

**CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LIDERES INNOVADORES EN LAS
ENTIDADES PÚBLICAS**

AUTOR

MARTHA SUSANA RUBIANO COLMENARES

2080023

DOCTOR DAVID MENDOZA BELTRAN

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA- CAMPUS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GENERNCIA

CAJICÁ CUNDINAMARCA

2016

Resumen

Este ensayo expone de manera histórica, investigativa y propositiva la importancia de la figura del líder innovador, partiendo del concepto innovación en las entidades públicas, rompiendo con el paradigma de que solo el sector privado es capaz de generar líderes innovadores. Se plantea cuáles son las herramientas con las que el estado colombiano cuenta para hacer de su gestión, una gestión más eficiente liderada por servidores públicos con proyectos y procesos innovadores, además los problemas que enfrentan las entidades públicas los cuales no han permitido un óptimo desarrollo en los líderes frente a la innovación. Esto para al final denotar que en Colombia aunque aún no se posee una cultura de líderes innovadores y que son muchos los retos que se tienen por consumir en las entidades públicas, se está construyendo esta cultura de líderes innovadores con óptimas bases.

Palabras clave: Líder innovador, entidades públicas, liderazgo, gestión, innovación.

Abstract

This essay presents historical, research and active way the importance of the figure of the innovative leader, based on the concept innovation in public institutions, breaking the paradigm that only the private sector is able to generate innovative leaders. It arises what tools are that comprise the Colombian state to make its management more efficient management led by public servants with innovative projects and processes, and the problems that public entities face which did not allow an optimal development leaders to innovation. This in the end to denote that in Colombia although not yet have a culture of innovation leaders and there are many challenges that must be consummated in public institutions, is building this culture of innovative leaders with optimal bases.

Keywords: Leader innovative, public entities, leadership, management, innovation.

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE LÍDERES INNOVADORES EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

En los últimos años, las entidades públicas en Colombia han ido transformado de manera progresiva su gestión, adoptando nuevos métodos, herramientas, instrumentos y tecnologías, esto con el fin de prestar servicios de mayor calidad y hacer de su gestión interna, una gestión mucho más eficiente, lo que ha servido de marco para la llegada del fenómeno de la innovación a las entidades públicas, “que ha adquirido gran relevancia al ser una fuente de potencial cambio en los gobiernos y en los modos de funcionamiento y resultados de las administraciones públicas” (Ramírez, 2012, p.7). Ahora bien, este fenómeno no solo compromete los procesos tecnológicos y de información, sino que además compromete y transforma la gestión y el rol de los líderes de las entidades públicas.

En ese contexto, el presente artículo pretende generar un conocimiento acerca de cuáles son esas oportunidades, dificultades y retos que enfrentan los líderes de las entidades públicas en Colombia frente al fenómeno y auge de la innovación, resolviendo en el transcurso del ensayo el interrogante de si ¿existe o no en Colombia una cultura de líderes innovadores en las entidades públicas?

Este ensayo entonces propone un modelo de análisis frente a la cuestión antes planteada, modelo que se construirá tanto de elementos teóricos como empíricos, utilizando como fuente de información: conceptos, estadísticas, entrevistas e investigaciones relacionadas con el tema, aportando así un análisis más completo sobre el rol de los líderes frente al fenómeno de la innovación en las entidades públicas colombianas.

Así, en la primera parte de este ensayo se expondrá de manera histórica el origen del concepto de innovación simultáneamente con el origen de la figura de “líder innovador” en las entidades públicas, esto para conocer cada una de las etapas por las que ha atravesado la administración pública frente al manejo de la tecnología y de la información y por qué actualmente se llega a hablar de innovación, entendiendo así la actualidad tecnológica de dichas entidades y las proyecciones de estas hacia un futuro, del mismo modo también se sistematizará el debate acerca del concepto de innovación, esto para dar claridad sobre el significado verdadero de este concepto, en vista de que al ser la palabra “innovación” una palabra utilizada casi que excesivamente en los últimos años ha sido confundido y tergiversado su verdadero significado.

En la segunda parte de este ensayo, se plantearán cuáles son las posibilidades de los líderes para implementar una gestión de mayor calidad, es decir las herramientas con las que cuentan en este momento los líderes de las entidades públicas colombianas para enfrentar el fenómeno de la innovación y al mismo tiempo las dificultades que estos tienen, las cuales no permiten una planeación, implementación y ejecución de la innovación en sus gestiones y al mismo tiempo los

retos que afrontan estos líderes para lograr estar en un nivel igual o superior al de los países con modelos avanzados en el tema innovación en entidades públicas.

Finalmente se presenta una síntesis del análisis desarrollado a manera de conclusión, exponiendo una serie de recomendaciones e ideas concretas para seguir consolidando la aplicación y desarrollo de la innovación en los líderes de las entidades públicas Colombianas.

1. Origen del concepto de innovación y de la figura de “líder innovador” en las entidades públicas de Colombia.

En los años sesenta, con los inicios de la automatización de tareas en las administraciones públicas, funcionarios de diversos cuerpos que poseían una formación académica técnica, principalmente en carreras de Ingeniería y Ciencias, empezaron a hacerse cargo de las pequeñas Unidades que se fueron creando, cuyo cometido era ejecutar tareas automatizadas. (Maza & Rodríguez, 2014).

Pero estos funcionarios estaban sencillamente para que las labores de los servidores públicos fuera una labor más rápida, los nombramientos de estos funcionarios no eran de gran importancia para sus superiores puesto que si bien es cierto estos contribuían, no tenía su labor mayor relación con el fin último de las entidades públicas, por lo tanto no era importante que los

servidores públicos que gestionaban los procesos dentro de las entidades públicas estuvieran informados o conocieran sobre la labor que realizaban dichos funcionarios.

