
INNES

CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

DOCUMENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Modelo de cultura de innovación

2017

Este es un documento BORRADOR desarrollado por el equipo de innovación del Ministerio de las TIC (INNES) para generar un Modelo de Cultura de Innovación en las entidades públicas colombianas.

El equipo esta conformado por:

Roberto Bolullo, Líder iniciativa, INNES de MINTIC

Luz Alba Gallo, Consultora en INNES de MINTIC

Yensy Guerrero, Consultora en INNES de MINTIC

El documento ha tenido la participación en la revisión del Centro de Innovación Pública Digital del Ministerio de las TIC y con aportes conceptuales del Equipo de Innovación del DNP.

En el proyecto han participado:

Javier Guillot, Coordinador, Equipo de Innovación de DNP

Jody Parra, Diseñador Estratégico, Equipo de Innovación de DNP Santiago

García, Coordinador del Centro de Innovación Pública Digital

Oscar Almanza, Consultor de Base de conocimiento del Centro de

Innovación Pública Digital

MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN

Este documento hace parte de una compilación para ayudar a las entidades públicas a transformar su cultura de innovación.

La compilación está compuesta por tres partes:



01.

Documento de Conceptos del Modelo

Ayuda a entender los conceptos clave del modelo propuesto para transformar la cultura de innovación en las entidades públicas. En este documento se examina el concepto de cultura de innovación, para qué implementarla y las razones para implementarla. Así mismo, se muestran las bases del modelo en términos de pilares de trabajo, indicadores y actores. Por último, se explica el proceso de cambio, niveles de madurez del modelo y acciones sugeridas.



02.

Documento de Implementación del Modelo

Es la guía práctica para la implementación del modelo. En este sentido, hace un recorrido por las cuatro etapas del proceso (Convocar, Diagnosticar, Implementar, Aprender) indicando las actividades, actores involucrados y herramientas necesarias en cada una de ellas. De igual forma, adjunto se incluye el listado de actividades y de herramientas, y el listado de acciones sugeridas para cada uno de los pilares según el nivel de madurez en el que se encuentra el grupo de trabajo de la entidad.



03.

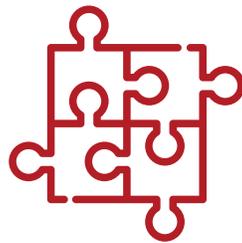
Documento de Aprendizajes con el Modelo

Evidencia la experiencia del Ministerio de las TIC junto con su equipo de innovación estratégica del Ministerio de las TIC y el equipo de innovación del Departamento Nacional de Planeación. Además, se narran los aprendizajes recogidos de conversatorios con otras entidades (Ministerio de ICT, Fondo Nacional de Garantías y Bancoldex).

Estos tres documentos se complementan con un conjunto de la herramientas y formatos necesarios para utilizar en el proyecto.

01.

CONCEPTOS DEL MODELO



ÍNDICE

1. CULTURA DE INNOVACIÓN	Pag. 9
- INNES	Pag. 10
- ¿QUÉ ES CULTURA DE INNOVACIÓN?	Pag. 11
- ¿PARA QUÉ UNA CULTURA DE INNOVACIÓN?	Pag. 14
- APRENDIZAJES DE OTROS MODELOS	Pag. 18
2. EL MODELO	Pag. 20
- BASES DEL MODELO	Pag. 21
- PILARES	Pag. 24
- INDICADORES	Pag. 25
- ACTORES	Pag. 27
- PROCESO DE CAMBIO	Pag. 29
- MODELO DE MADUREZ	Pag. 31
- ESTRATEGÍA DE IMPLEMENTACIÓN	Pag. 34
- BIBLIOGRAFÍA	Pag. 35

01. **CULTURA DE** **INNOVACIÓN**

INNES

INNES es el Equipo de Innovación Estratégica - Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones

INNES es el equipo de Innovación Estratégica del MinTIC. Este equipo surge de la iniciativas de I+D+i con el objetivo de usar la innovación como una herramienta estratégica al interior del Ministerio.

El equipo de Innovación estratégica acompaña proyectos vitales para el Ministerio para Ministro, ViceMinistros y Directores, genera capacidades en los Altos Directivos y sus equipos de trabajo y realiza acciones para transformar la Cultura de Innovación en todo el Ministerio.

¿QUÉ ES CULTURA DE INNOVACIÓN?

Las organizaciones con un mayor perfil innovador, independientemente de su tamaño y su naturaleza (pública, social o privada), son aquellas que son capaces de gestionar de manera más inteligente sus dos principales funciones: explorar y explotar. En primera medida, explotar es buscar un beneficio en el presente dentro de un marco de seguridad para “crear valor hoy”. En segunda medida, explorar es la búsqueda permanente de oportunidades futuras dentro de un marco de incertidumbre para “crear valor mañana” (Cornella 2013). Estas organizaciones, también llamadas ambidiestras, han logrado balancear estas dos funciones en una permanente tensión dinámica entre el presente y el futuro para así crear valor.



