



PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE
LAS JEFATURAS DE OFICINA Y SU DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EN LA
GOBERNACIÓN DE CALDAS

NICOLÁS AGUILAR GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2020

PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DEL RECURSO HUMANO DE
LAS JEFATURAS DE OFICINA Y SU DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EN LA
GOBERNACIÓN DE CALDAS

Autor

NICOLÁS AGUILAR GONZÁLEZ

Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Creatividad e Innovación en las
Organizaciones

Tutor

MARGARTA MARÍA RÍOS MONTOYA

Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2020

RESUMEN

El presente documento expone los procesos implementados por el Gobierno de Caldas, enmarcados en la gestión óptima del talento humano como proceso de representación importante en la obtención de mejor desempeño institucional derivado de mejoras implementadas por la administración en el período 2016-2019; con ello, se logra determinar los procesos de innovación implementados y el nivel de desempeño que adquiere luego de impulsar a las nacientes jefaturas a liderar el proceso en la organización. Para el tratamiento y análisis de la información se contó con un instrumento que captura los niveles de innovación, ajustado de un macroproyecto en gestión de la innovación de la Universidad Autónoma de Manizales.

Palabras Clave: Innovación, cambio, gestión de recursos, gestión de la innovación.

ABSTRACT

This document sets out the processes implemented by the Government of Caldas, framed in the optimal management of human talent as an important representation process in obtaining better institutional performance derived from improvements implemented by the administration in the 2016-2019 period, thereby , it will be possible to determine the innovation processes implemented and the level of performance that it acquires after promoting the nascent heads of leadership to lead the process in the organization. For the treatment and analysis of the information, there was an instrument that captures the levels of innovation, adjusted from a macroproject in innovation management of the Autónoma University of Manizales.

Key Words: Innovation, change, resource management, innovation management

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
2	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
2.1	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
3	JUSTIFICACIÓN	13
4	MARCOS DE REFERENCIA	15
4.1	ANTECEDENTES	15
4.2	MARCO TEÓRICO	18
4.2.1	Elementos Conceptuales De La Innovación.....	18
4.2.2	La Gestión De La Innovación	21
4.3	MARCO CONCEPTUAL	23
4.4	MARCO LEGAL	26
4.5	MARCO ESPACIAL	27
5	OBJETIVOS	30
5.1	OBJETIVO GENERAL	30
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
6	METODOLOGÍA	31
6.1	ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO	31
6.2	UNIDAD DE TRABAJO – UNIDAD DE ANÁLISIS.....	31
6.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
7	RESULTADOS.....	34
7.1	TRAZABILIDAD	34
7.2	IMPULSORES Y BARRERAS DE LA INNOVACIÓN	37
7.3	AUDITORÍA.....	40
8	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
9	CONCLUSIONES	46
10	RECOMENDACIONES	48
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Trazabilidad, impactos desde la vivencia personal por jefatura.	34
Figura 2. Trazabilidad, impactos generales por jefatura.	36
Figura 3. Beneficios de la innovación por Jefatura	37
Figura 4. Impulsores de innovación por jefatura	38
Figura 5. Barreras de la innovación por jefatura	39
Figura 6. Eslabón de auditoría, dimensión por jefatura.....	40

1 INTRODUCCIÓN

El presente documento se divide en doce (12) secciones repartidas de la siguiente forma: la primera y segunda corresponden a la presentación del trabajo; la tercera demarca la razón por la cual se decidió realizar la investigación y el planteamiento de este, dónde los procesos de innovación pública toman relevancia en la agenda política de las instituciones gubernamentales; la cuarta se relaciona con la justificación del proceso investigativo presentado a continuación, demostrando que los procesos de innovación pública no son nuevos y derivan de una investigación importante entorno al funcionamiento del sector y la importancia en el medio.

La quinta sección corresponde a los marcos de referencia que sustentan la investigación y presentan en detalle cada uno de los eslabones considerados en esta, demostrando los antecedentes que preceden la misma, las consideraciones para el surgimiento de procesos de innovación y los requisitos sobre los cuales se enmarcan los procesos de cambio en instituciones de carácter público. La sexta y séptima secciones presentan los objetivos de la investigación y la metodología considerada para el tratamiento de la información y la obtención de esta.

Finalmente, las secciones octava, novena, décima y undécima corresponden respectivamente, a la presentación de resultados derivados del proceso investigativo, dónde se demarca que las administraciones públicas pueden obtener resultados favorables si se deciden a incentivar el cambio en la organización, la discusión de resultados y desarrollo de los objetivos, presentando la mejora que obtuvo la institución para el periodo 2016-2019 con el incentivo del cambio y el esfuerzo conjunto del personal; además las conclusiones finales y las recomendaciones a las cuales se llega luego de la presentación de los resultados derivados del análisis de las encuestas realizadas en las jefaturas. Resta por mencionar la duodécima sección que corresponde a los referentes bibliográficos utilizados para la investigación.

2 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La definición de la innovación se ha transformado de manera progresiva en un término común que tiene múltiples concepciones sujetas a los sectores económico y social, sin embargo, se han hecho aproximaciones en la importancia que tienen los procesos de innovación como una fuente potencial para los cambios en los gobiernos, que se remite a las modificaciones en la forma de administrar y gestionar los procesos evidenciando resultados esperados en el corto y mediano plazo (Ramírez-Alujas, 2010, p. 15); en este sentido, para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la innovación parte de la aplicación de una nueva o significativa mejora en un bien, servicio, proceso, práctica social o método de relaciones humanas externas (OCDE, 2009, p. 69).

En este sentido, la innovación puede reflejarse como sintetizarse a la aplicación de nuevas prácticas que emergen de las relaciones sociales, con el incentivo de generar impulsos a la productividad y la eficiencia. Además, se reconoce como un elemento esencial cuando es aceptado dentro de los estándares del mercado como un producto nuevo o modificado con un alto nivel de valor agregado (Ramírez-Alujas, 2011, p. 25); de tal manera, que se puede entender la innovación como un proceso de cambio continuo que se deriva de los avances, que resiste frente a los obstáculos de algunos sectores de las organizaciones (ya sean públicas, privadas o mixtas) y que se arriesgan a los procesos de transformación y modificación de los productos (bienes o servicios) que buscan el reconocimiento del mercado. De este modo, se aproxima a un concepto más focalizado de innovación en el sector público donde puede resultar para algunos como un esfuerzo innecesario y superfluo, inclusive descartable fácilmente, para otros un oxímoron (Ramírez-Alujas, 2011, p. 25).

Pese a esta situación, la evidencia reciente indica que la temática comienza a instalarse en los foros y debates académicos como un ámbito de creciente interés y de rápida amplificación de sus horizontes, generando la necesidad del estudio de la innovación para las formas de gobierno a partir del desarrollo y ejercicio de las administraciones públicas. Esta reflexión y práctica propende por impulsar procesos de modernización y mejora en la

gestión de los servicios en las instituciones públicas, a partir de la aplicación y desarrollo de marcos conceptuales y analíticos que permiten incorporar los procesos de innovación en las organizaciones públicas desde un enfoque sistémico, donde interactúan varios elementos entre sí y permiten a partir del establecimiento de relaciones de función, configurar y adaptar un modelo aplicado propio, de intereses particulares del territorio y del sector público en general (Ramírez-Alujas, 2012, p. 12).

Por lo anterior, la innovación puede asumirse como un fenómeno complejo y sistémico que depende de la confluencia de muchos factores (que surgen de las condiciones y características del entorno), así como de los protagonistas (correspondientes al grupo de participante en el proceso en desarrollo) que se relacionan entre ellos y facilitan los procesos de innovación a partir del pleno uso de sus capacidades y condiciones físicas (infraestructura). Asimismo, se evidencia que este cambio es posible cuando existe el desarrollo y compromiso de los involucrados a partir de la ejecución de una dinámica permanente que aprovecha los recursos disponibles dentro de las organizaciones, como es el caso de las sociedades de la información, el estado red y los nuevos espacios de aprendizaje y colaboración, en lo que se conoce como la gestión del conocimiento, del trabajo en redes distribuidas y de la ventaja que otorga la generación de valor compartido (Ramírez-Alujas, 2012, p. 13).

Dado este enfoque, es importante contribuir a la estructuración de factores virtuosos que faciliten y posibiliten la innovación al interior de los organismos públicos, requiriendo de nuevas capacidades y competencias flexibles para usar y adaptar tecnologías, con el objeto de fluir adecuadamente frente a los incesantes cambios y la radical transformación hacia una nueva frontera del conocimiento.

Frente a esto, Colombia no es ajeno al cambio paradigmático de su sector público, una muestra de ello fue el reporte del diagnóstico cultural de innovación en entidades públicas elaborado por el Ministerio de Tecnología, Información y Comunicación, en cooperación con el PNUD y UNDESA en el año 2014, donde se realizó una exploración en 20 entidades públicas sobre los factores asociados al fomento y cultivo de la innovación en las

entidades públicas, como un medio privilegiado para garantizar el desarrollo de las capacidades institucionales que contribuyan al cumplimiento de las políticas de productividad, transparencia, competitividad y desarrollo. Estos factores fueron categorizados en cinco categorías de análisis que determinan los procesos de innovación dentro de la función pública nacional (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 28).

La primera categoría corresponde al grupo de personas; estas son analizadas a partir de las características personales como la confianza, la autonomía y el liderazgo que desempeñan en el desarrollo de sus funciones. La segunda categoría se remite a los procesos; allí se estudia las formas de cooperación, aprendizaje y diversidad que coexisten entre las relaciones y los intercambios de saberes entre los grupos de personas dentro de las organizaciones. La tercera categoría, por el contrario, reconoce las herramientas que se encuentran presentes a la hora de los procesos de gestión; allí se analizan las capacidades, las plataformas y los recursos e incentivos que tienen las personas para ser creativos e innovadores a partir de los canales de participación. La cuarta categoría evalúa las estrategias; allí se reconoce el papel de la estrategia, la comunicación y el compromiso como focos para el proceso de innovación en pro de los planes, metas y misiones trazadas por las organizaciones. Por último, la quinta categoría evalúa el impacto que tienen dichos procesos de innovación a partir de la aplicación de soluciones, el gobierno y lo social medido en los productos, servicios y políticas implementados para dar respuesta a las problemáticas del país (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 29).

Por tanto, son evidentes los avances y las transiciones en la administración pública y los poderes del Estado, los cuales han mejorado sustancialmente, recalcando el papel del territorio en la gestión y el desarrollo de las comunidades, el proceso de consolidación de los entes descentralizados y la transición de un Estado centralizado a uno descentralizado que han encausado uno de los grandes hitos de la constitución política de 1991 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 29).