Así se llega a los años ochenta en donde aparece el auge de la especialización en el conocimiento y no en el enciclopedismo, auge que se desborda también a las entidades públicas, pues se empiezan a contratar personal altamente calificado, tal como lo requerían las nuevas tecnologías, es decir ya no serán funcionarios con formación académica técnica o de ingenierías, sino que estos deberán ser especialistas en el uso de las tecnologías. Aunque este funcionario podrá aportar más en los procesos tecnológicos de las entidades públicas, seguirá manteniendo las vicisitudes que se señalaron anteriormente.

A finales de los años noventa entonces el gobierno Colombiano empieza a entender no solo la importancia de la implementación de la tecnología en los gobiernos, sino la importancia de que todos los funcionarios que trabajan en las entidades públicas se involucren con esta, y es cuando a través del entonces denominado Ministerio de comunicaciones, se crea en el año 1997, el *Consejo Nacional de Informática*, integrado este por los representantes del gobierno y los representantes del sector de las telecomunicaciones, de donde surgiría por primera vez un *Plan Nacional de Informática*.

Luego con en el Plan Nacional de Desarrollo del periodo (1998-2002) denominado “Cambio para construir la paz” concretizaría los objetivos del gobierno Colombiano en materia de

telecomunicaciones. En este punto entonces los funcionarios involucrados en la cuestión siguen siendo especialistas en el tema, pero a la vez se convierten en gerentes, debido a que empiezan a gestionar y a ejecutar los planes y estrategias que han sido planteados desde el gobierno nacional. “Estos gerentes miran hacia atrás con ojeadas hacia el futuro.” (Corma, 2014, p.8)

Surge entonces en el 2000 el cambio gubernamental por la introducción, implementación e implantación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) , con la promulgación por parte del gobierno nacional de la *Agenda de conectividad*, en donde se expresa la visión de avanzar en el proceso de integración de las TIC como elemento fundamental del plan de desarrollo Nacional, garantizando el acceso equitativo y universal a la información, así como el acceso y uso del conocimiento.

En este punto se empiezan a implementar una serie de novedades en las entidades públicas, como: páginas webs para trámites en líneas, teniendo la posibilidad el ciudadano de realizar sus trámites sin tener que desplazarse, sistemas para guardar información que le facilitarían el trabajo a los empleados de las entidades públicas, ciclos de aprendizajes virtuales que están en cabeza del estado como por ejemplo la creación del SENA virtual, la creación de la Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada (RENATA) que suministra a los ciudadanos una plataforma avanzada para el desarrollo de la educación y la investigación, el pago de impuestos online. Y muchas herramientas más que benefician a las entidades públicas, servidores públicos y a los ciudadanos.

“Todos estos esquemas de desarrollo del sector público se relacionaron específicamente con el fin de lograr el objetivo de la modernización de la administración pública” (Ortegón, 2013, p 184 libro). Claro está, todo esto de la mano con el surgimiento de una figura denominada “Gerente innovador” es decir un agente que ya deja de mirar el pasado y empieza a mirar hacia adelante para entender que le pasara en el presente (Corma, 2014, p 8), es decir empieza a gestionar planes de estrategia para lograr una labor eficaz en el momento actual, utilizando todo lo que está a su alcance (tecnología, información, conocimiento) para que los demás funcionarios puedan disponer de estos medios.

Y por último en el periodo (2010-2014) surge un nuevo esquema dentro del Plan Nacional de Desarrollo denominado “Prosperidad para todos.” En donde por fin aparece de manera enfática el concepto, centro de esta investigación, *Innovación*, el cual se plantea como meta y objetivo fundamental para la debida gestión en las entidades públicas.

En este periodo entonces a través del plan *vive digital*, el gobierno nacional incluye ya no solo la participación de las TIC en la gestión de las entidades públicas, sino que también incluye nuevos métodos, estrategias y herramientas basados en la innovación como fuente de procesos educativos, gestiones laborales y prestaciones de servicios de calidad. Las cuales se expondrán más adelante.

Es evidente que de la mano con estos cambios surge un rol y una figura diferente para los encargados de estas gestiones, dejando de ser entonces “gerentes innovadores” para pasar a ser “líderes innovadores” los cuales “ya no miran hacia atrás, ni miran hacia adelante para entender el hoy, sino que son generadores del mañana” (Corma, 2014, p 8), esto quiere decir que sobrepasan las fronteras de lo ya estructurado para alcanzar resultados disruptibles para cada una de las entidades en donde desempeñan su gestión.

Introduciéndonos en el concepto de innovación entonces, en un primer momento es necesario preguntarnos ¿Qué es innovación? Y debemos empezar diciendo, que es todo cambio capaz de mejorar la eficiencia de un sistema aportándole un valor; es un incremento brusco de la productividad de una actividad utilizando una cantidad similar de recursos, es aquello que permite a un gerente ir significativamente más allá de la frontera de la eficiencia.

Seguidamente preguntarnos ¿es el concepto “tecnología” sinónimo de “innovación”? Respondiendo a esto ¡no!, debido que aunque el termino innovación se desarrolla de manera posterior al de la tecnología no toda tecnología implica innovación y no toda innovación implica tecnología. La tecnología es algo más físico más tangible, por el contrario la innovación aunque se concretiza en planes y en proyectos y se refleja en los resultados, surge en el cerebro a partir de las ideas. Para la tecnología entonces siempre necesitáramos un grado de experticia en el tema, para la innovación en cambio solo necesitamos una buena idea y un buen uso de las herramientas reducidas o no con las que se cuenta.