Las organizaciones de alto perfil innovador combinan bien las piezas de este rompecabezas que las hace diferenciales

Una organización ambidiestra es la que explota un negocio de la mejor manera y al mismo tiempo explora uno nuevo, sin que su actividad principal de explotación se resienta. Lograr esa simultaneidad es el gran reto de la innovación. Por ello, estas organizaciones han entendido que sus esfuerzos por innovar no pueden ser aislados y esporádicos, sino que tienen que ser integrados de manera permanente y sistemática como funciones y habilidades dentro de la organización.

No se construyen organizaciones innovadoras situando la innovación en la periferia de la organización como un complemento retórico donde, por la presión del mercado, se ponen en escena fragmentos de modernidad y tecnocracia para lograr la imagen y etiqueta de innovador. Para generar valor es necesario enraizar una cultura en la mayor parte de la organización, en la que se conciba la construcción de futuro como una experimentación sin tregua de nuevas formas de generar valor y el presente como una búsqueda para entregarlo de una manera más significativa y eficiente.

“Las organizaciones de alto perfil innovador saben encajar un liderazgo comprometido con estructuras poco jerárquicas en las que todo el mundo es invitado para aportar ideas que permitan generar nuevas soluciones. Del mismo modo, combinan creatividad con mecanismos de ejecución de proyectos y consiguen que sus equipos vivan la tensión de responder a su día a día y a la vez guardar agenda y energías para innovar. Entienden que innovar es crear espacios donde sea posible crear, arriesgar e implementar, donde domine la lógica del aprendizaje responsable por sobre el éxito, pero sobre todo donde se alienta el liderazgo, la confianza y el compromiso que soporten la incertidumbre” (Cornella 2013)

Las entidades públicas no pueden ser indiferentes a esta aproximación. Ellas son un agente clave en la construcción de competitividad en una sociedad, y aunque mucho se ha dicho de su rol frente al ecosistema como dinamizadoras de la triple o cuádruple hélice (universidad, empresa, estado y tercer sector), en la práctica se han cosechado más fracasos que éxitos y una de las principales razones es que las administraciones no son organizaciones innovadoras. No es suficiente con desplegar políticas bien orientadas hacia la promoción de la innovación, sino que también las entidades públicas deben ser agentes de innovación en sí mismas. No se puede vivir en la contradicción de “recetar la innovación” sin ser capaz de aplicarla, pues si no se adoptan culturas innovadoras, no se dará la palanca de impulso competitivo que se precisa.

Es importante tener en cuenta que para hablar de cultura de innovación se debe empezar por reconocer que las organizaciones son sólo construcciones abstractas. Detrás de ellas siempre hay personas y éstas constituyen el activo estratégico más importante de cualquier organización. Es por ello que la capacidad innovadora de una organización dependerá de la capacidad y motivación de los individuos que la configuran; es decir, el sistema de valores, creencias y comportamientos compartidos por los individuos condicionan y diferencian la manera en que una organización se desempeña a la hora de innovar. La cultura se constituye entonces en el ADN de la organización y determina la manera en que se viven y hacen las cosas en ella. Muchos aspectos de una organización pueden influir al respecto, el ambiente que propicie la creatividad en la resolución de problemas, la historia y las ortodoxias heredadas, su capacidad de tolerancia al fracaso, su sistema de reconocimiento e incentivos, su sistema de gobernanza y toma de decisiones y el empoderamiento de sus miembros.

Ahora bien, si nos centramos en las organizaciones públicas, éstas tradicionalmente no han sido instituciones que se hayan caracterizado por su cultura innovadora. La excesiva burocratización, una jerarquía muy marcada, un sistema de incentivos donde se premia la continuidad y se castiga el cambio y error, la intolerancia a la incertidumbre, la alta presión por resultados, el cortoplacismo, entre otros, nos demuestran que la administración pública no se ha distinguido por su ADN innovador”. (Alfons Cornella)

No obstante, se considera que una cultura organizacional favorable a la innovación en el sector público es susceptible de ser transformada y se puede hacer objeto de intervención. Esto quiere decir que la cultura se puede alimentar, incentivar, fomentar y gestionar, como ya se ha hecho en el pasado con otras corrientes dominantes como la cultura de la calidad o la seguridad. Así pues, para evolucionar en esta dirección es necesario trabajar potenciando los talentos individuales en combinación con una inteligencia colectiva que integre la innovación como parte integral de sus dinámicas.