Sin embargo, la mejora del poder es evidencia de la elección popular de gobernaciones y alcaldías otrora centralizadas; este cambio de administraciones una vez cumplido el período de gobierno, sumado a los esfuerzos de planeación por la instauración de los planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial, planes indicativos, marcos fiscales de mediano plazo, entre otros, han impulsado la administración pública coordinada desde las regiones (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 30).

Por el contrario, la discrecionalidad de los entes territoriales y de las gobernaciones impulsan a que algunos procesos no evolucionen al interior de las organizaciones, sumado al personal de planta de aquellas instituciones que son adversos al cambio; este suceso supone uno de los retos de las nuevas administraciones a nivel local; incentivar los cambios político-administrativos como incentivo a la mejora sustancial de la relación estado-sociedad. Para ello es menester, involucrar procesos de innovación asertiva en el ámbito público (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019, p. 30).

En un contexto más focalizado, el departamento de Caldas en cabeza de la Gobernación como agente administrativo del territorio ha venido apostando a una mejora considerable de la relación de su equipo de trabajo con la organización y modernización a fin de optimizar procesos y procedimientos, esto enmarcado en los procesos de cambio y mejora para facilitar procesos internos de la administración; el desempeño de la gobernación debe mejorar para optimizar la gobernabilidad. Muestra de ello, fue la consigna del plan de desarrollo departamental “Caldas territorio de oportunidades” (2016-2019) en su objetivo específico número cinco “arreglo institucional para la equidad”, donde se fomentaba un arreglo institucional que promoviera, difundiera y apropiara el concepto de equidad, a partir de una pedagogía que cambiara la estructura de la igualdad por una visión basada en las mayores necesidades de la población. En este apartado se reconocía la necesidad de dar importancia a los cambios en la estructura organizacional, donde su centro fuera la atención a la comunidad en el marco de resultados de la ordenanza 808 de 2017 y el decreto 0186 de 2018.

Frente a este propósito, se adoptó una nueva visión, misión, objetivo, principios básicos y valores corporativos, para el cambio de su estructura orgánica en función de la equidad, centrando a los ciudadanos en un plano de suma importancia. Dicha transformación de la cultura de la innovación requirió esfuerzos conjuntos para la obtención de un fin común, recoger todas aquellas diferencias y transformarlas en un nuevo enfoque bajo esquemas de innovación y aceptación del cambio por parte de los funcionarios de la organización, teniendo presente que las complejidades del sector público son muy diferentes a las complejidades que se presentan en el sector privado.

En el sentido de lo anterior, para el presente estudio se hace fundamental establecer una evaluación que permita dar evidencia sobre el cumplimiento de los objetivos y metas trazados durante el plan de desarrollo (2016-2019) frente a los procesos de mejoramiento de la gestión pública en la Gobernación de Caldas a partir de la implementación de procesos de innovación en sus jefaturas de unidad, con el propósito de cuantificar el desempeño que ha tenido la entidad en términos del mejoramiento de los productos y servicios en el desarrollo de sus funciones al corte del periodo 2016-2019.

2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles han sido los procesos de gestión de la innovación en el recurso humano de las jefaturas de oficina y su desempeño institucional en la Gobernación de Caldas?

3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo sostenible, expansión de los territorios y la creciente preocupación por la defensa del territorio dónde converge la cultura y la sociedad, implica un mayor grado de compromiso por parte de los actores sociales. El objetivo de obtener resultados que impacten y perduren en el tiempo requiere de un conocimiento profundo de las dificultades que presenta el entorno en temas estructurales, sociales, económicos, académicos y culturales.

Con el ánimo de contribuir a la identificación de problemáticas de orden regional, departamental e institucional, Colciencias (hoy MinCiencias) con otras entidades del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, genera una propuesta llamada “pactos por la innovación”, lo cual tiene como una de sus actividades, el reconocimiento del estado de las capacidades actuales para gestionar la innovación al interior de las organizaciones.

Estos pactos responden a la necesidad imperiosa de adoptar la innovación en procesos y procedimientos, para facilitar las dinámicas organizacionales y contribuir con la eficiencia de las gestiones sociales.

Así pues, la Gobernación de Caldas tuvo la oportunidad de identificar sus carencias con los requerimientos coyunturales, frente a los temas de orden institucional, buscando avanzar en la eficiencia de sus procedimientos diarios que son la respuesta a los planteamientos estratégicos hechos por el gerente del departamento (gobernador), a través de su Plan de desarrollo.

Lo anterior permitió en el gobierno departamental anterior (2016-2019) incorporar dentro de sus principales pilares la columna de la innovación, la cual además de ser una tendencia mundial en las organizaciones tanto privadas, mixtas y públicas, se ha convertido en una apuesta de las organizaciones que esperan una implementación adecuada de los procesos internos.

Dicho sea de paso, la innovación como pilar de desarrollo, resulta ser un aditivo viable y óptimo para el departamento; los actores (comunidad) obtendrán mejores oportunidades y

bienestar al facilitar con nuevas estrategias el avance y cumplimiento de las metas trazadas por el gobierno.

En consecuencia, esta investigación espera aportar información general del departamento de Caldas respecto a temas de innovación en el rendimiento laboral y en la estructura orgánica del gobierno departamental, realizando un análisis empírico-descriptivo de las variables observadas por el instrumento, y en ese sentido, contribuir en el propósito de optimizar el gobierno de Caldas, en ejemplo de gobernanza y buenas prácticas para la región y el país.

4 MARCOS DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Para efectos de la presente investigación es importante establecer los referentes que han trazado el camino frente a la innovación en las organizaciones y que han permitido fomentar la cultura de las estrategias de innovación en los gobiernos locales; es por ello que, Planas-Serralta y Fernández (2018) analizan los resultados de las primeras políticas de innovación en Chile y su trascendencia en el desempeño institucional regional. Los anteriores autores asumen que los resultados obtenidos pueden transformarse en guía de intervención pública futura. Ciertamente, Septiem y Marín-Ríos (2017) utilizan una evaluación empírica para analizar el impacto positivo de las redes de intercambio de conocimiento para la implementación de innovaciones. Como resultados impactantes se encuentran que las organizaciones expuestas a nuevos conocimientos y retos son más innovadoras en sus sistemas de gestión; además concluyen que todas las relaciones inter-organizativas tienen efectos positivos en la introducción de prácticas innovadoras. Mejor aún, los resultados encontrados en la investigación demuestran que el cambio en las organizaciones genera mayor disposición por parte del personal de diversas áreas entorno a su desenvolvimiento al conjugar sus conocimientos con nuevas áreas en procura del mejoramiento continuo de las redes de innovación.

Así, por ejemplo, Torres (2012) demuestra a través de la revisión de tres estudios de caso, que los gobiernos de Latinoamérica vienen desarrollando programas de innovación y que estos tienen su sustento en el modelo de nueva gerencia pública (NGP). El autor mencionado presenta en su estudio las características de la innovación, los rasgos que definen la gestión de los gobiernos locales y otros detalles; por su parte presenta un modelo referencial innovador para enfrentar el reto del cambio, recomienda, además, centrar la política a la gestión y validación de estos proyectos por parte de los ciudadanos.

Este ejemplo bastó para comprender que este hallazgo, centra la atención del cambio en la disposición de los gobiernos a mejorar sus relaciones con los ciudadanos como veedores de

los procesos de innovación; es decir, resulta sumamente importante validar los efectos del cambio en una realidad social de los gobiernos.

Souto (2015) discute acerca de la cultura de la innovación, argumentando que tiene un papel central en la capacidad de transformación de las organizaciones, además del efecto destacable sobre la competitividad. El trabajo de Souto (2015) aborda la gestión de la cultura de la innovación desde la dirección del personal y de los equipos de trabajo; por su parte, reconoce el papel central de las personas en la cultura de la innovación; de hecho, termina por defender que una instrucción efectiva en la creación y mantenimiento de un sitio de convergencia y expresión es una condición *sine qua non* para cualquier organización. Ciertamente, su abordaje tiene mucho sentido, puesto que la organización requiere de la disposición de las personas para enfrentarse a nuevos retos y estos retos requieren de un compromiso que sugiere la necesidad de converger a caminos indiscutibles para la innovación.

Sanabria, Acosta-Prado y Rodríguez (2015) proponen que la dotación de condiciones para la innovación, como expresión de la cultura organizacional, es una vertiente sostenible para generar el proceso, sin embargo, requiere de un desarrollo complejo para su obtención; la reflexión indica que las organizaciones deben encontrar equilibrios dinámicos de su núcleo de componentes funcionales para adaptarse dentro de rangos amplios de estrategias evolutivas eficientes que estén cercanos a los enfoques económicos ortodoxos; hasta los actuales en procesos de innovación. De lo cual se puede derivar que el trabajo aborda claramente los aspectos relacionados con los procesos de evolución de la empresa y su desempeño en la construcción social; la competencia juega un papel importante para la construcción de desequilibrios, que extiendan el mercado y generen amplias acumulaciones económicas y sociales como resultado; es importante analizar cómo los procesos de retos y adversidades pueden transformarse en oportunidades de cambio para las organizaciones.

Dicho sea de paso, Orrego (2006) aborda el papel que juega el ser humano en los procesos de innovación, utilizando para su estudio el esquema de Gusdorf, el cual representa las relaciones iterativas con las personas, la organización, enmarcándolo en un esquema

funcional de la producción y los servicios. Concluye que la innovación ha procurado aportes importantes al progreso de la sociedad; sin embargo, puede llegar a la deshumanización y el aislamiento; por ello, advierte de la importancia que otorga la responsabilidad que le corresponde al ser humano en sus quehaceres de cambio. Ahora se puede decir que el enfoque dado por Orrego (2006) es una muestra clara del cambio de paradigma psico-social referente a los estados de cambio de las organizaciones y a su vez de la importancia generalizada por la obtención de procesos de cambio que centren al ser humano como aliado estratégico y no propicie la deshumanización del ser social.

Por otra parte; Naranjo-Valencia y Calderón (2015) realizan un modelo diagnóstico a una empresa reconocida enmarcado en tres fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta, e identificación de las brechas que deben alcanzar para alcanzar la meta. La investigación se abordó como un estudio de caso y se encontraron hallazgos de un modelo para el desarrollo de las transformaciones culturales que identifica los forjadores de la cultura y establece los rasgos culturales que son menester para la innovación en las organizaciones. Ahora bien, la importancia para las organizaciones de esos procesos destacados de ensayo y error, centran la atención en los problemas internos y como corregirlos; este tipo de estudios no se han realizado en el sector público, además de ser valiosos, son un punto de partida excelente para determinar los diagnósticos necesarios de la organización.

