



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Proyecto Creativo de Investigación en Acción en el INPEC y la EPN

Asesores: José Antonio Alfaro & Luz Elba Torres G.
Rafael Arturo González Salgado.

Presentado por: Laura Carolina Flórez Avellaneda y Lesly Meryed Pinzón Infante

Chía, 22 de julio de 2023

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Abstract	5
Introducción	6
Capítulo I: Información General	7
1. Presentación de la empresa.	7
1.1. Reseña histórica.....	7
1.2. Antecedentes del INPEC.....	8
1.3. Planteamiento estratégico.....	9
1.4. Productos o servicios de la organización.....	9
1.5. Estructura organizacional.....	9
1.6 Escuela Penitenciaria Nacional (EPN).....	10
2. Tipo de investigación.	11
3. Metodología general.....	12
3.1 Action Research.....	12
3.2 Action Research Project.....	15
3.3 Fases del AR.....	16
3.4 Creative Problem Solving (CPS)	17
3.5 Desarrollo del CPS	18
4. Diagnósticos.....	21
4.1 Diagnóstico de Liderazgo Creativo.....	21
4.2 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación.....	25
5. Problemas.....	27
5.1 Problema de Liderazgo Creativo.....	27
5.2 Problema de Gerencia de la Innovación.....	27
6. Objetivos.	27
6.1 Objetivo general Liderazgo Creativo.....	27
6.3 Objetivo General de Gerencia de la Innovación.....	28
7. Metodología.	28
Capítulo II: Liderazgo Creativo	30
1. Marco Conceptual de Liderazgo Creativo.....	30
1.1. Liderazgo.....	31
1.2 Liderazgo Creativo.....	32
2. Marco Metodológico de Liderazgo Creativo.....	32

3. Propuesta de Consultoría de Liderazgo Creativo.....	33
3.1 Definición del problema creativo a solucionar en la práctica.	33
3.2 Descripción del cliente.....	33
3.3 Descripción del equipo de apoyo.....	34
3.4 Resultados esperados	35
4. Planeación de actividades en cada Etapa del CPS.	35
4.1 Clarificación - Etapas 1, 2 y 3:.....	35
4.2 Transformación -Etapas 4 y 5:	38
4.3 Implementación - Etapas 6 y 7.....	40
5. Resultados de Liderazgo Creativo.	42
6. Resultados de percepción.....	43
Capítulo III: Gerencia de la Innovación.....	45
1. Marco Conceptual de Gerencia de la Innovación.	45
1.1 Innovación.....	45
1.2 Palancas Gerenciales.....	47
1.3 Niveles de Innovación.....	49
1.4 Cultura Organizacional	54
2. Diagnóstico de Gerencia de la Innovación.....	55
3. Marco Metodológico de Gerencia de la Innovación.....	57
3.1 Etapa 1 - Evaluación de la situación.	59
3.2 Etapa 2 - Exploración de la Visión.....	60
3.3 Etapa 3. Formulación de Desafíos.	61
3.4 Etapa 4. Exploración de Ideas.	62
3.5 Etapa 5. Formulación de Soluciones.....	62
3.6 Etapa 6: Exploración de Aceptación.	66
3.7 Etapa 7. Formulación de un Plan.	66
3.8 Implementación del plan a Corto plazo:	67
3.9 Implementación del Plan a Largo Plazo.....	67
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	70
1. Conclusiones y recomendaciones generales	70
2. Conclusiones y recomendaciones de Liderazgo Creativo.....	70
3. Conclusiones y recomendaciones de Gerencia de la Innovación.....	71
4. Contribución para el campo de conocimiento en entidades públicas	71
Referencias Bibliográficas	72

Anexos 80

Resumen

Se realizó un trabajo investigativo en el INPEC, entidad del sector público garante de la ejecución de penas de la Población Privada de la Libertad, y la EPN, entidad de educación pública que se encarga de la capacitación de los servidores públicos y está adscrita al INPEC. Se abordaron dos problemas que se desarrollaron en cuatro capítulos; el primero contiene información de la entidad y de las características de la investigación, el segundo aborda el problema del liderazgo creativo, el tercero abarca el problema de la gerencia de la innovación y el último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación.

Durante esta investigación se utilizó la metodología *Action Research* (AR) junto al modelo *Creative Problem Solving* (CPS), que serán explicados en el desarrollo del documento. Básicamente, estos métodos pretenden la búsqueda de soluciones para resolver las problemáticas encontradas.

Finalmente, el trabajo es el logro de una ardua investigación que piensa en el futuro, la motivación y en que se pueda aplicar lo aprendido teniendo el impacto esperado solucionando los problemas evidenciados en el INPEC.

Abstract

Research work was carried out at INPEC, a public sector entity that guarantees the execution of sentences for the population deprived of liberty, and EPN, a public education entity that is responsible for the training of public servants and is attached to INPEC. Two problems were addressed and developed in four chapters; the first contains information on the entity and the characteristics of the research, the second addresses the problem of creative leadership, the third covers the problem of innovation management and the last chapter contains the conclusions and general recommendations of the research.

During this research, the Action Research (AR) methodology was used together with the Creative Problem Solving (CPS) model, which will be explained in the development of the document. Basically, these methods aim at finding solutions to solve the problems encountered.

Finally, the work is the achievement of an arduous research that thinks about the future, motivation and that what has been learned can be applied having the expected impact solving the problems evidenced in INPEC.

Introducción

La presente investigación abordará dos temas puntuales: el Liderazgo Creativo y la Gerencia de la Innovación dentro del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) y la Escuela Penitenciaria Nacional (EPN). Durante el trabajo de investigación, se resolverán los problemas evidenciados a través de una serie de alternativas que se irán desarrollando durante cada capítulo de la investigación.

Las soluciones de este trabajo se basaron en los lineamientos del Gobierno Nacional y en conceptos académicos en pro del fortalecimiento y adopción de la noción de innovación en la entidad, creando valor público. Para desarrollar esta investigación se aplicaron las metodologías *Action Research* (AR) y *Creative Problem Solving* (CPS). En cada etapa del CPS se implementó una serie de herramientas creativas que ayudaron a la definición de los problemas de investigación y a la obtención de los resultados del trabajo investigativo.

Finalmente, se espera que los resultados planteados en este trabajo ayuden de manera efectiva a solucionar los problemas identificados en las diferentes áreas y procesos que maneja el INPEC.

Capítulo I: Información General

1. Presentación de la empresa.

El INPEC (Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario) es una institución pública, con sede en la ciudad de Bogotá, Colombia, creada a partir del Decreto 2160 de 1992. Su misión es ser “garante de la ejecución de las penas, que ejerce la vigilancia, custodia, atención social y tratamiento de las personas privadas de la libertad en el marco de la transparencia, la integridad, los derechos humanos y el enfoque diferencial” (INPEC, 2019).

1.1. Reseña histórica.

Como reseña histórica documental, el INPEC señala:

La evolución carcelaria, se remonta a la época de los aborígenes, donde solo comunidades desarrolladas como los chibchas mostraban una legislación civil y penal de gran influencia moral para su época.

En la conquista, se impusieron las leyes del conquistador: delitos, guarda de presos, tormentos, penas y perdones. El Establecimiento de Reclusión se considera como un sitio previo a la ejecución o un castigo para la población española o criolla. El nativo no disponía de libertad por su carácter de vasallo.

En la época de la Colonia se aplicó la confiscación, multa y prisión, así como medidas eclesiásticas relacionadas con abjuración, represión, suspensión de órdenes y las penitencias.

Para el cumplimiento de las penas se utilizaron las famosas mazmorras, presidios de Cartagena y Tunja; las cárceles de la Real Cárcel, la Cárcel del Divorcio, la de Zipaquirá y la de Santafé (Colegio de Nuestra Señora del Rosario), entre otras.

En la época de la Independencia con el objeto de contribuir al Estado-Nación se importan modelos penitenciarios franceses y españoles (INPEC, 2020).

1.2. Antecedentes del INPEC.

Según informa el INPEC (2020), la institución tuvo sus orígenes en el siglo XV con la creación de una legislación civil y penal, lo que implicó la aparición de conceptos como pena de muerte al homicida, vergüenza pública al cobarde, tortura al ladrón. Con posterioridad, se encuentran algunos hitos importantes para la formación del Instituto:

- Se adoptan modelos penitenciarios europeos (España y Francia) para la época de la Independencia, con el fin de consolidar el Estado-nación.
- Se promulga el Estatuto Político del Territorio Colombiano, que contempla la abolición de la tortura, autoriza a coartar la libertad del ciudadano y prohíbe el ingreso a la cárcel de quien no sea legalmente conducido a ella.
- En 1890 se establece la primera cárcel de mujeres por parte de las Religiosas del Buen Pastor.
- En 1914, por la Ley 35, se crea la Dirección General de Prisiones, como entidad adscrita al Ministerio de Gobierno.
- En 1934 aparece el primer Código Penitenciario Colombiano, con los primeros lineamientos de administración penitenciaria.
- Entre 1936 y 1938 se promulga un nuevo Código Penal, junto con el Código de Procedimiento Penal y la Ley de Vagos.
- Dos años más tarde, se desarrollan construcciones penitenciarias como La Picota, la cárcel de Palmira y la de Popayán.
- Para 1960 se reestructura la División de Penas y Medidas de Seguridad, haciendo las veces de preámbulo del Ministerio de Justicia.

- En 1992 se promulga el Decreto No. 2160 con el cual se crea el INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO (INPEC), fusionando el Fondo Rotatorio y la Dirección General de Prisiones del Ministerio de Justicia.

1.3. Planteamiento estratégico.

El INPEC es reconocido como una institución pública que se concentra principalmente en el tratamiento de las personas privadas de la libertad (PPL de aquí en adelante) en el país (INPEC, 2020).

Su visión, como pilar de su planteamiento estratégico, está definida de la siguiente manera:

[...] En el 2030 seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como un modelo de gerencia penitenciaria, en la atención social, el tratamiento, la custodia y vigilancia, con un talento humano capacitado y comprometido que contribuye a la resocialización y los Derechos Humanos (DDHH de aquí en adelante) de la población privada de la libertad. (INPEC, 2020)

1.4. Productos o servicios de la organización.

El INPEC se encarga de “las acciones de atención básica y tratamiento penitenciario para la PPL desde un enfoque integral y de DDHH, siendo garante de los componentes sociales elementales como: la salud física y mental, y los programas de educación” (INPEC, 2020).

1.5. Estructura organizacional.

Como lo señala el artículo 2 del Decreto 1242 de 1993, el INPEC cuenta con personería jurídica, se encuentra adscrito al Ministerio de Justicia y del Derecho, y goza tanto de autonomía administrativa como patrimonio independiente. El Instituto dispone de una estructura jerárquica, conformada por un Consejo Directivo, una Dirección General de la cual se desprenden tres

oficinas asesoras y cuatro direcciones (Dirección de Custodia y Vigilancia, Dirección de Atención y Tratamiento, Dirección Escuela de Formación y Dirección Gestión Corporativa), y las Direcciones Regionales.

El área donde se desarrollará parte de la investigación es la Dirección de la Escuela de Formación Nacional del INPEC, perteneciente a la Escuela Penitenciaria Nacional (en adelante EPN), dadas sus funciones y competencias en el marco de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contempladas en el artículo 5.o de la Ley 115 de 1994.

La mencionada institución es una organización educativa de carácter público adscrita directamente al INPEC. Su principal función consiste en la capacitación y formación integral de los servidores penitenciarios, con el fin de desarrollar las competencias necesarias para responder al cumplimiento de la función sustantiva del Instituto, y promueve paralelamente tanto la investigación académica como el fortalecimiento y la gestión de conocimientos necesarios para el pleno desarrollo de la función sustantiva del INPEC. (EPN, 2022)

De otra parte, basándose en los procesos de modernización, la EPN se proyecta hacia su conversión en la Escuela Nacional de Altos Estudios Penitenciarios con la finalidad de lograr “ser la mejor institución penitenciaria de Educación Superior en Latinoamérica” (INPEC, 2022).

1.6 Escuela Penitenciaria Nacional (EPN).

La EPN es una institución de educación pública adscrita al INPEC ubicada en Funza (Cundinamarca), que está certificada en estándares de calidad y se encarga de formar y capacitar integralmente a los servidores públicos en el campo penitenciario, para que desarrollen competencias que les permitan un óptimo desempeño en el cumplimiento de sus funciones; asimismo, promueve la gestión del conocimiento mediante la investigación académica (EPN, 2022).

