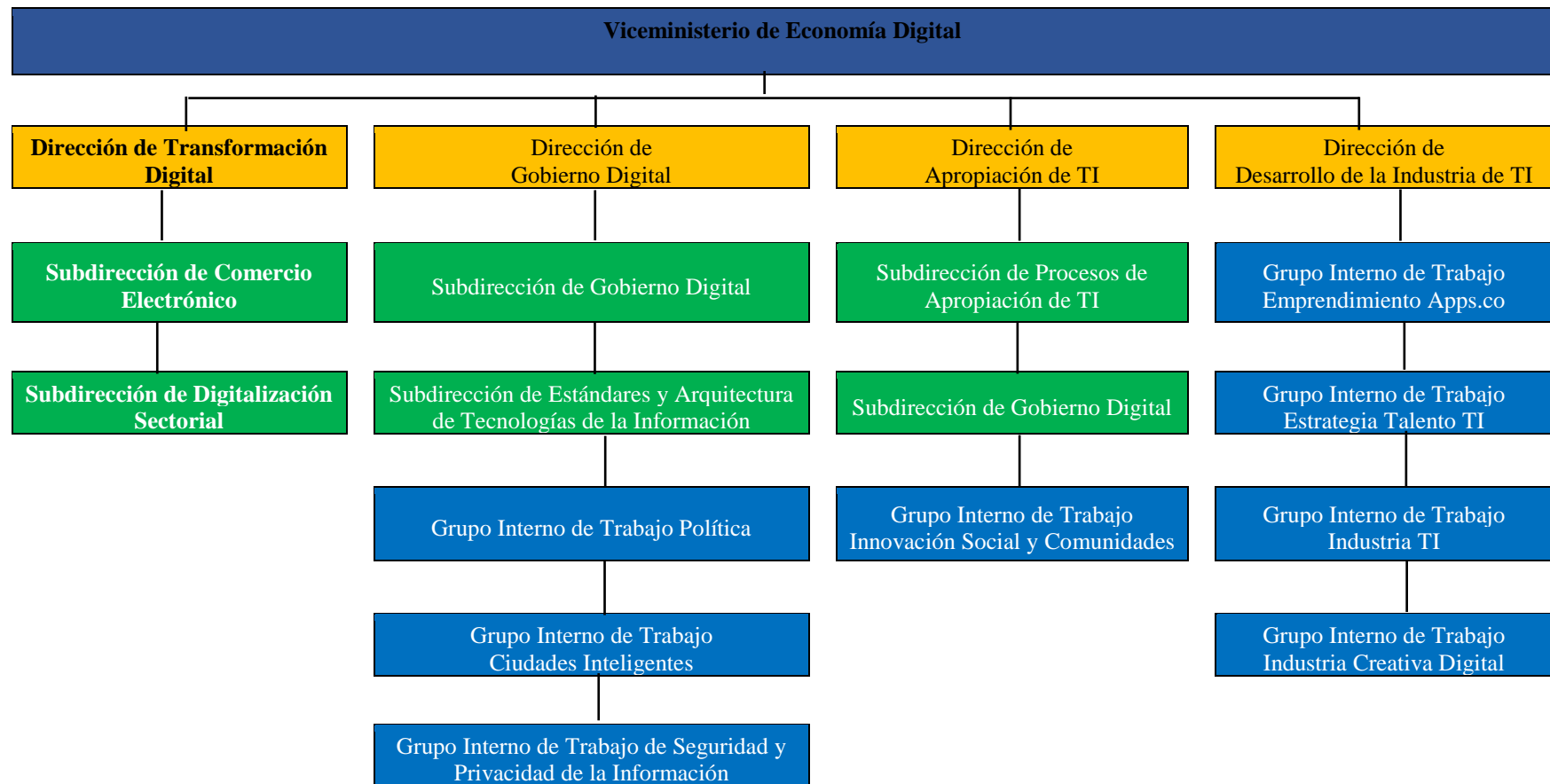


Figura 4. Organigrama del Viceministerio de Economía Digital

Adaptado de: Organigrama. Principios por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019, Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/Organigrama/>

Un nivel debajo de los Viceministerios se encuentran la Oficina Internacional y la Oficina Asesora de Prensa que están conformadas así:

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

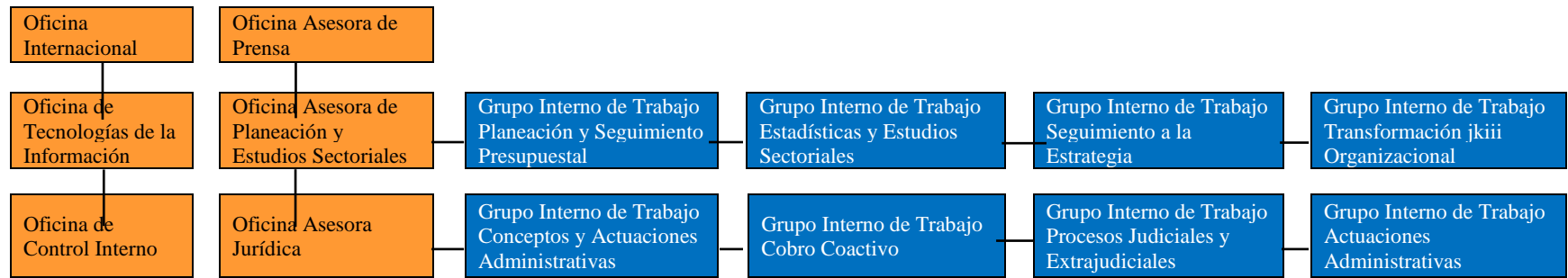


Figura 5. Organigrama de la Oficina Internacional y la Oficina Asesora de Prensa

Adaptado de: Organigrama. Principios por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019, Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/Organigrama/>

Finalmente, del despacho del Ministro Depende Directamente la Secretaría General conformada por las siguientes dependencias:

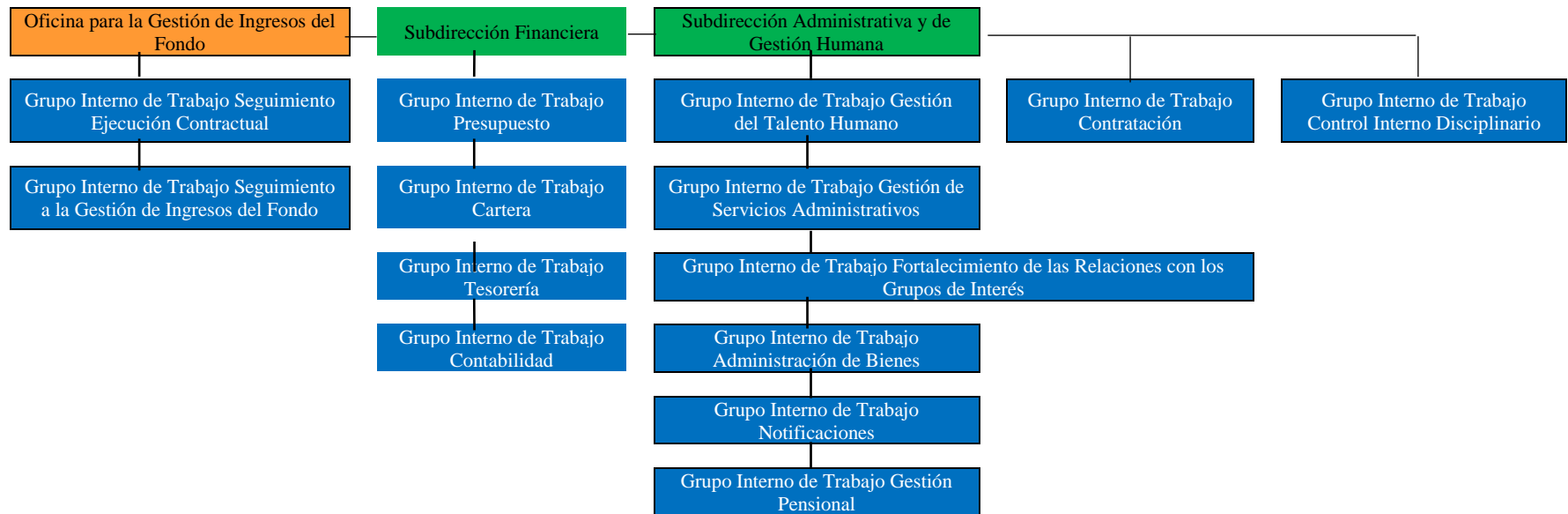


Figura 6. Organigrama Despacho

Adaptado de: Organigrama. Principios por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019, Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/Organigrama/>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

La Cultura de la Innovación de acuerdo con el MinTIC (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.).

- Sirve de apoyo para encauzar el talento de la Organización detectando las estrategias y/o procedimientos necesarios para que las destrezas de los funcionarios se visibilicen.
- Favorece la alineación del talento de los funcionarios con los objetivos de la Organización develando compromiso con la Misión y generando confianza y motivación para laborar.
- Opera como sustento o soporte para enfrentar adecuadamente los cambios y percibir las oportunidades para que estos ocurran.
- Optimiza el entorno de trabajo pues los funcionarios se atreven a experimentar, compartir y aprender lúdicamente.

Con esta descripción del MinTIC comienzan a sentarse las bases para proponer un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC, siendo necesario ahora analizar el sustento teórico.

3 Diseño Metodológico

Con la recopilación de la teoría, sumada a la de la Introducción en donde se hace alusión a la innovación en el sector público, se cuenta con el soporte suficiente para desarrollar la presente investigación con miras a proponer un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC. La presente investigación fue de tipo mixto (cualitativa-cuantitativa), lo que significa que se recurrió a la consulta de fuentes secundarias para recabar la información necesaria acerca del MinTIC (Marco Contextual) y de los conceptos de cultura organizacional y cultura de la innovación (Marco Teórico) que corresponden al aspecto cualitativo que develó las falencias existentes respecto del manejo funcional de la cultura de la innovación en el ente estatal objeto de estudio. En lo concerniente al aspecto cuantitativo, se indagó la opinión de los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC acerca de cuatro elementos claves en la cultura organizacional de la innovación, los cuales fueron:

- Circunscripción organizacional
- Aprendizaje organizacional
- Propensión a la innovación
- Creatividad y Empoderamiento

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la propuesta se basó en el desarrollo de los objetivos específicos propuestos; en los cuales se tomó en cuenta el involucramiento de los funcionarios en la cultura de innovación. El primer objetivo consiste en definir los elementos que constituyen una cultura

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

organizacional de innovación que pueda responder a las necesidades del MinTIC y su papel con la ciudadanía, el cual consistió en realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en el MinTic recabando información sobre la transformación del ministerio, su política, misión, visión y objetivos y el comportamiento frente a la innovación y el punto de vista de los funcionarios encuestados. Así mismo, se analizaron los factores que permiten la inclusión de la gestión de la innovación dentro del MinTic y los cambios que deben realizarse para que sean exitosos.

El segundo objetivo consiste en establecer la percepción y la opinión que tienen los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC sobre la posibilidad de actuar de manera innovadora en la entidad con la estructura actual; para ello se realizó la encuesta a los funcionarios de carrera administrativa sobre las oportunidades, que tanto están dispuestos a aportar para este posicionamiento, además de mencionar sobre su actitud para asumir y aceptar los cambios que conlleva una cultura organizacional innovadora.

El tercer objetivo plantear lineamientos y acciones que permitan que los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC se apropien de una cultura organizacional de la innovación, se desarrolló pensando en una propuesta basada en un modelo de cultura organizacional de innovación, basado en el reconocimiento y en los beneficios tanto de los empleados como de la misma institución.

3.2 Conveniencia del Diseño

Gracias a la estructura desarrollada durante la investigación y en lo relativo al logro de los objetivos específicos, se hizo la necesaria y suficiente descripción, de acuerdo con los fines de la investigación, del MinTIC, encontrando el soporte que sustentó la propuesta de un modelo

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

de cultura organizacional de innovación del que se apropien los funcionarios del Ministerio en cuestión; así mismo, se abordaron los conceptos de cultura organizacional y cultura de la innovación, los cuales fueron contrastados con la realidad del sector público colombiano

3.3 Población y/o Participantes

Para aplicar la encuesta se consideró que como son 100 los empleados de carrera administrativa del MinTIC, la muestra poblacional fue de 80, contemplándose un margen de error del 5%. Esta encuesta consta de 36 preguntas en total, divididas en 4 elementos: 1. Circunscripción organizacional, 2. Aprendizaje organizacional, 3. Propensión a la Innovación, 4. Creatividad y Empoderamiento. A cada pregunta se le aplicó una escala Likert de 5 puntos donde los encuestados pueden indicar en qué medida están de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutral
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Tabla 3.