De otro lado, Vega (2012) construye una aproximación general a las relaciones entre conocimiento, investigación y desarrollo, para posteriormente, enmarcarlos en la ciencia, la tecnología y la innovación desde la sociedad. Este enfoque se aborda a la luz de nuevos inventos y descubrimientos que se globalizan en una cultura que no genera barreras al saber ya los aspectos importantes de los avances del cambio social. Así mismo, el abordaje expuesto por Vega (2012) es importante ya que rompe el paradigma del cambio frente a las tendencias actuales, es decir, supera cualquier barrera existente entre los abordajes estipulados de la creencia de que la innovación es para unos pocos, transformándola en un espacio globalizado que trasciende cualquier barrera al conocimiento.

Desde otro punto de vista, Septiem y Marín-Ríos (2017) abordan su investigación desde el viraje de que aquellas redes de intercambio de conocimiento para la implementación de cambios en las organizaciones son sumamente importantes, de hecho, las empresas que se exponen cada vez a nuevos conocimientos son en mayor medida más innovadoras, mientras las redes de empresas innovadoras son una apuesta muy importante desde las firmas, donde las integraciones horizontales y verticales de sus procesos productivos obliga a cada empresa del eslabón a participar activamente en los procesos de cambio.

Resta por mencionar que Sánchez, García y Mendoza (2014) en su estudio determinan una tipología regional de la capacidad innovadora en el efecto del crecimiento económico. Los autores realizan su estudio a través de 14 indicadores que determinan la innovación regional, y a través de un análisis de sus componentes principales: estructura socioeconómica, estructura productiva y los recursos regionales dedicados a la innovación con el objeto de identificar las dimensiones; demostraron una relación positiva baja entre el esfuerzo innovador y el crecimiento el cual puede ser resultado de las divergencias existentes en las regiones de México.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Elementos Conceptuales De La Innovación

El proceso de innovación ha sido reconocido como el proceso de mejora continua en los procesos y procedimientos existentes para el desarrollo de un bien o servicio, así se evidencia en el Manual de Oslo que presenta una guía práctica para la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (OCDE - Eurostat, 2018, p. 28)

Sin embargo, esta fundamentación es cambiante frente al campo o área de estudio donde es abordada, así la innovación precisa que se debe salir al mercado para ser validado como significativamente mejorado; esta validación implica que las personas son el centro de la

alteración, por otro lado, incita a que los procesos de cambio sean paulatinos considerando el grado de ajuste de todos y cada uno de los actores del cambio. En primer lugar, muestra que la innovación puede estar involucrada en cualquier etapa del proceso productivo, sin embargo, la forma de validar el cambio es a través de la puesta a prueba en un mercado. En su esencia, innovar comprende la noción de novedad, y su efecto puede manifestarse en una escala microeconómica (empresa), macroeconómica (estado), en cualquier tipo de institución (González, 2014, p. 45). En segundo lugar, los procesos de innovación apuntan en todas las direcciones y con las tendencias actuales y el rompimiento de paradigmas frente a los cambios, cualquier organización puede tomar referentes en temas de cambio y mejora continua (González, 2014, p. 45).

Se resalta que, la innovación es un factor fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Realmente, la innovación debería aplicarse tanto en las organizaciones públicas como en las privadas; sin embargo, el concepto está más arraigado al sector empresarial y a las organizaciones privadas, no por ello, el sector público no puede ser objeto de exclusión; se considera que el sector público es imprescindible para satisfacer las necesidades que el mercado no es capaz de satisfacer, además de proporcionar una serie de servicios, que en caso de ser privados sería carente el consumo de los mismos por una gran proporción de la población (Abril, et al., 2013, p. 36).

Después de todo, las organizaciones requieren de un cambio, y el cambio es un proceso que requiere de disposición y aceptación; sin embargo, solo aquellas organizaciones que se adentran en cambios sustanciales son partícipes de procesos de mejora continua en sus dinámicas organizacionales.

En tal sentido, antes de llevar a cabo una innovación en el sector público, hay que dejar en claro qué significa “innovación”, haber evaluado los posibles riesgos que puede conllevar cualquier tipo de cambio de gestión que tenga como consecuencia un cambio en la prestación de un servicio y, en qué ámbitos se va a realizar una innovación en cuanto a procedimientos administrativos, métodos de gestión, etc. La conceptualización de forma clara, con respecto a la “innovación en el sector público” para la consecución de las tres (3)

“E” (Eficiencia, Eficacia y Economía) no es suficiente para la aplicación de forma eficiente de las 3E, no es suficiente para garantizar que el cambio de rumbo en la administración pública sea permanente en el tiempo (Metcalf, 1996, p. 125).

Generalmente, los procesos de innovación están ligados a las entidades privadas, puesto que son más eficientes en términos de procesos y tiempos, sin embargo, el paradigma se ha estado rompiendo, en las organizaciones de carácter mixto, y hoy más en las propiamente públicas, esto es significativamente importante, puesto que la optimización de los procesos es sin duda uno de los mayores retos de las organizaciones de carácter público, ya que sus procesos anquilosados no permiten vislumbrar los buenos efectos de las corrientes actuales de la innovación.

Siguiendo esta línea, Metcalf (1996) trata de dar una definición óptima de la palabra “innovación” y saber qué se quiere decir cuando se habla específicamente de ella; para ello se debe retroceder más en el tiempo, la destrucción creativa al estilo Schumpeteriana derivada de los planteamientos de Aghion y Howitt (1992) y el inicio del cambio, define de esta forma el proceso de transformación que sustenta el crecimiento, el desarrollo y prosperidad de las economías, que la noción de la innovación y emprendimiento han estado presentes en el debate. La destrucción creativa define el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos reemplazan a los viejos. Para Schumpeter (1996) las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que existe tras un crecimiento de largo plazo, pese a que se puede destruir el camino de valor de las empresas establecidas.

Es sin duda, Schumpeter (1996) uno de los mayores exponentes del cambio en las organizaciones, si bien su análisis se centraba especialmente en las empresas, su legado lleva a irrumpir en los procesos de mejora que pueden darse por cuenta de una desestabilización para encontrar nuevos caminos al cambio.

Se comprende que la innovación es un fenómeno complejo, sistémico, que depende de la confluencia de muchos factores y protagonistas, de las relaciones que se dan entre ello y, de

las capacidades en infraestructura que en su conjunto facilitan el proceso (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2010, p. 126).

En ese sentido, las organizaciones se han resistido al cambio por cuenta de las implicancias en procesos que ello obliga, sin embargo, es sabido que aquellas organizaciones que se enfrentan a sus peores miedos obtienen los mejores resultados. Si bien son las organizaciones y quienes trabajan en ellas los actores principales de la innovación, se requiere del desarrollo de una comunidad y una dinámica permanente que permita aprovechar los recursos disponibles desde las emergentes nomenclaturas que se comienzan a moldear en lo que se refiere a la sociedad de la información, el estado red y los nuevos espacios de colaboración que son producto de la llamada gestión del conocimiento, del trabajo en redes distribuidas y la ventaja otorgada por la generación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011, p. 25).

En este sentido, es menester contribuir a estructurar una combinación virtuosa de factores facilitadores del proceso de innovación en el interior de las instituciones públicas. Por su parte, se requiere de nuevas capacidades y competencias flexibles para el uso y la adaptación de tecnologías, con el objeto de aprender y desaprender, la gestión del conocimiento y la manera en que se enfrenta a los continuos cambios.

Convengamos en que una gran parte de la literatura está dedicada a las corporaciones de tipo privadas con altos niveles de flexibilidad y la libertad para conseguir grandes ideas. Solo se menciona a los gobiernos en tanto que estos ahogan la innovación o en relación con las medidas que deberían tomarse para promoverla (Lewis, 2010, p. 31). Por tanto, la promoción de la innovación requiere de la disposición de los gobiernos para encararla, no es un proceso de obtención rápida y requiere de plena disposición por parte de los actores.

4.2.2 La Gestión De La Innovación

El paradigma del gobierno ha tomado preponderancia en la última década para pensar y diseñar iniciativas de políticas y acciones de valor público. Enmarcados en la transparencia, la colaboración y la participación, al considerarse los principios rectores, es de pleno

conocimiento que no son conceptos nuevos en el sector público, pero es de reconocer lo novedoso en el desarrollo particular del contexto contemporáneo, afianzado por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y a su vez, por la transformación de nuevas metodologías para la innovación, que ponen a los ciudadanos en el centro del cambio (Rodríguez, 2018, p. 6).

De otro lado, es evidente que los gobiernos ya no monopolizan la resolución de los problemas públicos; por esta razón, es que surge la necesidad de concentrar nuevas capacidades y aptitudes que se encuentran disponibles por fuera de las estructuras tradicionales estatales y gubernamentales, de algún modo innovación abierta, que parte de un carácter sistémico, es decir, co-creativo y apoyado por el diseño de esquemas de complicidad con y a través de las personas (Rodríguez, 2018, p. 8).

De este modo, el incremento de la complejidad de los procesos y procedimientos inscritos en la gobernanza de las instituciones públicas trata problemas socialmente complejos, además de ser un tema abordado recurrentemente en las últimas décadas, abriendo el camino para la innovación pública, y asociándose a los procesos de creación de valor público en diferentes áreas de las políticas públicas, los servicios públicos, la infraestructura y la gestión de procesos (Luna y Unceta, 2017, p. 127).

En lo anterior, se debe considerar la innovación pública como innovación de la política y como innovación de las administraciones locales; en este sentido, la primera iría enmarcada en los procesos, representación y toma de decisiones de políticas, mientras que la segunda, relacionada con las formas de gestión y prestación de servicios de las administraciones públicas desde su rol de proveedor de bienes y servicios públicos y diseñador de políticas públicas, mucho más en contacto con las gobernanzas de los servicios públicos (Luna y Unceta, 2017, p. 128).

Siguiendo lo anterior, los procesos de innovación se demarcan en la segunda connotación de innovación pública entorno a las formas de gestión de los bienes y servicios que se disponen para los ciudadanos y la manera eficiente en la que se relacionan los procesos internamente.