La cultura no es algo estático, es un sistema operativo dinámico en constante cambio y evolución

Para algunos autores la cultura no es algo que se pueda gestionar de manera directa. Estos proponen que la cultura es sólo una proyección de otras dimensiones de la organización; es decir, se puede observar y medir, pero no se puede actuar sobre ella de manera directa. Sin embargo, desde la experiencia de estos equipos, entendemos que la dimensión cultural de la organización sí puede ser intervenida de manera directa, aunque no puede ser gestionada de manera aislada y abstracta. En este sentido, para hacer esto posible es necesario integrar la dimensión estratégica y de gestión de la organización para encontrar las palancas y sinergias del cambio. Ahora bien, la cultura no es algo estático, es un sistema operativo dinámico en constante cambio y evolución (insumos, activadores y salidas), y por ello las acciones dirigidas al cambio cultural no pueden ser enfrentadas de una manera lineal y deductiva. Por tal razón, la complejidad de la cultura implica incorporar lógicas de adaptación emergente continua, donde el aprendizaje se dé en la acción a través de la experimentación.

¿PARA QUÉ UNA CULTURA DE INNOVACIÓN?

En la búsqueda permanente por parte del gobierno y de las entidades públicas de proporcionar servicios directos que generen valor a los ciudadanos, promover un gobierno abierto y aprovechar cada una de las tecnologías que faciliten la relación del ciudadano con el Estado, surge la necesidad de crear un modelo para la transformación de una cultura que promueva la innovación y le permita a las entidades públicas gestionar sus proyectos e iniciativas de forma innovadora.

La innovación, entendida como la capacidad de generar novedad eficiente que agregue valor desde la perspectiva de los clientes y destinatarios de la misma, se considera una de las principales fuentes de diferenciación, riqueza y valor en el mundo de las organizaciones productivas y de las instituciones públicas. Así mismo, es considerada un factor clave para la competitividad, y en el caso de Colombia con la firma de los TLC, está catalogada como una de las locomotoras para el fomento de la competitividad que más puede aportar al desarrollo socioeconómico del país y a su posicionamiento en el entorno global.

El desarrollar una cultura de la innovación es un trabajo de toda la organización, desde la alta dirección hasta los funcionarios de menor grado. Para cambiar una cultura de innovación al interior de una entidad tenemos que verlo como un proceso de cambio a mediano y largo plazo, pues no sucede de inmediato ni depende de acciones puntuales.

Los beneficios principales de tener una cultura de innovación son:

- Canalizar el talento de las personas que forman parte de la entidad constituye un beneficio directo en los resultados de la entidad. Adicionalmente, las personas sienten mayor pertenencia a la entidad cuando están empoderados, lo cual hace que estén mayormente dispuestos a contribuir con la misión de la misma.
- Otro beneficio es que una cultura de innovación madura alinea la estrategia de sus productos y servicios con la agenda política de la entidad. Una cultura bien canalizada es una herramienta estratégica para posicionar los intereses de la entidad.
- Tener una cultura de innovación desarrollada promueve la integración de la innovación en los procesos de la entidad. Esto hace que la innovación no dependa de personas puntuales, sino que se desarrolle a lo largo del tiempo, consiguiendo así que ésta no se dé de forma intermitente sino constante.



Una entidad con una cultura de innovación desarrollada facilita que estos cambios se den de forma orgánica y armónica

- La cultura de innovación se debe orientar a resultados y proyectos concretos. Por tal razón, tener una cultura de innovación desarrollada mejora el impacto de los proyectos clave que se estén desarrollando en la entidad.
- Las entidades del Estado se orientan principalmente a servir a sus grupos de interés (ciudadanos, empresas, universidades, entre otros). Una cultura de innovación desarrollada facilita la generación de productos y servicios que cubren mejor las necesidades y deseos de dichos grupos de interés, mejorando así los vínculos con estos.
- El cambio es una constante en las necesidades de los grupos de interés, en la tecnología, en las formas de trabajo. Una cultura de innovación desarrollada nos ayuda no sólo a adaptarnos al cambio, sino también a ser capaces de proponer nuevas realidades y direccionar la entidad por el camino que quiere ir.
- La eficiencia administrativa busca la calidad en los procesos y procedimientos al interior de la entidad. Ésta no es estática y tiene que adaptarse a las nuevas formas de trabajo y generación de valor de la entidad. Una entidad con una cultura de innovación desarrollada facilita que estos cambios se den de forma orgánica y armónica, teniendo siempre en cuenta los usos y valores aportados por los procesos y procedimientos.

Los siguientes aspectos son determinantes para lograr con éxito el objetivo de transformar la cultura de innovación:

- Un aspecto esencial para un cambio de cultura de innovación exitoso en cualquier entidad es que la Alta Dirección esté involucrada, y que este cambio esté alineado con la estrategia de la misma. Estos cambios son profundos en la forma de pensar y operar de la entidad, por lo que tienen que estar sintonizados con la estrategia planeada por la entidad.
- Otro aspecto esencial para el éxito de esta acción es que la entidad haya involucrado a las áreas y personas adecuadas para conseguir el objetivo. Este es un cambio de cultura, por lo cual el éxito depende de que la organización esté alineada con dicho objetivo (los actores involucrados). La cultura de innovación involucra a todas las áreas, desde planeación o recursos humanos a tecnologías y servicio al cliente.
-

- El proceso se centra en producir cambios, precedido por un buen diagnóstico y análisis. En este sentido, para lograr el éxito de este tipo de acciones es esencial analizar los resultados y diseñar un plan de acción en conjunto con toda la entidad y en el que las diferentes áreas y personas se comprometan a ejecutar.
- De igual forma, es clave que estas acciones de transformación se vean como un proceso a corto plazo, en el que después del autodiagnóstico exista un plan de acción y cambios que deberán ser llevados a cabo para mejorar la cultura de innovación en la entidad.