Posteriormente nos preguntamos ¿qué es innovación en el sector público? Respondiendo que es todo aquello que produce el aumento disruptivo de valor público de una actividad. El impacto que tiene una actividad dentro de una población en el que se puedan observar y medir los cambios en las condiciones de vida observadas en una población, eso precisamente es innovación pública. Pero ¿y en qué se diferencia con el sector privado? La diferencia es que el valor privado no trae un beneficio colectivo como si lo hace el valor público. La innovación pública va dirigida a toda la población, sin distinción alguna, en cambio la innovación privada es sectorizada.

Ahora bien, es necesario decir que el desarrollo de una innovación no reside exclusivamente en un solo espacio, sino en combinaciones de estos, coexistiendo así varios espacios como: la innovación de proceso, innovación de producto de servicio e innovación de segmento. La primera es como la más frecuente en el sector público, empujada por el desarrollo de la automatización de bases de datos de los últimos 30 años, en donde en realidad no se refleja una verdadera innovación, solo sirve para mejorar equipos; la segunda se asocia más con el diseño, con la forma en que algo funciona y la última relacionada con el manejo de nuevos criterios o manejo diferente de los mismos, que permite identificar un grupo de personas con características y preferencias comunes, que demanda finalmente un tratamiento diferente por parte del estado, las cuales suelen venir acompañadas de nuevos modelos de ingeniería financiera. Es ideal que estos tres espacios de innovación sean implementados en las entidades públicas.

Dicho lo anterior, y teniendo claro el origen del concepto de innovación simultáneamente con el origen de la figura de “líder innovador” en las entidades públicas, y conociendo lo que implica el significado de innovación en el sector público podemos adentrarnos entonces al segundo punto del ensayo, centro de la investigación.

II. Beneficios, dificultades y retos que enfrentan los líderes de las instituciones públicas frente al fenómeno de la innovación.

Para dar respuesta al interrogante de si ¿existe o no en Colombia una cultura de líderes innovadores en las entidades públicas? Es necesario conocer cuáles son esas beneficios y herramientas que tienen a su alcance estos líderes innovadores para hacer de su gestión una gestión más integra y eficiente.

Una de estas herramientas es precisamente la creación del Centro de Innovación pública digital, que coordina la comunidad de innovadores públicos para conectar conocimiento, proyectos y personas. Este centro en asocio con los funcionarios públicos crea condiciones y transfiere capacidades para hacer de la innovación un ejercicio continuo. (Para generar una cultura) Ofreciendo tres modelos: El primero llamado “mochila del innovador” que consiste en la reunión de varias herramientas prácticas y útiles para apoyar a personas y equipos a instaurar una cultura de innovación en las entidades, permitiendo que los equipos de las entidades realicen un auto diagnóstico sobre el estado de cultura de innovación en la entidad pública, y definan un plan de acción para generar procesos de cambio; El segundo llamado “Co-eventos” que pretende “conectar, aprender y co-crear soluciones” mediante el programa de Tours de Innovación, que es

un encuentro destinado a compartir experiencias entre los miembros de las comunidades en tiempos de 90 minutos, con acceso total a una organización innovadora, y el programa de encuentro de Innovadores Públicos que es un encuentro presencial semestral, donde se crean espacios de aprendizaje sobre diferentes técnicas y herramientas para estimular la innovación en donde todos aprenden de todos y buscan sinergias para crear proyectos; Y por último el llamado “Innoapredizaje” en donde se ofrece de manera presencial y virtual formación para crear innovadores públicos, donde se incluye talleres de sensibilización en innovación, los cuales son dirigidos a los servidores públicos, con una metodología de 8 horas donde el aprendizaje sobre procesos de innovación, bajo la metodología de Co-creación, del mismo modo se incluyen cursos online de Cultura de Innovación con la Universidad Corporativa MinTIC (Ministerio de la Tecnología y las comunicaciones) dirigido inicialmente a servidores del MinTIC, y capacitaciones en temas básicos de cultura de innovación para implementar acciones en los equipos de trabajo, y el programa de Catalizadores de la Innovación, que consiste en una formación intensiva con la que se busca generar agentes de cambio en las entidades. Está dirigido a líderes de las organizaciones, quienes desarrollarán habilidades para aplicar herramientas y demostrar su desarrollo en procesos de innovación.

A su vez el Centro de Innovación Pública digital, también ofrece tres ejercicios que aportan a la implementación de la innovación en los procesos de liderazgo de los servidores públicos. El primero de ellos: el ejercicio de co-creación, que consiste en el trabajo de un equipo durante tres meses en donde ayuda a implementar soluciones creativas a problemas específicos en distintas comunidades, empoderando a las entidades locales en el análisis de problemas complejos. Al finalizar, el equipo entrega la documentación del proceso, junto con el prototipo y el análisis de

las pruebas del mismo (red juntos); El segundo ejercicio es: el laboratorio de experimentación, en donde se pone en “ambiente laboratorio” un prototipo y/o proyecto durante un tiempo promedio de 3 a 6 meses, durante los cuales se prueba y experimenta con él, para generar acciones que solucionen incertidumbres y minimicen riesgos, y por último el ejercicio de cápsula de aceleración, en el cual se apoya a un equipo de trabajo (3-15 personas) que tiene un proyecto, problema o necesidad identificada, incentivando el pensamiento creativo y acelerando generando de ideas que puedan convertirse en soluciones reales. Así, al final, el equipo genera un plan de acción innovador. (Centro de innovación pública digital, 2016)