De este modo, el incremento de la complejidad del aparato innovador enmarca los procesos de cambio de las administraciones locales; dichas modificaciones se encuentran relacionadas con los procesos de modificaciones internas y las formas en que cumplen con sus responsabilidades con la sociedad, siempre teniendo en cuenta que las personas son el eje que impulsa las modificaciones, priorizándolos en los procesos de adaptación.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Pollit (2008) vislumbra que la innovación en el sector público no es relativamente nueva, sino que ha estado inmersa con otros nombres, puesto que el miedo a lo desconocido es sin duda una de las grandes limitantes para la aprehensión del término innovación y de las implicancias que conlleva el extrapolarlo a ambientes de economía pública.

Por su parte, Moore, Sparrow y Spelman (1997) definen la innovación en términos de novedad y el grado de cambio en relación con la organización: “una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica” (s.p).

De igual forma, también lo definen como nuevas ideas que funcionan, para luego precisar que: “la innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad” (Mulgan y Albury, 2003, p. 18).

Así mismo, Osborne y Brown (2005) afirman que la innovación es un proceso diferente a la invención y consiste en la aplicación y/o adaptación de nuevos conocimientos: Hay tres elementos claves: los actores (innovadores), el proceso (la innovación) y los resultados (innovaciones). El elemento central que distingue la innovación del cambio incremental es el impacto del proceso del cambio en la discontinuidad con el paradigma predominante de organización, producto, servicio o mercado.

En este punto, cuando los actores del cambio se enfrascan en el proceso de innovación los impactos a las organizaciones son muy beneficiosos, por ello, es importante contar con un equipo idóneo para la obtención del objetivo en común.

A propósito, Hartley (2006) expone que son nuevas las ideas que se aplican, dado que por lo general no son suficientemente duraderas como para afectar de manera apreciable el carácter o las operaciones de la organización (y, por lo tanto, son mucho más que mejoramiento continuo), que son reconocidas como tales por los actores clave interesados y que no necesariamente son exitosas.

En esta línea, Koch y Hauknes (2006) expresan que la innovación en el sector público radica en hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos, o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente; el comportamiento específico de los actores del cambio es sin duda uno de los elementos más representativos que fundamentan el cambio en las estructura de las organizaciones, sin embargo, los cambios no pueden ser deliberados y libertinos puesto que implican responsabilidades y apropiaciones fuertes por parte de los actores del cambio.

Así, pues, National Audit Office (2009) afirma que la innovación es tener nuevas ideas, desarrollando las mejores y aplicándolas de tal manera que hay al menos una buena probabilidad de que van a mejorar los métodos con los que opera la organización y/o realiza sus actividades. Las nuevas ideas sin algún grado de aplicación no son; de hecho, toda idea es bien recibida en los procesos de innovación, pero acompañada de una correcta ordenanza y estructura seria que permita el pleno desarrollo de la organización.

De igual forma, CEPREDE (2006) alude a que son las prácticas realizadas por las organizaciones con el fin de mejorar el producto o servicio que se presta, caracterizado por el cambio, la novedad y la acción.

En este sentido, Mulgan (2009) ostenta que la definición más simple es que la innovación en el sector público apela que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público, las ideas que tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de solo mejoras),

tomadas en cuenta (en lugar de ser solo buenas ideas) y útiles. Esta definición, por lo tanto, requiere que las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público.

Por ello, el valor público *per se* emana la mayor posibilidad con la que se cuenta en la innovación pública, todos y cada uno de los procesos encaminados a la mejora de los procesos y optimización de los recursos, implica una aplicación de una nueva tecnología o práctica que permita la implementación adecuada de los recursos disponibles.

Puede pensarse que todos los referentes expuestos anteriormente dan luz del proceso de innovación con el pasar del tiempo, más específicamente del esquema de innovación pública que conlleva a una mejora oportuna de la gestión organizacional que de por resultado una actualización de los procesos o una mejora presentada en la organización. Para el caso de la Gobernación de Caldas se encontró de manera particular que el cargo que mejor relaciona el vínculo entre lo operativo y lo ejecutivo bajo la perspectiva de ordenación de gastos, es el cargo que se encuentra en el intermedio de ambos y son las Jefaturas de Oficina, cargo sobre el cual se hizo énfasis especial durante el desarrollo de la Ordenanza 808 de 2017 y el decreto 0186 de 2018.

4.4 MARCO LEGAL

Las normas descritas a continuación se consideran las más relevantes que coinciden con la especificidad de la ordenanza modificatoria de la estructura organizacional de la Gobernación de Caldas.

- Decreto 1082 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. A través del cual se modifica la contratación pública en Colombia por cuenta del sistema “Compra eficiente”; esta especificación del sistema de contratación permite ser más rigurosos en el momento de elección de un perfil a las convocatorias públicas, previendo la necesidad y el fortalecimiento de los estamentos de las instituciones públicas.
- Ordenanza 808 de 2017, por medio de la cual se adopta la estructura orgánica del nivel central de la administración departamental, se fijan las escalas salariales, se otorgan unas facultades y se dictan unas disposiciones. Dado que es un paso importante en la innovación pública por cuenta de la generación de estamentos internos de administración, se considera importante el análisis detallado de la aplicación de los nuevos cargos en el desempeño del personal.
- Decreto 0186 de 2018, por el cual se adopta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Gobernación de Caldas. Con la modificación de la estructura orgánica de la gobernación, es importante tener el manual de funciones específicos para los cargos nuevos y los que se preservan.
- Ley 1286 de 2009, por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnológica e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Este es uno de los casos más representativos de innovación pública interna, puesto que quien lo adopta es el Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología como precursores e impulsores de los cambios en los esquemas anquilosados de las entidades públicas.

- Decreto 849 de 2016, Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -COLCIENCIAS; una segunda modificación que converge a la creación del nuevo ministerio de ciencias del país.
- Decreto 591 del 26 de febrero de 1991, por el cual se regulan las modalidades específicas de contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas. Se aprecia, que desde el siglo pasado se hacía frente a los retos futuros y uno de ellos era el fomento de la ciencia y la tecnología como elemento importante dentro de las estructuras públicas vigentes.
- Decreto 585 del 26 de febrero de 1991, por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología-Colciencias- y se dictan otras disposiciones. La creación de Colciencias fue un hito para el momento, puesto que se empieza a considerar el desarrollo de la cultura de la investigación fuera de las universidades y como elemento importante de los colombianos.
- Decreto 393 del 08 de febrero de 1991, por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías. Para el momento, la investigación aplicada no contaba con la relevancia de hoy, sin embargo, el solo hecho de promoverla, fundamentaba uno de los elementos importantes en el desarrollo de la innovación al interior del país.

4.5 MARCO ESPACIAL

Gobernación de Caldas, Municipio de Manizales, Caldas- Colombia bajo sus dependencias creadas por la Ordenanza 808 de 2017, y el Decreto 0186 de 2018, y específicamente las definidas como Jefaturas de oficina, así:

Jefatura de Gestión del Riesgo, Medio Ambiente y Cambio Climático: Dirigir, controlar y evaluar los procesos de formulación y ejecución de políticas estratégicas, planes, programas y proyectos orientados a la prevención y gestión integral del riesgo,

preservación del medio ambiente y adaptación del cambio climático en el departamento de Caldas de conformidad con la normatividad vigente.

Jefatura de control interno: Crear conciencia del control interno con énfasis en el autocontrol, contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional basada en la planeación, evaluando y propendiendo porque el control interno sea una herramienta gerencial, que le permita a la administración departamental cumplir con efectividad sus metas y objetivos institucionales (Gobierno de Caldas, 2017).

Jefatura de Gobierno Abierto: Definir, diseñar, promover e impulsar las políticas públicas y estrategias para la administración departamental, orientadas a prevenir la ocurrencia de actos, hechos u omisiones que atenten contra las disposiciones legales diseñadas para prevenir riesgos del fenómeno de la corrupción; verificar y evaluar la exposición de la información abierta desde la organización hacia la comunidad y hacia los organismos externos de vigilancia y control garantizado de los derechos de la ciudadanía en cumplimiento de los objetivos misionales hacia una entidad más eficiente y efectiva.

Jefatura de Gestión del Talento Humano: Asistir, aconsejar y asesorar, en la formulación, coordinación y ejecución de políticas y planes referentes al proceso de gestión del talento humano de la Gobernación de Caldas, conforme a las directrices del departamento y el marco normativo establecido, para contribuir con mejoramiento de las condiciones laborales de los servidores del departamento, a efectos de garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Gobernación de Caldas.

Jefatura de Gestión de Ingresos: Asistir, aconsejar y asesorar en la formulación, coordinación y ejecución de políticas planes referentes a la gestión de ingresos de la Gobernación de Caldas, con relación al cobro y recaudo de los impuestos tributarios y no tributarios, a la fiscalización, al comportamiento, y manejo de las rentas departamentales, de conformidad con la normatividad vigente, y las directrices de la Administración, a efectos de garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Gobernación de Caldas.

Jefatura de Gestión Financiera: Dirigir, controlar y evaluar la ejecución de los planes, programas, proyectos y procesos referentes al presupuesto general del departamento y de apropiaciones de acuerdo al plan de desarrollo y al plan de inversiones públicas, la contabilidad general del departamento, consolidación e interpretación de los estados contables, del nivel central administración y control, de los recursos del tesoro departamental y de los fondos cuenta, efectuando los pagos y las obligaciones a cargo del departamento de la deuda pública garantizando el manejo de los recursos, de conformidad con el plan financiero, operativo el plan de desarrollo y las normas y procedimientos vigentes.

Jefatura de Gestión de la Información: Asistir, aconsejar, y asesorar la formulación, coordinación y ejecución de políticas y planes referentes a la infraestructura tecnológica, y tecnologías de la información, análisis de datos, información estadística y las demás que sean necesarias para el diseño, elaboración y cumplimiento del Plan de Desarrollo, de conformidad con la normatividad vigente y las directrices de la Administración, a efecto de garantizar la toma de decisiones más inteligentes, actuar rápidamente y optimizar los resultados, agilizando los procesos, estandarizándolos y unificándolos las plataformas tecnológicas, que permita el desarrollo de las aplicaciones informáticas y el cumplimiento de los objetivos misionales (Gobierno de Caldas, 2017).

Jefatura Administrativa y Financiera: Administrar y ejecutar los recursos y servicios relacionados con la gestión administrativa y financiera de la Secretaría de Educación de acuerdo con la normatividad aplicable, los cuales se encuentran enmarcados en los procesos de apoyo a la gestión académica, el manejo de la planta física y la dirección del talento humano con el fin de alcanzar el desempeño de los procesos administrativos financieros garantizando el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad. (Gobierno de Caldas, 2017).