El propósito de la EPN es ser referente de formación y capacitación en Latinoamérica, mediante el intercambio académico internacional y la participación en redes de gestión del conocimiento e innovación (Escuela Penitenciaria Nacional (EPN), 2022). De otra parte, basándose en los procesos de modernización, la EPN se proyecta hacia su conversión en la Escuela Nacional de Altos Estudios Penitenciarios con la finalidad de lograr “ser la mejor institución penitenciaria de Educación Superior en Latinoamérica” (INPEC, 2022).

La estructura de la EPN está conformada por una Dirección que tiene a su cargo varias subdirecciones, áreas y grupos de trabajo. Actualmente, la EPN viene desarrollado el concepto de innovación de acuerdo con los lineamientos del gobierno nacional y con algunos conceptos de innovación; sin embargo, estos no son suficientes para crear una cultura de la innovación dentro de la EPN.

2. Tipo de investigación.

El presente proyecto parte de una investigación cualitativa y propositiva. Para Taylor y Bogdan la metodología cualitativa permite producir “datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1984).

La investigación propositiva, de acuerdo con Daza (2021) “se caracteriza por partir de un diagnóstico y en ese sentido, se fijan o determinan metas y se diseñan estrategias para lograrlas”.

La interacción de los dos tipos de investigación abordados permite identificar aspectos relevantes y prioritarios que se obtienen de la recolección de información utilizando la estrategia de grupos focales, lo que permite descubrir y entender los pensamientos de los sujetos de prueba (Servidores públicos del INPEC). Dichos sujetos contribuyen a la toma de decisiones, siendo el soporte desde lo inductivo y descriptivo, para resolver las necesidades expuestas en los casos de liderazgo creativo y gerencia de la innovación.

Como apoyo de este proyecto, se hará especial énfasis en la aplicación de entrevistas a diferentes servidores públicos del Instituto, en distintos rangos de edad y diversidad de perfiles profesionales, para el levantamiento de información cuya finalidad será conocer la percepción acerca de la temática que se pretende abordar.

Como guía en la investigación se utilizará el modelo de Puccio, Murdock y Mance, el cual explica la importancia de las personas en las organizaciones, que deben ser formadas para ser líderes y generar ideas novedosas contribuyendo así al éxito de las organizaciones. También se utilizará como herramienta el *Brainstorming* ó lluvia de ideas, que es una “herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado” (Duro, 2016) para que, de una manera creativa, se generen resultados útiles e innovadores para la investigación.

3. Metodología general.

Se utilizó la meta metodología *Action Research* (investigación en acción) como práctica de innovación abierta, con el objetivo de realizar la búsqueda de soluciones dentro del INPEC, en colaboración con la academia - Universidad de la Sabana - y usando *Creative Problem Solving* como metodología auxiliar.

3.1 Action Research.

La metodología *Action Research* (AR) se caracteriza por el trabajo conjunto entre la academia y las organizaciones, donde se genera una acción y se crea conocimiento o teoría en relación con esa acción, y como resultado se obtiene un conocimiento accionable, útil tanto para la academia como para la organización involucrada (Mejía-Villa y Alfaro, 2017).

Para los autores mencionados, el AR es un proceso en el cual se integra el conocimiento de la ciencia con la información existente en una organización para resolver problemas reales

que enfrenta la organización. Nace con la intención de lograr que la academia y las organizaciones trabajen de la mano, llegando a una generación de conocimiento que pueda tener un impacto más allá de las bibliotecas, y logre ayudar a agentes de diferentes organizaciones a modificar ciertas condiciones que pueden estar generando insatisfacción en la comunidad.

Para esto el investigador, a diferencia de otras metodologías, debe tener claros los resultados a los que quiere llegar y el por qué. El AR es una investigación que aporta una diversidad de resultados, como el cambio organizacional, el desarrollo de competencias y la generación de conocimiento científico; se trabaja siempre bajo una dinámica práctica, colaborativa y de innovación abierta. Algunas de sus características son las siguientes:

- Existe un objetivo dual, es decir hay resultados académicos que favorecen al investigador.
- Integración del agente de la organización en el grupo de investigación.
- El punto de partida está en la comprensión holística del problema a analizar.
- Existe la necesidad de un marco de normas, control y definición de las obligaciones.
- Incluye adquisición de información a través de metodologías cuantitativas y cualitativas.
- Investigación y acción deben realizarse de forma simultánea.
- Son imprescindibles los criterios de calidad para asegurar que el estudio de AR fue realizado de forma rigurosa y que es un trabajo relevante.

Teniendo en cuenta el alcance de la investigación se evidencian las etapas del proyecto donde, en primer lugar, el investigador identifica un problema y define un objetivo de investigación. Después, se pone en marcha un plan de acción enfocado en la solución del problema, se obtiene la información, se analiza y se evalúa para, al finalizar, hacer la difusión de los resultados a las dos partes interesadas. Cabe aclarar que a lo largo del proceso pueden darse diferentes ciclos de AR (Avella, 2013).

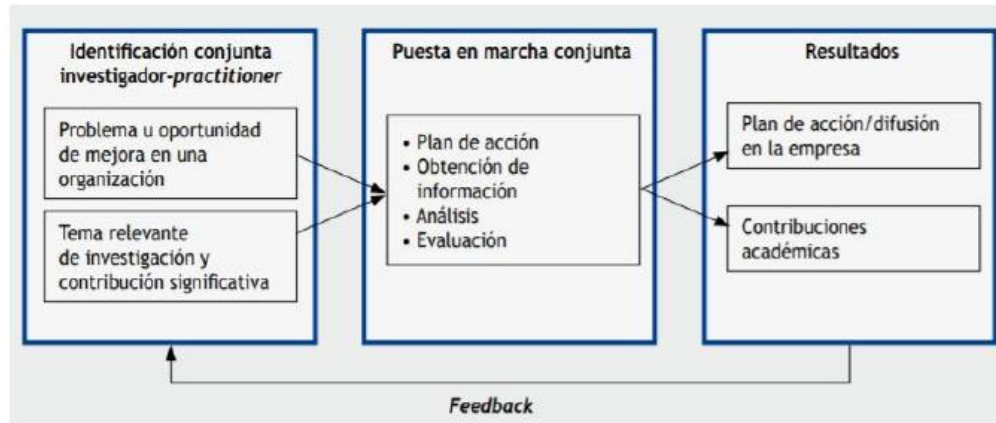


Figura 1. Etapas de Action Research
Fuente: Alfaro y Avella (2013)

El AR tiene cuatro variaciones determinadas por el resultado que se pretende alcanzar:

- AR Diagnóstico: El investigador realiza un análisis del problema para lograr identificar las causas y sugerir acciones para resolver el problema.
- AR Empírico: El investigador identifica un fenómeno que está sucediendo, le hace seguimiento al proceso y comparte los resultados con un agente de la organización.
- AR Participativo: El investigador mantiene un contacto activo y cercano con el agente de la organización, ambos hacen parte del equipo de investigación e interactúan constantemente.
- AR Experimental: El investigador realiza diferentes experimentos para resolver el problema.

Estas variaciones funcionan como etapas o fases dentro del proceso general de AR; sin embargo, no es un proceso lineal, sino que funciona como un ciclo donde la retroalimentación del resultado puede dar paso a un nuevo objetivo de investigación (Mejía-Villa y Alfaro, 2017).

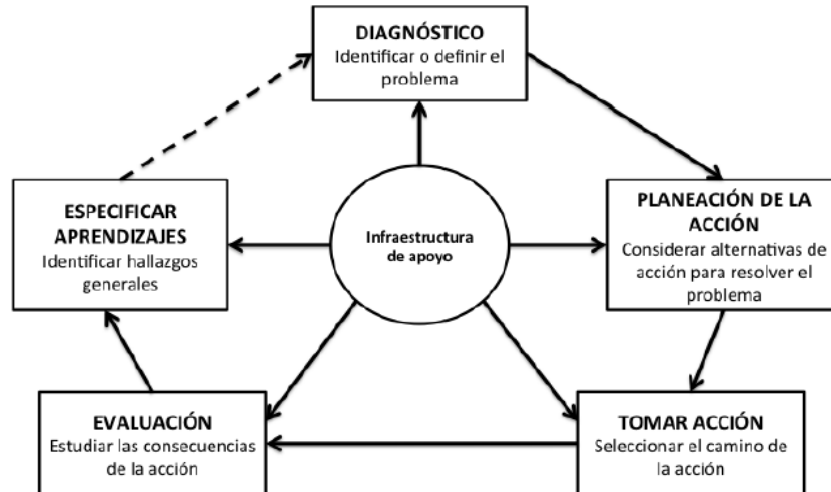


Figura 2. Proceso cíclico de Action Research
Fuente: Susman y Evered (1978)

3.2 Action Research Project.

De acuerdo con Mejía-Villa y Alfaro (2017), el *Action Research Project* (ARP) es una herramienta de investigación que facilita la integración de diferentes metodologías y, además, es útil para desarrollar líneas de investigación a largo plazo, lo que permite que sea más versátil y efectivo que una investigación tradicional de AR. Asimismo, el ARP es considerado una práctica de innovación abierta donde el flujo de información es recíproco entre la universidad y la organización.

Los autores citados indican que la perspectiva del proyecto AR es una forma de entender un nuevo marco de referencia que define la relación entre el investigador y la organización. En este caso, se desarrolla una relación a largo plazo que se convierte en una colaboración importante para el desarrollo de nuevos conocimientos, mejorar la gestión organizacional y destacar dos objetivos que marcan la diferencia en comparación con otras metodologías de investigación: primero, un proyecto AR tiene doble relevancia, ya que implica contribuciones a la literatura académica y ayuda a las organizaciones a resolver problemas o detectar

oportunidades de mejora. En segundo lugar, el doble objetivo implica que el empleado de la organización debe estar siempre como parte del equipo de investigación, es decir el investigador no resuelve un problema para el trabajador, sino con él.

Para la presente investigación se construyó una relación en un periodo de un año y medio entre la Universidad de la Sabana y el INPEC, con el fin de resolver un problema relevante para la organización que pueda, a su vez, aportar nuevos conocimientos en la academia.

Según los criterios establecidos por Mejía-Villa y Alfaro, este es un proyecto AR ya que tiene las siguientes características:

- Es un espacio riguroso de investigación y aprendizaje a largo plazo (un año y medio), donde hay al menos dos investigadores, los estudiantes y su asesor, quienes presentarán reportes y resultados de manera periódica a lo largo del proceso.
- Tiene una estructura similar al AR por ciclos, donde hay un diagnóstico, una planeación de la acción, un desarrollo de la acción, una evaluación, un desarrollo de aprendizajes y una difusión de la información.
- La metodología de proyecto AR va a funcionar como una sombrilla bajo la cual es posible hacer uso de diferentes metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa (Mejía-Villa y Alfaro, 2017).

3.3 Fases del AR.

Los proyectos AR tienen tres fases:

- Fase preliminar: Se desarrolla un avance académico, donde se realiza el marco teórico, se proponen los objetivos y preguntas de investigación y se exploran posibles metodologías y técnicas compatibles con el proyecto AR. De igual modo, se realizan los primeros

cercamientos con el equipo de la EPN de la organización y se define quiénes harán parte del grupo de investigación.

- Diagnóstico AR: Esta fase tiene como objetivo el diagnóstico de la situación y comprensión del problema a resolver junto con una etapa de exploración para llegar a propuestas de posibles soluciones.
- Participación y diagnóstico AR: Es participativa porque hay una mayor interacción con los agentes de la organización, y es un diagnóstico ya que, al compartir los hallazgos y profundizar en el conocimiento, se determinan cuáles serán los pasos a seguir, compartir los hallazgos y profundizar en el conocimiento, se determinan cuáles serán los pasos a seguir. (Mejía-Villa y Alfaro, 2017).

3.4 Creative Problem Solving (CPS)

Según Mejía-Villa y Alfaro (2017), el *Creative Problem Solving* (CPS) es un proceso creativo basado en la cognición y la afectividad de las personas, que considera los procesos de innovación como abiertos y/o cerrados; dicho en otras palabras, se trata de un proceso lógico que se soporta en la facultad del ser humano para procesar la información por medio de la percepción por la cual el cerebro interpreta las sensaciones que recibe a través de sus sentidos y, adicionalmente, valora los estados emocionales dentro de la información analizada. Lo anterior con el fin de plantear soluciones creativas e innovadoras, que generen resultados positivos.