Distribución encuesta por elementos.

| Elemento | Descripción | Número de preguntas |
|--------------------------------|--|----------------------------|
| Circunscripción Organizacional | Aspectos subjetivos que se manifiestan en la actividad laboral | 14 |
| Aprendizaje organizacional | Generación de conocimiento entorno a la innovación | 7 |

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

| | | |
|------------------------------|---|----|
| Propensión a la innovación | Acciones que incentivan la innovación al interior de la entidad | 10 |
| Creatividad y empoderamiento | Desarrollo del pensamiento creativo | 5 |

Fuente: elaboración propia.

3.4 Instrumentación

Se desarrolló una encuesta, que tomó algunos parámetros empleados por Labarca et al. (2012) y López (2015); quienes consideraron que la valoración de la innovación en una empresa se hace mediante la detección de los siguientes elementos: a) creatividad (innovar es materializar aquel que, por ahora, sólo el invadir ha imaginado, por lo que se requiere de un clima empresarial propicio así como de unos procedimientos que posibiliten la generación y articulación de ideas), b) capacitación continua, c) diversidad cultural, d) competitividad (mantenimiento de ventajas comparativas que posicionan estratégicamente a la empresa), y, e) competencias gerenciales que permitan el logro de objetivos innovadores.

Por su parte López (2015), adelantó una investigación en la que midió la opinión relativa a la innovación en empresas colombianas preguntando a los participantes por la estrategia de innovación (desarrollo e implementación de objetivos orientados hacia el involucramiento de toda la organización y la anexión de la infraestructura requerida), el despliegue de la estrategia de innovación (para determinar el grado el nivel en el cual se han involucrado los funcionarios en la implementación de la estrategia), la cultura de la innovación (organización y desarrollo de un ambiente de trabajo que respalde la experimentación y la puesta en marcha de soluciones), innovación en la cadena de valor (reflejo o presencia de la primera en la segunda), resultados de la innovación (retribución económica así como satisfacción de los clientes) y existencia dentro de la arquitectura de la empresa de un área, división o departamento encargado de gestionar la innovación.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

3.5 Recopilación de Datos

3.5.1 Fuentes primarias y secundarias

La muestra de la población se obtuvo con un margen de error mínimo, lo que permitió que de los 100 funcionarios de carrera administrativa que se encontraban vigentes al momento de realizar el análisis, se analizaron casi en su totalidad; se reunieron 80 encuestas de opinión a través del instrumento que fuera de fácil acceso con el correo, adicional a esto se realizó una pesquisa a fuentes secundarias como artículos, páginas web, libros y tesis sobre temas de cultura organización e innovación en estas instituciones, que tienen como misión generar un impacto en una gran población.

Es adecuado aclarar que tan sólo se consideraron los empleados de carrera administrativa la cual es, según lo estipuló la Ley 909 (2004). De esto se deduce que escoger únicamente a los empleados de carrera administrativa obedeció a que tienen estabilidad laboral sin que medien para su retiro motivos de índole ideológico, de género, de etnia o de afiliación política, sino aquellos contemplados en la normatividad vigente, de manera que con este grupo de personas es alta la probabilidad de hacer de la cultura de innovación un componente de la cultura organizacional para que permanezca por un lapso amplio, a no ser que el cambio de gobierno nacional o un cambio de Ministro impongan algo diferente.

3.5.2 Confiabilidad.

La confiabilidad de la investigación está basada en fuentes propias del MinTic, el Min Educación, organizaciones sin ánimo de lucro como el observatorio Virtual de Tecnologías y la OCDE, que mantiene observación permanente sobre el desarrollo económico de los países; además de las anteriores fuentes ya mencionadas.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Por último, hay que decir que la importancia de la innovación en el MinTIC como entidad pública puede entenderse a partir de la lectura de la aseveración hecha por la exministra Sylvia Constaín quien dijo “La innovación pública acelera la transformación digital e incentiva una cultura innovadora, y busca la solución de las problemáticas, usando la tecnología no solo como un fin, sino como una herramienta” (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

3.5.3 Validación Interna del Instrumento

3.5.3.1 Alfa de Cronbach.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, esta se puede estimar con el alfa de Cronbach. Para corroborar la validación interna se utilizó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de elementos que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Alfa de Cronbach = > 0.6 ó >0.8

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K (número de ítems) Vi (varianza independiente) Vt (varianza del total)



La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los elementos (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados y cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC
 interna de los ítems analizados. Este se aplicó a la encuesta, obteniendo los siguientes
 resultados:

Tabla 4.

Circunscripción organizacional.

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|----------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 32 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 32 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,956 | 15 |

Fuente: elaboración propia. 2019

Tabla 5.

Aprendizaje organizacional.

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|----------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 32 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 32 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,917 | 8 |

Fuente: Creación propia, 2019

Tabla 6.

Propensión a la innovación

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|----------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 32 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 32 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,921 | 11 |

Fuente: Creación propia, 2019.

Tabla 7.

Creatividad y Empoderamiento

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--|----------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 32 | 100,0 |
| | Excluido | 0 | ,0 |
| | Total | 32 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,821 | 6 |

Fuente: Creación propia, 2019.

Para todas las dimensiones el **Alpha de Cronbach** es mayor a 0.8, lo cual indica una buena fiabilidad de los instrumentos.

3.6 Análisis de Datos

La encuesta se realizó en el año 2019 a un total de 80 funcionarios de carrera administrativa de MinTIC. A esa fecha, la entidad contaba con 373 empleos de planta, es decir,

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

273 de Libre nombramiento y remoción, además de provisionales, más los 100 de carrera administrativa. La encuesta se aplicó a los empleados de carrera administrativa dada la estabilidad laboral de este conjunto de empleados en una entidad pública. Es de resaltar que el 56% de este grupo de personas, llevan entre 5 y más de 15 años trabajando en la entidad, de manera que es alta la probabilidad de identificar la cultura de innovación más allá de los cambios de gobierno nacional o un cambio de Ministro que impongan nuevas políticas institucionales.

La encuesta realizada entre los funcionarios de carrera administrativa del Ministerio TIC comprende 36 preguntas, agrupadas según los cuatro elementos de análisis: Circunscripción Organizacional, aprendizaje organizacional, propensión a la innovación y creatividad y empoderamiento. En el anexo 3, se presenta en detalle el resultado de cada una de las preguntas y su respectivo análisis. En términos generales, en el Ministerio TIC, innovar es parte del quehacer de la entidad, sin embargo, se innova hacia afuera y los funcionarios de carrera administrativa consideran importante implementar procesos de innovación al interior de la entidad; además, dada la transformación organizacional que viene dándose en la entidad en los últimos diez años, implementar un modelo de cultura organizacional de innovación impulsaría esa transformación y reforzaría el sentido de pertenencia de los funcionarios de carrera administrativa.

En lo que tiene que ver con la Circunscripción Organizacional, se encontró que hay un buen clima relacional que favorece el cotidiano quehacer laboral, sin embargo, cerca de la mitad de los funcionarios encuestados manifiestan no estar involucrados en el proceso de planificación estratégica, con lo que se decrementa la posibilidad de unir esfuerzos y aportar ideas en pro de la realización de cambios que favorezcan la operación interna del MinTIC. Asimismo, no hay

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

espacios para generar ideas de modo que se carece de cultura de innovación, y, así existan propuestas de mejoramiento que sean relevantes, no son tomadas en cuenta, lo que se traduce en inexistencia de injerencia de los funcionarios en la toma de decisiones y puesta en marcha de acciones cruciales que buscan optimizar las labores al interior del Ministerio, lo que se refleja en que el mayor porcentaje de encuestados siente inconformidad respecto de la manera en que esta institución estatal administra las compensaciones, promociones y recompensas.

Adicionalmente, falta interconexión entre las diferentes dependencias del MinTIC para dar cohesión y coherencia a la promoción de ideas innovadoras e implementarlas; también es claro que hay un fuerte sentido de pertenencia de los encuestados por el Ministerio, que puede y debe emplearse para facilitar la apropiación de una cultura de innovación que lo posicione estratégicamente. En suma, es favorable la percepción del desarrollo de las labores cotidianas, lo que no sucede con la organización y dirección del talento humano ni se ponen a disposición otros recursos para estimular la innovación.

Entonces, si bien es cierto el acuerdo de los funcionarios de carrera administrativa encuestados en lo concerniente a la adquisición de conocimientos, con estos no se apoyan las habilidades estratégicas del MinTIC, si se mejoran las habilidades de los empleados, pero lo aprendido no se lleva a la práctica, perdiéndose la oportunidad de innovar y de optimizar la operación interna del Ministerio. En cuanto a la propensión a la innovación, el mayor porcentaje de funcionarios encuestados (55%), coincidieron en que la innovación no solo sirve para crear un producto, frente al 18% que piensa lo contrario y un porcentaje restante que toma una posición intermedia o neutral.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

De otra parte, el 75% de quienes participaron en la encuesta coincidieron en no percibir la existencia de un proceso de innovación al interior del Ministerio claramente definido, a lo que se suma la carencia de socialización del mensaje de innovación por parte de los directivos en sus respectivos equipos. Es de resaltar que el 56% de los encuestados está de acuerdo en la existencia de una cultura de innovación hacia afuera del Ministerio, pero no en su interior.

Respecto a la percepción de coherencia y articulación de metas y objetivos de innovación, el 50% de los funcionarios de carrera administrativa que participaron en la encuesta, consideran que existe, lo que lleva a pensar que aluden a procesos ocurridos por fuera del MinTIC, pues el 59% de la muestra seleccionada advierte que la innovación es un valor fundamental de esta Institución que opera hacia afuera pero no al interior de esta, pero 68% de los funcionarios de carrera que participaron en la encuesta manifiestan entender cómo contribuyen a la innovación en la Organización, lo que sugiere una constante confusión acerca del conocimiento, conceptualización y consenso, respecto de lo que realmente es la innovación, pero siendo conscientes de la falta de líderes que apoyen dicha transformación, por lo que, en respuesta, el 66% coinciden en que la innovación en el interior del MinTIC tendría éxito si se permitiese a los funcionarios desplegar sus particularidades en el desempeño de su cotidiano quehacer laboral.

Por último, en lo que tiene que ver con la creatividad y el empoderamiento, la mayor proporción de los encuestados (86%) se considera creativa e innovadora; un menor porcentaje (75%), percibe la incertidumbre como una oportunidad y no como un riesgo; un 85% advierte que su creatividad es desaprovechada por el MinTIC y manifiesta que no se le proporciona tiempo ni oportunidad para desarrollar dicho potencial y plasmarlo en transformaciones positivas para la Entidad.

4 Análisis de Resultados y Propuesta

4.1 Modelo de Cultura organizacional de Innovación entre los Funcionarios de Carrera Administrativa del MinTIC

El modelo propuesto estimula la competencia por factores como el reconocimiento, la recompensa y la optimización del ambiente laboral lo que entraña que su operación redunde en beneficios personales e institucionales y esto de alguna manera garantiza una alta tasa de involucramiento y activa participación por parte de los funcionarios de carrera administrativa.



Figura 7. Modelo de Cultura Organizacional de innovación propuesto para el MinTIC

Fuente: Creación propia, 2019

4.1.1 Circunscripción Organizacional

Considerando que existe un buen clima de trabajo donde priman la confianza, respeto mutuo y la colaboración, la primera acción que se propone es la creación de un Grupo Interno de

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Innovación que lidere este proceso de generación de ideas tendientes a optimizar de manera generalizada la gestión y los procesos del MinTIC. Esta actividad está directamente relacionada con la Circunscripción Organizacional.

Alineados con este elemento, se propone la creación de este Grupo Interno de Innovación el cual no modifica el actual organigrama del MinTIC. Se estructurará así: Un Líder de cultura de innovación que representa al despacho del Ministro y de ese líder dependerán 5 Líderes a saber: Viceministerio de Conectividad y Digitalización, Viceministerio de Economía Digital, Oficina Internacional, Oficina Asesora de Prensa y Secretaría General. El Líder del Viceministerio de Conectividad y Digitalización tendrá a su cargo cinco líderes: Grupo Interno de Trabajo, Recursos y Actualizaciones Administrativas, Dirección de Industria de Comunicaciones, Dirección de Vigilancia y Control de Comunicaciones, Dirección de Infraestructura y Dirección de Promoción de TIC.