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos de gestión de la innovación en el recurso humano de las jefaturas de oficina y su desempeño institucional en la gobernacion de Caldas.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los procesos de gestión de la innovación implementados en las Jefaturas de Oficina de la Gobernación de Caldas.

Estimar el alcance de los procesos de innovación para el desempeño institucional en la Gobernación de Caldas, para determinar el avance de los procesos de innovación institucional.

Establecer el desempeño institucional de la Gobernación de Caldas a la luz de indicadores de los procesos de innovación en entidades gubernamentales.

6 METODOLOGÍA

6.1 ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se abordará desde el enfoque cualitativo, puesto que emplea en los análisis variables cualitativas en las jefaturas de la Gobernación del departamento de Caldas, además, apoya la sistematización de la información sustraída de la aplicación del instrumento en la caracterización de los procesos de gestión de la innovación en el recurso humano de las Jefaturas de Oficina y su desempeño institucional en la Gobernación de Caldas.

Este trabajo se enmarca en la tipología de investigación aplicada selectiva de alcance descriptivo a partir de la evaluación de los procesos de innovación en las Jefaturas de Oficina respecto al desempeño de la Gobernación de Caldas en el período 2016 – 2019.

6.2 UNIDAD DE TRABAJO – UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de trabajo de la investigación en su conjunto es la Gobernación del departamento de Caldas en todos sus estamentos. Por tanto, la población corresponde específicamente a las ocho (8) jefaturas de oficina, teniendo en cuenta que los funcionarios seleccionados presentan las características de desempeño de funciones administrativas como la ejecución, promoción y seguimiento de los programas y subprogramas del Plan de Desarrollo del Departamento.

6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento seleccionado es una encuesta profunda adaptada del instrumento utilizado para el Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación" (Ocampo, Toro, Ovalle, Serna y Ríos, 2018).

Se realiza adaptación de este instrumento en tanto su orientación es hacia la gestión de la innovación empresarial y en este estudio se evaluarán algunos procesos de gestión de la innovación en una entidad gubernamental desde el recurso humano, adaptando el instrumento en relación con los indicadores de innovación en entidades gubernamentales, la Ordenanza 808 de 2017 y un lenguaje afín al sector público. Entre tanto, la agrupación del instrumento se demarca de la siguiente manera:

General-percepción: que permitirá caracterizar las jefaturas de oficina de la Gobernación de Caldas

Procesos de Innovación: para lograr identificar y evaluar los procesos de innovación de las Jefaturas de Oficina de la Gobernación de Caldas, su alcance, y el planteamiento inicial junto a su desarrollo dentro del pilar denominado Innovación en el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 y sus apuestas asociadas.

Trazabilidad de los impulsores y barreras: hallazgos en la Gobernación de Caldas por medio de sus Jefes de unidad acorde a las intenciones proyectadas sobre innovación desde el recurso humano y la forma en que se enfrentaron a eventualidades positivas y negativas para el desarrollo del proceso; finalmente continúa el estimado de hasta dónde pudo llegar la Gobernación de Caldas en el período 2016-2019 sobre el esquema de innovación, desde la mirada del cargo más cercano al directivo/ordenador de gasto, y la planta operativa y masiva del Gobierno de Caldas teniendo como detalle la descripción minuciosa de lo realizado y de lo esperado-para entonces proceder a un análisis de información.

De igual manera, para la estimación de los procesos de innovación, una vez sistematizada la información de las encuestas se determina el avance de los procesos implementados en el cuatrienio y el alcance de ellos. Entre tanto, para la definición del desempeño institucional de la Gobernación de Caldas en el período 2016-2019 se revisará el informe de resultados de esta en el período en mención, en el cual los desempeños de las jefaturas de oficina se evaluarán frente a los resultados de estas en dicho informe.

Luego de sistematizar la información recolectada de los encuentros sincrónicos programados con los funcionarios, se realizará un análisis estadístico descriptivo en el que se observarán detalladamente las frecuencias de respuesta de cada una de las preguntas categóricas del cuestionario. También se calcularán medidas de tendencia central como promedios, medianas, modas, desviaciones estándar, a las variables continuas y a las variables de tipo Likert.

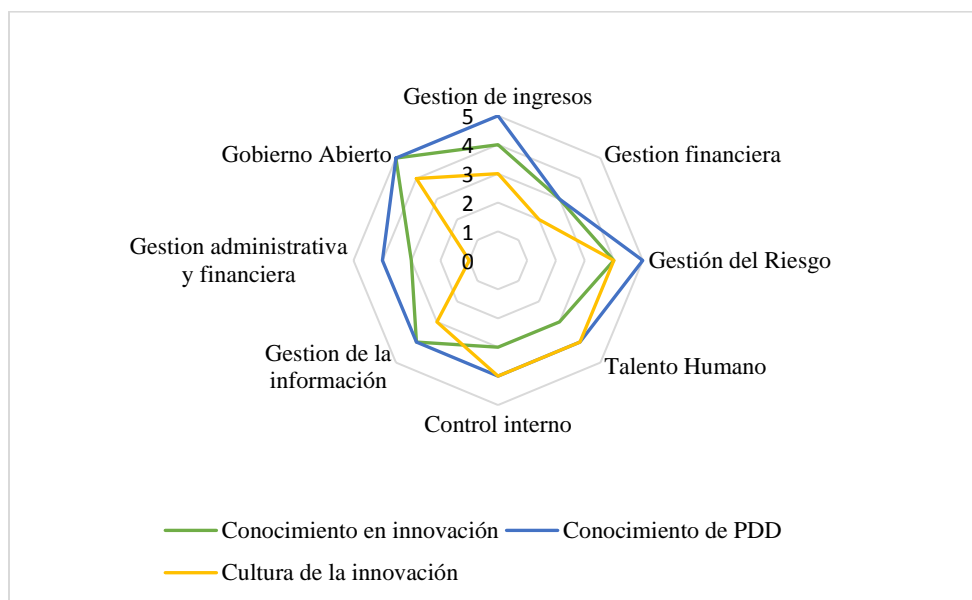
Adicionalmente, se realizará un análisis descriptivo, con la ayuda de gráficos para la presentación de los resultados por jefatura que permitan orientar las tendencias de innovación en la gobernación departamental.

7 RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados generales de la investigación tomando en cuenta las dimensiones propuestas y desarrolladas en el instrumento, y que provienen de la estructura que se implementó para el manejo de la información proveniente de las jefaturas de la administración departamental, tomando en cuenta las dimensiones de la trazabilidad de la innovación, presentado a través de esquemas de redes el comportamiento conjunto de las jefaturas frente a los ítems propuestos, los impulsores y las barreras encontrados para la implementación de las mejoras, expuestos a través de columnas, que enmarcan el comportamiento de cada una de las jefaturas por separado, finalmente, los resultados provenientes de la dimensión de auditorías, donde se expone el balance general de los efectos de los procesos de innovación al interior de las jefaturas, que se presenta con gráfico de barras.

7.1 TRAZABILIDAD

Figura 1. Trazabilidad, impactos desde la vivencia personal por jefatura.



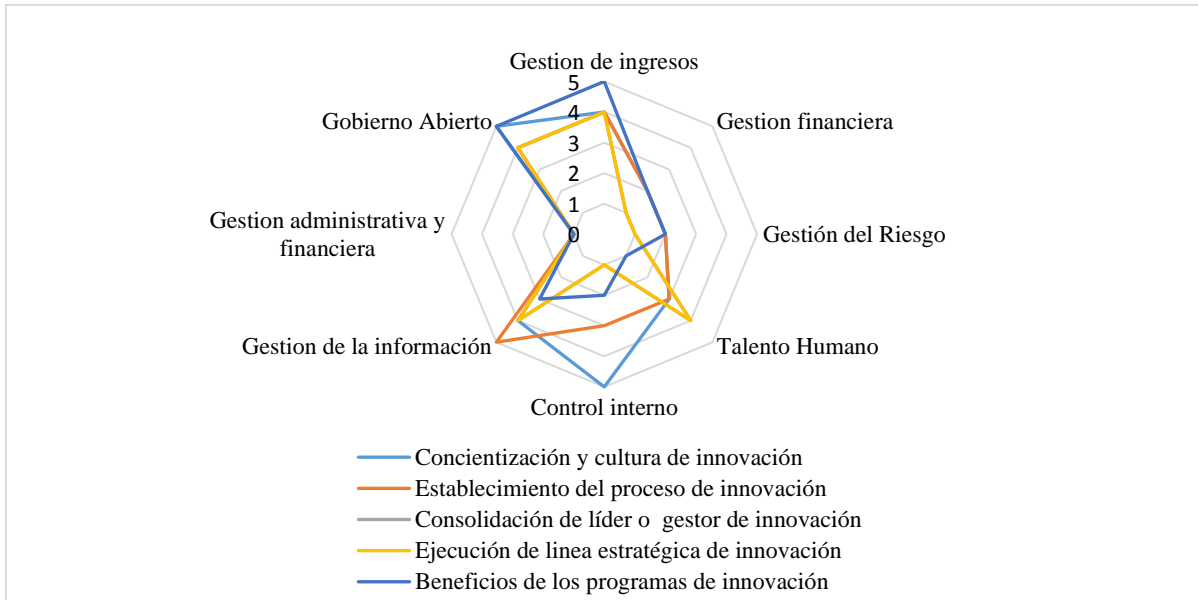
Fuente: Elaboración propia del autor, con base a resultados de la encuesta.

La Figura 1, presenta a las jefaturas evaluadas por los ítems conocimiento de innovación, conocimiento acerca del plan de desarrollo departamental y cultura de la innovación; de

ello se infiere el desconocimiento de la cultura de innovación proveniente de la jefatura de gestión administrativa y financiera, a su vez, la figura indica dónde se deben enfocar los planes de mejora entorno a los procesos mínimos de conocimiento de la administración.

Los resultados de la investigación son contundentes al mostrar en el ítem de trazabilidad de la innovación para la Gobernación de Caldas desde la vivencia de los funcionarios, que el conocimiento del Plan de Desarrollo Departamental es foco central de la innovación en la organización, ya que de él deriva la ordenanza 808 que crea las jefaturas con el objeto de acelerar procesos internos y estabilizar la institución. Para el período 2016-2019 los funcionarios de la administración departamental adscritos a las nacientes jefaturas, no conocían a fondo que era la innovación en el sector público y eso pesó en más del 50% de las jefaturas; además, cuando se consulta acerca de la cultura de la innovación para el caso de las jefaturas, pesa mucho que la jefatura de gestión de la innovación se califique por debajo de talento humano y control interno, esto explica que el proceso de innovación es incipiente en los funcionarios de la Gobernación de Caldas para el periodo 2016-2019.