La estructura del CPS cuenta con tres momentos:

- La clarificación: es el primer momento donde se generan los espacios de divergencia (que son la generación de ideas ilimitadas), permitiendo orientar al investigador acerca de la formulación del problema en la organización.

- La transformación: busca la clasificación de esas ideas mediante el espacio de convergencia (que es llegar a una selección o conclusión de lo más relevante), permitiendo la creación de una posible solución que resuelva el problema de la mejor manera.
- La implementación: es el último momento, en el que se crea un plan y se procede a la materialización y ejecución de la solución.

3.5 Desarrollo del CPS

Cada uno de estos momentos cumple con sus propias etapas. En el caso de la clarificación tenemos:

- **Evaluación de la situación:** es la primera etapa de la estructura CPS, ya que alimenta de manera transversal el proceso creativo, arrojando un diagnóstico de la situación de la organización.

Durante esta etapa se generan los procesos de divergencia y convergencia: en el primero se obtienen y recopilan datos, hipótesis, ideas y pensamientos de diversidad de personas de la entidad; en el segundo, se analizan e interpretan esos elementos, lo que permite abordar el problema de una forma estructurada y completa. De allí se obtendrá la información esencial que permitirá continuar con el CPS.

Para el desarrollo de los procesos de convergencia y divergencia, Puccio et al. (2005), proponen utilizar varias herramientas creativas las cuales permiten la búsqueda de múltiples ideas que arrojen un diagnóstico a fin de evaluar mejor la situación, como el análisis del entorno, que evalúa la posición competitiva de la organización en el mercado y el análisis interno de la organización, que cubre la capacidad estratégica, la propuesta de valor y las ventajas competitivas, así como su rol en la innovación.

- **Exploración de la visión:** en esta etapa se establece el alcance de la posible solución: se indica hacia donde se pretende ir y que se quiere buscar. Es importante tener presente la capacidad de creatividad para la búsqueda de posibles soluciones o alternativas partiendo del análisis y de la información obtenida previamente.

La exploración de la visión es fundamental ya que permite organizar y focalizar la posible ruta que se pretende tomar y a qué fin se quiere llegar; asimismo brinda claridad al equipo de trabajo. Durante esta etapa se generan nuevamente convergencias y divergencias, creando un listado posible de futuros deseados sin restricción ni límite de ideas, pero enfocados a darle claridad al problema encontrado. De allí surge una visión más clara de la situación.

- **Formulación de desafíos:** durante esta etapa se identifican los problemas y/o obstáculos que puedan surgir en la organización para lograr la viabilidad de las ideas y de las soluciones.

Se realiza un paralelo entre la actual situación encontrada y cómo se quiere ver en un futuro deseado. De este ejercicio, surge una serie de caminos que permitirán identificar alternativas reales y factibles para la organización. En esta etapa se construyen los desafíos a través de preguntas, se enlistan y se evalúa su relevancia. Finalmente, se realiza un proceso de convergencia donde se seleccionan los desafíos más relevantes.

Para el momento de transformación encontramos las siguientes etapas:

- **Exploración de ideas:** su finalidad es generar una serie de espacios de ideación para buscar posibles soluciones para el problema establecido previamente.

Se hace uso de diversidad de herramientas creativas que permitirán a los participantes pensar sin sesgos y con una visión más amplia entorno al problema propuesto. Dada la diversidad de perfiles y pensamientos, surgen un sin número de ideas creativas y diferentes

(divergencia) para, finalmente, identificar entre ellas las más viables y relevantes para darle solución al problema y a los desafíos.

- **Formulación de soluciones:** se trata de convertir las ideas identificadas en la etapa anterior en soluciones reales y eficaces que den respuesta al problema (convergencia), complementándolas, consolidándolas o fortaleciéndolas. Esta actividad permite la creación y formulación de soluciones eficientes al problema establecido.

Finalmente, para el momento de implementación tenemos:

- **Exploración de la aceptación:** es el análisis a profundidad de cómo hacer viables y aceptables las soluciones encontradas para los decisores de la organización. Se hace necesaria la anticipación para establecer las posibles reacciones que tendrán los directivos y la identificación de los posibles riesgos. Se deben evaluar todas las posibles alternativas, encontrando respuestas que brinden seguridad y confianza ante los directivos de la organización.

- **Formulación de un plan.** Finalmente, el ejercicio culmina con la construcción de un plan donde se materialicen los detalles y el paso a paso de la implementación del proceso creativo. Es tarea del equipo de trabajo la construcción y diseño del plan que contenga el paso a paso junto a los tiempos en los cuales se desarrollará el proceso.

Una vez cubiertas todas estas etapas, y en un proceso de divergencia y convergencia, se deberá crear un cronograma que permita conocer los tiempos establecidos para la implementación de las actividades y a quienes involucra. Este plan debe contener: responsables, fechas, factores clave y los tipos de medición ya sean indicadores o *dashboard* que evidencien la eficiencia obteniendo resultados favorables y beneficiosos para la organización.

4. Diagnósticos.

4.1 Diagnóstico de Liderazgo Creativo.

Para poder obtener información del problema de liderazgo creativo, se realizó una investigación cualitativa para crear un diagnóstico. Se procedió a abordar la herramienta de *focus group* dentro del INPEC, con la participación de una muestra aleatoria de 20 personas 8 hombres y 12 mujeres en un rango de edad de los 25 a los 56 años, esta población está ubicada en la ciudad de Bogotá Sede Central del INPEC y pertenece a un estrato social medio.

Se realizaron varias preguntas alineadas al pensamiento estratégico para poder identificar el problema dentro de la institución desde un enfoque personal y laboral, creando así espacios de divergencia. Posterior a esta actividad se realizó un proceso de convergencia; donde se obtuvo la siguiente conclusión en conjunto con los servidores públicos de la entidad: los contextos tanto laboral como personal experimentan diversidad de cambios y adversidades teniendo como constante la incertidumbre, lo que representa la necesidad de trabajar y devengar un salario fijo para cubrir las necesidades económicas y los múltiples gastos. Sin embargo, las dinámicas salariales se encuentran sometidas a escenarios desfavorables como recortes de personal, congelaciones de contratos u otras adversidades, producto de la coyuntura nacional e internacional en términos de recesión económica. Dentro de estos fenómenos, las reducciones salariales que han existido durante siglos, han resultado más notorias en Colombia. A partir de la coyuntura de salud pública internacional (Covid-19), muchas empresas tuvieron que reducir sus presupuestos y los incentivos salariales monetarios, incluso se vieron enfrentadas a la quiebra y/o cierres definitivos.

Posterior a la obtención del diagnóstico, se realizó un proceso de facilitación con el grupo aleatorio de servidores públicos seleccionados, los cuales crearon y propusieron varias ideas para

poder solucionar los problemas ante mencionados. Como resultado final surgieron varias y novedosas formas de gratificación y compensación para los empleados; los resultados de este ejercicio por orden de puntuación fueron los siguientes: educación financiera y salario emocional, aumentos salariales, más tiempo libre, menos días de trabajo; los primeros dos tuvieron igualdad de votos, por ello se procedió a realizar un desempate con la metodología de *card sort*, entendida esta como la forma de seleccionar la idea más relevante. Finalmente, el tema con mayor puntuación y relevancia fue: el salario emocional. Este consiste en generar varias retribuciones no monetarias enfocadas a en satisfacer las necesidades de los empleados del INPEC, fidelizando la fuerza de trabajo y optimizando los beneficios sociales en medio de la crisis.

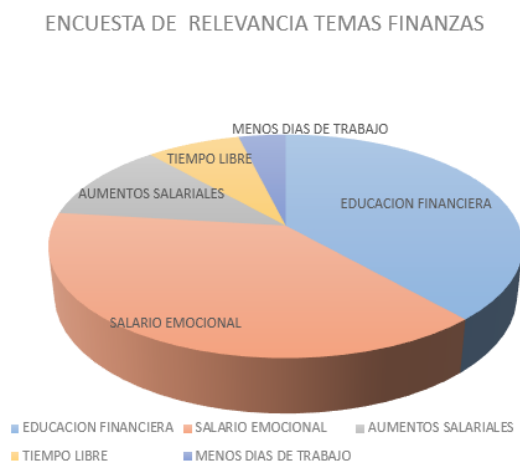


Figura 3. Encuesta de Relevancia Temas Finanzas
Fuente: Propia

Inicialmente se trabajó y desarrolló esta idea en un primer escenario, se investigó acerca del salario emocional y como se podía adaptar al sector público. Sin embargo después de realizar la recolección de información, las investigaciones pertinentes y pidiendo la respectiva autorización ante los directivos del INPEC; se indicó por parte de la entidad la necesidad de firmar un acuerdo formal entre el INPEC y la universidad de la Sabana; lo cual no se logró llevar

a cabo en el corto plazo, y finalmente esta idea no tuvo aprobación por parte de los tomadores de decisiones al interior de la institución.

Partiendo del diagnóstico general y de las dificultades obtenidas previamente, se realizó un segundo espacio de descubrimiento a través de una facilitación teniendo interacción con los servidores públicos, por ello se utilizó la herramienta online Mentimeter (juego interactivo virtual online) junto a un *Brainstorming* o lluvia de ideas al grupo de servidores públicos aleatorios junto al Director de la EPN ; estos se encontraban en un rango de 25 a 56 años de edad y estaban ubicados en la ciudad de Bogotá sede central del INPEC y Funza-Cundinamarca donde se encuentra la EPN. Durante este espacio se pudo confirmar que los participantes de este grupo aleatorio se encuentran desmotivados en su trabajo debido a que gastan más de lo que ganan. Dentro de las posibles causas identificadas, se encontró que:

- No tienen educación financiera para el manejo del dinero.
- No realizan un presupuesto para controlar los gastos.
- No llevan el registro de los gastos esenciales.
- No tienen una app que genere alertas frente a los gastos y enseñe frente al proceso de inversión.
- No existe un plan económico que permita administrar los recursos con los que cuentan los servidores públicos.
- La inflación y el aumento exagerado de los gastos y obligaciones económicas en los últimos años impiden un ahorro progresivo. (Portafolio, 2023)
- El salario del INPEC es uno de los sistemas de remuneración más bajos de las entidades públicas a nivel nacional, impidiendo crear algún sistema de ahorro. (Inpec, 2020).



Figura 4. Resultados de Mentimeter
Fuente: Propia

Es así como la falta de educación financiera, fue el tema más relevante de acuerdo a la ponderación que dieron los servidores públicos de forma virtual, debido a que consideran que se podría obtener nuevos conocimientos a través de una herramienta que pueda contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, aumentando su motivación en el trabajo. Al tener mejor control de su salario, es muy probable que estos puedan cumplir sus aspiraciones, como ahorrar para comprar una casa, pagar la universidad de sus hijos o invertir en productos que generen mayor rentabilidad.

De acuerdo a la recolección de datos por internet -*Science*, se encontró una investigación con información y datos de la encuesta de demanda de inclusión financiera realizada por el Centro Nacional de Consultoría, (Centro Nacional de Consultoría, 2022), donde “Más del 40 % de los colombianos sienten que el sueldo no les alcanza para todo el mes”. En ese sentido, el informe de Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera, mencionó que la falta de información y el desconocimiento de temas de finanzas y economía restringen la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones certeras en temas de administración correcta del dinero e inversiones personales (Banco de la República, 2017), siendo esta información la respuesta a una de las causas mencionadas anteriormente.

Partiendo de lo anterior, se confirmó la necesidad de capacitar a los trabajadores en educación financiera para que aprendan a manejar sus recursos económicos y puedan mejorar su calidad de vida a través de una herramienta lúdica.

Sin embargo, por la experiencia anterior se tuvieron en cuenta los diferentes resistores para poder implementar la solución dentro del INPEC, como lo fueron: el ingreso de personas externas a la institución para capacitar presencialmente, la coordinación de los tiempos con todos los servidores públicos de diferentes áreas del INPEC teniendo en cuenta las agendas y cronogramas y la falta de participación fuera de los horarios laborales en actividades extracurriculares. Por medio de un proceso creativo de *design thinking* que se tuvo con los servidores públicos, se llegó a la conclusión de utilizar los recursos disponibles como tiempo y conocimiento, logrando como resultado una educación financiera de forma virtual.

4.2 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación.