El Líder del Viceministerio de Economía Digital coordinará la labor de cuatro líderes: Dirección de Transformación Digital, Dirección de Gobierno Digital, Dirección de Apropiación de TIC y Dirección de Desarrollo de la Industria TI. Finalmente, el Líder de la Secretaría General coordinará el trabajo de cinco líderes: Oficina para la Gestión de Ingresos del Fondo, Subdirección Financiera, Subdirección Administrativa de Gestión Humana, Grupo Interno de Trabajo Contratación y Grupo Interno Trabajo Control Interno Disciplinario; Este comité tiene la responsabilidad de hacer una exploración de las capacidades y talentos existentes entre los funcionarios del Ministerio para así definir los perfiles de quienes se encargarán del liderazgo de la cultura de innovación en su área.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Teniendo en cuenta la conceptualización que tiene el MinTIC respecto de la Cultura de la Innovación, y siguiendo bajo la consideración de la Circunscripción Organizacional, es preciso que se ajuste la Misión, la Visión, los Principios y los Valores del Ministerio, de manera que no solo se focalicen “hacia afuera”, es decir a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, sino que se orienten también “hacia adentro”, contemplando la valía del talento humano, de las ideas para materializarlas y optimizar el ambiente laboral, la confianza, la motivación y, por ende, la eficiencia, la eficacia y el desarrollo e implementación de las TIC en beneficio del desarrollo del país, lo que de hecho contiene el desarrollo de sus habitantes. Esta justamente sería la primera labor del Comité Interno de Innovación: recolectar ideas y opiniones hasta consensuar la redacción de la nueva Misión y visión del MinTIC.

El equipo de transformación organizacional del Ministerio, con el comité de Cultura interna de Innovación deben presentar esta propuesta de trabajo para implementar el modelo de cultura organizacional de innovación. Basados en la encuesta realizada, también se encontró que los funcionarios de carrera administrativa consideran que falta involucramiento en el proceso de planificación estratégica quizás por inexistencia de motivación y dificultad para tener injerencia en este. Para contrarrestar esta idea, el comité Interno de cultura de Innovación realizará cada mes un encuentro de Co-creación. Cada líder debe recopilar en su área, las ideas del equipo para establecer una cultura organizacional de innovación. El líder presenta las ideas al Comité, el cual define un plan de trabajo.

Esta conformación del Comité de manera participativa genera inclusión de los funcionarios de carrera administrativa, que, según la encuesta, se siente relegados. Igualmente incentiva la articulación de las áreas en todos los niveles.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

En cuanto a la generación de recompensas y compensaciones que se identificó en la encuesta como una falencia en la cultura organizacional, se propone que los miembros del comité de Cultura de Innovación tengan un especial reconocimiento cada mes y en el encuentro de fin de año que realiza el Ministerio TIC con todo el equipo de trabajo. Dicho reconocimiento no sólo es para las personas, sino a la iniciativa más innovadora que haya surgido en torno a la Cultura Organizacional de Innovación, donde han participado funcionarios y contratistas.

Acciones de comunicación complementarias:

- a. Implementar una campaña de endomarketing donde su eje se constituya, a partir de la cultura de innovación y que involucre incentivos y beneficios para quienes promuevan la eficiencia operativa, la comunicación de la innovación y la gestión de la creatividad.
- b. Generar videos de casos de éxito. Divulgación en la intranet del MinTic y a través de canales internos.



Figura 8. Circunscripción organizacional.

Fuente: Creación propia, 2019

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

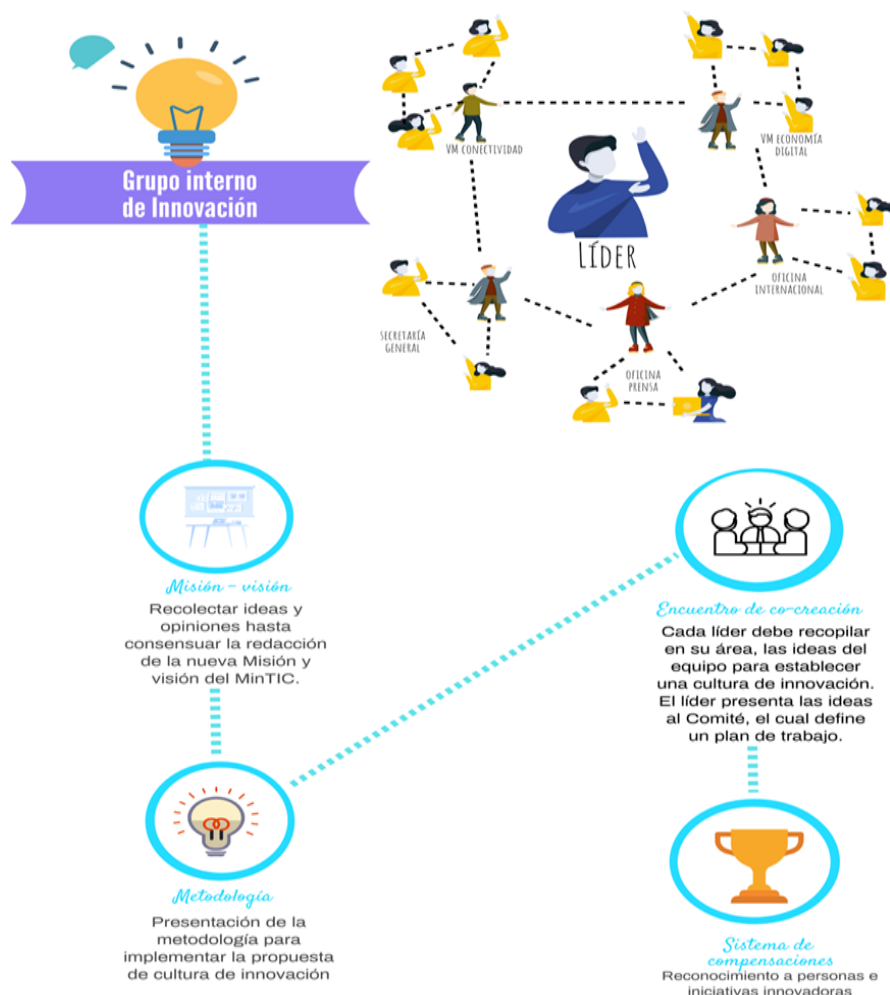


Figura 9. Circunscripción organizacional - Grupo interno de innovación.

Fuente: Creación propia, 2019

4.1.2 Propensión a la Innovación

Crear un ambiente que fomente la innovación y creatividad será el tercer elemento por incluir en este modelo de cultura organizacional de innovación en el MinTIC. La encuesta realizada demuestra que la visión de innovación que tiene el MinTIC está alineada con proyectos, plataformas e iniciativas hacia afuera de la Institución, lo que exige un modelo que promueva, de manera práctica, acciones que incentiven la innovación al interior de la institución

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

y que sean apropiadas por la cultura organizacional. Para promover la cultura organizacional de innovación, se plantean tres acciones específicas:

1. Crear una red de innovación pública del MinTic. Esta red se diseña solo para funcionarios y contratistas de la entidad y su objetivo es la participación para la generación de ideas que ayuden a la gestión de la entidad en sus procesos internos. En la medida en que se incentive a los individuos en sus capacidades de innovación, se generan relaciones y articulación entre los equipos para construir esa cultura de creación e innovación. En este sentido, el liderazgo de la alta gerencia es fundamental para la apropiación de la red de innovación pública por parte de todo el equipo del Ministerio TIC.

2. Laboratorio de Innovación: Promueve espacios de co-creación. Realizarán encuentros mensuales para construir proyectos de innovación pública -de cara a las necesidades de los funcionarios y contratistas; así como proyectos sociales en pro de los ciudadanos-. Estos talleres serán de carácter obligatorio para los funcionarios de carrera, acorde a una planeación y distribución de la participación.

En estos espacios, se plantea un reto específico, el cual deberán los participantes, mediante metodologías de co-creación, proponer soluciones. El conocimiento técnico de los equipos en temas TIC, jurídico, económico, etc., será el valor agregado para generar propuestas viables de ejecución. El laboratorio incentiva el cambio de mentalidad, por ello es necesario aplicar herramientas como el visual thinking y combinarlas con storytelling, gamificación, videos, u otras.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

3. Agentes de Innovación. Son equipos de funcionarios/contratistas encargados de proyectos específicos cuyo objetivo es la implementación de acciones definidas en el laboratorio para solucionar problemáticas. Tienen a su cargo la puesta en marcha del proyecto y evaluación de resultados.

Los agentes de innovación deben trabajar de la mano con el grupo de Innovación para hacer el seguimiento de las acciones que se reportarán a los líderes.

- La punta de lanza debe estar desde a alta dirección, es por ello por lo que se deben establecer unos mensajes claves desde el (la) Ministra (o) y que estén asociados a la innovación desde la comunicación interna y externa.
- Se debe fortalecer el flujo de comunicación para que toda la organización respire innovación. Campañas en los ascensores, en los baños, en las ventanas. Activaciones BTL con el mensaje de construcción de cultura innovadora.
- Adicional a estas acciones internas, es clave buscar alianzas estratégicas con entidades que hacen parte de la Mesa técnica de Innovación Pública como el DNP y Función pública. El trabajo con entidades del sector público en pro la de la innovación servirá de catalizador de ideas y generación de incentivos al interior de la entidad. Se debe incentivar el conocimiento de los casos de éxito de la innovación en pares, otros ministerios, Estados, secretarías TIC departamentales y municipales, etc.

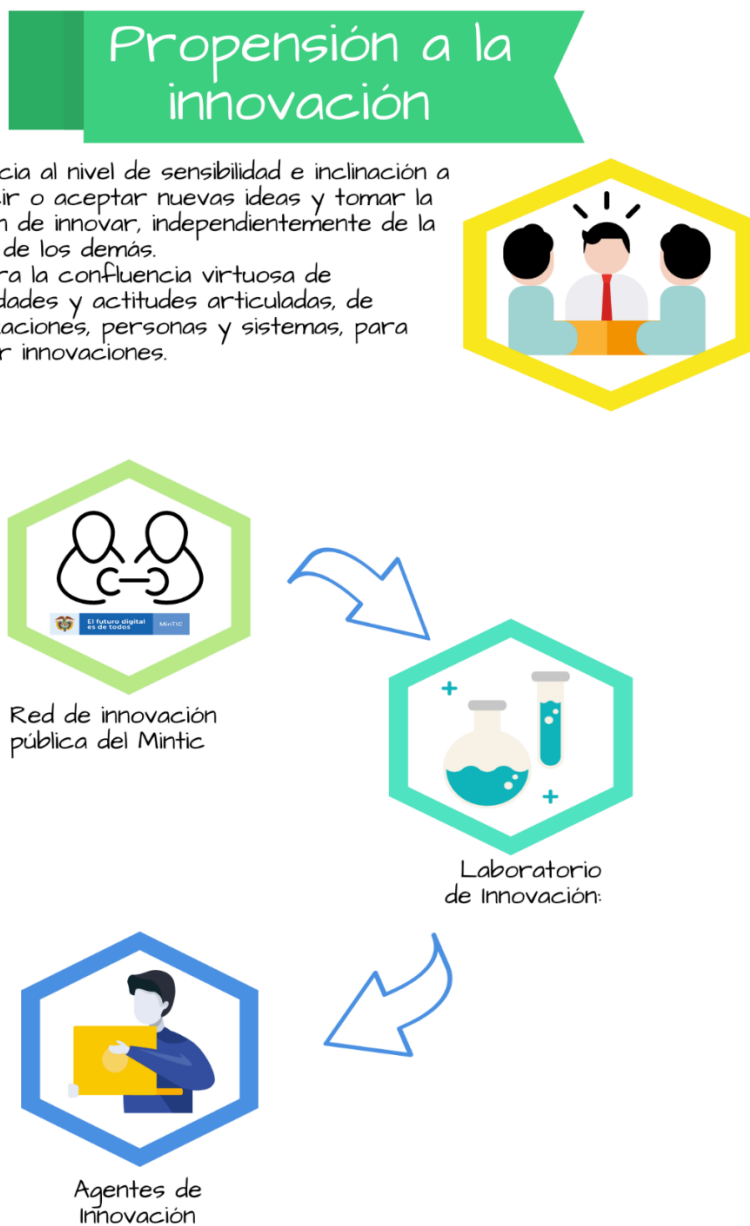


Figura 10. Propensión de la Innovación

Fuente: Creación propia, 2019

4.1.3 Aprendizaje Organizacional

Basados en la encuesta aplicada a los funcionarios de Carrera administrativa del MinTIC, se encontró un escaso involucramiento de los funcionarios de carrera administrativa en el aprendizaje diario. Dado esto, la creación de conocimiento en torno a la innovación en el

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Ministerio TIC, es la base para la construcción de la cultura organizacional de innovación. Es fundamental crear habilidades de innovación.

Este elemento del modelo plantea el diseño y ejecución de un módulo de innovación pública para incorporar en la Universidad corporativa de MinTic. Igualmente, se requiere trabajar en la implementación de un grupo de formador de formadores que construya los mejores procesos andragógicos para los diferentes actores en el proceso de innovación. La formación debe complementarse con talleres prácticos que se implementen en las áreas para que el aprendizaje esté alineado y sea implementado según las necesidades de la entidad.