Los siguientes son posibles riesgos que pueden dificultar el proceso de transformación de la cultura de innovación:

- No conseguir que la Alta Dirección se involucre en el proceso y que por lo tanto las acciones no lleguen a ser estratégicas para la entidad.
- El hecho de que las personas de la entidad no se involucren en el proceso.
- El hecho de que el autodiagnóstico no esté seguido de un plan de acción creado colaborativamente con las principales áreas.
- No realizar un seguimiento adecuado en la implementación de las acciones diseñadas.
- La falta de liderazgo en el cambio.
- El hecho de que se procrastine en la implementación de las acciones.
- El objetivo de este modelo es ayudarnos a reducir estos y otros riesgos que pueden presentarse en el camino, orientándonos así para lograr el éxito en la transformación de la Cultura de Innovación de la entidad.

APRENDIZAJES DE OTROS MODELOS

Los aprendizajes que se recogieron se asocian, por un lado, a una esfera de conocimiento asociada a los conceptos, los lenguajes, las historias y las visiones de futuro de iniciativas en Cultura de Innovación y, por otro lado, a una esfera de práctica relacionada con las estructuras, roles, recursos, procesos e indicadores relacionadas con tales iniciativas.

Dado lo anterior, se diseñaron e implementaron cuatro sesiones de trabajo (ver tabla 01), en las que se comenzó por buscar un acuerdo sobre conceptos para poder sostener una conversación con un lenguaje común, se continuó con compilar las historias que detonan la aparición de las iniciativas, se profundizó sobre los proyectos adelantados y sus aprendizajes, y se finalizó con perspectivas de futuro.

Como resultado de este proceso se pudieron generar insumos muy valiosos en la práctica sobre cómo las entidades públicas en este momento están implementando programas de cultura de innovación.

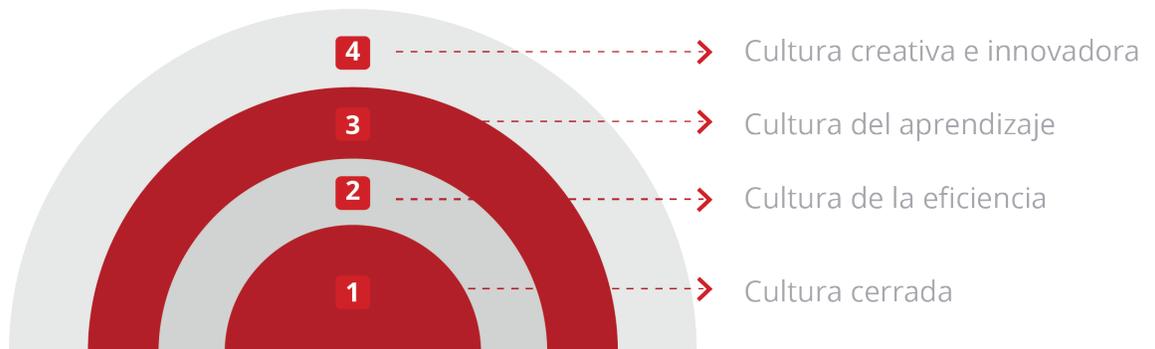


Gráfico : Modelo madurez del Modelo C3: Cultura creativas corporativas



Los aprendizajes que se recogieron se asocian a los conceptos los indicadores y la forma de abordar la cultura de innovación en este modelo.

Algunos de los modelos que se analizaron fueron: “Seis bloques para la cultura de innovación” (Rao & Weintraub, 2012), “Mapa de Cultura” (David Grey, 2012) y “Modelo C3: Culturas Creativas Corporativas” (Pablo Correa, Francisco Martínez y José Morales, 2012).

Por lo general, los modelos de cultura de innovación sugieren la necesidad de un cambio, que incluye a las personas (cultura), los procesos (gestión) y los planes de la organización (estrategia).

El cambio por definición es pasar de un estado A a un estado B que es diferente.

Esto hace que los modelos por lo general propongan un modelo de evolución donde las organizaciones pueden escalar, o descender en su defecto, según como cultiven (o no) su cultura de la innovación.

Por ejemplo, el Modelo C3 propone un modelo para pasar de la cultura cerrada a la innovadora mediante diferentes niveles.

Los aprendizajes principales de los modelos analizados ponen mucho énfasis en el diagnóstico y la necesidad de proponer una serie de acciones para el cambio. En el modelo que aquí proponemos sigue esa tesis pero dándole más énfasis a la fase de implementar las acciones.