De todas estas herramientas interesantes -las cuales están a disposición de todos los líderes de las entidades públicas- llama la atención en mayor medida para la presente investigación el programa “Catalizadores de innovación” el cual busca fortalecer las capacidades de los servidores públicos, potenciando su liderazgo para que estos a su vez generen soluciones digitales centradas en los ciudadanos y mejoren el desempeño de las entidades en donde gestionan. Este programa tendrá el lanzamiento de su nueva edición este año (2016), entre el 10 y 11 de septiembre en Bogotá, en donde se reunirán los directores, coordinadores y líderes de áreas de 18 entidades públicas del país. Durante este programa de tres meses, los 'Catalizadores' que llegaran en dupla aprenderán metodologías para desarrollar con sus equipos procesos de innovación, aplicados a un proyecto relacionado con Gobierno electrónico. Para al final, en el mes de Noviembre presentar los proyectos desarrollados en sus entidades, logrando así una verdadera implementación de la innovación y desde luego un mejoramiento de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. (Centro de innovación pública digital, 2016).

Llama precisamente la atención este programa, debido a que reúne los tres modelos y los tres ejercicios expuestos anteriormente, con este programa bien desarrollado y llevado a feliz término, se podría decir entonces que el funcionario público se está convirtiendo en una especie de líder.

Otra herramienta para la construcción de una cultura de líderes innovadores, es el Decreto 415 de 2016, mediante el cual, el gobierno Nacional establece los lineamientos para la implementación de la figura de Director de Tecnologías y Sistemas de Información, quien será pieza clave en la construcción de un Estado más eficiente y transparente gracias a la gestión estratégica de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Para el cumplimiento de este Decreto que recientemente fue expedido, las entidades tendrán que adecuar sus estructuras organizacionales de acuerdo con sus disponibilidades presupuestales (sin incrementar los gastos de personal) a fin de garantizar el posicionamiento de los líderes de las áreas de la Tecnologías de la información y la comunicación, en un cargo que dependa del máximo jefe de la respectiva entidad y garantizando su participación en el comité directivo de la misma, a efecto de que generen valor al desarrollo misional y estratégico de las entidades, y de los sectores del Estado.

Es así, como las entidades estatales tendrán un Director de Tecnologías y Sistemas de Información responsable, entre otras asignaciones, de la planeación y ejecución de los planes, programas y proyectos de tecnologías y sistemas de información que deberá acogerse a los

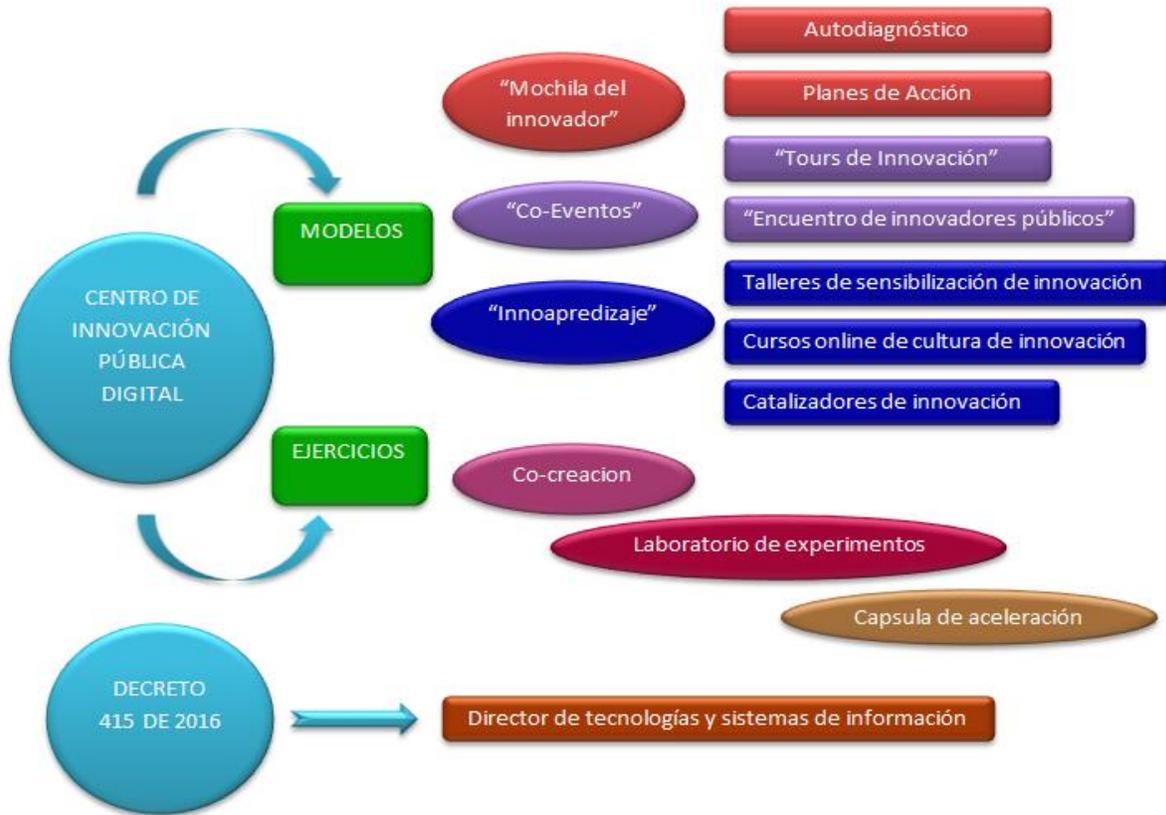
lineamientos que en la materia defina el Ministerio de la tecnologías y de la comunicación, apoyados en procesos de innovación. "Con este Decreto somos pioneros en Latinoamérica en crear la figura de un Director de Tecnologías y Sistemas de la Información estratégico para las entidades del Estado Colombiano. Estamos hablando de un líder que agregue valor con la tecnología y que apunte a la estrategia de la entidad y el sector", aseguró la Viceministra, María Isabel Mejía.