Para la implementación de los talleres prácticos, el comité de Cultura Organizacional de Innovación y sus líderes, trabajarán de la mano con los funcionarios de carrera para involucrar a todo el equipo del Ministerio, organizado por grupos, a través de una estrategia llamada "el reto público del MinTic".

El reto corresponde a una situación o necesidad que tiene la entidad y que ha identificado el comité. Al definir el/los reto(s) lo que se busca es generar por equipos, una solución innovadora para mejorar la cultura organizacional y solucionar procesos internos que tienen dificultades.

La búsqueda de soluciones creativas al reto requiere de la participación de los funcionarios y contratistas, por eso se definirán equipos, proyectos y acciones a desarrollarse en un periodo de tiempo que definirá el comité. Este ejercicio, permitirá la participación general, en especial debe tener el liderazgo del despacho del Ministro(a) para generar interés y compromiso.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Además, la solución elegida al reto planteado deberá ser implementada en un tiempo definido por el comité y hará parte de las acciones del modelo de cultura organizacional de innovación que validará el comité, encabezado por la alta gerencia.



Figura 11. Aprendizaje organizacional

Fuente: Creación propia, 2019

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

4.1.4 Creatividad y Empoderamiento

Uno de los resultados relevantes de la encuesta advierte que el 85% de los funcionarios encuestados consideran que su creatividad es desaprovechada por el MinTIC. Desde esta perspectiva, este modelo plantea acciones que permitan incentivar la creatividad. Sin embargo, se debe enfocar esta acción en desestructurar la mente, ampliar el espectro. Se debe revisar las creencias y valores con el conocimiento para generar nuevos paradigmas.

Como un primer paso a la innovación, se requiere generar espacios, tiempo y herramientas para desarrollar el pensamiento creativo de una manera productiva. En este sentido propone:

- Aprovechando la sala de innovación que tiene el Edificio Murillo Toro y los espacios abiertos en cada piso, se crearán los "kioscos de la creatividad" para la asociación de ideas y creatividad. Consisten en cabinas para escuchar música, crear contexto hacia la pintura, la escultura y la fotografía. Los colores, las texturas, los olores y los sabores deben explorarse en la organización, de tal forma que cada experiencia lleve a una nueva manera de encontrar soluciones.
- Iniciativas de integración. Propiciar un espacio llamado "fiesta de las ideas" donde todos los funcionarios y contratistas participan de manera creativa para integrar los equipos y dejar volar la imaginación. La fiesta de ideas está diseñada para salir del entorno y temas laborales para construir relaciones personales y liberar ideas bizarras de la vida cotidiana.
- Conferencias y charlas motivadoras. Se diseñará una agenda de conferencias con líderes de la cultura de innovación pública que inspiren a los funcionarios y contratista

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

para que aprendan a salir de la caja y ser parte de la transformación de la cultura organizacional.



Figura 12. Creatividad y empoderamiento

Fuente: Creación propia, 2019

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

4.1.5 Recomendaciones al Ministerio TIC

Basados en el modelo de cultura organizacional de innovación que planteamos en este trabajo de grado, complementamos esta propuesta con algunas sugerencias dirigidas a la alta dirección del Ministerio TIC en pro de la transformación que se generaría en la entidad al implementar este modelo:

1. La cultura organizacional de innovación requiere un compromiso de la alta dirección. El líder inspira y empodera a su equipo y por eso es fundamental que desde el despacho del Ministro(a) y los líderes de cada viceministerio se apropien de este modelo para que la cultura de Innovación se convierta en una política de la organización.

2. La transformación de la cultura de innovación es un proceso, no un decreto. Generar una nueva cultura organizacional enfocada en innovar requiere tiempo, dedicación, asignación de responsabilidades, disciplina y seguimiento. Sería equivocado pensar que la cultura organizacional se transforma en un par de meses o que aparece de la noche a la mañana por que se implementa un modelo. Este ejercicio es de largo plazo y constancia. Por eso, luego de implementar este modelo, es fundamental revisar la posibilidad de establecer un equipo de trabajo dedicado a la cultura organizacional de la innovación conformado por los funcionarios de carrera administrativa e ir incluyendo gradualmente a funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción que puedan apoyar este proceso. Por consiguiente, se haría necesaria la colaboración de la Función Pública en el sentido de revisar las competencias y actividades para estos puestos de trabajo.

3. Respecto de los espacios apropiados para la innovación, el Ministerio TIC cuenta con áreas modernas en sus instalaciones como es el caso de la sala de innovación, el auditorio o la misma sala de proyecciones, las cuales podrían adecuarse de acuerdo con las actividades

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

generadas por el modelo, no solamente como lugares de reuniones sino como puntos de co-creación que incentiven la creatividad y el trabajo en equipo ya sea presencial o virtual.

4. Flexibilización de los puestos de trabajo. El trabajo remoto y el teletrabajo se han convertido en una alternativa que ha liderado el mismo Ministerio TIC en el sector público y empresas privadas del país. Por eso, estos modelos de trabajo requieren de una mayor implementación al interior de la entidad y esto impacta en la cultura organizacional de la innovación donde los resultados son más importantes que los tiempos de oficina.

5. Para que este modelo funcione es importante que desde la Alta Dirección se le dé la importancia al funcionario de carrera administrativa, ya que para esta propuesta es el protagonista, no solo por el tiempo de permanencia sino, por su conocimiento de la entidad, su esfuerzo y dedicación, sería también una manera de reconocer su labor.

6. Disfrutando el trabajo. Recomendamos crear encuentros para relacionarse con otros equipos de trabajo y la alta dirección de maneras distintas, esto ayudaría a establecer relaciones laborales entre personas, no entre empleados.

Proponemos actividades como:

- Tardeando con la Ministra o Vices o Directores
- Un café con líderes de innovación
- 30 minutos de desconexión (pausa activa en Kiosco de innovación)
- Atrévete a hacer de manera diferente tus actividades a ver qué pasa
- Sumatoria de experiencia laboral -suma tu expe con la mía

5 Conclusiones y Recomendaciones

La primera conclusión evidente es que se cumplió con el objetivo general formulado para la presente investigación puesto que se ha propuesto un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC, basados en las apreciaciones de los empleados del Ministerio, considerando los cuatro elementos constitutivos de un modelo de cultura de innovación y planteando acciones concretas que requieren de su implementación de manera transversal en el MinTIC.

La segunda, se describe en lo relativo al logro de los objetivos específicos; primero se definieron como elementos clave de la cultura organizacional de la innovación: la circunscripción organizacional, el aprendizaje organizacional, la propensión a la innovación y la creatividad y empoderamiento, que también son fundamentales para el trabajo misional del MinTIC enfocado en encauzar esfuerzos, crear incentivos, ya que cuenta con un equipo de trabajo de alto desempeño para la transformación digital del país.

De acuerdo con lo expuesto, se realizó una encuesta a los funcionarios de carrera administrativa para medir la percepción y la opinión sobre la posibilidad de actuar de manera innovadora en la entidad con la estructura actual. Este ejercicio permitió identificar las amenazas, fortalezas, habilidades y oportunidades entre los funcionarios de carrera y así construir el modelo de cultura organizacional de innovación.

Así las cosas, considerando los cuatro elementos analizados en este trabajo de grado para plantear las acciones y lineamientos del modelo, se destaca que respecto de la Circunscripción Organizacional, el clima de trabajo es propicio para que se instaure una cultura de innovación y

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

es clave generar estímulos que apoyen la innovación, crear espacios o ambientes pertinentes para hacer real este proceso., así como permitir la participación organizada de los funcionarios, en los diferentes niveles de la entidad para la mejora de los procesos internos

En lo concerniente al Aprendizaje Organizacional, si bien la entidad cuenta con la Universidad Corporativa, así como proyectos educativos y participación a eventos del sector, hay que reforzar los procesos de formación de los funcionarios de carrera administrativa para que apoyen de manera práctica el quehacer laboral así contribuya al mejoramiento de la gestión y procesos internos. De ahí que este modelo planteado incluye formación y aplicación en los procesos reales de las áreas. El desarrollo de las capacidades y talentos del personal de la organización es la resultante de la generación de espacios y del reconocimiento (compensaciones, estímulos, recompensas) que de estos se haga.

Considerando que la cultura de la innovación engloba o contiene los marcos ético, cognitivo, comportamental, actitudinal y relacional bajo los cuales deben operar cotidianamente los funcionarios de la organización o en las situaciones en las que requieran buscar soluciones ante situaciones importantes, se tiene que:

Del aprovechamiento que se haga de las capacidades y talento de los funcionarios deriva la cantidad y la calidad de las modificaciones en la gestión, en los procesos de la organización y en la creación de productos o de servicios.

La diversidad de opiniones, el respeto por estas y su reconocimiento originan sólidos procesos de innovación en los que además se requiere de la confianza y un deseo conjunto de optimizar la organización en todos sus frentes.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Una cultura organizacional de innovación que pretenda generar cambios debe sustentarse en la disposición de recursos de tiempo, espacio y financieros, de un sistema de estímulos, de una periódica vigilancia tecnológica y de la erradicación del miedo al riesgo, al error y al fracaso como pilares de la experimentación y del éxito.

La cultura organizacional de innovación se apoya en la visión a largo plazo y el liderazgo.

Cabe destacar que la opinión y percepción de los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC respecto de los componentes de un modelo de cultura organizacional de innovación, están alineadas a las apreciaciones de Arancibia et al. (2015), acerca de los requerimientos para que una organización cree en su interior una cultura de la innovación y de las condiciones necesarias para que una empresa conceptualice la cultura de la innovación y logre que sus empleados se apropien de ella y la materialicen en su cotidianidad (Naranjo & Calderón, 2015; Paz, Paz, & El Kadi, 2014; Gómez I. , 2013). Análogamente, es clara la coincidencia con los postulados de Gómez (2013) relativos a los requisitos para que una organización instaure en su interior una cultura de la innovación.

Para finalizar, se corrobora que se han logrado los objetivos específicos planteados y se cumplió con el objetivo general formulado para la presente investigación puesto que se ha propuesto un modelo de cultura organizacional de innovación entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC, siendo relevante que su origen derivó de las apreciaciones de los empleados del Ministerio, respecto de los elementos constitutivos de un modelo de cultura organizacional de innovación.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Implementar este modelo de manera oportuna y pertinente entre los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC definitivamente contribuirá a la transformación de los procesos y cultura organizacional de la entidad.

6 Referencias Bibliográficas

- Arancibia, S., Donoso, M., Venegas, R., & Cárdenas, C. (2015). Identificación de factores clave en la cultura de innovación. *Journal of Technology, Management & Innovation*, 10(1), 132-145.
- Bason, C. (2014). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Bristol University Press.
- Bermejo, J. M., & López, M. J. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid: UNED.
- Bovermann, T., & Russell, F. (2004). *A Culture of Innovation and the building of knowledge societies*. París: UNESCO.
- Camuñas, I. (2019). *Cinco barreras que dificultan la innovación dentro de las empresas*.
Obtenido de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9989756/07/19/Cinco-barreras-que-dificultan-la-innovacion-dentro-de-las-empresas.html>
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2012). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 1-147.
- Fernández, I., Eizagirre, A., Arandia, M., Ruiz de Gauna, P., & Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 23-40.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Fuentes, D. D., & Llanos, J. (20 de febrero de 2017). *Características de las organizaciones con cultura innovadora*. Obtenido de ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/caracteristicas-de-las-organizaciones-con-cultura-innovadora.aspx

Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional*. [Tesis Doctoral]. Madrid: UNED. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Análisis Económico.

Gómez, L. A. (s.f.). *Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/TRABAJO%20DE?sequence=1>

Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El Futuro de la Administración*. Bogotá: Norma.

Hemmi, M. (2013). *Hacia un nuevo paradigma*. Madrid: Instituto de Pensamiento Creativo e Innovación.

Hofstede, G. (2015). *Culturas y Organizaciones - El Software Mental*. Obtenido de <https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf>

IDEO. (2019). *IDEO*. Obtenido de <https://www.ideo.com/>

Labarca, N., García, J. C., & Villegas, E. (2012). Cultura de innovación como herramienta de competitividad en la gestión directiva universitaria venezolana. *Omnia*, 18(21), 83-94.

Ley 1341/2009. (30 de julio de 2009). *Diario Oficial*. [D.O.]: 47.426 (Colombia).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Ley 909/2004. (23 de septiembre de 2004). *Diario Oficial*. [D.O.]: 45.680. (Colombia).

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301–313.

López, I. D. (2015). *Modelo para la medición de la innovación, piloto en dinámica de sistemas en empresas colombianas*. [Tesis de Maestría]. Bogotá, D.C.: Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería, Maestría en Ingeniería Industrial.

Marcano, D., Rojas, L., & Mosello, S. (2014). *Gestión de la Innovatividad Universitaria: Modelo para la promoción de la cultura de la innovación*. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación realizado en Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/355.pdf>.