Figura 2. Trazabilidad, impactos generales por jefatura.



Fuente: Elaboración propia del autor, en base a resultados de la encuesta.

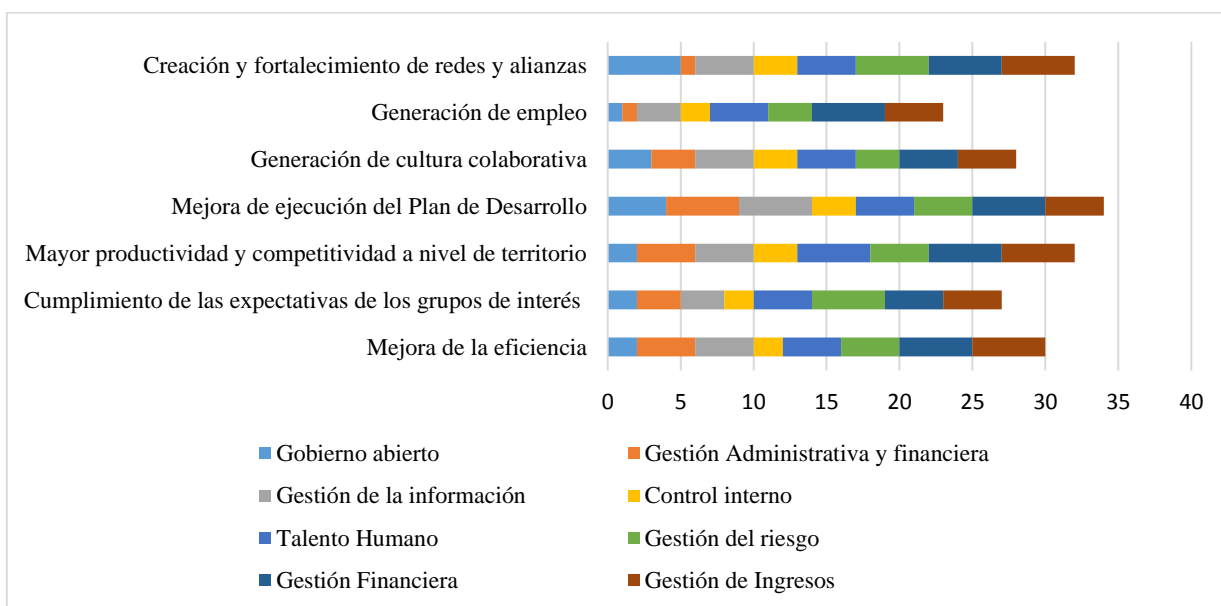
La Figura 2 permite apreciar el segundo eslabón que presenta la trazabilidad, donde los ítems (concientización y cultura de la innovación, establecimiento del proceso de innovación, consolidación de líder o gestor de innovación, ejecución de línea estratégica de innovación y beneficios de los programas de innovación) muestran un panorama general, que en términos de trazabilidad, los resultados de la jefatura de gestión administrativa y financiera no son los más alentadores, esto debido a su calificación en todos los ítems y a la no implementación de procesos adecuados; además, con la trazabilidad la jefatura de gestión del riesgo carece de buenos resultados en la ejecución de la ruta de implementación de la innovación.

De hecho, los resultados demuestran que los impactos en términos generales para la trazabilidad de la innovación, en términos de concientización y cultura de la innovación, se encuentran mejor direccionados en la Jefatura de Gobierno abierto. A su vez, en el establecimiento del proceso de innovación, la jefatura de gestión de la innovación, además de liderar el proceso, alinea a las demás jefaturas en los desarrollos de innovación al interior de la gobernación. Entorno a la ejecución de la línea estratégica que dirija los

procesos de innovación, dos jefaturas lideran el proceso (Talento humano y gestión de la innovación). Finalmente, en torno a los beneficiarios de los programas de innovación, las jefaturas de gobierno abierto y gestión financiera lideran el proceso. Es de resaltar, que el proceso de trazabilidad marca el camino para el proceso de innovación, y los datos expuestos para el periodo 2016-2019 marcan un punto de partida importante en los procesos de innovación pública para la Gobernación de Caldas.

7.2 IMPULSORES Y BARRERAS DE LA INNOVACIÓN

Figura 3. Beneficios de la innovación por Jefatura

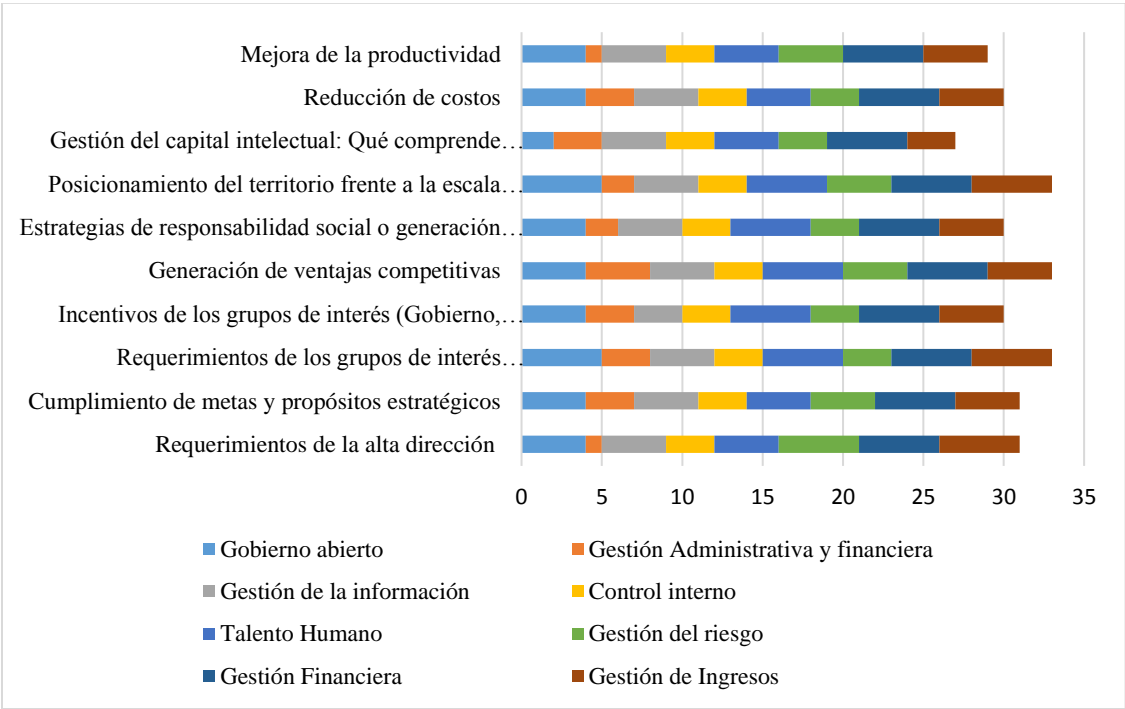


Fuente: Elaboración propia del autor, en base a resultados de la encuesta.

La Figura 3 describe los beneficios de la innovación y los califica de 0 a 5, dónde cero es un desarrollo incipiente o carente de este, y 5 que el proceso se encuentra depurado. Las dinámicas relacionadas con la creación y fortalecimiento de redes como beneficio para la innovación por cada una de las jefaturas han tenido impacto en la jefatura de gestión de ingresos, gobierno abierto, gestión financiera y gestión del riesgo, esto porque se han consolidado los procesos de integración y fortalecimiento que impactan los procesos de

innovación de las jefaturas hacia las secretarías. Así, en el eslabón de generación de empleo, la jefatura de gestión financiera fue quien más puestos de trabajo generó en el periodo, lo que implica un mayor esfuerzo para del desarrollo de la innovación en la organización por las nuevas capacitaciones. En el entorno de la generación de la cultura colaborativa, los esfuerzos de las jefaturas han sido simétricos en el sentido de propender por el desarrollo de la innovación a partir de las redes; de otro lado, en el ítem de mejora y ejecución del plan de desarrollo, todas las jefaturas han hecho esfuerzos para la plena ejecución del plan de desarrollo departamental 2016-2019. En el entorno relacionado con la mayor productividad y competitividad en el ambiente territorial, todas las jefaturas han afianzado relaciones para el impacto generalizado de la gobernación. Finalmente, es importante destacar que la mejora de la eficiencia ha sido uno de los procesos importantes de la administración departamental.

Figura 4. Impulsores de innovación por jefatura

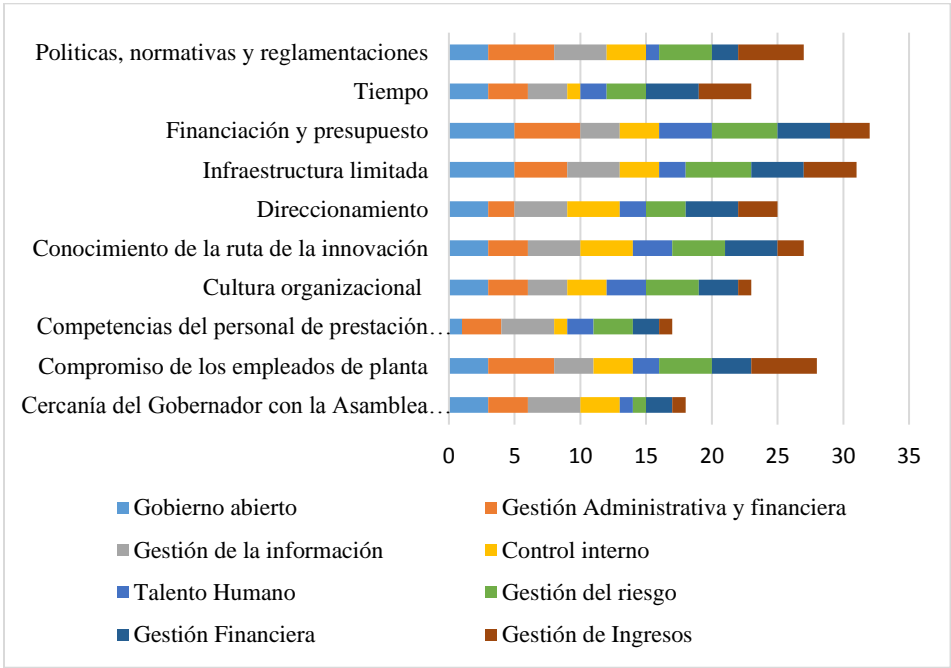


Fuente: Elaboración propia del autor, con base a resultados de la encuesta.