El plan de direccionamiento estratégico contiene los compromisos de la entidad, definidos para un cuatrienio en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND), y la misión, visión, política de calidad, factores, objetivos y sectores estratégicos del INPEC. Dicho plan contiene las dimensiones de: (i) talento humano; (ii) direccionamiento estratégico; (iii) gestión por valores, (iv) evaluación de resultados; (v) gestión del conocimiento; y (vi) control interno; además de tratamiento, seguridad, derechos humanos e información y comunicación (INPEC, 2019).

Los objetivos del plan de direccionamiento estratégico del INPEC se basan en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG en lo adelante), que es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional del Ministerio de Educación Nacional y de las entidades adscritas y vinculadas en términos de

calidad e integridad del servicio; con el fin de que se entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los grupos de valor (Ministerio de Educación, 2022)

Partiendo de la dimensión de gestión del conocimiento del PND, los lineamientos del Gobierno Nacional y el propósito de la EPN de ser referente de formación y capacitación en Latinoamérica mediante el intercambio académico internacional y la participación en redes de gestión del conocimiento e innovación. (Escuela Penitenciaria Nacional (EPN), 2022), se evidencia la necesidad de formar y capacitar a los servidores públicos en innovación. La anterior afirmación surge de los resultados obtenidos de un espacio de interacción que se tuvo con servidores públicos de la EPN, que indicaron la necesidad de ser capacitados para mejorar procesos y de la existencia de un área, grupo o gerencia de la innovación que fortalezca los procesos en la entidad.

Sin embargo, implementar una gerencia de la innovación en la EPN con todos los requerimientos del Gobierno Nacional puede tardar años o no llevarse a cabo, por lo cual es importante ampliar el horizonte y validar nuevas formas de crear una gerencia de la innovación sin necesidad de modificar el organigrama oficial.

Una posible alternativa es la generación de una cultura de la innovación dentro de la organización que involucre a las personas como las generadoras de cambios. Así, a futuro, se logrará la construcción de una gerencia física de innovación que sea establecida inicialmente en la EPN y luego permee todas las áreas y procesos del INPEC.

5. Problemas.

5.1 Problema de Liderazgo Creativo.

De acuerdo con el diagnóstico previo, se corrobora que el desconocimiento de la buena administración de sus recursos financieros es una de las principales razones que desmotivan a los trabajadores, lo que lleva a plantear el siguiente problema:

¿Cómo proveer conocimientos a los funcionarios del INPEC para el manejo eficiente de sus finanzas personales?

5.2 Problema de Gerencia de la Innovación.

Actualmente la EPN no cuenta con una Gerencia de la Innovación, imposibilitando la obtención de espacios de generación de conocimiento y de ideas que mejoren los resultados ineficientes en los procesos. Para ello, se plantea el problema:

¿Cómo impulsar una cultura que facilite la formación de una Gerencia de la Innovación en la EPN?

6. Objetivos.

6.1 Objetivo general Liderazgo Creativo.

Brindar conocimientos de manejo financiero a los servidores públicos del INPEC a través de herramientas creativas e innovadoras, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y aumentar su motivación.

6.2 Objetivos Específicos Liderazgo Creativo.

- Motivar el uso de herramientas que sirvan de instrumento orientador a los servidores públicos del INPEC en el manejo de sus finanzas personales.

- Crear conciencia en los servidores públicos acerca de las posibilidades de mejorar su calidad de vida, a través de la obtención de conocimientos en finanzas personales que les enseñen a manejar y optimizar el dinero con sus gastos mensuales.
- Aumentar el grado de motivación de los servidores públicos mediante la capacitación recibida en finanzas personales y obtención de nuevos conocimientos.

6.3 Objetivo General de Gerencia de la Innovación.

Proponer una cultura de la innovación que, a futuro permita la creación de una Gerencia de la Innovación en la EPN para mejorar los procesos con novedosas ideas al interior de la entidad.

6.4 Objetivos Específicos de Gerencia de la Innovación.

- Investigar a profundidad el contexto que está atravesando la entidad en temas de innovación, para determinar los principales desafíos a los que se enfrenta el equipo de trabajo.
- Generar espacios de ideación y capacitación para establecer una metodología con la cual se cierren brechas en temas de cultura de la innovación.
- Crear una ruta de trabajo para lograr incorporar una cultura de la innovación al interior de la organización.

7. Metodología.

La metodología, como se ha mencionado anteriormente, será *Action Research* (AR) que, según Alfaro & Avella (2013), busca ir más allá de la investigación, es ir conjuntamente a la acción; es una metodología que une la investigación con la realidad de las organizaciones.

Según Mejía-Villa & Alfaro-Tanco (2017), se definen cinco etapas de un proceso de AR:

- Diagnóstico.
- Planificación de acciones.
- Toma de acciones.
- Evaluación.
- Especificación de aprendizajes.

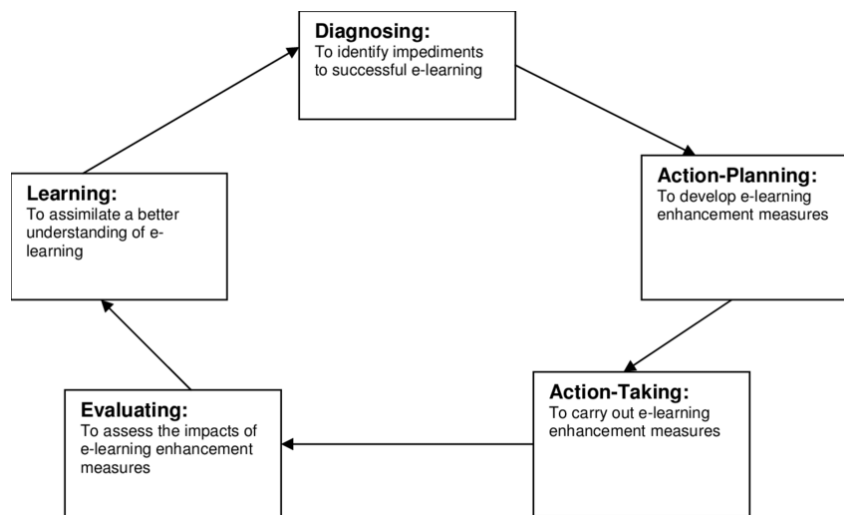


Figura 3. Etapas de un proceso de AR
Fuente: Mejía-Villa & Alfaro-Tanco (2017)

Inicialmente, en la etapa de diagnóstico, se desarrolló una práctica real de aplicación de la metodología *Creative Problem Solving* (CPS) para identificar los problemas más relevantes sobre liderazgo creativo y gerencia de la innovación.

Capítulo II: Liderazgo Creativo

El capítulo II desarrollará el problema de liderazgo creativo definido en el capítulo anterior, y que refleja la necesidad que tienen los servidores públicos de ser capacitados en educación financiera, ya que al interior de la institución no existe un proceso innovador para adquirir nuevos conocimientos en finanzas de acuerdo a lo consultado a nivel interno con la Coordinadora del área de Bienestar Laboral de la entidad y la validación realizada en la página Web del Inpec en la sección denominada participa , con un menú que lleva al programa de Colaboración e innovación. Sin embargo, al ingresar la página todavía no se encuentra adaptada al público para su fácil participación o acceso a la planeación estratégica pública. (INPEC, 2019).

La idea es impactar positivamente a esos funcionarios a través de iniciativas apoyadas en herramientas innovadoras sencillas y fáciles de usar, enfocadas en el aprendizaje de finanzas personales.

En el desarrollo del capítulo se explicarán los conceptos y términos que permitieron la búsqueda de una solución eficaz, generando experiencias gratificantes con la adquisición de nuevos conocimientos. Como resultado de esta práctica, se propone la creación de un modelo educativo diferencial e innovador en temas financieros que será explicado de manera detallada durante este apartado.

1. Marco Conceptual de Liderazgo Creativo.

Para poder llevar a cabo el proyecto de investigación y buscar posibles soluciones al problema de Liderazgo Creativo, es muy importante definir desde diferentes perspectivas y autores las palabras: liderazgo, liderazgo creativo y líder, debido a que son el centro de la investigación.

1.1. Liderazgo.

Según Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016), “liderazgo es el proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen”. Este concepto se puede aplicar al problema de liderazgo abordado en la investigación, ya que se estaría influyendo sobre las conductas de los servidores públicos del INPEC para que, mediante la capacitación, puedan manejar correctamente sus finanzas personales.

Por otro lado, para Khamlichi (2021) el liderazgo es definido como “Influenciar a los subordinados para que mejoren sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos del área específica”. Esa área específica, a efectos de esta investigación, se refiere al manejo de las finanzas personales de los servidores públicos del INPEC. Cabe resaltar que, al aplicar un excelente liderazgo, se permitirá el éxito y culminación de una ejecución efectiva con resultados óptimos en la mejora de las prácticas financieras de las personas (Khamlichi, 2008).

Por último, para Peter Senge (2000), el liderazgo tiene que ver con “... la creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. Los cambios en su forma de ver las finanzas personales y la manera de aprenderlas y aplicarlas a su contexto actual permitirán a los servidores públicos la creación y construcción de nuevas realidades.

1.2 Liderazgo Creativo.

Según el informe Tendencias en el Entorno Laboral 2020 (Santander, 2020): las habilidades del futuro, "...el liderazgo creativo hace referencia al proceso de guiar a otros hacia el logro de un resultado de forma innovadora y engloba, al mismo tiempo, tres subtipos de liderazgo según la perspectiva:

- El que promueve la creatividad del equipo.
- El que facilita la materialización de la visión creativa del líder.
- El que integra entre sí ideas creativas heterogéneas.”

Para Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013), "... Los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional". Partiendo de este concepto, se identifica la necesidad de tener líderes transformacionales al interior de la organización para que sean impulsores motivacionales de cambios positivos que contribuyan a la transformación y al fortalecimiento de su rol al interior de la organización.

2. Marco Metodológico de Liderazgo Creativo.

Se creó una propuesta de consultoría dentro del INPEC, donde se utilizó el modelo de Puccio, Murdock y Mance, el cual explica la importancia de las personas que deben ser formadas para ser líderes, generando ideas novedosas y dando origen a un cambio creativo que contribuirá al éxito de las organizaciones.

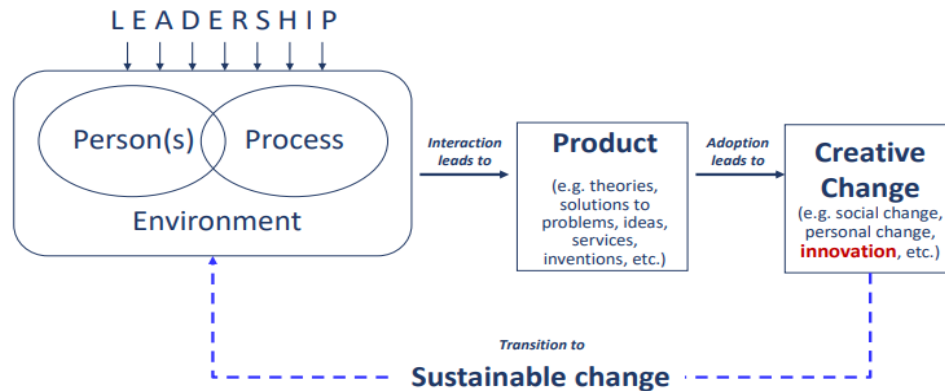


Figura 5. Modelo de Puccio, Murdock y Mance
Fuente: Puccio (2005).

Para dar inicio a la investigación, se aplicaron entrevistas a diferentes servidores públicos del INPEC, en distintos rangos de edad y diversidad de perfiles profesionales para el levantamiento de información que permita conocer su percepción acerca de la temática a abordar.

3. Propuesta de Consultoría de Liderazgo Creativo.

3.1 Definición del problema creativo a solucionar en la práctica.

Partiendo del diagnóstico obtenido, se determinó el problema de liderazgo creativo como: la falta de conocimiento para el manejo adecuado de las finanzas personales de los servidores públicos del INPEC.

3.2 Descripción del cliente.

Se identificó internamente la necesidad de capacitar a los servidores públicos que se encuentren en un rango de 25 a 56 años y estén ubicados en la sede central de Bogotá. Los conocimientos servirán para la vida cotidiana ayudándoles en el fortalecimiento y buen manejo de las finanzas personales, por lo anterior esta será la población principal de la investigación.