Martínez, I. (2016). *7 beneficios que aporta la innovación a las empresas*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/7-beneficios-que-aporta-la-innovaci%C3%B3n-las-empresas-ignacio-mart%C3%ADnez>

Mejía, E. (2016). *INNES. Diseño de informe para la Oficina de Innovación del Ministerio de las TIC - Colombia*. Obtenido de <https://www.elianamejia.com/innes-mintic>

Mejía, L. F. (2018). *Hacia una estrategia de innovación pública en Colombia*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaci%C3%B3n%20Hacia%20una%20Estrategia%20de%20Innovaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Mendoza, J. M. (2018). *Competitividad e innovación: el poder competitivo de la innovación*.

Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Persona con talento excepcional*. Obtenido de

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-82791.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (08 de noviembre de 2018).

“El objetivo de la innovación pública es generar impacto en la vida de los

colombianos”. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/80453:El-objetivo-de-la-innovacion-publica-es-generar-impacto-en-la-vida-de-los-colombianos-Ministra-TIC)

[Prensa/Noticias/80453:El-objetivo-de-la-innovacion-publica-es-generar-impacto-en-la-](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/80453:El-objetivo-de-la-innovacion-publica-es-generar-impacto-en-la-vida-de-los-colombianos-Ministra-TIC)

[vida-de-los-colombianos-Ministra-TIC](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/80453:El-objetivo-de-la-innovacion-publica-es-generar-impacto-en-la-vida-de-los-colombianos-Ministra-TIC)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (26 de febrero de 2018).

Historia. Obtenido de [https://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-](https://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html?_noredirect=1)

[6077.html?_noredirect=1](https://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html?_noredirect=1)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (03 de agosto de 2020).

Acerca de MinTIC. Misión y Visión. Obtenido de

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Modelo de Cultura de*

la Innovación para las Entidades Públicas. Obtenido de

<http://culturadeinnovacion.mintic.gov.co/681/w3-channel.html#inicio>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: Una Guía Práctica para*

Implementar la Innovación en América Latina. Obtenido de

<http://quieroinnovar.com/wp-content/uploads/2016/12/LibroInnovare.pdf>

Moya, M. V. (21 de abril de 2016). *Estrategia: calidad de servicio*. Obtenido de

<https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia->

[calidad-de-servicio](https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2278-estrategia-calidad-de-servicio)

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Obtenido de

<http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/inn>

[novation_in_the_public_sector.pdf](http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf)

Murcia, H. H. (2015). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá:

Ediciones de la U.

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de

transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 135, 223-236.

National School of Government. (2010). *Beyond light bulbs and pipelines: leading and nurturing*

innovation in the Public Sector. Obtenido de

<https://johnrbessant.files.wordpress.com/2016/01/beyond-light-bulbs-and-pipelines->

[leading-and-nuturing-innovation-in-the-oublic-sector-2.pdf](https://johnrbessant.files.wordpress.com/2016/01/beyond-light-bulbs-and-pipelines-leading-and-nuturing-innovation-in-the-oublic-sector-2.pdf)

Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología. (s.f.). *Gestión de la Innovación*. Obtenido

de https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. París: OCDE.

Pascual, D. (2018). *Empoderar a los profesionales para impulsar la innovación con intraemprendimiento*. Obtenido de <https://innovadores.larazon.es/es/empoderar-a-los-profesionales-para-impulsar-la-innovacion-la-importancia-del-intraemprendimiento/>

Paz, J., Paz, J., & El Kadi, O. (2014). *Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional*. Obtenido de <https://cutt.ly/gfX0gXz>

Rey, A. (07 de mayo de 2017). *Seis tipos de innovación pública*. Obtenido de <https://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>

Ruta N Medellín, Centro de Innovación y Negocios. (2019). *Sobre nosotros*. Obtenido de <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros/ruta-n/sobre-nosotros>

Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.

Torugsa, N. (2013). Private public collaboration and innovation performance: does training matter. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 1-20.

TPM. (2007). *Cultura Organizacional. Documento de Cátedra*. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Vargas, J. C. (2017). *Cultura de Innovación, aprendizaje y gestión del conocimiento*. [Informe Final de Práctica empresarial]. Bogotá, D.C.: Universidad Católica de Colombia Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Ventosa, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Vilá, J. (2019). *Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/cultura-innovadora-valores-principios-y-practicas-de-primeros-ejecutivos-en-empresas-altamente-innovadoras/>

7 Anexos

Anexo 1. Iniciativas de innovación en el sector público en Colombia

| Entidad Pública | Iniciativa | Objetivo | Acciones | Propuesta para insertar la cultura de la innovación |
|---|--|---|--|---|
| Gobernación de Nariño | Centro de Innovación Social de Nariño -CISNA- | Facilitar y gestionar procesos de innovación social encaminados al desarrollo del territorio y a la generación de bienestar y paz desde Nariño | <ul style="list-style-type: none"> Formación en Innovación Social. Encuentros artísticos, culturales o interdisciplinarios de intercambio de experiencias de innovación social. Pasto, feb/2018 Laboratorio de Innovación Ciudadana por la Paz. | Erigir ambientes y soluciones colaborativas |
| Alcaldía de Medellín | Ruta N Medellín -Centro de innovación de negocios- | Optimización de la calidad de vida de los habitantes de la capital del Departamento de Antioquia a través de la ciencia, de la tecnología y de la innovación que en 2021 deberá ser la dinamizadora de la economía del conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> Atraer talento, capital y empresas globales a la ciudad Desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor Generar soluciones en CT+I para los retos de la ciudad | Generación de empleos y asentamiento de empresas de calidad para incrementar el PIB y las capacidades CT+I de Medellín |
| Veeduría Distrital | Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital -LABcapital- | <ul style="list-style-type: none"> Acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas TIC y nuevos arreglos institucionales. Ejercicio del control social preventivo, con prácticas innovadoras, que faciliten la relación entre las entidades distritales y la ciudadanía. | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de estrategias para articular las acciones de control preventivo en entidades distritales a nuevas TIC y modelos de gestión institucional para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de ciudad. Creación y socialización de guías prácticas de innovación social el Distrito Capital, que promuevan escenarios de diálogo en doble vía sobre problemáticas identificadas por la ciudadanía. | Promoción de la Innovación en la gestión Pública y Fortalecimiento del Control Social Preventivo mediante Iniciativas de Innovación |
| Departamento Administrativo de Prosperidad Social | Grupo Interno de Trabajo de Innovación Social de DPS | Encargado de generar acciones de mejora a procesos de interés para DPS, a través de la experimentación, exploración, puesta a prueba y validación de ideas que contribuyan a resolver los retos que enfrenta la población en situación de pobreza en el país, reconociendo el valor de la co-construcción producto de la participación de los diferentes actores involucrados en los procesos a intervenir. | <ul style="list-style-type: none"> Módulo de oferta. Solución digital (prototipo) que centraliza la oferta social de la Dirección de Gestión y Articulación de la Oferta Social. Story Map. Herramienta geográfica que permite visualizar el avance en la construcción de los marcos de lucha contra la pobreza extrema a nivel municipal y departamental, facilitando el acceso a documentos y el seguimiento en la implementación. Juntos por Sopó. Creación e implementación de iniciativas de innovación social para reducir la pobreza en el municipio y mejorar la calidad de vida. | Co-creación de servicios a través de 5 fases: <ul style="list-style-type: none"> Fase 1. Entender el Problema Fase 2. Construir alternativas Fase 3. Desarrollar prototipos Fase 4. Pilotear y evaluar Fase 5. Formalización e implementación |
| INNpulsas - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo | INNpulsas | Promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia. | <ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento a empresas en la superación de sus obstáculos para crecer. Localización de financiación para detonar el crecimiento de las empresas Dinamización de entornos regionales de innovación y emprendimiento. Realización de programas que permitan el desarrollo de las capacidades empresariales para mejorar su productividad, escalar su operación y llegar a nuevos mercados Estímulo para la adopción y uso de las TIC como medio de desarrollo para incrementar la productividad y el crecimiento empresarial. | Se enfoca en tres objetivos: <ol style="list-style-type: none"> Activación de una conversación nacional y regional sobre innovación, emprendimiento y desarrollo productivo. Promoción de valores y comportamientos favorables a la cultura del emprendimiento, la innovación y la productividad. Construcción de una comunidad que se apropie de la innovación, el emprendimiento y el desarrollo productivo para transformar a Colombia. |
| Colombia Digital. | CO.META 2018 | Generar más y mejores servicios digitales con calidad y eficiencia | Abrir las puertas de las entidades públicas y ofertar retos para que empresas nacionales o internacionales propongan soluciones de altura. | Creación de una comunidad de innovación colaborativa, donde se unan esfuerzos entre empresas del sector TIC y entidades públicas para generar iniciativas que mejoren la relación de los ciudadanos con el Estado |

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

| Entidad Pública | Iniciativa | Objetivo | Acciones | Propuesta para insertar la cultura de la innovación |
|---|---|--|---|---|
| Colciencias | A Ciencia Cierta | Fortalecimiento de experiencias ciudadanas y/o comunitarias a partir de la identificación y el reconocimiento de prácticas en donde la incorporación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico. | <ul style="list-style-type: none"> • Agua recurso vital 2013 • Producción agropecuaria para la seguridad alimentaria 2015 • Uso sostenible y conservación de la biodiversidad 2016 • Conservación comunitaria de ecosistemas estratégicos 2018 | Promoción de la participación ciudadana. Todas las comunidades pueden presentar sus experiencias e iniciativas en torno a CT+I, para escoger las que tengan mayor impacto y pertinencia social. |
| Presidencia - Ministerio de Defensa Ministerio TIC | MiLab | Generar soluciones oportunas a los retos de la administración pública e implementar una conciencia de cambio e innovación en el sector que mejore la relación entre el Estado y la ciudadanía. | <ul style="list-style-type: none"> • Reto. ¿Cómo facilitar la erradicación de los cultivos ilícitos en el día a día? • Alta Consejería para el Posconflicto • Reto. ¿Cómo articular los modelos de intervención entre entidades del Gobierno para proyectos productivos? • ProColombia • Reto. ¿Cómo facilitar la llegada de mayor inversión extranjera directa al país durante los próximos 4 años? | Refleja la necesidad que tienen los ciudadanos de contar con un Estado simple, ágil, innovador, accesible, con mejores tiempos de respuesta y que sea cada vez más cercano a sus necesidades y realidades |
| Colciencias | Ideas para el Cambio COLCIENCIAS | Propiciar espacios experimentales y focalizados para la apropiación social de la CT+I, a partir de retos y problemáticas mediante trabajo colaborativo entre expertos en CT+I comunidades u organizaciones de base, generar soluciones basadas en el conocimiento científico-tecnológico, con capacidad de transformar y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. | <p>Apropiación social del conocimiento, Intercambio de saberes y conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencia, TIC y Mercadeo como estrategia colectiva para mejorar la calidad de producción y venta de cítricos: (Simacota Santander). • Manejo y tratamiento del agua mediante tecnologías apropiadas (Inspección de Policía La Cooperativa-Mapiripán-Meta) • ¡Energía que enciende progreso! • Comunidad indígena de Kanalitojo – Vichada | Co-creación de soluciones para problemáticas de comunidades |
| Ministerio TIC | Centro de Innovación Pública Digital MinTic | Estímulo del uso de tecnologías emergentes dentro de los procesos de obtención o alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible | Opera como laboratorio, como agencia de conocimiento, como academia y, ante todo, como un agente dinamizador del ecosistema de innovación pública digital. | Concierta con la comunidad de innovadores públicos para vincular y relacionar conocimiento, proyectos y personas |

Fuente: elaboración propia.