La Figura 4 describe los procesos de gestión de la innovación desde cada uno de sus componentes, calificándolos entre 0 y 5, donde 0 corresponde a la carencia del proceso en la jefatura y 5 hace referencia al pleno grado de ejecución del ítem evaluado; así, en el entorno general de los impulsores de innovación por jefatura, se encuentra que los requerimientos de alta dirección, la generación de ventajas competitivas, el posicionamiento del departamento frente a sus pares connacionales y el requerimiento de grupos de interés, se han transformado en la apuesta para el impulso de la innovación desde las jefaturas, hacia las secretarías de la administración departamental.

Por otro lado, no se pueden desconocer las estrategias de generación de valor o responsabilidad social de la gobernación, que impacta fuertemente como impulsor de la innovación en las jefaturas.

Figura 5. Barreras de la innovación por jefatura

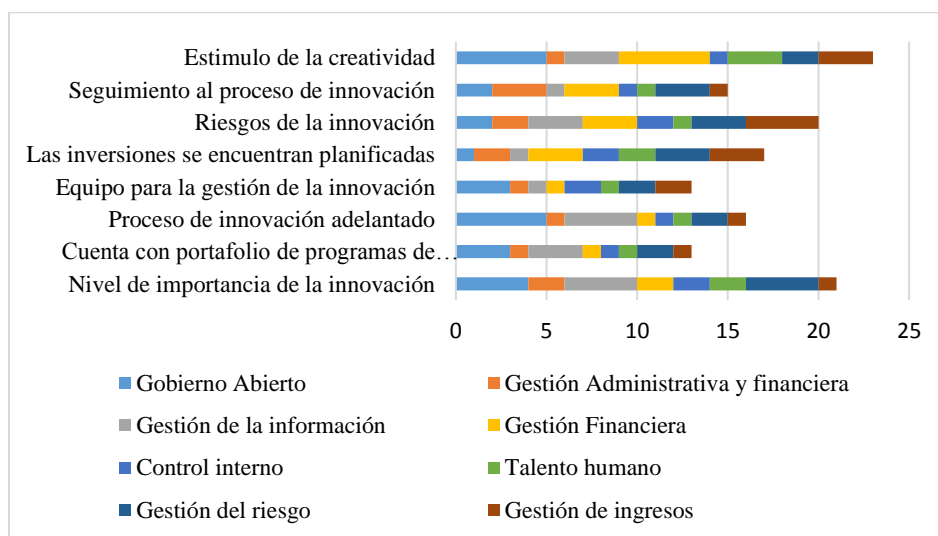


Fuente: Elaboración propia del autor, con base a resultados de la encuesta.

La Figura 5 permite apreciar las barreras al proceso de innovación y lo evalúa con una calificación de 0 a 5, donde 0 representa el nivel nulo de barrera al impulso de la innovación y, 5 una dificultad plena para la apropiación de los procesos de innovación al interior de las jefaturas; en suma, se encuentra que uno de los eslabones que impiden el acceso a los procesos de innovación, es el compromiso de los empleados de planta con el proceso, ya que tienen una aversión superior al cambio, en comparación con el personal ocasional o contratista de la administración, mostrando que los procesos se han desarrollado desde hace mucho tiempo de la misma forma, y es poco probable que evolucionen y mejoren; además, se encuentra que el conocimiento de la ruta de innovación por parte de los empleados de las jefaturas restringe el proceso de innovación; además la infraestructura limitada se convierte en una dificultad para la innovación y la capacitación del personal; finalmente, el reducido presupuesto y la gestión junto a las políticas y reglamentaciones impuestas, hacen que los procesos de innovación o cambio al interior de la administración se retrasen y limiten los procesos de innovación de las jefaturas hacia las secretarías.

7.3 AUDITORÍA

Figura 6. Eslabón de auditoría, dimensión por jefatura



Fuente: Elaboración propia del autor, con base a resultados de la encuesta.

La Figura 6 representa los procesos de evaluación de la implementación de mejora en la administración departamental, calificando con 0 una apropiación nula de los procesos de innovación y, 5 como una aplicación plena de estos.

De los resultados finales se destaca la importancia de la auditoría en cada uno de sus niveles, donde el estímulo a la creatividad es uno de los componentes fundamentales de la transformación de los procesos; el nivel de importancia de innovación en contextos donde se ha desarrollado el tejido social toma importancia relativa, a sabiendas de los riesgos de la innovación como proceso de control, dada la contingencia que implica las modificaciones drásticas a la administración.

Así mismo, los procesos de innovación adelantados que detecta la auditoría demarcan un punto meta sobre el cual gira la administración departamental en el tema de innovación.

8 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Ramírez-Alujas (2010) enmarca los procesos de innovación pública como aquellos esfuerzos que realizan los funcionarios o los relacionados con los procesos que se identifican como posibilidades de cambio, en el marco de la identificación de los procesos de innovación desarrollados por las jefaturas de oficina de la administración departamental. Se encuentra que los procesos iniciales se enmarcaron en las capacitaciones de aceptación de cambios para el personal de planta, dado que la implementación de nuevos procesos requiere de voluntad y aceptación por parte del personal de la institución. No obstante, no es un proceso que se dé al primer intento, es paulatino y conlleva a repensar aspectos relacionados con las posibilidades de mejora y la implementación de estrategias que apunten a la mejora.

En este orden de ideas, el estímulo para la creatividad de los servidores públicos jugó un papel importante en el abordaje de la reestructuración de la administración con el objeto de modificar y mejorar los procesos que se desarrollaban en las secretarías y que pasaron a las nuevas jefaturas, por eso, el personal de planta contó con plena discrecionalidad para la toma de decisiones frente a los nuevos procesos y cambios implantados con el fin de mejorar tiempos y procedimientos anquilosados de la gobernación¹.

De otro lado, la importancia que tuvo el proceso de innovación apalancado por las jefaturas de gestión de la información, talento humano y control interno como impulsoras a los procesos de mejora y cambio sistemático del gobierno de Caldas, impactó directamente en los procesos de innovación que adelantaba la administración; de hecho, es sumamente importante definir responsables para la orientación de procesos que estimulen a los demás al proceso de mejora. Los teóricos exponen que un proceso de innovación no se puede llevar sin el acompañamiento adecuado por parte de los instauradores, una vez que se

¹ La teoría acerca de la innovación resalta que los procesos autónomos provenientes de los responsables directos de los procesos generan posibilidades mayores de aplicabilidad y trazabilidad para la instauración del nuevo procedimiento al interior de la organización.

enseña y se aprende el proceso los resultados terminan convergiendo al mejoramiento continuo de la organización.

En tal sentido, no se puede desconocer el impacto positivo que contrajo el posicionamiento del departamento en la escena nacional como uno de los departamentos que le apostaba a los procesos de innovación con el fin de mejorar la productividad y reducir los costos a los que se enfrentaba la administración; por ello, el personal de plata aumentó su productividad, lo que impactó en la contratación de personal nuevo en las finanzas departamentales como ahorro por concepto de nómina, además del cumplimiento de metas propuestas por las jefaturas para el proceso de innovación naciente en la administración departamental.

Mientras que el personal se adapta al proceso de mejora y termina por comprender que la instauración de nuevos direccionamientos no va en contravía de sus procedimientos, sino que apunta a la mejora, el proceso se hace más natural².

Sin embargo, no se pueden desconocer los limitantes a los cuales se enfrentó la administración para la implementación de los procedimientos nuevos derivados de la creación de las nuevas jefaturas, como lo son: la limitada infraestructura y el financiamiento de las apuestas a la innovación enmarcadas en el plan de desarrollo 2016-2019; que se convertían en limitantes directas al desarrollo de los procesos de innovación implantados por la administración, sumado a un nivel de compromiso reducido por parte del personal de planta, que superados, conllevaron a la estructuración y mejora de los procesos internos de la administración departamental³.

En este sentido, tampoco se puede desconocer la importancia de los procesos de innovación del departamento, en los índices de desempeño institucional, los cuales obtuvieron

² El personal con mayor productividad es aquel que logra innovar su proceso productivo incentivado por el cambio de su tecnología interna de producción, así termina por culminar su proceso de una forma óptima.

³ De ello, es importante entender que los procesos de mejora evidenciados en la literatura implican un rubro de inversión alta, toda vez que se iguala esa inversión al mejoramiento de la productividad por trabajador, la inversión reingresa a la fuente del rubro, en este caso, la administración departamental.

reconocimientos importantes para el gobierno de Caldas, debido al cambio que llevó a la obtención de buenos resultados una vez dada la implementación de la ordenanza 808, la cual crea las jefaturas de la administración buscando la proactividad y mejora de los procesos de estructuras obsoletas de la gobernación.

Los cambios generan resultados pronto, siempre que se hagan de forma responsable y bajo el lineamiento adecuado para no generar reprocesos al interior de la organización; así, se destaca que para el año 2019 la administración departamental se transformó en la segunda gobernación con mejor desempeño institucional⁴ pasando de 78.1 puntos en 2018 a 95.1 puntos para el año 2019, esto por cuenta de las mejoras estructurales internas que conllevaron a mejorar su desempeño fiscal y administrativo, generando mejores resultados de manera general en el desempeño institucional de la administración departamental; uno de los ítem que más aportó en el proceso de mejora del desempeño se encuentra relacionado con el sistema de control interno, presentando el mayor esfuerzo nacional y ubicándose en el tercer lugar de las gobernaciones (Dirección Nacional de Planeación, 2019).

Siguiendo esta línea, la mejora en el desempeño de la institución deriva de sus cambios internos por los procesos de mejora de la innovación, impactando inicialmente el personal y superando los obstáculos descritos anteriormente; en este aspecto, la gobernación se destaca a nivel nacional como una de las que lleva a cabo mejores procesos de innovación en el sector público, y por ello, en el período 2016-2019 la administración mejoró considerablemente sus procesos de implementación de innovación provenientes del posicionamiento del departamento frente a sus pares nacionales.