02. EL MODELO

BASES DEL MODELO

Las bases de este modelo se centran en tres elementos: actores, pilares e indicadores.

En este modelo, el proceso de transformación de la cultura está guiado por las personas, pues son éstas las encargadas de implementar las acciones que darán lugar a los cambios. Por esta razón, en este modelo las personas tienen un rol imprescindible. Son tres los roles necesarios para acompañar el proceso de transformación: la persona líder de la iniciativa, la Junta Asesora que apoya al líder en difundir y conseguir la visibilidad de la innovación, y el grupo de trabajo que es al cual se le aplica el diagnóstico y con base en los resultados en el nivel de madurez implementa las actividades pertinentes.

Ahora bien, para abordar los cambios las personas precisan de focos de acción que en este caso se tratan de tres pilares. Cada uno de estos juega un rol clave para lograr que la entidad esté generando continuamente soluciones innovadoras. Los tres pilares son: Estrategia de Innovación, Gestión de innovación y Cultura de Innovación.

La educación modela creencias, comportamientos y capacidades de la organización para que la innovación exista. Dichas creencias, comportamientos y capacidades son los que dan pie al surgimiento de la necesidad de una estrategia de innovación para crear planes y una gestión para poder estructurarla. La innovación que proponemos desde el modelo está centrada en y por las personas, sin olvidar la necesidad de los planes y estructuras para que ésta suceda.

Para poder observar, medir y transformar cada uno de los pilares se han diseñado nueve indicadores. Estos buscan generar los insumos, establecer activadores y dar las salidas necesarias para generar cambios en el modelo. Por esta razón, son necesarios para la fase del diagnóstico y definición de acciones para el cambio.

PILARES E CADDRES



NIVELES DE MADUREZ



PROCESO



ACTORES



PILARES

ESTRATEGIA / Visión, gobernanza y liderazgo

Todos unidos por una causa común

La Estrategia de innovación tiene que ver con la existencia de una visión clara de cómo fomentar la innovación, unas personas comprometido con esas iniciativas y la existencia de una gobernanza que les permita sacar el mayor potencial de las mismas.

PERSONAS / Valores, comportamientos y clima

Talento puesto en acción

Las personas que participan en la innovación tienen unos valores de emprendimiento y servicio que constantemente están aprendiendo y colaborando en un clima que ellos han cultivado de confianza y coherencia.

GESTIÓN / Recursos, procesos y resultados

Materializar proyectos con soluciones innovadoras

La Gestión de la innovación tiene que ver con tener los recursos adecuados y unos procesos ágiles y flexibles que ayuden a materializar proyectos que generen resultados valiosos para los implicados, la entidad y los usuarios del mismos.

INDICADORES

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

VISIÓN: es cuando el equipo de trabajo tiene un propósito compartido y motivante que está alineado con los objetivos estratégicos de la entidad y reconoce el valor e impacto de sus acciones de innovación y en consecuencia las desarrolla con responsabilidad.

GOBERNANZA: es cuando el equipo de trabajo cuenta con unas formas de trabajo que aseguren la transparencia, es autónomo para tomar decisiones propias y cuenta con indicadores para hacer seguimiento adecuado a los esfuerzos de innovación.

LIDERAZGO: es cuando en el equipo existen personas que asumen el liderazgo de proyectos y se involucran de forma activa, dinamizando y enseñando con el ejemplo a otros, mostrando un alto compromiso por las iniciativas de innovación.

GESTIÓN DE INNOVACIÓN

RECURSOS: es cuando el equipo de trabajo posee los adecuados recursos económicos, de capacidades de innovación y espacios físicos y virtuales para desarrollar la innovación.

PROCESOS: es cuando el equipo de trabajo adopta formas de trabajo ágiles y flexibles donde involucran a servidores y ciudadanos para desarrollar actividades claves de investigación, ideación y prototipado en la búsqueda de nuevas soluciones.

RESULTADOS: es cuando el equipo de trabajo genera unos procesos y soluciones que ayudan a los participantes a crecer profesionalmente, a la entidad a generar nuevas capacidades y al usuario le aportan excelente calidad generando así apropiación, satisfacción y la percepción de ser un equipo altamente innovador.

PERSONAS DE INNOVACIÓN

VALORES: es cuando el equipo de trabajo muestra proactividades, creatividad e imaginación para dar respuesta a los retos del equipo y la entidad, siempre sobreponiéndose con ímpetu e inventiva a los retos diarios.

COMPORTAMIENTOS: es cuando el equipo de trabajo es incentivado a adquirir competencias y habilidades de innovación y así, a través de un lenguaje común sobre innovación, incentivar la colaboración y el intercambio conocimiento.

CLIMA: es cuando el equipo de trabajo siente orgullo desarrollando iniciativas de innovación, y sienten que se trabajan en un lugar donde las acciones que realizan son coherentes con sus valores, se permite la expresión de opiniones, y se acepta el fracaso y los errores como parte del proceso de innovación.