Adaptado de: ¡Energía que enciende progreso! Comunidad indígena de Kanalitojo - Vichada por COLCIENCIAS s.f.d; Centro de Innovación Pública Digital; ¿Qué es Ideas para el Cambio? Por COLCIENCIAS, s.f.a, Recuperado de: <http://ideasparaelcambio.gov.co/articulo/que-es-ideas-para-el-cambio>; <https://www.colciencias.gov.co/cultura-en-ctei/ideas-para-el-cambio>; ¿Quiénes somos? Por Centro de Innovación Social, 2019; Recuperado de: <http://innovacionsocial.xn--nario-rt.a.gov.co/index.php/sobre-nosotros/>; Ciencia, TIC y Mercadeo como estrategia colectiva orientada al mejoramiento de la calidad de producción y venta de cítricos: App módulo de producción y Comercialización. Simacota Alto-Santander por COLCIENCIAS, s.f.b, Recuperado de: <http://www.ideasparaelcambio.gov.co/reto/ciencia-tic-y-mercadeo-como-estrategia-colectiva-orientada-al-mejoramiento-de-la-calidad-de>; CO.Meta 2018: la primera estrategia nacional de innovación colaborativa en el sector público por Colombia Digital, 2016, Recuperado de: <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/9288-co-meta-2018-la-primera-estrategia-nacional-de-innovacion-colaborativa-en-el-sector-publico.html>; Gobierno presentó MiLAB, nuevo laboratorio de innovación pública que articula sector privado y academia por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018, Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-82048.html?_noredirect=1; Innovación Social por Prosperidad Social, 2016, Recuperado de: <https://www.prosperidadsocial.gov.co/ent/gen/prg/Paginas/Innovaci%25C3%25B3n-Social.aspx>; iNNpulsa presentaron CO.META 2018 en Bogotá por iNNpulsa, s.f. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/19158:MinTIC-e-iNNpulsa-presentaron-CO-META-2018-en-Bogota>; <https://innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>; Manejo y tratamiento del agua mediante tecnologías apropiadas en la inspección de La Cooperativa-Mapiripán (Meta) con apropiación social del conocimiento mediante las TIC'S. Mapiripán – Meta Por COLCIENCIAS, s.f.c, Recuperado de: <http://www.ideasparaelcambio.gov.co/reto/manejo-y-tratamiento-del-agua-mediante-tecnolog%C3%ADas-apropiadas-en-la-inspecci%C3%B3n-de-la>; quienes-somos y Sobre nosotros por Ruta N Medellín, Centro de Innovación y Negocios, 2019, <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros/ruta-n/sobre-nosotros>.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Anexo 2. Experiencias de innovación en el sector público en diferentes países.

| País | Responsable | Qué se está desarrollando | Foco | Reto |
|---------------|---|---|---|---|
| Australia | Departamento de Industria, Innovación, Ciencia, Investigación y Educación terciaria | Plan de acción de la innovación que provee una plataforma y agenda para construir una cultura de innovación en el sector público. Usando una herramienta diagnóstica, los funcionarios pueden detectar las áreas de su trabajo en las cuales pueden fomentar la innovación, para ello cuentan con el apoyo de profesionales en innovación. | Gestión, intercambio de información y participación ciudadana | Eliminación de barreras contra la innovación. |
| Nueva Zelanda | State Services Comission | Programa de mejores servicios públicos que pretende responder con mayor eficacia a las necesidades y expectativas de los ciudadanos | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo responsable de las finanzas del gobierno. • Construcción de una economía más competitiva y productiva. • Prestación de mejores servicios públicos | Modernización del Estado buscando eficiencia y calidad en los servicios públicos mediante el desarrollo de la innovación. |
| EEUU | National Economic Council | Estrategia de innovación que contempla la participación de actores relevantes (gobiernos locales, centrales, ciudadanos e instituciones externas como IDEO ¹). En la participación de los distintos actores se ve la oportunidad de obtener información sobre buenas prácticas que permitan mejorar la gestión y la utilización de recursos en el sector público. | Combinación de gobierno abierto con innovación abierta, mediante la cual se ha generado una red nacional con todos los gobiernos de las ciudades del país para compartir experiencias acerca de las mejores prácticas para solucionar los problemas de la gestión pública y hacer más eficiente la utilización de recursos. | Implementar un sistema fundamental para generar transparencia, participación ciudadana y colaboración. |
| | | Un ejemplo de proyectos desarrollados es el The Asthma Data Innovation Project, llevado a cabo en Louisville, el cual permite a las autoridades recopilar información y reducir los costos de atención médica para pacientes con asma | | |
| Suecia | VINNOVA -Agencia gubernamental para sistemas de innovación- Consejo Nacional de Innovación y Calidad en el Sector Público | El sector público se orienta hacia la innovación pues se considera que así se garantiza una economía estable y la creación de un comercio creciente a futuro. Estudiar organizaciones del sector público que adoptan la filosofía de gestión LEAN la cual tiene tres principios: aportar valor al cliente, reducir los gastos y trabajar con procesos flexibles. | Promoción de la innovación mediante el fomento de facilitación de las inversiones en investigación para entregar al sector público las herramientas necesarias para adquirir la innovación | Conseguir mejoras en eficiencia del sector público. |
| Dinamarca | Ministerio de Asuntos Económicos y Empresariales Ministerio de Fiscalidad y Empleo | El Laboratorio de Innovación en el Sector Público MindLab, facilita la participación de los ciudadanos y empresas en el desarrollo de nuevas soluciones del sector público. | Interministerialidad que entrega MindLab y el apoyo profesional para establecer una base metodológica sólida que permita el desarrollo de soluciones públicas nuevas y probadas que den a los ciudadanos y a las empresas una mejor experiencia en los servicios públicos. | Proporcionar servicios de calidad |

¹ IDEO es una organización internacional de diseño y consultoría fundada en Palo Alto, California, en 1991. Tiene oficinas en Palo Alto, San Francisco, Cambridge (Massachusetts), Chicago, Nueva York, Londres, Munich, Shanghai y Tokio. La compañía emplea el enfoque de pensamiento de diseño para diseñar productos, servicios y experiencias digitales (IDEO, 2019).

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

| País | Responsable | Qué se está desarrollando | Foco | Reto |
|-------------|--|--|--|--|
| Reino Unido | Departamento para la innovación empresarial Unidad de estrategia del gabinete del Primer Ministro | Optimización de la productividad. Eficiencia, desarrollo de políticas, mejora en las adquisiciones, en los procesos administrativos internos, en la comunicación con los usuarios, en la capacitación de los funcionarios, en la prestación de servicios y en la modificación del comportamiento de los usuarios. La Fundación Nacional para la Ciencia, la Tecnología y las Artes (NESTA por sus siglas en inglés) indaga acerca de cómo la innovación puede ayudar a responder a servicios y problemas sociales y económicos derivados del cambio climático, asimismo evalúa las mejores formas de fomentar la innovación en el sector público y colabora en la aplicación y difusión de las lecciones aprendidas. | Innovación como herramienta importante para responder a servicios y problemas sociales críticos como el cambio climático, el envejecimiento y la salud | Solucionar problemas críticos como el cambio climático, el envejecimiento y la salud. Diseño de los servicios locales involucrando a los usuarios |
| Canadá | Consejo del Tesoro | En el año 2000 se creó el Instituto para los servicios centrados en los ciudadanos, con la finalidad de desarrollar una plataforma común para la investigación, la evaluación comparativa y la difusión de las mejores prácticas, además de la formulación y la certificación de los administradores de servicios y personal. Actualmente el gobierno participa en cuatro iniciativas de innovación, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Premios de innovación. Mediante estos se promueve la innovación en el sector público. Cuentan con el patrocinio de IBM y Price Waterhouse Coopers. • Kits de Herramientas de Innovación de la Escuela del Servicio Público de Canadá. Contiene herramientas para apoyar la innovación del sector público. • Difusión de mejores prácticas. El Institute of Public Administration of Canada's Smart Tape proporciona recursos que incluyen los resultados de la investigación sobre innovación, estudios de casos, organiza seminarios, cursos y conferencias. | Mejora constante de los servicios enfatizando en la importancia del ciudadano y su satisfacción | Búsqueda de mejora significativa en la calidad de los servicios entregados a los ciudadanos Lo más relevante es el ciudadano y su satisfacción. |

Nota: en el cuadro se muestra un resumen de los proyectos de innovación que se han llevado a cabo. Fuente elaboración propia:

Adaptado de: Análisis dinámico de la fase de desarrollo económico de Chile en comparación con fases experimentadas por países desarrollados por Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo, 2016. Recuperado de:

<http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2016/07/Informe-CNID-BORRADOR.pdf>. La experiencia australiana en las reformas del sector público por J. O'Flynn, 2018, Recuperado de:

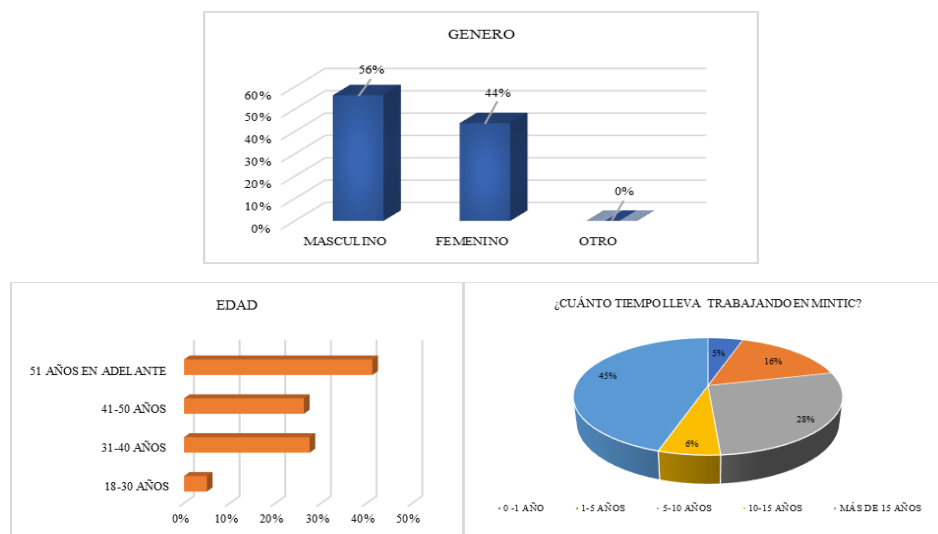
https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20180416/asocfile/20180416103336/libro_un_estado_para_la_ciudadania_offlynn.pdf. Panorama de las Administraciones Públicas 2017 por OCDE, 2018 Madrid: OCDE y Laboratorios de Gobierno

para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas por E. Rodríguez, 2018, Recuperado de: http://www.cytcd.org/sites/default/files/doc_goblabs_redinnolabs.pdf

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Anexo 3. Resultados encuesta Cultura Organizacional de Innovación

La siguiente gráfica corresponde a los datos demográfico-recogidos de la muestra:

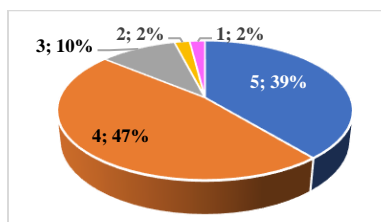


Fuente: Creación propia, 2019.

Preguntas Elemento Circunscripción organizacional

Este elemento hace referencia a la manera como se percibe el desarrollo de las labores cotidianas, con la organización y dirección del talento humano y de los recursos financieros, técnicos y tecnológicos disponibles con el propósito de estimular construcción de nuevos conocimientos e ideas a través de los cuales se desarrollen nuevos procesos, productos o servicios. Los resultados de la encuesta entorno al elemento circunscripción organizacional muestran que:

1. Mis aportes son valorados por mis compañeros de trabajo

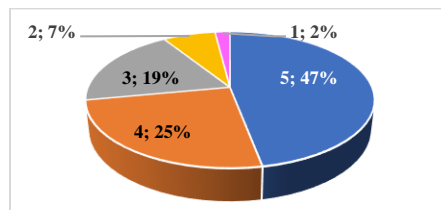


Fuente: Creación propia, 2019

El 86% de los encuestados califican entre 4 y 5 esta aseveración, de modo que están muy de acuerdo con ella, de lo que puede inferirse un buen clima relacional y la aceptación de las ideas que se aporten.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

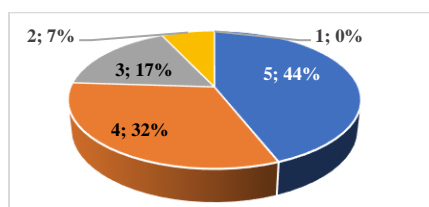
2. Siento que soy tratado como igual entre pares



Fuente: Creación propia, 2019.

Al igual que para la aseveración 1., el porcentaje más alto corresponde a las calificaciones 4 y 5, lo que ratifica la existencia de un clima relacional propicio y favorable no solo para convivir y trabajar, sino para que se presenten y acepten cambios relacionados con la innovación.

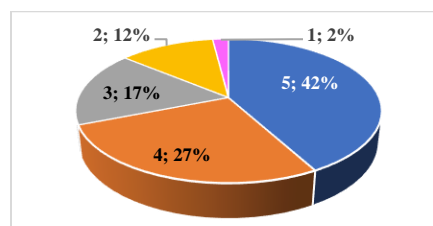
3. Actualmente hay confianza y respeto mutuo entre los directivos y los colaboradores



Fuente: Creación propia, 2019

Sigue siendo una constante que el porcentaje más alto esté en las calificaciones 4 y 5, reiterándose la existencia de un buen clima de trabajo donde priman la confianza y el respeto mutuo, factores indispensables para generar transformaciones que sean aceptadas de manera consensuada.