Según lo anterior, se logra el objetivo de la gobernación en el sentido de la implementación de procesos acompañados por desempeño institucional alto y compromiso por parte del

⁴ Herramienta que permite conocer cómo se encuentra el **desempeño institucional** de las organizaciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial. (municipios y departamentales) bajo una asignación de puntaje que va de 0 a 100, dónde 0 es una administración sin ningún proceso óptimo o desempeño bajo, y 100 representa los procesos correctos al interior de la organización y desempeño alto (Dirección Nacional de Planeación, 2019).

personal para la mejora continua de los procesos internos de la administración departamental.

Finalmente, al computar y estimar los procesos de innovación de la institución, se encuentra que los eslabones de los impulsores y las barreras de la innovación con respecto a los procesos internos llevados a cabo, permiten apreciar que la innovación en el sector público proveniente del cambio impuesto por la ordenanza 808 reflejó resultados positivos, acompañados por una mejora institucional reconocida por el desempeño mencionado anteriormente.

Se encuentra, además, que el compromiso compartido por todas las jefaturas en procura de aumentar los niveles de innovación como principio para la mejora del índice de desempeño institucional, se convierte en un objetivo común que conlleva a determinar que el alcance de los procesos de innovación de la administración logró aumentar los niveles de innovación en un 25%, como lo determinan los resultados de la investigación. En este sentido, la apropiación de objetivos comunes por parte de los implicados y responsables de la asignación conlleva a procesos renovados y deseables en el entorno organizacional.

9 CONCLUSIONES

En la Gobernación de Caldas se tuvieron en consideración los procesos de trazabilidad, impulsores y barreras y la auditoría que se implementan en cada jefatura durante los procesos de gestión de innovación. Allí se pudo constatar que los procesos están sujetos a la capacidad operativa y de dirección que tiene cada uno de los jefes de la jefatura, quienes para este caso respondieron al instrumento aplicado, donde fue evidente que los procesos de innovación son diseñados e implementados según la necesidad y requerimiento que hay en cada unidad, así como la apropiación de las técnicas de innovación según la capacidad de adaptación sobre las estandarizaciones de los patrones innovadores propuestos por los organismos gubernamentales para el desempeño institucional.

Los procesos de innovación derivados de la experiencia del recurso humano instaurado por las jefaturas de oficina de la administración departamental del Gobierno de Caldas, impactaron positivamente en la mejora sustancial para el período 2016-2019, impacto derivado de las mejoras implantadas en cada una de las jefaturas y de los cambios relacionados con el proceso de ajuste de personal y asignación de discrecionalidad a este para que en conjunto se construyera la hoja de ruta sobre la cual la administración orientara sus esfuerzos aunados para converger a la mejora del desempeño institucional obtenido en el año 2019.

De otro lado, es importante mostrar que los procesos que mayor dedicación requirieron para la mejora institucional fueron los relacionados con el personal, que en conjunto, luego de presentar molestia por los cambios, se empezaron a adaptar paulatinamente al punto de encontrar ejes comunes a las jefaturas, obteniendo los resultados esperados en el avance de la transformación de la administración que derivó en una mejora del control interno de la administración y pilar para la mejora del desempeño institucional de la gobernación.

Así, para el establecimiento de los procesos de innovación que convergieron al desempeño institucional, los impulsores y la trazabilidad fueron fundamentales para el establecimiento de la ruta sobre la cual se iba a mejorar el desempeño de la institución; de ello, se fundamentan los resultados del desempeño de la administración departamental, en los

cuales se toma como base de referencia el índice de desempeño institucional que posicionó la gobernación como la segunda con mejores resultados a nivel nacional, tomando como referencia que para el año 2019 la calificación institucional fue de 95.1 puntos; la mejora con respecto al año 2018 proviene de los procesos implementados y las voluntades de los funcionarios para llevarlos a cabo.

Los impulsores que mejor se acondicionaron para el logro de la administración provinieron de la mejora en la productividad, derivada de la aceptación del cambio por parte del personal de planta, y del deseo de posicionamiento del departamento frente a sus pares a nivel territorial, acompañados de los requerimientos de un direccionamiento estratégico que transformó los procesos necesarios para hacer de la administración departamental una fuente de generación de ventajas competitivas para las demás gobernaciones, y un referente regional en el logro de cumplimiento de metas y propósitos propuestos por la institución.

10 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la administración departamental que con el cambio de gobierno continúen los procesos sobre los cuales se obtuvieron buenos resultados de desempeño institucional a nivel nacional, es decir, continuar con las ideas de la administración cuatrienal pasada, a fin de consolidar al Gobierno de Caldas como una de las instituciones con mejores procesos de innovación implantados en el sector público.

Por otro lado, continuar con la capacitación del talento humano que es la razón de ser de la institución, dando continuidad al cambio, y viéndola como una oportunidad de mejora y no como una limitante a sus pretensiones personales y generales relacionadas con el trabajo desempeñado en la institución.

Incentivar los procesos investigativos por parte de estudiantes de pregrado y posgrado con el aporte de la información necesaria para el pleno desarrollo de las investigaciones, para realizar la medición continua del desempeño, además de incentivar la investigación académica en el personal de planta de las jefaturas, para que, con ello se continúen desarrollando las mejoras necesarias a la administración departamental.

Al igual que con el incentivo de los procesos investigativos, es importante que los entes de control desarrollen metodologías nuevas que permitan una medición óptima de los niveles de desempeño, dado que la carencia de estos para organizaciones públicas limita los resultados y genera errores que se podrían corregir con el instrumento adecuado.

Finalmente, es importante que la administración propenda por emprender planes de capacitación nacional acompañadas de la Dirección Nacional de Planeación, para mostrar los logros relacionados con los procesos de innovación en el sector público implementados y mejorados por la administración departamental, a fin de incentivar a las demás gobernaciones a iniciar procesos de mejora continua que representen mejores resultados en el desempeño institucional global de la administración.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, A., Deza, M., Garcia, V., Gutierrez, M., Rodríguez, J., y Rodriguez, J. (2013). La necesidad de la innovación en la administración pública. *Recension*, 165-172.
- Aghion, P., y Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 323-351.
- Allaire, J., Yihui, X., McPherson, J., Luraschi, J., Ushey, K., Atkins, A., y Lannone, R. (2019). *Métodos cuantitativos*. Bookdown.
- CEPREDE-Proyecto IBM. (2006). *La innovación en el sector público*. Madrid: Estudio de la serie "la innovación en el siglo XXI " volumen 3.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (2010). *Agenda de innovación y competitividad 2010-2020*. Santiago de Chile: CNIC.
- Dirección Nacional de Planeación. (2019). *Índice de desempeño municipal*. Bogotá D.C: DNP.
- European Federation osteoplaths. (2019). *Prueba t-student*. Madrid: Union Europea.
- Gobernación de Caldas. (2018). Decreto 0186. Manizales: Gobernación de Caldas.
- Gobierno de Caldas. (2017). *Ordenanza 808 "por medio de la cual se adopta la estructura orgánica del nivel central de la administración departamental, se fijan las escalas salariales, se otorgan una facultades y se dictan unas disposiciones"*. Manizales: Gobierno de Caldas.
- Gobierno de Caldas. (05 de 10 de 2017). Ordenanza No. 808 *"Por medio de la cual se adopta la estructura orgánica del nivel central de la administración departamental, se fijan las escalas salariales, se otorgan unas facultades y se dictan unas disposiciones"*. Manizales: Gobernación de Caldas.

- González, S. (2014). *La innovación como fuente de desarrollo*. Madrid: Gobierno de España.
- Hartley, J. (2006). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management*, 27-34.
- Koch, P., y Hauknes, J. (2006). On innovation in the public sector-today and beyond. *Publin report No. D20. NIFU STEP (second revised edition)*.
- Lewis, J. (2010). La innovación dentro del gobierno: análisis de la importancia de las redes de trabajo. *PUBLIC N 21*.
- Luna, Á., y Unceta, A. (2017). De la innovación social a la innovación pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas. *Revista Española del Tercer Sector*, 122-138.
- Martinez, A. (2012). *Innovación Asertiva*. Bogotá D.C: Gente Nueva Editorial.
- Metcalfe, I. (1996). Pre-Cretaceous evolution of SE Asian terranes. *Geological Society Special Publication*, 97-122.
- Ministerio de Hacienda y crédito público. (2019). *Marco fiscal de mediano plazo 2019*. Bogotá: MinHacienda.
- Moore, M., Sparrow, M., y Spelman, W. (1997). Innovation in policing: from production lines to jobs shops. *Innovation in American Government*.
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy, mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford.
- Mulgan, G., y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Londres: Cabinet office.
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón, G. (2015). Contruyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*.

- National Audit Office. (2009). Innovation across central government. *Report by the comptroller and auditor general*.
- Ocampo, O., Toro, J., Ovalle, M., Serna, M., y Ríos, M. (2018). *Instrumento Estrategias Cierre Brechas en Gestión de la Innovación*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- OCDE - Eurostat. (2018). *Oslo Manual*. Paris/Eurostat, Luxembourg: European Union. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OCDE. (2009). *Measuring Entrepreneurship*. OEDC.
- Orrego, C. (2006). El ser humano y la innovación. *Semestre económico*, 133-144.
- Osborne, S., y Brown, K. (2005). Managing change and innovation in public service organizations. *Routledge*.
- Planas-Serralta, L., y Fernández, I. (2018). Primeras estrategias regionales de innovación en Chile. *Journal of technology management & innovation*, 69-81.
- Pollitt, C. (2008). *La innovación en el sector público*. Discurso de apertura de la conferencia anual del grupo europeo de administración pública. Amsterdam.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Ramírez-Alujas, Á. (2010). Innovación en la gestión pública y open government (gobierno abierto): Una vieja idea. *Revista Buen Gobierno*.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas. *Revista Circunstancia*.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿es eslabón perdido? bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de administración pública*, 5-50.

- Rodríguez, E. (2018). *Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: Un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. Tenerife: Universidad Nacional del Rosario.
- Sanabria, N., Acosta-Prado, J., y Rodríguez, G. (2015). Cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre económico*, 157-176.
- Sánchez, Y., García, F., y Mendoza, E. (2014). Determinantes de la capacidad de innovación regional en México. Una tipología de las regiones. *Región y sociedad*.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: George Allen & Unwin Ltda.
- Septiem, M., y Marin-Rios, C. (2017). Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*.
- Souto, J. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en personas. *Journal of technology management & innovation*, 60-65.
- Torres, J. (2012). Innovación en los gobiernos locales en Iberoamérica. Posibilidades a partir de la nueva gerencia pública. *Estudios gerenciales*, 281-302.
- Vega, M. (2012). Aspectos y avances en ciencia, tecnología e innovación. *Revista de la universidad bolivariana*, 451-468.