ACTORES

ALTA DIRECCIÓN

Es el ente rector de la entidad en la que se va desarrollar el proceso de cambio cultural. Se trata de un rol imprescindible dentro del mismo, pues sin su interés, decisión, apoyo y compromiso, el proceso no tendrá el impacto deseado. En este sentido, es imprescindible que dentro de su visión tenga integrada la innovación. De igual forma, es necesario involucrarlo en diferentes fases del proceso con el fin de que comprenda y reconozca los pasos y el valor que aporta el cambio.

JUNTA ASESORA

Está conformada por lo menos de tres o cuatro personas con influencia y roles estratégicos en la entidad que puedan sugerir e implementar cambios importantes. El objetivo de esta junta es guiar, acompañar y hacer seguimiento a todo el proceso de transformación de la cultura de innovación asegurando participación, motivación y la consecución de los resultados por parte de los grupos de trabajo. Ahora bien, se sugiere que las personas que conformen esta junta pertenezcan a áreas estratégicas como recursos humanos, planeación, tecnología, servicio al cliente e innovación, entre otras.

LÍDER DE INICIATIVA

Es el coordinador general del proceso de cambio de cultura de innovación de la entidad. Éste suele ser un rol de transformación organizacional o similar que tiene la capacidad de congregar y convocar a las demás áreas involucradas. Es imprescindible que este perfil tenga experiencia y conocimiento en temas de innovación, pues de lo contrario el proceso de cambio no se podrá dar de forma exitosa.

EQUIPO DE TRABAJO

Un equipo de trabajo está conformado por el líder de área y los coequiperos. Se trata de un equipo con la iniciativa de comenzar un proceso de transformación de su cultura de innovación o que ya se encuentra en dicho proceso. Ahora bien, este equipo será el que participará del proceso de transformación del modelo de cultura de innovación. En este sentido, le será aplicada la encuesta de diagnóstico, y según el nivel de madurez que arroje el informe de la misma, será responsable de implementar las acciones pertinentes para llevar a cabo el proceso de transformación.

Ahora bien, en la implementación de la estrategia de cambio de cultura de innovación pueden existir varios procesos paralelos con equipos de trabajo distintos. En este sentido, la Junta Asesora es la responsable de guiarlos, coordinarlos y hacerles el respectivo acompañamiento.

Líder de equipo

Este perfil debe manifestar interés o encontrarse desarrollando procesos de innovación al interior de su equipo; de igual forma, posee una visión de conjunto, logrando así visualizar cada coequipero del área en función de su rol en el equipo. El líder establece conexiones entre su equipo, la entidad, y los grupos de interés a los que va dirigido su trabajo; de igual forma, direcciona al equipo hacia el logro de los objetivos planteados en la medida en que establece un seguimiento continuo a metas y al estado general de su equipo. Se trata de un perfil que está sometido a procesos continuos de cambio y tiene consciencia de la necesidad de ser flexible en el planteamiento de sus planes.

Co-equiperos

Estos ejecutan actividades específicas con base en las metas propuestas por el líder de equipo. Los co-equiperos poseen una visión puntual de los procesos que se llevan a cabo en el equipo y pueden asumir un rol de participantes o de responsables. El rol de participante es aquel que simplemente participa cumpliendo determinadas funciones, mientras que el rol de responsable es aquel que asume la responsabilidad de liderar la implementación de la acción que le sea asignada por el líder de equipo.

AREA DE COMUNICACION

Este equipo juega un rol fundamental en el proceso de transformación. Son los encargados de generar los mensajes adecuados en los momentos adecuados para incentivar, dar claridad y mostrar el camino de cambio a las personas participantes del proceso y la entidad.

PROCESO DE CAMBIO

A diferencia de otros modelos en los que el foco se encuentra en el diagnóstico, el Modelo de Cultura de Innovación se centra en las acciones y aprendizajes clave para el cambio. En este sentido, proponemos un proceso focalizado e iterativo que asegure dichos cambios.

En primera medida, el hecho de que sea aplicado a grupos específicos es importante porque la experiencia nos ha permitido aprender que trabajar con la entidad en su totalidad y simultáneamente no es efectivo, pues se trata de muchos retos para abordar. En este sentido, trabajar con grupos de trabajo compuestos por áreas es lo recomendado. En segunda medida, el hecho de que sea un proceso iterativo es relevante porque se trata de un proceso constante en el que se implementan las acciones, se aprende de sus resultados y nuevamente se implementan nuevas acciones.

En conclusión, este es un modelo flexible según las estructuras de las entidades y focalizado en la implementación de acciones para el cambio.

Las fases principales del proceso son:

0. Convocar: fase preparatoria para el proceso en la que se integran las personas que van a liderar el proceso de cambio y las expectativas sobre lo que se espera del mismo. El resultado es una Junta Asesora, uno o varios grupo(s) de trabajo, y un líder de iniciativa seleccionados.