4. Siento que en mi área actúan como un equipo

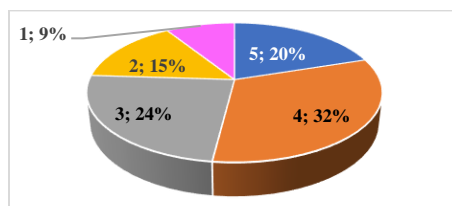


Fuente: Creación propia, 2019

Las calificaciones 4 y 5, sigue siendo el más alto, sin embargo, resulta oportuno tener en cuenta este descenso, de manera que al proponer el modelo de cultura de la innovación se intervenga en las áreas o departamentos de trabajo del MinTIC, buscando cohesión en el trabajo.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

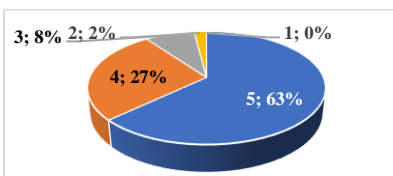
5. Estoy involucrado en el proceso de planificación estratégica



Fuente: Creación propia, 2019

El descenso del porcentaje de las calificaciones 4 y 5 llegando casi al 50%, indica que, a pesar de existir un buen ambiente de trabajo y clima relacional, falta involucramiento en el proceso de planificación estratégica, definitivamente crucial para que cada funcionario exprese su opinión respecto de las modificaciones/innovaciones que considere deben realizarse.

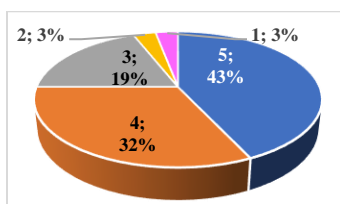
6. Siento pertenencia en todo lo que hago y genero un vínculo fuerte con la organización



Fuente: Creación propia, 2019

El porcentaje de las calificaciones 4 y 5 llega al 90%, lo que indica un fuerte sentido de pertenencia de los funcionarios de carrera administrativa por el MinTIC que de alguna manera puede servir para facilitar la apropiación de una cultura de innovación.

7. Siento un ambiente efectivo de colaboración dentro de mi área

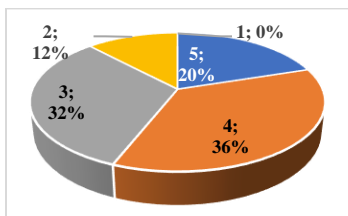


Fuente: Creación propia, 2019

El porcentaje 4 y 5 llega al 75%, indicando un efectivo ambiente de colaboración en las áreas de trabajo cuando en la aseveración 4, las calificaciones más altas sólo alcanzaron el 69%, no quedando claro por qué es inferior la percepción de actuar como equipo frente a la percepción de efectiva colaboración dentro de la misma área de trabajo.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

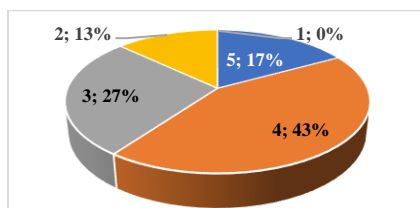
8. Siento un ambiente efectivo de colaboración entre las demás áreas.



Fuente: Creación propia, 2019

Para esta aseveración hay un notorio descenso del porcentaje alcanzado por las calificaciones 4 y 5, el cual sólo alcanza el 56%, denotando una apreciable falta de cohesión/colaboración entre las diferentes áreas de trabajo del MinTIC.

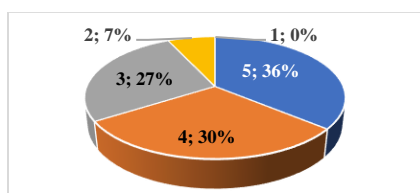
9. Siento que en la organización se generan espacios para proponer ideas.



Fuente: Creación propia, 2019.

Las calificaciones 4 y 5 alcanzan un 60%, lo que indica que aún falta la generación de espacios para generar ideas, de modo que puede inferirse falta de cultura de innovación.

10. Me siento obligado a ayudar a crear el futuro para esta organización

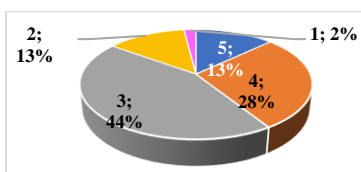


Fuente: Creación propia, 2019

A pesar de que hay un fuerte sentido de pertenencia por la Institución este no se percibe como cimiento que coadyuve en la estructuración del futuro del MinTIC, esto puede deberse a que dentro de la aseveración se incluyó la palabra “obligado” que pudo ser malinterpretada pues solo se pretendía que aludiera a una responsabilidad asumida libre y voluntariamente

11. Puedo incidir fácilmente en las decisiones y acciones de esta organización si considero que hay una mejor manera de hacer las cosas

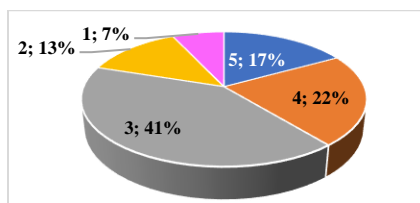
MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC



Fuente: Creación propia, 2019

El porcentaje 2 y 3 puede interpretarse como una explicación de la aseveración anterior y de una significativa falta de involucramiento en la planificación estratégica por parte de sus funcionarios pues las ideas de estos parece que no son tomadas en cuenta.

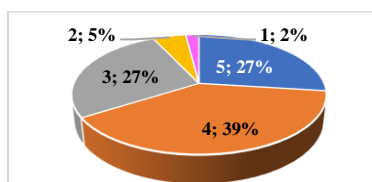
12. Me parecen adecuadas las practicas utilizadas por la organización para administrar las compensaciones, promociones y recompensas



Fuente: Creación propia, 2019

Las calificaciones 1, 2 y 3, en relación con las 4 y 5 son reflejo de una indudable inconformidad respecto de la manera como el MinTIC administra las compensaciones, promociones y recompensas. Esto ayuda a explicar que un alto porcentaje de funcionarios no se sienta “obligado” y si desmotivado para coadyuvar en la construcción del futuro de la entidad.

13. Siento que puedo reafirmar mi libre elección de pertenencia, participación y expresión en la entidad.

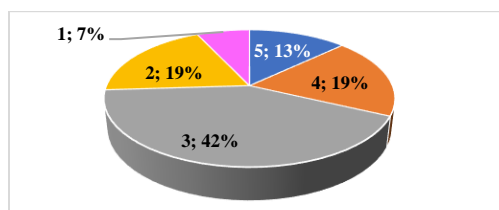


Fuente: Creación propia, 2019.

Las calificaciones 4 y 5 alcanzan el 66% lo que confirma la existencia de un clima laboral favorable para la instauración de una cultura de la innovación en el MinTIC.

14. Esta organización cuenta con un plan de incentivos que motiven la creatividad

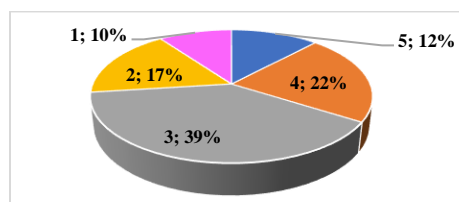
MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC



Fuente: Creación propia, 2019

El alto porcentaje alcanzado por las calificaciones 1, 2 y 3 coincide con la desmotivación para participar activamente en la creación de futuro de la Institución, la dificultad para incidir en las decisiones y acciones del Ministerio cuando se considera que hay forma de optimizar la gestión y los procesos, y el descontento frente al manejo que el ente hace de las compensaciones, promociones y recompensas.

15. Me siento recompensado intrínsecamente (recompensas no monetarias) por ser creativo.

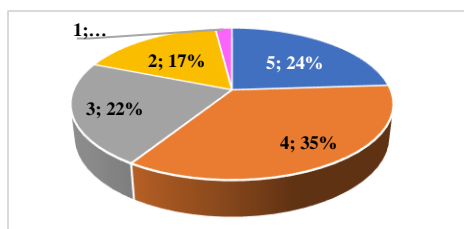


Fuente: Creación propia, 2019

De manera coherente con el porcentaje alcanzado por las calificaciones 1, 2 y 3 en la aseveración anterior, es decir 68%, en este caso hay una manifiesta disconformidad de los funcionarios que corrobora el descontento frente el manejo de estímulos para la creatividad.

Preguntas elemento aprendizaje organizacional

1. Todos en nuestra organización están involucrados en el aprendizaje diario que contribuya al cumplimiento de nuestros objetivos institucionales



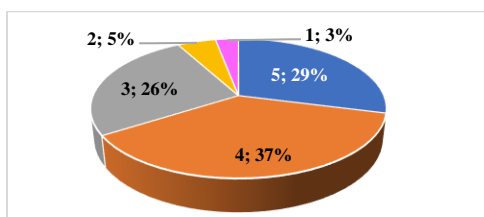
Fuente: Creación propia, 2019

El 59% alcanzado por las calificaciones 4 y 5 demuestra que falta involucramiento por parte de los funcionarios de carrera administrativa en el aprendizaje diario que contribuya al

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que puede deberse a un incorrecto manejo de estímulos cuando se generan ideas tendientes a optimizar la realidad funcional del MinTIC.

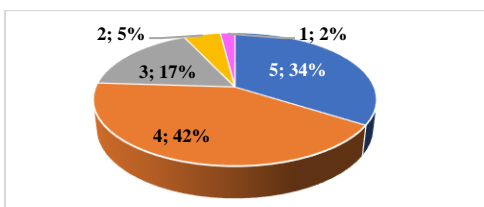
2. Las capacitaciones que tomo fortalecen mis capacidades para contribuir con los objetivos del plan estratégico.



Fuente: Creación propia, 2019

A pesar de lo encontrado en la sentencia anterior, un alto porcentaje de funcionarios reconocen la funcionalidad de las capacitaciones para optimizar el plan estratégico institucional.

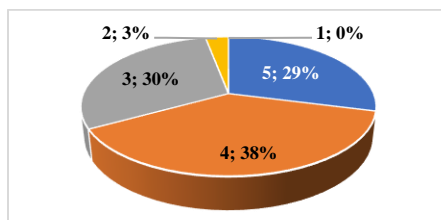
3. Las capacitaciones que tomo están dirigidas a ayudarme a entregar valor al usuario/ciudadano.



Fuente: Creación propia, 2019.

Las respuestas de los encuestados reafirman la operatividad de las capacitaciones suministradas por el Ministerio.

4. Se fomenta el aprendizaje organizativo continuo para mejorar mis habilidades.

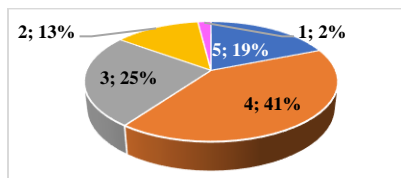


Fuente: Creación propia, 2019

Estas respuestas denotan que existe conexión entre el suministro de capacitaciones funcionales y la aplicación en la realidad de lo aprendido.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

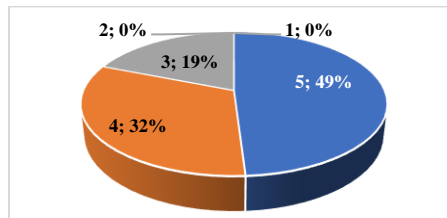
5. El equipo directivo actúa como facilitador en apoyo a las capacitaciones.



Fuente: Creación propia, 2019

Aunque desciende un tanto el porcentaje alcanzado por las calificaciones 4 y 5 con respecto a los logrados por las dos aseveraciones anteriores, sigue siendo claro no solo el interés del MinTIC por suministrar capacitaciones funcionales sino por designar al equipo directivo la función de actuar como facilitador para que estas se lleven a cabo.

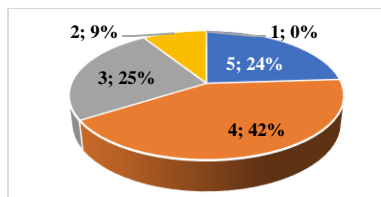
6. Estoy facultado para aplicar lo que he aprendido



Fuente: Creación propia, 2019

La opinión generalizada respecto de las capacitaciones es resaltar su rango de funcionalidad, hay una división de opinión 50%-50% frente a la percepción de estar facultado, es decir, contar con la debida autorización, para aplicar lo aprendido, lo que significa que, los funcionarios no pueden incidir sobre los destinos del MinTIC, de ahí su desmotivación para formular propuestas de cambio y su falta de injerencia en el plan estratégico. En suma, estas respuestas son coherentes con las anteriores.

7. Tengo la oportunidad para discutir situaciones de lecciones aprendidas. (Lección aprendida es el conocimiento adquirido a través de la experiencia)

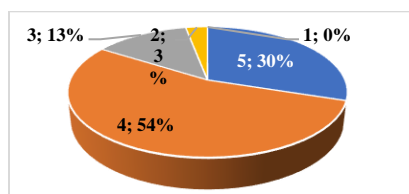


Fuente: Creación propia, 2019

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

Puede interpretarse que como parte de la capacitación existen los espacios para discutir situaciones de lecciones aprendidas, pero no existen las oportunidades para aplicarlas en la realidad y cotidianidad de la Institución.