Este Decreto nos acerca aún más al fortalecimiento del liderazgo para la gestión estratégica de innovación en las entidades del Estado, y aunque es un logro muy importante no es suficiente, puesto que a pesar de que trata el tema de la relación existente entre la innovación y el cargo de Director de Tecnologías y Sistemas de Información, aún se sigue haciendo el énfasis en la Tecnología y no en los procesos de innovación.

Esta entonces han son las herramientas más importantes que en la actualidad tienen los líderes de las entidades públicas colombianas, para convertirse en líderes innovadores:

Figura 1.

Herramientas del Gobierno Colombiano para una Cultura de líderes Innovadores

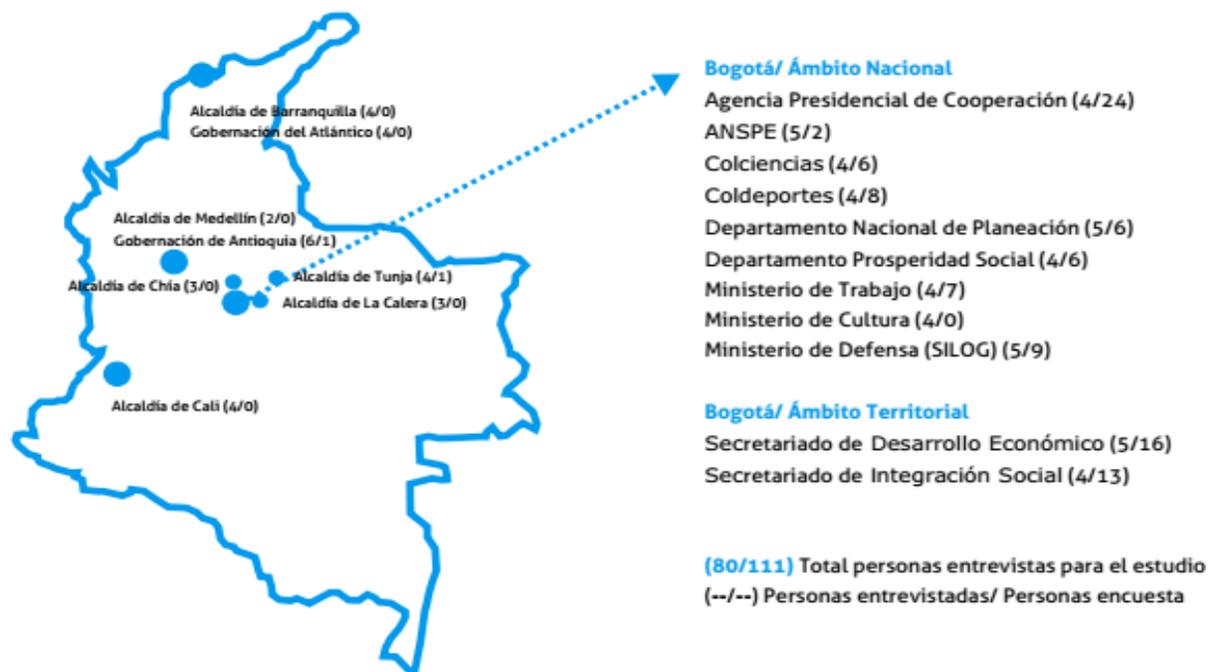


Por otro lado es necesario ahora resaltar ya no como herramienta, sino como aspecto positivo, el conocimiento que tienen los líderes de las entidades públicas sobre el concepto de innovación, pues tal como lo expone el Centro de Innovación en Gobierno electrónico y el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, en un estudio realizado en el año 2015 basado en entrevistas a funcionarios de diferentes entidades (Véase gráfica 1.), los funcionarios sí conocen sobre este concepto y el auge del mismo, pero no solo eso, sino que además distinguen los diferentes campos en los que pueden practicar la innovación debido a que “cuando se le pregunta a los funcionarios de las entidades sobre que innovación practican, estos

responden: innovación de creación, servicios o procesos nuevos, innovación en sistemas y procesos, innovación en la integración con los ciudadanos, innovación administrativa, innovación en política e innovación organizacional” (Centro de Innovación Gobierno electrónico, 2016).

Es decir los líderes de las entidades públicas actualmente conocen el concepto, pero y ¿lo aplican? El mismo estudio que fue realizado en las siguientes zonas del país y en las diferentes entidades públicas.