1. Diagnóstico: primera fase en la que se inicia el proceso para entender, a través de encuestas y talleres, el estado actual de la cultura de innovación de uno o varios grupos de trabajo. El resultado de esta fase es una hoja de ruta clara y consensuada a partir de las acciones sugeridas según el nivel de madurez del grupo o grupos que haya arrojado el informe del diagnóstico.

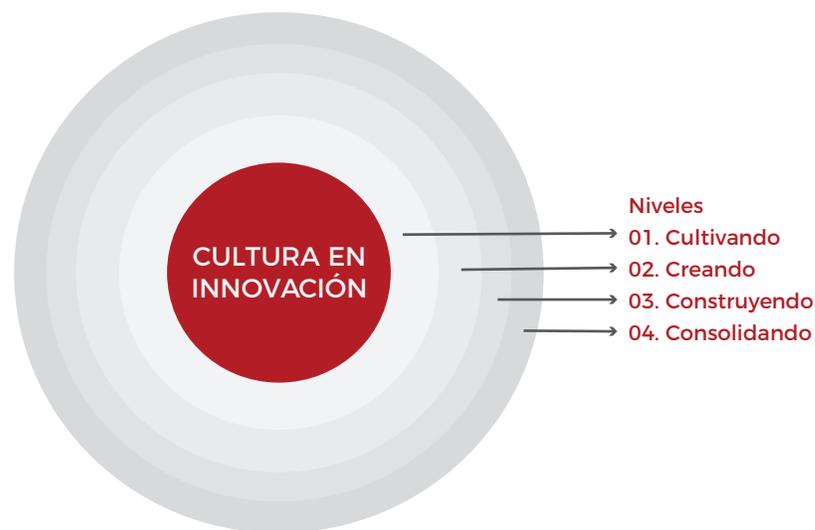
2. Implementación: segunda fase en la que se llevan a cabo las acciones de cambio. Se trata de la fase más larga e importante de todo el proceso, pues es en la cual suceden los cambios.

3. Aprendizaje: tercera fase en la que se analiza todo lo sucedido en la fase de implementación. El resultado es una tabla de logros, aprendizajes y recomendaciones para el siguiente ciclo. Posteriormente, se reinicia el proceso desde la fase de diagnóstico.



MODELO DE MADUREZ

A partir del informe de resultados de la encuesta realizada a los grupos de trabajo en la fase de diagnóstico, se evidencia el nivel de madurez en el que se encuentra cada uno. Ahora bien, el modelo de madurez muestra el proceso de cambio que han de vivir las entidades para ir evolucionando su cultura de innovación. Este proceso tiene diferentes niveles, cada uno de los cuales constituye una fotografía de la situación actual del grupo participante de la entidad.



	INNOVACIÓN	CULTURA	ESTRATEGÍA	GESTIÓN
01. Cultivando	Las bases de la innovación se empiezan a explorar	Actitud poco receptiva a los temas de innovación	Nulas actividades de innovación	Proyectos nuevos pero metodología y resultados innovadores
02. Creando	La necesidad de innovación esta reconocida y empieza a surgir las primeras actividades puntuales	Existe una o pocos co-equiperos que están impulsando esas actividades pero el resto les sigue	Actividades puntuales alrededor de la innovación	Proyectos esporádicos y con impactos reducidos.
03. Construyendo	Constriyendo las bases de una cultura de la innovación	Varios co-equiperos reconocen el valor de la innovación y los buenos resultados	Actividades continuadas a lo largo del tiempo	Proyectos continuados y con impacto para el grupo
04. Consolidando	Implementando las bases de la cultura de innovación	La mayoría de co-equiperos reconocen y participan de la innovación	Actividades continuadas coordinadas con mucha participación de los diferentes actores	Proyectos estratégicos y con impacto para la organización

NIVEL CULTIVANDO (0-50 puntos)

Las bases de la innovación se comienzan a explorar

Los grupos de trabajo obtienen este puntaje porque no tienen una cultura de innovación y están iniciando un proceso para comenzar a desarrollarla. Esto significa que desconocen la importancia del talento humano al interior de las entidades y el potencial de su participación activa en la organización. Por tal razón, los co-equiperos pierden la motivación y caen en la rutina. Así mismo, no existe comunicación asertiva para la innovación.

Estos grupos de trabajo suelen ser muy estructurados y poco diversificados. De igual forma, los equipos de trabajo suelen ser funcionales y agrupados por co-equiperos con el mismo perfil, lo cual hace que tengan actividades parecidas y secuenciales no orientadas a la innovación.

En conclusión, no existe interés por innovar, no existen los recursos adecuados para hacerlo, ni existe un compromiso por parte de la Alta Dirección ni por parte de los co-equiperos. Es posible que se encuentren iniciando proyectos y actividades nuevas, pero estos no tienen la metodología ni los resultados de innovación.

NIVEL CREANDO (50-85 puntos)

La necesidad de innovación es reconocida y comienzan a surgir las primeras actividades puntuales.