3.3 Descripción del equipo de apoyo.

El equipo de apoyo tiene ambigüedad de roles y perfiles profesionales, realizó acompañamiento en la etapa de ideación, y en las diferentes facilitaciones que se realizaron para la obtención del éxito del proceso de innovación al interior del INPEC. Dentro de los roles se encontraron:

- Jefe Oficina Asesora de Planeación: Juan Manuel Riaño-Experto técnico contribuyó con diferentes conocimientos y experiencia en el manejo y modificación de la estructura organizacional y procesos al interior de la entidad.
- Servidor Público: Paula Andrea Ruíz Vento: Analista de riesgos- con su alta experiencia en control interno y planeación organizacional ayudo a direccionar y gestionar los permisos y aprobaciones para lograr implementar la solución creativa al interior de la entidad.
- Servidor Público: Juan Guillermo Riascos - Economista y experto en finanzas, apoyo con el conocimiento a la construcción de la herramienta lúdica educativa.
- Servidor Público: Yineth Tovar Pimienta. -Gestor de Proyectos-direcciono ante el Grupo de Bienestar Laboral la creación de una capacitación en conjunto con la EPN.
- Servidor Público: Fabián Gallo Bermúdez. Experto en finanzas, apoyo con la construcción de la gamificación dado su conocimiento en finanzas y en gestión humana.
- Servidor Público: José Alfredo Jiménez. Investigador y analista, ayudo con la búsqueda de los métodos de investigación para poder aplicarlos al interior de la entidad dada su dimensionalidad.
- Consultora: Lesly Meryed Pinzón Experta en finanzas, creadora de contenido financiero, ayudo en la construcción de la herramienta lúdica educativa.

- Servidor Público: Laura Flórez- Gestor de proyectos. Direcciono las diferentes actividades realizadas en los procesos de facilitación al interior de la entidad.

3.4 Resultados esperados

El primer resultado radica en mejorar el manejo de las finanzas personales por parte de los servidores públicos seleccionados que hacen parte del INPEC. Como consecuencia de esta mejora, se espera un aumento en su motivación que se verá reflejada en resultados positivos en pro de la entidad. Otro resultado esperado es que la metodología establecida inicialmente para los servidores públicos del INPEC, pueda también ser aplicado en otras entidades de naturaleza similar que requieran de este tipo de capacitación para el personal que labora en sus organizaciones.

4. Planeación de actividades en cada Etapa del CPS.

4.1 Clarificación - Etapas 1, 2 y 3:

Etapa 1 - Evaluación de la situación: Se hará uso de la metodología de las seis preguntas con la finalidad de obtener información que permita construir un diagnóstico de la situación que actualmente tiene el INPEC, en términos de la formación de los servidores públicos para el manejo de sus finanzas personales.

¿Quién?: servidores públicos del INPEC y las personas investigadoras responsables de proceder con la recolección de información.

¿Qué?: fortalecimiento de los conocimientos de los servidores públicos del INPEC en finanzas personales.

¿Cuándo?: noviembre de 2022 a marzo 2023.

¿Dónde?: en la entidad pública INPEC.

¿Por qué?:

¿Por qué se da esta situación?: porque se evidencia la problemática de no saber cómo manejar las finanzas personales ni resolver las necesidades básicas del manejo del dinero.

¿Por qué es un problema?: porque se generan problemas financieros que distraen la atención y desmotivan a los servidores públicos de INPEC.

¿Por qué es una oportunidad?: porque puede ayudar a los servidores públicos no solo del INPEC sino también de otros sectores a mejorar su calidad de vida y su motivación laboral.

¿Por qué es importante?: porque el conocimiento es una herramienta que ayuda a mejorar el desempeño de los servidores públicos en el aspecto personal y laboral.

¿Por qué lo deben solucionar ya?: debido a los nuevos retos que enfrenta la globalización y los cambios y recesión económica en el país, se requiere de la creación de una solución real que ataque los diferentes problemas financieros de la sociedad.

¿Cómo?: fortaleciendo la formación de los servidores públicos del INPEC.

Para entrar a analizar el comportamiento de los usuarios, se aplicará un mapa de empatía, que es una plantilla que organiza los comportamientos y sentimientos de un usuario para crear un sentido de empatía entre el usuario, equipo y la organización.



Figura 6. Mapa de empatía con el cliente
Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2 - Exploración de la visión: El equipo colaborador para esta etapa estuvo compuesto por servidores públicos administrativos y del Cuerpo de Custodia y Vigilancia.

Para esta etapa del CPS, se usó la herramienta *Wishful Thinking*, donde se establecieron aspectos positivos y negativos:

Futuros positivos	Futuros negativos
<p>Sería genial si: la entidad implementara un programa de formación en conocimientos de finanzas personales.</p> <p>Sería genial si: el programa implementado generara impactos positivos en los indicadores de gestión de la entidad</p> <p>Sería genial si: la entidad sirviera de referente en temas de capacitación en finanzas personales para sus trabajadores.</p> <p>Sería genial si: se lograra crear un buen clima organizacional que incentive y motive al funcionario público para que maneje correctamente sus finanzas personales.</p>	<p>Sería terrible si: no se lograra ejecutar el programa.</p> <p>Sería terrible si: se implementara, pero no se utilizará la herramienta propuesta.</p> <p>Sería terrible si: los servidores públicos no tuvieran interés en el tema y la entidad no lograra mejorar el tema de motivación y capacitación.</p> <p>Sería terrible si: se presentaran reprocesos por la falta de motivación a los servidores públicos por parte de la entidad, debido a la falta de capacitación en finanzas personales.</p>

Tabla 1. *Wishful Thinking*
Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se realizó un proceso de facilitación con seis servidores públicos del INPEC, donde se tuvo un momento de aprendizaje y escucha por parte de todos; se trató de un proceso didáctico con resultados positivos, ya que los servidores públicos manifestaron estar satisfechos con esta actividad saliendo un poco de la zona de confort del día a día.

Etapa 3 - Formulación de desafíos: Para esta etapa se involucró una muestra diferente de servidores públicos junto a las consultoras de la práctica de liderazgo creativo.

En el espacio de divergencia se enunciaron los desafíos como preguntas:

- ¿Cómo podemos implementarlo? A través de la articulación de diferentes herramientas que la entidad establezca para favorecer las condiciones laborales de los servidores públicos.
- ¿Cómo podríamos impulsar el uso de la solución? Mediante diferentes medios de comunicación novedosos que brinden el conocimiento y la información de manera oportuna a los diferentes servidores públicos de la entidad.
- ¿De qué forma podría influenciarlo para que sea aprobado? Mostrando casos exitosos en los que se ha implementado la formación en finanzas personales, cómo se han motivado los empleados y cómo han mejorado las condiciones laborales en las empresas.

Posteriormente, se escogieron ítems más relevantes de acuerdo con el grado de prioridad que se les dio y dependiendo de las necesidades que se intentaron resolver. Dentro de la priorización que se realizó, se encontró que el factor más importante fue la siguiente pregunta: ¿Cómo podríamos impulsar el uso de la solución?

4.2 Transformación -Etapas 4 y 5:

Etapas 4 - Exploración de ideas: Se invitó a una muestra aleatoria de servidores públicos que brindaron una serie de ideas mediante la aplicación de la herramienta de *Brainstorming* con *Post-it*.

En el espacio de divergencia se desarrolló una lluvia de ideas con los siguientes resultados:

- Educarse a través de plataformas interactivas financieras (sitio web abierto al público) para el manejo del dinero.
- Realizar un presupuesto para controlar los gastos.
- Brindar técnicas de ahorrar para invertir en lo más relevante.

- Generar una aplicación que alerte frente a los gastos y enseñe frente al proceso de inversión.

- Tener un plan económico en educación financiera.
- Llevar el registro de los gastos esenciales.

En el espacio de convergencia se hizo uso de la herramienta *Card Sort*, que sirve para priorizar las ideas a través de comparar y jerarquizar las más relevantes para el grupo, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Educarse a través de plataformas interactivas financieras (sitio web abierto al público) para el manejo del dinero.
2. Disponer una aplicación que alerte frente a los gastos y enseñe frente al proceso de inversión.
3. Tener un plan económico en educación financiera.
4. Realizar un presupuesto para controlar los gastos.
5. Brindar técnicas de ahorrar para invertir en lo más relevante.
6. Llevar el registro de los gastos esenciales.

Etapas 5 - Formulación de soluciones: Mediante la técnica de prototipado, que es la formulación y diseño de un producto o servicio que resuelva una problemática específica, se generaron propuestas de soluciones creativas, de las cuales se seleccionará la que mejor se ajuste y resuelva la problemática planteada.

Se realizaron seis prototipados (Ecosistema, Collage, Lego, Secuencia, Diorama y Google Sites), de los cuales se seleccionaron los siguientes:

- Prototipado en secuencia de pantallas. Esta herramienta permite buscar una solución creativa de forma digital. Por ello, se elaboraron una serie de secuencias plasmando cómo quedaría la

plataforma educativa en finanzas personales y los diferentes productos que se ofrecerán al grupo focal seleccionado.

- Prototipado en diorama. Se implementó la herramienta de diorama para crear un juego interactivo en finanzas personales que fue complementado con la herramienta anterior de secuencia de pantallas, arrojando la creación de una página web que educará a las personas de forma lúdica.
- Prototipado en Google Sites. Se utilizó la herramienta Google Sites para crear un sitio web interactivo donde todas las personas, inicialmente las del INPEC, tengan acceso al curso de finanzas personales y puedan educarse de manera virtual de forma lúdica y novedosa.

Finalmente, la opción más viable que se adaptó a las necesidades de los servidores públicos seleccionados para la investigación fue: la creación de un sitio web interactivo, donde pudiera ingresar en su tiempo libre y contribuyera a la adquisición de nuevos conocimientos ayudando a resolver el manejo de su dinero y de su situación económica puntualmente para obtener un mayor nivel de calidad de vida.

4.3 Implementación - Etapas 6 y 7

Etapas 6 - Exploración de aprobaciones: En este punto se evaluaron los actores asistores y

resistores:

PREGUNTA	ASISTORES	RESISTORES
QUIEN	Grupo de funcionarios públicos del INPEC como prueba piloto	Coordinadores al interior de la entidad para poder desarrollarlo y estructurarlo al interior de la organización
QUE	Actitudes de los funcionarios que requieren de un cambio a través de la capacitación en finanzas.	Recursos son una fuente básica y pueden convertirse en un limitante para la ejecución de la solución propuesta.
CUANDO	El tiempo establecido es iniciando vigencia para el año 2023 ya que los funcionarios en la entidad no están en vacaciones ni en diferentes situaciones administrativas que impidan el proceso de capacitación	Actualmente al ser entidad pública la mayoría de funcionarios hacen uso de permisos y/o no tienen la disposición de capacitarse a fin de año dado el cierre de sus actividades profesionales y personales
DONDE	Espacios digitales mediante el uso de Plataformas digitales,	Los espacios digitales no son frecuentados por todos los segmentos de población, por lo cual debe ser una herramienta focalizada en un rango de edad específico que maneje el internet, ya que no se tendrá un espacio físico.
PORQUE	Porque es una necesidad capacitarse en las finanzas personales mediante herramientas lúdicas para resolver los problemas cotidianos de la población en general.	El alto costo de crear una plataforma digital, la forma en cómo se llegara a la población objetivo ya que no todos tienen dominio del internet, la actitud que tengan las personas frente a la solución planteada
COMO	Los conocimientos e interacciones externas para crear la herramienta lúdica educativa, la ampliación del portafolio para que brinde otros segmentos de productos	Que los contenidos no sean útiles y no contribuyan a resolver el problema de falta de educación financiera, que no se tenga el impacto real esperado sobre la población piloto del INPEC.

Tabla 2. Asistores y resistores

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis de asistores y resistores ayudó a darle un giro a la solución del problema; de una cátedra de finanzas personales dentro del INPEC a una herramienta lúdica interactiva e innovadora en forma de un juego de finanzas personales a la cual los servidores públicos, tanto del INPEC como de otras instituciones, puedan ingresar libremente sin los requisitos de aprobación o presupuesto de las entidades públicas.

La herramienta funcionará en un sitio web abierto al público que será innovador, en el que se utilizará una serie de herramientas tecnológicas que permita la interacción entre las personas, brindando una serie de recomendaciones e información para tener un aprendizaje didáctico y transformacional en el tema financiero.