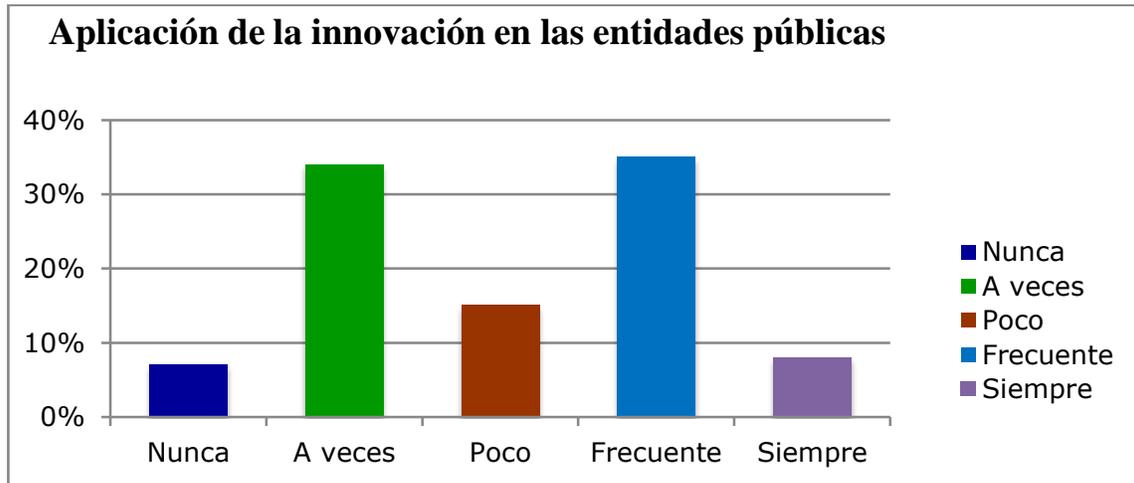
Figura 2.



(Centro de Innovación Gobierno electrónico, 2016).

Arroja los siguientes resultados frente a la aplicación de la innovación en las gestiones de los líderes de dichas entidades públicas:

Figura 2.



Denotando que la variable (Siempre) que debería tener el mayor porcentaje tiene tan solo un 8%, y que las variables con mayor porcentaje (a veces y frecuente) no son la respuesta ideal para un gestión pública revolucionaria eficaz -el ideal-.

Aún más fatal cuando se analiza la variante (nunca), que aunque tiene el menor porcentaje ni siquiera debería estar incluida como variante. Puesto que no es posible que el 7% de las entidades públicas conozcan el concepto de innovación pero no lo apliquen. ¿Cuál sería entonces la explicación a este fenómeno?

Si los funcionarios de las entidades públicas aun no implementan gestiones basadas en la innovación y la variante “siempre” aún no está por lo menos en un 60 %, aun conociendo el concepto de innovación, es por dos razones, las cuales provienen de fuentes diferentes; la primera de los rezagos de la administración pública de nuestro país y es el conservadurismo de

las entidades. Debido a que la burocracia del sector público moderno se caracteriza por un complejo conjunto de normas para formalizar, sistematizar y especificar cómo deben hacerse las cosas, asegurando la uniformidad de criterios y, por tanto previene que la innovación se produzca. Estas limitaciones reglamentarias lo único que producen es un rezago en la administración pública, se convierten en una barrera para lograr el objetivo que inicialmente planteamos en la presente investigación y es el de modernizar a la entidad pública y desarrollar líderes innovadores, esta dificultad es una de las más difíciles de solucionar a menos de que se haga uso de los mecanismos legislativos, que es la manera en la que se puede cambiar esa rigidez consagrada en los manuales de funciones de los servidores públicos.

Aunado a eso, el gobierno no solo conservador sino además corrupto no logra invertir lo suficiente para proyectos, capacitaciones y planes en donde se involucre la innovación como elemento esencial para toda gestión pública. Los recursos destinados para innovación en las entidades públicas que se plantean desde los planes de desarrollo Nacional y departamental, en muchas ocasiones son desviados, y aunque el gobierno si ha implementado nuevos entes, sistemas y estrategias -como los que se expusieron anteriormente- para llevar a cabo la innovación, no ha sido suficiente para solucionar la gran problemática que enfrentan las entidades públicas, lo cual imposibilita la gestión del funcionario “líder innovador”, que será precisamente la segunda razón por la cual no se puede llevar a cabo una debida aplicación de la innovación en las entidades públicas.

Para comprender mejor entonces lo hasta ahora expuesto y explicar esta segunda razón, analizaremos entonces la evolución y la situación actual de una entidad pública en Colombia específica; la Corporación Autónoma Regional de Sabana Centro, mediante los datos extraídos en una entrevista realizada a su Director Regional, el Doctor Camilo Augusto Poveda Quintana, quien tiene experiencia como servidor público de 22 años, el cual de manera anecdótica realiza una breve reseña sobre la evolución de la innovación en las entidades públicas.

Expresa este Servidor Público que en su primer cargo no existía ningún tipo de Tecnología ni de innovación en las entidades públicas y que posteriormente en el año 2001 con la llegada del computador solo se tenían la posibilidad de contar con uno solo (un computador para cinco abogados), desde ahí afirma el Director, los funcionarios “se resistían al cambio de hacer los actos administrativos en el computador”, aunque seis meses después detectaran que este facilitaba su gestión. En ese momento cada profesional realizaba los actos administrativos a su manera. Dentro de la corporación no había un trabajo en equipo, por lo tanto los funcionarios no gestionaban propuestas ni ideas innovadoras para la entidad. Además nos cuenta el Director que las entidades no tenían una base de datos, es decir los funcionarios no tenían acceso a una información compacta y ordenada, lo que dificultaba la gestión de las entidades, y la prestación del servicio a los ciudadanos.

Afirma el Director que:

“Después cada profesional tenía acceso a su computador, cada funcionario tenía su correo electrónico, la corporación crea un página web para dar información a los usuarios sobre sus servicios y establece diferentes sistemas; el SIDCAR que es un sistema

especial para esta corporación que permite responder las solicitudes a los ciudadanos de manera eficaz , este mismo sistema le lleva el control al profesional SAE donde se detecta el estado de los tramites que han generado los usuarios, y posteriormente la implantación del sistema ORION que es similar al SAE , que lleva el control de los procesos judiciales en los que es demandada o demandante la corporación, del mismo modo el control de las demandas y el vencimiento de los términos; el nuevo código procesal administrativo introdujo también varias figuras con el fin de crear una cultura al usuario, en donde ya se veían los inicios de la innovación; en donde el ciudadano debe entender que no solo se le radica y notifica de manera presencial sino también por correo electrónico, siendo así sostenibles y evitando el desplazamiento de los usuarios hacia las entidades, evitando gastos logísticos.”