Los grupos de trabajo obtienen este puntaje porque tienen una cultura de innovación germinando en las personas, actividades y proyectos de la entidad. Esto quiere decir que comienzan a existir algunos espacios; no obstante, la comunicación alrededor de la innovación aún es incipiente.

En este nivel, se reconoce que algunas personas tienen el potencial para realizar actividades de innovación que aportan a la organización y se les otorga espacio limitado. Éstas desarrollan actividades puntuales de generación de ideas, charlas motivacionales, utilización de algunas herramientas; sin embargo, se trata de actividades desarticuladas.

Los proyectos que se abordan son esporádicos y focalizados en retos muy concretos. La falta de amplio conocimiento, metodología y capacidades hace que dichas actividades no constituyan un hábito que fortalezca la cultura.

NIVEL CONSTRUYENDO (85-115 puntos)

Construyendo las bases de una cultura de la innovación.

Los grupo de trabajo obtienen este puntaje porque tienen una cultura que reconoce el valor y los resultados que genera aplicar la innovación. Se caracteriza por ser una cultura que reconoce el talento de las personas y les proporciona cierto espacio para trabajar la innovación. Así mismo, existe una comunicación motivadora hacia una actividad innovadora.

En este nivel, se invierten tiempo y recursos para que las actividades de innovación tengan continuidad en el tiempo. Esto hace que muchos de los co-equiperos ya se encuentren familiarizados con los términos y conceptos, y contribuyan de diferentes maneras. De igual forma, existen perfiles y profesionales adecuados para desarrollar las actividades con calidad.

Los proyectos de innovación son parte de los proyectos que se desarrollan y se realizan involucrando a los usuarios en alguna de las fases. Se trata de proyectos de impacto que integran la excelencia administrativa en los servicios.

NIVEL CONSOLIDANDO (115-128 puntos)

Consolidando una cultura de innovación.

Los grupos de trabajo obtienen este puntaje porque tienen una cultura de innovación madurada y extendida. Se trata de grupos de trabajo que reconocen la importancia de las personas y su talento para liderar proyectos y entidades innovadoras. Por esta razón, les proporcionan confianza y se transmite el co-liderazgo en los grupos de trabajo.

Existen equipos multidisciplinarios que saben colaborar y aprender de manera continua. En este sentido, involucran a otras áreas, actores externos y usuarios para desarrollar su capital relacional y conocimiento. Así pues, las actividades de innovación hacen parte de su forma de hacer las cosas.

En este nivel, existe una Dirección comprometida con una estrategia específica de innovación y una comunicación activa con los actores implicados. Los proyectos de innovación apuntan a temas estratégicos de la entidad y son transformadores en su esencia.

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

Los resultados del diagnóstico de la fase 01 orientan en dos sentidos. En primera medida, indica el nivel de madurez en el cual se encuentra el grupo de trabajo en términos de cultura de innovación. En segunda medida, indica el nivel en el que se encuentra el grupo en cada uno de los pilares. En este sentido, los niveles nos muestran tanto el estado actual del grupo en general como el estado de los pilares en particular.

Ahora bien, para implementar los cambios sugerimos focalizar las acciones en los pilares de trabajo. Estas acciones están diseñadas de manera específica para cada pilar:

- En Educación de innovación se diseñaron una serie de acciones orientadas, en primera medida, a crear conciencia y conversaciones en el grupo de trabajo. En segunda medida, a comenzar a generar capacidades y conversaciones más específicas sobre temas de innovación. Por último, en el nivel más alto, a compartir conocimiento con otras áreas de la entidad.
- En Estrategia de innovación se inicia generando conciencia en la Dirección de la entidad, comenzando a usar herramientas sencillas. En segunda medida, se busca crear las bases dentro de la entidad. Finalmente, el objetivo es compartir y divulgar experiencias del grupo de trabajo al resto de la entidad.
- En Gestión de innovación, la cual está directamente relacionada con los proyectos, se inicia con ejercicios sencillos para involucrar al usuario. Posteriormente, se busca involucrar a expertos y realizar acciones de profundización. Por último, el objetivo es involucrar a otros actores (aliados, emprendedores o inversionistas) que puedan impulsar los proyectos de la entidad para generar el mayor impacto.

BIBLIOGRAFIA

Innovación Pública: un modelo de aportación de valor

Sánchez, C., Lasagna M., Marcet X. (2013). Innovación Pública: un modelo de aportación de valor. Santiago: RIL Editores.

Modelo 3C

Universidad del Desarrollo, iCubo UDD & mmc.consultores. (2013). Culturas creativas corporativas. Ranking 2013. Recuperado de www.rankingculturascreativas.cl

Public Sector Innovation Sector Index

Bloch, C., Lassen, L., Norn, M. & Bundgaard, T. (2009). Public Sector Innovation Sector Index - A diagnostic tool for measuring innovative performance and capability in public sector organizations.

AEC. (2015). Primer Estudio sobre Cultura de la Innovación en España.

INNES / Ministerio de las Tecnologías de la información y
comunicaciones versión Marzo 2017