Etapa 7 - Formulación de un plan: Inicialmente se medirán, a través de encuestas en Google Forms, los conocimientos previos que tengan los usuarios del INPEC en temas de finanzas y posterior a la interacción que tengan con la plataforma, se realizará una nueva medición para conocer la percepción e impacto de capacitarse y obtener nuevos conocimientos en finanzas personales de manera creativa y diferente. El plan contempla los siguientes pasos:

- Diseñar y desarrollar la plataforma web.
- Crear el prototipo de un sitio web abierto al público.
- Buscar patrocinadores que apalanquen el proyecto (bancos, fundaciones, universidades, ONG, INPEC).
- Implementar el sitio web abierto al público.
- Lanzar el sitio web abierto al público.
- Buscar herramientas alternas para obtención de recursos que financien el proyecto, dentro de las que se encuentra *crowdfunding*, que es una iniciativa de cooperación colectiva llevada a cabo por personas que conforman una red para conseguir dinero u otros

recursos a través de internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones (Sevilla Arias, 2015).

Por otra parte, realizando una búsqueda de las diferentes organizaciones que contribuyen con temas de creatividad e innovación se encontró *Kickstarter*, que es una página web colaborativa de beneficio público, la cual mantiene una plataforma global de financiación colectiva centrada en la creatividad. La misión declarada de la empresa es "ayudar a dar vida a proyectos creativos". (Kickstarter, 2023).

El avance se medirá por medio de la herramienta *Performance Dashboard*, que ofrece de manera práctica algunas métricas para apoyar y monitorear la implementación y el desempeño de la solución. La aplicación de esta herramienta requiere:

- Desarrollar indicadores para los elementos importantes.
- Seleccionar los más relevantes o con mayor impacto.
- Transformar los indicadores en un tipo de tablero o gráfica "Dashboard".

Los resultados se podrán mirar con indicadores de resultado como los siguientes:

- Satisfacción de los servidores públicos del INPEC.
- Inscritos nuevos vs inscritos del mes anterior.
- Cantidad de seguidores vs cantidad de seguidores del mes anterior.
- Servidores públicos capacitados vs total de servidores públicos del INPEC.

5. Resultados de Liderazgo Creativo.

Se creó e implementó una página web (<https://aprendeconinnovacion.web.app/>) de acceso libre, que se encuentra en fase de desarrollo y que tuvo un espacio de testeo con los servidores públicos seleccionados; que ingresaron y jugaron aprendiendo sobre temas de

finanzas personales de manera innovadora y creativa, ayudándoles así a organizar sus ingresos y mejorando su calidad de vida.

Se exploraron los espacios de conocimiento a través del juego interactivo “Finanzy”, que tiene una serie de tips y retos financieros. Se generan unas instrucciones para que el lector pueda ingresar a la herramienta lúdica interactiva. Inicialmente la persona debe ingresar al link relacionado, posteriormente debe realizar la lectura de las reglas de juego y finalmente debe seleccionar una de las cuatro figuras que aparecen en cada esquina de la pantalla, al ingresar debe hacer uso del mouse lanzando el dado y moviendo de forma manual la figura; allí encontrara una serie de preguntas y retos de finanzas personales; que le permitirán obtener nuevos conocimientos y evaluar lo aprendido. Finalmente ganara la persona que llegue al centro del tablero y que haya logrado pasar todos los retos. Al finalizar esta actividad, se tuvo un espacio donde se aplicó una encuesta de percepción a los servidores públicos con resultados favorables que serán explorados en el siguiente ítem.

6. Resultados de percepción.

Para la pregunta 1, ¿Considera usted que la herramienta lúdica educativa- página web le ayudó a adquirir nuevos conocimientos? El 100 % de los participantes del estudio respondió de manera positiva indicando que se adquirieron nuevos conocimientos.

La pregunta 2, ¿Está satisfecho con la información relacionada en la página web?, se obtuvo una clasificación promedio del 4,95 sobre 5 de satisfacción por parte de los individuos involucrados en el estudio.

La pregunta 3, ¿Aprendió a manejar sus finanzas personales de forma lúdica?, dio como resultado que el 95 % de los encuestados estuvo de acuerdo.

A la pregunta 4, ¿Cree usted que el conocimiento en finanzas personales le ayuda a mejorar su calidad de vida?, los participantes del estudio respondieron en un 100 % que efectivamente el conocimiento en finanzas contribuye a cambiar y mejorar la calidad de vida de las personas.

A la pregunta 5, ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiende a un amigo o compañero de trabajo?, el 100 % de los entrevistados en el estudio contestaron que recomendarían la herramienta lúdica educativa.

Al analizar los resultados de las encuestas, se evidenció una percepción positiva del ejercicio; los participantes del estudio, consideraron que el manejo del tema de forma lúdica e interactiva generó espacios útiles para el aprendizaje continuo para el manejo de las finanzas.

Capítulo III: Gerencia de la Innovación

El capítulo III consistirá en abordar y desarrollar el problema de gerencia de la innovación dentro de la EPN, debido a que es la entidad encargada de manejar los temas de capacitación y formación para los servidores públicos del INPEC. A través de la entidad se pueden movilizar estrategias a nivel masivo para que los trabajadores se capaciten y se incurra en la menor cantidad de trámites oficiales y burocráticos.

Inicialmente, se tuvo un encuentro con la subdirectora de la EPN, para conocer los posibles problemas que tiene la organización en términos de innovación. En este primer acercamiento, la subdirectora manifestó la necesidad de abordar y conocer más acerca de este concepto e indicó la importancia de la investigación por parte de la academia para que, a futuro, se tengan en cuenta las recomendaciones por parte de los directivos de la entidad y se puedan mejorar los procesos al interior del Instituto.

1. Marco Conceptual de Gerencia de la Innovación.

Como se ha mencionado previamente, el objetivo de esta investigación es la creación de una cultura de la innovación que pueda generar cambios dentro de la organización y ser un estimulante para implementar una gerencia de la innovación en la EPN. Para ello se deben entender conceptos como innovación, palancas gerenciales, niveles de innovación y cultura de la innovación, que servirán de base para la construcción de esa gerencia de la innovación.

1.1 Innovación.

Para empezar, Hagedoorn (1996) definió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural. Una definición más reciente es desarrollada por Crossan & Apaydin (2010) quienes definen la

innovación como: "...la producción o la adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en las esferas económicas y sociales".

Por último, según el Manual de Oslo, "... la innovación en la empresa se refiere a los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar sus resultados" (OECD, 2007).

Partiendo del concepto de innovación, se evidencian diferentes ejemplos en el sector público dentro de los que se encuentran:

- El Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC) en Colombia ha impulsado iniciativas para fomentar el emprendimiento y la innovación en el sector de tecnologías de la información. A través de programas de apoyo a startups tecnológicas y el desarrollo de parques tecnológicos, han generado un ecosistema favorable para la transformación económica y social, promoviendo el desarrollo de nuevas soluciones digitales que impactan diversos sectores de la sociedad. (MINTIC, 2022)
- La Superintendencia de Notariado y Registro en Colombia ha implementado un sistema de registro de trámites y documentos en línea. Esta innovación ha optimizado los procesos de registro de propiedades y documentos legales, reduciendo los tiempos de espera y eliminando la necesidad de desplazamientos físicos a las oficinas, lo que mejora la eficiencia y los resultados en la prestación de los servicios. (SUPERNOTARIADO, 2023).

Es así como, al aplicar estos conceptos de innovación en el sector público, específicamente en la EPN, se podrán mejorar y fortalecer mediante cambios que generen valor público y optimicen sus procesos y resultados al interior de la entidad.

1.2 Palancas Gerenciales.

Para la implementación de una Gerencia de la Innovación es fundamental explorar el concepto de palancas gerenciales que son” ... la agrupación de determinantes con factores organizacionales brindando conexión entre intenciones de liderazgo y resultados en la organización”. (Crossan, M. M., & Apaydin, M., 2010).

De acuerdo a Lind et al. (2017), estas desempeñan funciones directas e indirectas que sirven para fortalecer el proceso de innovación y facilitar la conexión necesaria entre los tomadores de decisiones y los resultados de la organización. Para el caso de esta investigación se identificaron como palancas:

Determinantes para el mantenimiento de la innovación	Determinantes para el direccionamiento de innovación	Determinantes para el soporte a la innovación
Aprendizaje organizativo y gestión de conocimiento: Para asegurar el capital intelectual, el Instituto está capacitando en diferentes campos. Sin embargo, no se abarcan temas como la innovación, que será el foco de esta investigación.	Misión, metas y estrategias: La misión será la capacitación en innovación mediante estrategias creativas e innovadoras de poca implementación en el sector público.	Estructuras y sistemas: Se aplicará un modelo de innovación abierta, donde se vinculen expertos en innovación con el INPEC, ya que la institución no cuenta con personal idóneo para capacitar en el tema a los servidores públicos.
Cultura organizativa: Actualmente el INPEC no cuenta con cultura de innovación; la idea es alinear a los servidores en el fortalecimiento de las creencias, valores, identidad y principios al interior de la institución.		Recursos: -Tecnológicos -Humanos -Financieros

Figura 7. Palancas Gerenciales-EPN
Fuente: Elaboración Propia

Para entender mejor las palancas gerenciales se mencionan los siguientes ejemplos en contextos reales y empresariales que desarrollan innovación con su respectiva comparación con la EPN: en la primera palanca, los determinantes para el mantenimiento de la innovación, se relaciona el caso de una empresa de desarrollo de software que implementa un programa de capacitación continua para su equipo de ingenieros y desarrolladores. A través de cursos, talleres y actividades de aprendizaje, se fomente la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades tecnológicas, lo que permite actualización de tendencias y prácticas de la industria, y así seguir innovando en el desarrollo de nuevos productos y servicios. En este caso para la EPN, se implementará un modelo en el que se capacite de forma continua a los servidores públicos mediante encuentros con expertos en innovación que les permita la actualización en los conocimientos de innovación pública.

Como ejemplo de la segunda palanca, los determinantes para el direccionamiento de la innovación, se tiene el caso de una agencia gubernamental que promueve la innovación en el sector agrícola. Estableciendo una estrategia que fomente en el desarrollo de tecnologías sostenibles para el campo, a través de colaboración con instituciones de investigación y el sector privado, se obtiene la creación de soluciones agrícolas más eficientes que benefician el medio ambiente. Para el caso de la EPN, se establecerán estrategias creativas y metodologías de la innovación que estén alineadas con la misión de la entidad e interactúen con todo el ecosistema, brindando eficiencia y eficacia en los procesos y contribuyendo al fortalecimiento de una cultura interna de innovación.

Finalmente, para la tercera palanca, determinantes para el soporte a la innovación: se analiza el ejemplo de una compañía farmacéutica que busca fortalecer su capacidad de innovación en el desarrollo de medicamentos.

Para lograrlo, establece un modelo de innovación abierta, colaborando con universidades y startups de biotecnología para acelerar la investigación y desarrollo de nuevos fármacos. Para el caso de la EPN, se creará un modelo diseñado específicamente para la entidad que tendrá en cuenta los niveles de innovación a través de la interacción de ideas y actores, creando una estructura de conocimiento interno que acelere el proceso de cultura de la innovación.

1.3 Niveles de Innovación.

Sears y Baba (2011) proponen la existencia de unos niveles de innovación que funcionan como expresiones secuenciales: a nivel individual el resultado es la creatividad, asociada a la generación de ideas novedosas y útiles; a nivel de grupo está la invención, relacionada con el producto, tecnología o proceso derivado del proceso creativo; a nivel organizacional se tiene como resultado la adopción, que sería el resultado de la comercialización e implementación de una invención exitosa, y a nivel social el cambio organizacional y tecnológico que se relaciona con la difusión a mayor escala de innovaciones que estimulan el cambio organizacional, tecnológico y de la industria. El modelo reconoce que puede ser un proceso que se deba iniciar de abajo hacia arriba o viceversa, donde se evidencian efectos cruzados que nutren la innovación en todos los niveles.

Las palancas gerenciales, relacionadas con los diferentes niveles de innovación, pueden contribuir al mantenimiento, direccionamiento y soporte de la innovación de la siguiente manera:

- Palancas Gerenciales para el Mantenimiento de la Innovación: el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento son elementos cruciales para mantener la innovación en una institución como la EPN.