Después de narrar esta evolución que ha sufrido la Corporación autónoma Regional el Director nos cuenta respondiendo a la pregunta ¿Cuál es el rol de los funcionarios en la innovación y si hay capacitaciones de innovación en esta entidad? Hay pocos líderes innovadores en esta entidad y por motivos de la edad, los funcionarios no se involucran en las gestiones, ya que piensan es en pensionarse, es decir salir de la entidad, pero no aportar ideas que mejoren la gestión de la entidad. Frente a las capacitaciones nos expone que estas si se llevan a cabo, pero los servidores públicos la mayoría de veces no se sienten conformes, porque creen que mientras participan de estas, se les va acumulando y atrasando el trabajo. Menciona que una gran problemática es precisamente eso, la falta de tiempo, en el cronograma de actividades de las entidades, no está acorde con la carga de trabajo que los funcionarios tienen, lo que hace que no se aprovechen las capacitaciones como debe ser. Por último nos cuenta el Director que dentro de

la corporación hay incentivos a los directores cuando estos generan una cultura de innovación en los líderes de la entidad y que los funcionarios de carrera también reciben unos incentivos cuando generan para la Corporación, una estrategia más eficiente y ágil en la atención de sus expedientes; finalmente menciona como propuesta, que debería incluirse el tema de innovación dentro del plan de acción como proyecto y conformarse un grupo dentro de la entidad que se encargue específicamente de las pautas y capacitaciones para así crear una cultura de innovación en la corporación.

A continuación, habiendo conocido la experiencia de una de las entidades públicas del país frente al fenómeno de la cultura de líderes innovadores, es necesario decir que los líderes encargados de gestionar los procesos en las entidades públicas no han implementado la innovación en sus gestiones, es porque no se han concientizado de la verdadera importancia de los beneficios que trae la innovación a las entidades públicas, es decir los funcionarios no tienen claro que la implementación de la innovación en su gestión puede: 1) Mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos, 2) Hacer más eficaz y personalizado el trato a los usuarios, 3) Contener los costes y aumentar la eficiencia, especialmente en los casos de restricciones presupuestarias y políticas de escasez fiscal, 4) Aprovechar todo el potencial de las tecnologías de información y comunicación (TICs), 5) Fortalecer la democracia, 6) Reforzar las conexiones entre las personas, sus comunidades y los gobiernos. (Ramírez, 2010, p.7).

Estos beneficios son los más importantes y generales, pero precisamente por ser tan generales ¿el funcionario creará que es ajeno a estos?, pues al contrario de lo que muchos funcionarios pueden pensar estos beneficios además de cumplir con los fines del estado, traen otros tipos de

beneficios específicos que se desarrollaran a continuación mientras se expone las características de liderazgo innovador.

El líder innovador puede tener diferentes estilos, pero para “las necesidades de las entidades públicas , el perfil del líder debe ser : Conciliador, permisivo e inspirador, diferente al existente, formal y controlador” (Centro de innovación pública digital, 2016). El liderazgo de cara a la innovación se debe enfocar ya no tanto a la gestión de procesos dentro de la entidad que por ejemplo es la innovación que se refleja en la CAR (Corporación Autónoma Regional) sino en el desarrollo y competencias de los funcionarios que se tiene a su cargo. El líder debe motivar a los funcionarios de diferentes formas, no solo para conseguir un ascenso o un aumento de salario, sino para la autosatisfacción personal, el líder debe transmitirle al equipo de su entidad que su trabajo es muy importante y que si implementa la innovación en el proceso más mínimo, su gestión va ser cada vez más exitosa.

Así el líder innovador que ha fomentado la cultura de innovación genera un cambio de ambiente laboral significativo, que beneficia a todos los trabajadores de las entidades públicas. Ya que los procesos de innovación lo que generan son ambientes laborales de compañerismo, trabajo en equipo, apoyo y co-creación. Porque como lo mencionaba el director de la CAR (Corporación autónoma Regional) los funcionarios aún se limitan al cumplimiento de sus tareas aisladamente, pensando individualmente y no como un equipo. De esta manera el líder innovador está rompiendo con los estigmas de creer que los funcionarios son simplemente “maquinas” que cumplen labores automatizadas.

El líder innovador que le urge a las entidades públicas es el líder que tiene como base el aprendizaje, que es otra característica, una de las más importantes, al encontrarse en estudios que se han realizado

“una relación directa entre determinados comportamientos orientados al cambio, sobre cómo articular una visión de futuro, promover la asunción de riesgos, fomentar la experimentación y la comunicación, y el aprendizaje. Mediante la estimulación intelectual, el líder fomenta que los seguidores adopten un pensamiento exploratorio. El líder abandona el rol de experto, cuya función principal es enseñar la forma correcta de hacer las cosas y, en su lugar, ayuda a los individuos a resolver sus problemas, apoyándoles en el proceso de búsqueda de respuestas, el líder incrementa la conciencia de subordinados sobre cuestiones de interés, alterar la fortaleza de valores que han estado latentes o inactivos. La laguna existente entre la situación futura deseada y la actual genera una tensión, identificada por Senge (1990, 1995) como principio de tensión creativa, en virtud de la cual los individuos se ven motivados a aprender para alcanzar la situación deseada, a la vez que vencen la resistencia al cambio.” (Pérez, 2012, p 142)

En cabeza del líder innovador entonces se encuentra la concepción de la “Cultura innovadora en las entidades públicas” ¿pero si se están generando este tipo de líderes innovadores? Con todo lo expuesto en el transcurso de este ensayo se puede afirmar que evidentemente el Gobierno si está haciendo un esfuerzo para proporcionar las herramientas, planes y estrategias que contribuyan a la capacitación y formación de los líderes en el tema de la innovación, pero se está

viendo una dificultad en el momento de replicar este conocimiento a todos los funcionarios de las entidades que es lo que no ha permitido hasta el momento afirmar que en Colombia exista una cultura de innovación en las entidades.