8. Tengo la capacidad de detectar cambios fundamentales en el entorno.



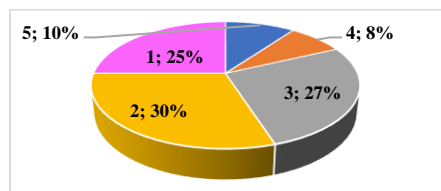
Fuente: Creación propia, 2019

Se reitera el sentido de pertenencia por la Institución que se manifiesta en estados de alerta frente a todo lo que ocurre en lo relativo a gestión y procesos, así como las modificaciones que en estos dos ámbitos sucedan.

Preguntas elemento Propensión a la Innovación

Tiene que ver con la proporción en la cual una persona es, relativa o parcialmente, precursora en la creación, adopción e implementación de nuevas ideas para optimizar productos, bienes o servicios, tomando como referente a otras personas que se desempeñan dentro de su mismo campo.

1. La innovación solo sirve para crear un producto.

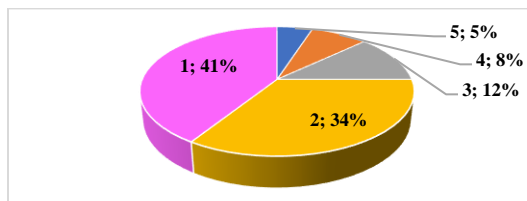


Fuente: Creación propia, 2019

El hecho que las calificaciones 1 y 2 tengan el porcentaje más alto de respuestas favorece la propuesta de un modelo de cultura de la innovación alineado con el horizonte institucional y el plan estratégico del MinTIC para transformar positivamente su gestión, servicio, productos y procesos.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

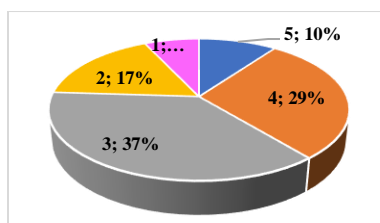
2. Existe un proceso de innovación al interior de la organización claramente definido.



Fuente: Creación propia, 2019

Las respuestas indican que la mayoría de los funcionarios encuestados no perciben la existencia de un proceso de innovación al interior del MinTIC, que esté claramente definido.

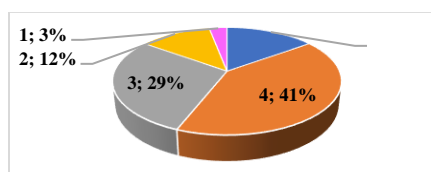
3. Considera que los directivos socializan el mensaje de innovación en sus respectivos equipos.



Fuente: Creación propia, 2019

Es mayor el porcentaje de respuestas que no está en total acuerdo con la aseveración, con lo que se reitera la necesidad de proponer un modelo de cultura de la innovación organizacional.

4. La organización tiene una visión de innovación que está alineada con proyectos, plataformas o iniciativas.

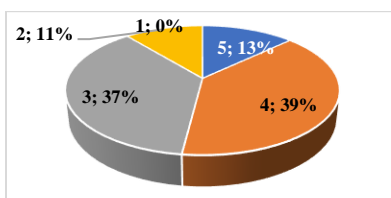


Fuente: Creación propia, 2019

El mayor número de funcionarios encuestados considera esta muy de acuerdo con la sentencia, lo que muestra la existencia de una cultura de innovación hacia afuera pero no hacia adentro del MinTIC.

5. El equipo directivo de esta organización tiene diferentes puntos de vista sobre cómo deben hacerse las cosas.

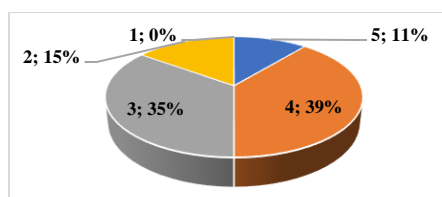
MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC



Fuente: Creación propia, 2019

La percepción de los funcionarios frente a esta sentencia está dividida 48% (con tendencia al No) vs. 52% (con tendencia al Sí), lo que denota diferencias al interior del MinTIC acerca de la gestión y los procesos.

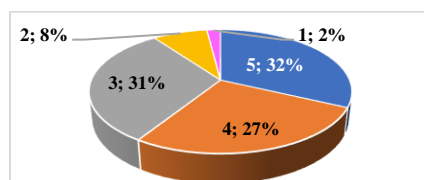
6. Existe un conjunto coherente de metas y objetivos de innovación que han sido articulados.



Fuente: Creación propia, 2019

Estas respuestas son las que realmente muestran y demuestran la falta de consenso cuando se habla de innovación.

7. La innovación es un valor fundamental en esta organización

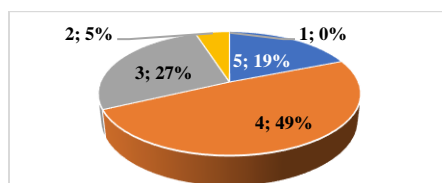


Fuente: Creación propia, 2019

Si bien es cierto que no hay consenso respecto de la conceptualización de la innovación entre los encuestados, sí es considerada por el 59% de los funcionarios de carrera administrativa como un valor fundamental del Ministerio que, en la presente década ha sido reconocido y premiado como la entidad estatal a la vanguardia de la innovación en el país por sus productos y servicios que han impactado positivamente sobre la población, se corrobora que existe la percepción de la existencia de una cultura de la innovación hacia afuera pero no hacia adentro.

8. Entiendo cómo contribuyo a la innovación en la organización.

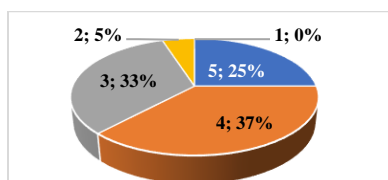
MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC



Fuente: Creación propia, 2019

Las calificaciones 4 y 5 obtuvieron un 68%, con lo que se crea mayor confusión respecto del conocimiento, conceptualización y consenso respecto de lo que es la innovación y la manera en que cada uno puede aportar para optimizarla o robustecerla.

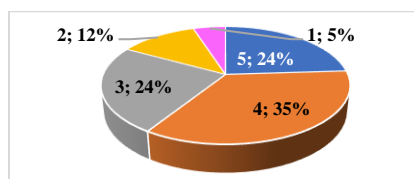
9. Existe la expectativa de desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos dirigidos a apoyar la innovación en esta organización.



Fuente: Creación propia, 2019

Es claro que 62% de los funcionarios están expectantes frente a la oportunidad de involucrarse en procesos de innovación, sin poder aseverar el porcentaje restante que, simplemente, puede estar desmotivado, pero no sin el anhelo, por la falta de motivación e injerencia en la formulación de modificaciones para mejorar la operatividad del Ministerio.

10. Los directivos poseen las cualidades de liderazgo apropiadas para apoyar la innovación.

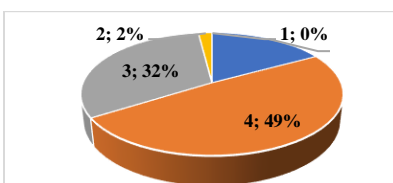


Fuente: Creación propia, 2019

Las calificaciones 4 y 5 llegan a totalizar un 59%, no muy superior al porcentaje alcanzado por las calificaciones 1, 2 y 3, de manera que puede aseverarse que aún falta liderazgo en los directivos del MinTIC para apoyar la innovación.

11. La innovación en la organización tendría éxito si se permite que los funcionarios sean únicos y expresen esta singularidad en sus actividades diarias.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

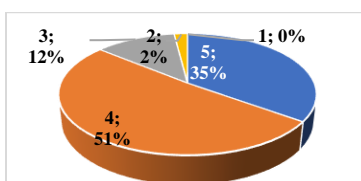


Fuente: Creación propia, 2019

Concordando con la sentencia 9 (Existe la expectativa de desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos dirigidos a apoyar la innovación en esta organización) las calificaciones 4 y 5 alcanzan el porcentaje más alto (66%), de manera que existe propensión a la innovación, pero falta de oportunidad o carencia de espacios y de estímulos para que los funcionarios de carrera administrativa del MinTIC se involucren en este proceso. Una vez revisadas las respuestas relativas a la Propensión a la Innovación puede decirse:

Preguntas elemento Creatividad y Empoderamiento

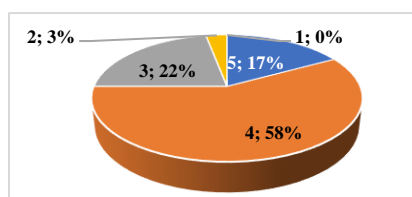
1. Me considero una persona creativa e innovadora



Fuente: Creación propia, 2019

La mayoría de los encuestados, es decir el 86%, se consideran creativos e innovadores, no obstante, quizás faltó que expresaran en qué consisten estos rasgos y cómo los hacen manifiestos.

2. Veo la incertidumbre como una oportunidad, y no como un riesgo

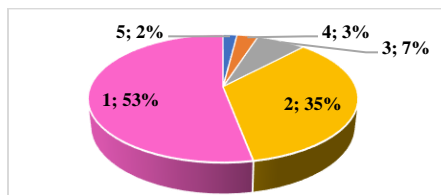


Fuente: Creación propia, 2019

El 75% de los funcionarios de carrera administrativa encuestados demuestran con su calificación a esta aseveración que tiene conocimiento respecto de la innovación pues perciben la incertidumbre como una oportunidad.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

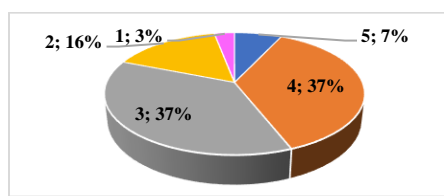
3. Esta organización usa mi creatividad para su beneficio, es decir, la usa de una buena manera.



Fuente: Creación propia, 2019

88% de las calificaciones (1 y 2 en total desacuerdo) vs. 5% de las calificaciones (4 y 5, total acuerdo), reiteran falta de oportunidad y de espacios para incidir en la modificación de gestión y de procesos, en la toma de decisiones y en la creación de futuro de la Institución, lo que deriva en desmotivación, pues parece que la creatividad es parcialmente reconocida y empleada para optimizar la funcionalidad al interior del MinTIC.

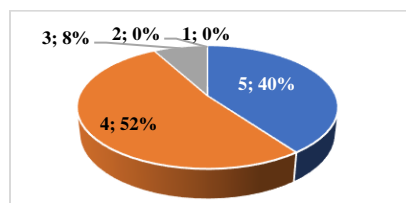
4. Tenemos el tiempo/oportunidad para desarrollar nuestro potencial creativo



Fuente: Creación propia, 2019

Es mayor el porcentaje alcanzado por las preguntas que tienden a fijar su posición de totalmente en desacuerdo con la sentencia, lo que reitera la necesidad de proponer un modelo de cultura de la innovación al interior del MinTIC.

5. Estoy preparado para hacer las cosas de manera diferente si se me da la oportunidad de hacerlo



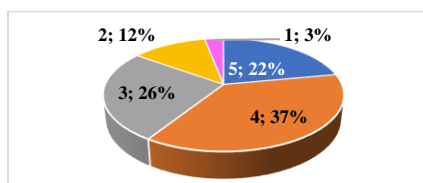
Fuente: Creación propia, 2019

Acá se reitera que la percepción de la mayoría de los encuestados muestra que las capacitaciones son funcionales, que existe expectativa para poder intervenir en el proceso de la innovación, que existe no solo la intención sino el sentido de pertenencia y el conocimiento para

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE INNOVACIÓN EL MINTIC

hacerlo, pero que falta algo... indudablemente un modelo de cultura de innovación que opere al interior del MinTIC.

6. Mi jefe inmediato se toma el tiempo de conocerme lo suficiente como para percibir mi potencial creativo.



Fuente: Creación propia, 2019

Las calificaciones tendientes al totalmente de acuerdo obtienen el mayor porcentaje, es decir el 59%, con lo que se corrobora lo expresado para la sentencia anterior.

En suma, respecto de la Creatividad y el Empoderamiento puede decirse que:

- El 86% de los funcionarios de carrera administrativa encuestados se consideran creativos e innovadores; en consecuencia, el 75% percibe la incertidumbre como una oportunidad, pero sólo el 47% estima que, de manera apropiada, el MinTIC emplea estos atributos en su beneficio y el 56% manifiesta que no existe ni el tiempo ni la oportunidad para desarrollar el potencial creativo, a pesar que el 92% se siente preparado para innovar si se le da la oportunidad, en concordancia con el 59% que asevera que su jefe inmediato conoce dichas cualidades.