Capacitar en diferentes campos es importante para asegurar el capital intelectual, pero es esencial abordar específicamente temas de innovación. Al incluir la innovación como uno de los focos principales de la capacitación acompañados de gamificación, se fomenta la generación de ideas novedosas y útiles a nivel individual, lo que se relaciona con el primer nivel de innovación propuesto por Sears y Baba: la creatividad.

- Palancas Gerenciales para el Direccionamiento de la Innovación: la misión de la EPN de capacitarse en innovación mediante estrategias creativas dirigidas a la implementación en el sector público es fundamental para el direccionamiento de la innovación. Al enfocarse en impulsar la innovación en el ámbito público, se favorece el desarrollo de invenciones en procesos relacionados con el funcionamiento de la EPN, lo que corresponde al segundo nivel de innovación propuesto: la invención.
- Palancas Gerenciales para el Soporte a la Innovación: la aplicación de un modelo de innovación, donde se vinculen expertos en innovación, ayuda a brindar el soporte necesario para crear innovación en la institución. La colaboración con expertos externos en innovación puede impulsar la adopción exitosa de invenciones en el ámbito organizacional, lo que se alinea con el tercer nivel de innovación propuesto por Sears y Baba: la adopción.

Finalmente, las palancas gerenciales mencionadas, contribuyen a fortalecer la capacidad de la EPN para mantener, direccionar, capacitar y aplicar innovación en todos los niveles de la entidad.



Figura 8. Modelo multinivel de la innovación
Fuente: Sears y Baba (2011).

Teniendo como referente lo expuesto en el modelo relacionado, existen componentes clave que se presentan o manifiestan de forma diferente en cada nivel, pero están siempre como factores de influencia, como:

La motivación para innovar haciendo referencia al deseo o la disposición que se tiene, los recursos disponibles en el dominio de la tarea y las habilidades para la gestión de la innovación.

- Individual: La motivación para innovar está impulsada por la motivación intrínseca y el empoderamiento psicológico. Los recursos para el dominio de la tarea se relacionan principalmente con aptitudes, conocimientos, experiencia laboral y las habilidades en la gestión de la innovación; se impulsan por la personalidad, la historia de la persona y los estilos cognitivos.

- Grupal: La motivación para innovar está impulsada por el clima laboral, la relación con el líder y las normas del grupo. Los recursos para el dominio de la tarea se impulsan por la relación entre los distintos miembros del equipo, el tamaño y la diversidad del grupo. En cuanto a las

habilidades para la gestión de la innovación se impulsan por el manejo de la participación, apoyo y compromiso del líder, el manejo de conflictos y la capacidad de traspasar los límites.

- Organizacional: La motivación para innovar está impulsada por la visión y la estrategia de la compañía, el clima para la implementación y los atributos específicos de una innovación. En cuanto a los recursos para el dominio de la tarea, se ve impulsada por la capacidad de absorción, la división de las labores y el profesionalismo de la gerencia. En relación con las capacidades de gestión de la innovación, se encuentra la adopción sincrónica de los tipos de innovación, habilidades para el manejo de conflictos, gestión del conocimiento y el emprendimiento corporativo.
- Social: La motivación para innovar está impulsada por la demanda y oportunidades del mercado, competencia a nivel global y el dinamismo tecnológico y cultura. En cuanto a los recursos para el dominio de la tarea, se impulsa por el capital social y humano, la productividad laboral, la información e investigación y el desarrollo de infraestructura. En relación con las capacidades para la gestión de la innovación, se ven impulsadas por iniciativas colaborativas con otras organizaciones de la sociedad.

Siendo este un modelo multinivel, se observan los efectos cruzados que tiene cada uno de los componentes entre los niveles. Por ejemplo, la motivación para innovar debe comenzar con la motivación intrínseca y el empoderamiento psicológico del individuo, y esto se facilita por un clima positivo en el equipo, una buena relación con el líder y unas normas de grupo constructivas. Esto, a su vez, se refuerza en el nivel organizacional por una visión y estrategia adecuadas y un clima constructivo para la innovación que se mejorará aún más por la demanda del mercado a nivel social, la competencia global, el dinamismo tecnológico y la cultura receptiva (Sierra, 2022).

Realizando un análisis en el sector público y los diferentes avances que se han producido en materia de innovación se encontró que existen varias herramientas de diagnóstico en cultura organizacional que se pueden aplicar con adaptaciones de cultura en la innovación dentro de entidades públicas. Un ejemplo de ello es el Modelo de la Cultura de la Innovación del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC, 2023). El modelo mencionado tiene inmersos tres componentes relevantes para la creación de una cultura de la innovación en el sector público: gestión, estrategia y personas. La interacción de estos factores con la innovación permite el surgimiento del modelo establecido.



Figura 9. Modelo de Cultura de la Innovación del MINTIC
Fuente: MINTIC.

El proceso de creación de la cultura de la innovación en MINTIC, se basa en cuatro pasos fundamentales:

- Convocar. Proceso en el 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 grupos de trabajo y un líder de iniciativa seleccionado.

- **Diagnosticar.** Proceso para entender el estado actual de la cultura de la innovación de uno o varios grupos de trabajo. El resultado de esta fase es una hoja de ruta clara.
- **Implementar.** Se trata de la fase más larga e importante de todo el proceso, pues es en la cual suceden los cambios.
- **Aprendizaje.** Se analiza todo lo sucedido en la fase de implementación. El resultado es una tabla de logros, aprendizajes y recomendaciones para el siguiente ciclo (MINTIC, 2022).

1.4 Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (2006) proponen unos tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocrática y mercado, cada uno de ellos asociado a la combinación de enfoque externo o interno y la estabilidad.

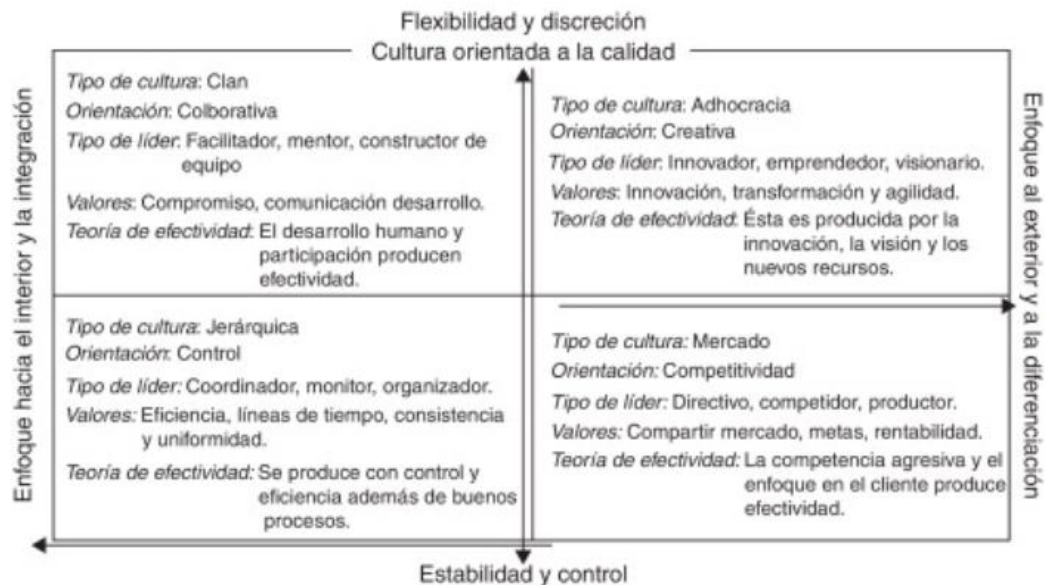


Figura 10. Tipos de cultura organizacional
Fuente: Cameron y Quinn (2006).

La cultura jerárquica se caracteriza por un ambiente formalizado, apto y con una estructura adecuada para ejercer la labor que se disponga; los procesos estandarizados definen lo que los individuos realizan en la organización. La cultura de mercado está principalmente

orientada hacia el entorno externo en vez del interno, y se centra en transacciones con los diferentes grupos externos con los cuales se involucra la organización, como lo pueden ser proveedores, clientes, contratistas, etc. Este opera en el ámbito competitivo y el intercambio monetario (Cameron y Quinn, 2006).

Analizando estos tipos de cultura organizacional, el que mejor se adapta a la entidad es el de adhocracia, debido a su orientación creativa, transformación, agilidad y la teoría de medición de efectividad producida por la innovación que esta enlazada con la visión y la implementación de nuevos recursos. Sin embargo, es un modelo con enfoque hacia el exterior con los diferentes *stakeholders* que intervienen en los procesos de la entidad.

2. Diagnóstico de Gerencia de la Innovación.

Partiendo del hecho de que la EPN es una entidad educativa perteneciente al INPEC, y que el problema que se estudiará está enfocado en la falta de una cultura y gerencia de la innovación para mejorar los procesos; se procedió a aplicar una encuesta a una muestra de 50 servidores públicos.

La primera pregunta pretendía conocer la percepción de las personas: ¿Tiene conocimiento sobre el concepto de innovación? El 63,6 % de los servidores encuestados de la EPN no tiene conocimientos acerca del concepto de innovación.

La segunda pregunta pretendía conocer la percepción de los servidores públicos respecto a la eficiencia de los procesos al interior de la entidad: ¿Considera usted que deben mejorar algunos procesos y la aplicación de procedimientos en el área donde labora? En este caso, la totalidad de los funcionarios encuestados considera que los procesos que tienen a cargo deben mejorar.

Partiendo de las respuestas obtenidas se concluyó que: los participantes del estudio que hicieron parte de la muestra de investigación realizada en Bogotá y Funza, tienen poco conocimiento del concepto de innovación y consideran que debe existir una mejora de procesos al interior de las áreas de trabajo. Se identifica entonces la necesidad de impulsar una cultura organizacional de la innovación, y de crear y desarrollar ambientes creativos a través de una gerencia de la innovación, donde se brinde una serie de conocimientos y herramientas para la mejora de procesos al interior de la EPN.

Durante las interacciones informales con los participantes de la investigación pertenecientes a la EPN ubicados en Bogotá y en Funza Cundinamarca, quienes conformaron la muestra de estudio; el equipo consultor tuvo la oportunidad de entablar conversaciones más abiertas y espontáneas. En este contexto, con el propósito de obtener ideas valiosas que orientaran el proceso investigativo, el equipo formuló una serie de interrogantes relacionadas con el tema investigado:

¿Cómo crear una cultura de la innovación al interior de la EPN?

Se debe intentar llegar a los directivos y fomentar su interés en el tema, de modo de crear espacios de formación y capacitación.

¿Por qué es importante crear una cultura de la innovación en la EPN?

- Porque la cultura es el mecanismo para mejorar la capacidad de adaptación a los cambios.
- Para que todas las áreas trabajen de forma sinérgica y vayan conectados hacia el mismo objetivo.
- La creación de una cultura de innovación es el primer paso para proponer la creación, a futuro, de una gerencia de la innovación que fomente el compromiso y la participación de los servidores públicos.

¿Por qué es importante crear una Gerencia de la Innovación?

- Para lograr resultados eficientes similares al sector privado.
- Porque innovar mejoraría la gestión del Instituto y permitiría una comunicación asertiva entre el Estado y los *Stakeholders*.
- Para que todas las áreas trabajen hacia el mismo propósito de forma creativa.
- Para permitir a los servidores crear y contribuir con nuevas ideas y soluciones que mejoren los procesos al interior de la organización, enmarcado en el reconocimiento que los motive a trabajar en un entorno de satisfacción laboral, personal y profesional.

¿Cómo se puede lograr la aprobación de una gerencia de la innovación al interior de la EPN?

Mediante el desarrollo de la cultura de la innovación, el análisis y revisión de casos exitosos donde se han creado ese tipo de gerencias en el sector público, y con la obtención de herramientas que mejoren los procesos.

3. Marco Metodológico de Gerencia de la Innovación.

En la práctica de gerencia de la innovación se utilizó la metodología CPS en sus siete etapas. En una primera aproximación, se generó un prototipo de modelo que se presentó en una jornada académica en la Universidad de la Sabana, en la cual se recogieron las observaciones y recomendaciones de los asistentes.

Este prototipo establecía diferentes niveles (individual, grupal, organizacional y social), cada uno de los cuales involucraba unos elementos: motivación para innovar, recursos en el dominio de la tarea, habilidades de gestión e innovación. Al mismo tiempo, el modelo comprendía cuatro conceptos clave: creatividad, invención, adopción, cambio organizacional o tecnológico.