Y la respuesta a este fenómeno es que al ser las entidades públicas un fortín de los políticos de turno para pagar favores, dando a las personas que les colaboraron un puesto, por lo general en el nivel directivo, que son los cargos de libre nombramiento y remoción, los pueden cambiar cuando ellos estimen conveniente.

Y al estar el Gobierno capacitando en innovación a los líderes anteriormente mencionados, los cuales solo están por un periodo de tiempo determinado y por más que quieran transmitir a sus colaboradores o grupo de trabajo sus conocimientos no es posible por varias razones: primero; por lo general estos líderes que nombran no tienen experiencia en el sector público o el cargo que van a desempeñar y llegan a aprender de las personas que están en carrera administrativa y que saben muy bien las labores de su dependencia, segundo; como se había expresado anteriormente estos líderes no cuentan con tiempo para capacitar a su equipo, pues tiene a su cargo diferentes labores diarias que no les permite tener el tiempo suficiente para poder transmitir a su grupo los conocimientos adquiridos en las capacitaciones de innovación y como están de paso por las entidades públicas no tiene sentido de pertenencia por la institución que representan.

Teniendo en cuenta que a los líderes o gerentes que duran solo 4 o menos años en los cargos públicos de dirección y manejo, el Gobierno los capacita pero estos al dejar de ser parte de las

entidades públicas se llevan el conocimiento, la propuesta sería entonces que no se capaciten a estos, sino que se capaciten a los empleados de carrera administrativa los cuales son los que tienen más estabilidad laboral y saben y sienten más de cerca las necesidades de los ciudadanos, además de ser los que transmiten siempre a los nuevos líderes que llegan a las entidades los conocimientos. Por esta razón entonces si se capacita a estas personas y se les apropiará de la misión de su entidad y la proyección de ser líderes en un futuro, prestarán las entidades públicas una gestión más eficiente.

Como conclusión de todo lo anteriormente expuesto podemos afirmar que:

Desde los años sesenta el gobierno Colombiano ha venido teniendo una evolución óptima en un principio frente a la tecnología como fuente principal en las gestiones de las entidades públicas, la cual ha permitido la rapidez y eficiencia de los procesos, además la comodidad y beneficios en las prestaciones de los servicios de los ciudadanos y posteriormente una evolución óptima también en la evolución del concepto de innovación dentro de las entidades públicas.

Pero además de la evolución y el origen del concepto de innovación en las entidades públicas, podemos decir que el Gobierno colombiano realmente se ha apropiado de los beneficios de este fenómeno –reflejados en el sector privado– denotándose esto en la creación de políticas públicas que fortalecen el tema de la innovación, incluyendo en los planes de desarrollo estrategias concretas respecto a necesidades concretas en el tema de la innovación, creando normatividad que permita generar cambios para adaptarse a esos objetivos que tiene el gobierno en materia de

innovación y aun mas creando organismos especialistas en el tema de innovación que sirven de apoyo y refuerzo para la implementación de la innovación en todas las entidades públicas. Catapultando esto al logro de resultados disruptibles en la administración publica.

Como resultado de esta investigación también se puede concluir que aunque establecidas unas herramientas específicas, se necesita un recurso humano que gestione, que dirija, y lo más importante que lidere, en donde precisamente aparece la figura de “Líder innovador” que en síntesis se puede afirmar es el camino para potencialidad y hacer efectivas estas herramientas que desde el gobierno se han gestionado.

Y por último concluir que aunque es necesario capacitar más a los líderes de las entidades y entregarles más herramientas para su gestión, es indispensable también el análisis de la ubicación de “líder innovador” en la pirámide de dirección de una entidad pública, debido que de esto depende el éxito o no de la implementación y ejecución de todas estas herramientas.

Y por último concluir que aunque en Colombia no hay una cultura de “líderes innovadores” por las problemáticas mencionada en el transcurso del ensayo, se está construyendo.

Referencias

Ramírez, A., A (2012). Innovación en la Gestión Pública y Open Government, Una nueva idea.

Buen Gobierno, 68(9), 7-35.

Maza, C., F, Rodriguez, R., M (2014). Evolución de las Tic en el ministerio de industria,

economía industrial, 397(5), 171-297.

Corma, P., C (2014,05,10). “¿gerente de innovación o líder de innovación?. Administración

pública, 10-35.

Ortegón, J.A. (2013). La evolución del impacto de las TIC como soporte del gobierno

electrónico en el ejercicio de la administración pública -Caso Colombia, *Perspectivas*

Internacionales, 9(2), 184- 196.

Centro de Innovación en Gobierno electrónico, MINTIC, PNUD Y UNDESA, (2014) Bogotá,

Colombia.

Pérez, S., (2012). La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del

contexto organizativo INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22 (45),

141-154.

Departamento administrativo de la función pública. (7 de marzo de 2016). Decreto 415 de 2016.