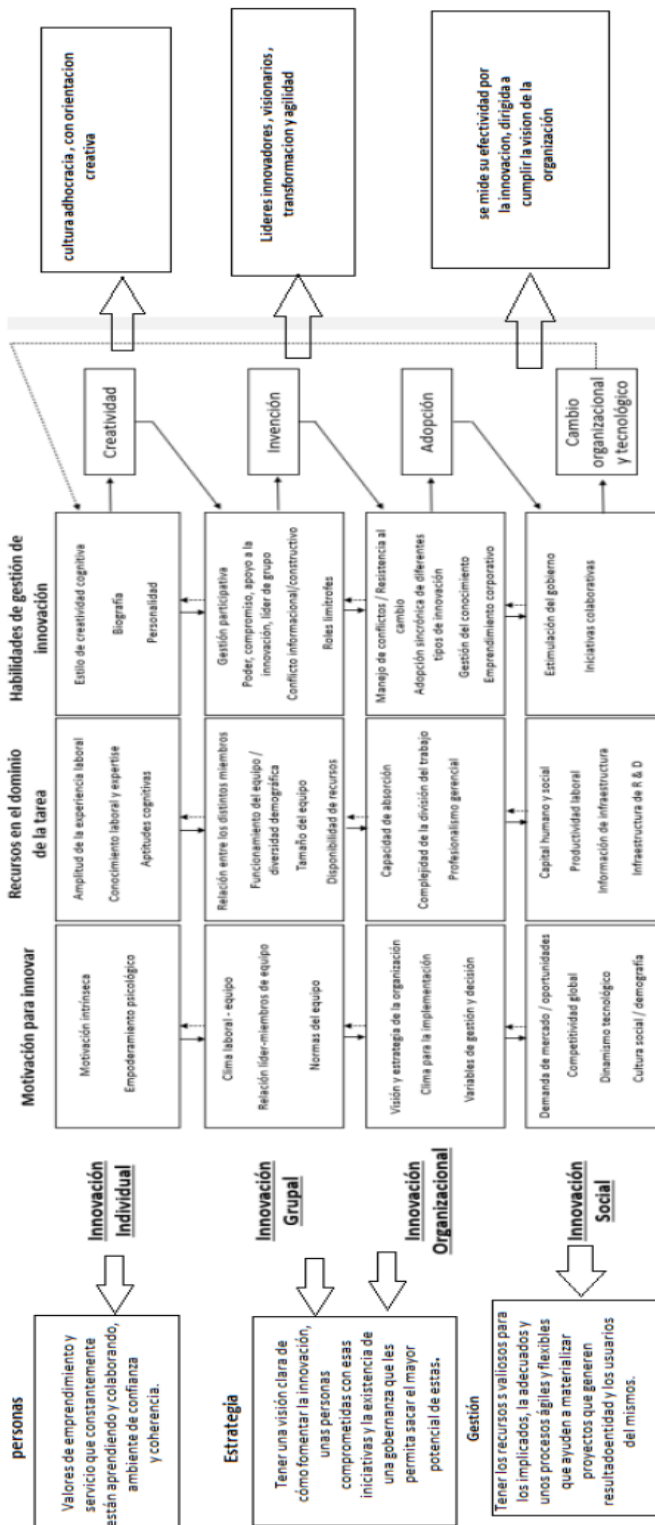


Figura 11. Modelo Inicial de Gerencia de la Innovación INPEC-EPN
Fuente: Elaboración propia.

Dadas las observaciones recibidas acerca de la complejidad del modelo y la posible dificultad de adaptarlo a la EPN, se desarrolló un nuevo proceso de CPS buscando un modelo más sencillo y viable:

3.1 Etapa 1 - Evaluación de la situación.

Para la etapa de evaluación, se aplicó la metodología de análisis de los 5 W + H (Lasswell, 1979 citado por Trías et al. 2009), que consistió en aplicar seis preguntas básicas (qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW)) a un grupo aleatorio de servidores públicos de la entidad:

¿Quiénes estarán involucrados en el proceso de la implementación de la Gerencia de la Innovación?

¿Dónde sería viable poder llevar a cabo una Gerencia de la Innovación dentro de la EPN?

¿Qué pasaría si se lograra implementar una Gerencia de la Innovación?

¿Cómo se podría implementar una Gerencia de la Innovación?

¿Cómo obtener recursos para poder crear una Gerencia de la Innovación?

¿Por qué se necesita una Gerencia de la Innovación en la EPN?

En base a los resultados obtenidos se pudo concluir que:

- Todos los servidores públicos y directivos deben estar involucrados en la creación de una gerencia de la innovación.
 - Que esa gerencia debe permitir la mejora de procesos y la obtención de resultados óptimos a través de la aplicación de herramientas creativas.
 - Que debe financiarse a través de recursos propios y de la búsqueda de recursos con ONG's, fundaciones, universidad entre otras fuentes, que pueden brindar dinero u otros recursos para financiar esfuerzos e iniciativas que presente la EPN-INPEC.

Posteriormente se realizó una facilitación con una muestra de 17 servidores públicos a los cuales se les consultó si consideran que existe una cultura de la innovación en su lugar de trabajo; el 100 % de los servidores consultados opinó que no existe una cultura de la innovación en el lugar donde laboran. En el mismo encuentro se desarrolló una lluvia de ideas como espacio de divergencia donde se les pidió a los asistentes que se centraran en la falta de cultura de la innovación. De allí surgieron alrededor de 30 aportes que fueron clasificados mediante la herramienta *Card Sort* de acuerdo a su relevancia para el grupo y usados para fortalecer el proceso investigativo.

3.2 Etapa 2 - Exploración de la Visión.

En esta etapa del CPS se desarrollaron varias entrevistas para conocer acerca de: a) los avances en el concepto de innovación, y b) los referentes y la metodología aplicada en el nivel gubernamental.

La primera de estas entrevistas se efectuó al jefe de la Oficina Asesora de Planeación, Juan Manuel Riaño Vargas, quien indicó que actualmente solo existen conceptos básicos y precarios y la única área que está desarrollando el concepto en sus programas es la EPN. Resaltó la importancia de interactuar con otras entidades del sector público que han tenido avances en la implementación del concepto de innovación.

El segundo entrevistado fue Silverio Zebral Filho, jefe de la Unidad de Innovación Gubernamental del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la Organización de Estados Americanos (OEA), quien habló de los lineamientos que sigue la Organización para crear una gerencia de la innovación en entidades gubernamentales. Producto de esta entrevista, el director del INPEC inició las gestiones para una asesoría por parte de la Organización mediante una carta de intención para recibir aportes, recomendaciones y conocimiento.

En la misma entrevista se identificó la necesidad que los directivos o decisores se involucren en la implementación de la innovación en la organización a través de la creación de una gerencia, laboratorio u observatorio de innovación donde se genere “Valor Público”, que se entiende como “... el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad y es, al mismo tiempo, una perspectiva potente para avanzar hacia sociedades más sostenibles y resiliente” (CEPAL, 2021).

Se realizó una tercera entrevista con la Coordinadora del Área de Bienestar Laboral del INPEC, Edith Johanna Velasco, que maneja los temas de la cultura organizacional en la institución, quien indicó que solo se manejan los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, de obligatorio cumplimiento para la entidad, pero que no se relacionan con la cultura de la innovación.

La última entrevista fue con la Subdirectora Académica de la EPN, Karen Fuentes Tolosa, que tiene a su cargo los temas de innovación en la entidad. La subdirectora se refirió a la creación de una nueva versión del Proyecto Educativo Institucional que, aunque incorpora avances, no considera la creación de una cultura de la innovación al interior de la EPN.

3.3 Etapa 3. Formulación de Desafíos.

Con la intención de identificar los desafíos a los que se enfrentan el equipo consultor y la EPN, se desarrolló un *focus group* con 8 servidores públicos de la institución para conocer sus ideas acerca de cómo podemos implementar una Cultura de la Innovación en la EPN y de qué forma podría obtenerse su aprobación por parte de los Directivos. Los principales desafíos encontrados fueron:

- Articular las herramientas informativas existentes con las que cuenta la EPN para generar conciencia y adopción de la importancia de la cultura de la innovación en la entidad.
- Generar experiencias de usuario a través de laboratorios o actividades lúdicas que reflejen la necesidad de crear una cultura de la innovación al interior de las áreas y/o grupos de trabajo.
- Crear espacios creativos o talleres lúdicos con herramientas novedosas que permitan generar un “bibliobanco” de ideas para mejorar los procesos internos.
- Generar espacios mensuales con otras entidades públicas que tengan avances y resultados óptimos en el tema y que puedan ser referentes para la implementación de la cultura de innovación.

3.4 Etapa 4. Exploración de Ideas.

Al mismo grupo de servidores públicos se le invitó a un espacio de ideación buscando sus aportes sobre cómo implementar una cultura de la innovación al interior de la entidad, para lo cual se les habló acerca de los conceptos de cultura e innovación.

Las ideas obtenidas fueron clasificadas en base a su relevancia para el grupo, destacándose la realización de talleres de socialización, la capacitación constante y la habilitación de espacios para intercambio de ideas.

3.5 Etapa 5. Formulación de Soluciones.

En base a los resultados del ejercicio de ideación se identificaron algunas propuestas de solución para generar una Cultura de la Innovación al interior de la EPN:

- Fomentar la empatía y la creatividad para optimizar y mejorar los procesos.

- Celebrar un espacio de interacción de servidores públicos donde se presentarán proyectos de innovación para buscar apalancamiento con otras entidades gubernamentales e internacionales.
- Realizar envío de videos cortos a los servidores públicos acerca de cultura e innovación para generar arraigo y charla constante sobre estos temas.

Con el fin de complementar estas propuestas se desarrollaron otras actividades, comenzando por la búsqueda de una entidad de referencia mundial que manejara la gerencia de la innovación en el sector público, encontrándose el caso exitoso de Barcelona Activa, que es una agencia de desarrollo local del Ayuntamiento de Barcelona. Su misión es” acompañar la transformación de Barcelona en clave de iniciativa emprendedora, crecimiento empresarial, innovación, capital humano y calidad del empleo” (Barcelona Activa, 2023).

El equipo consultor tuvo la posibilidad de conocer de cerca el caso; los expertos explicaron cómo funcionan los tres grandes pilares de la agencia:

- Ecosistema de innovación.
- Apoyo estatal.
- Interacción entre emprendedores e inversores.

Básicamente, la idea se sostiene con el conocimiento: este es el principal recurso que apalanca todos los proyectos que quiere hacer el sector público en pro y en aras de satisfacer las necesidades sociales. Se combina la inversión y la adecuada utilización de los recursos públicos con la experticia y conocimiento de la entidad privada.

En este modelo se conectan los diferentes *stakeholders* mediante redes de interacción, creando un ecosistema de innovación que se apalanca en un banco de transferencia de

conocimientos para las futuras empresas, los modelos de negocio y las entidades del sector público que acudan a la agencia.

Posterior a la visita a la agencia, se desarrolló un taller integrativo cultural que se denominó INPECTON donde se reunieron todos los actores implicados - servidores públicos y docentes de la EPN - y se les comentó acerca del proceso, pidiéndoseles actitud y colaboración libre. Se incluyó una actividad lúdica con la mascota INPECTON donde se les preguntó cómo sentían la cultura dentro de su organización y si tenían una apreciación personal del concepto dentro de la EPN con los siguientes resultados:

NO SE INTERESA	49%	130
MUY POCO SE INTERESA	30%	80
SI SE INTERESA	7%	18
NO SE QUE ES CULTURA DE LA INNOVACION	8%	21
SE INTERESA DEMASIADO	6%	16
		265

Figura 12. Encuesta de Cultura de Innovación
Fuente: Elaboración propia.

Posterior al taller se desarrolló un espacio denominado INNOVATON guiado por Silverio Zebral Filho, Jefe de la Unidad de Innovación Pública de la OEA, en el cual se convocó a todos los servidores públicos interesados en conocer acerca de la innovación. Los servidores públicos pudieron participar de un primer encuentro con organismos gubernamentales internacionales, que son la base para la obtención de nuevos conocimientos acerca de las dinámicas globales y las tendencias de la cultura de la innovación en las diferentes entidades del sector público. Estos

espacios fueron creados como estrategias de cultura de la innovación para equipos de trabajo, debido al manejo grupal y creación de valor de forma conjunta.

De la interacción de toda esta información, y basados en las condiciones y naturaleza de la entidad, se procedió a desarrollar un modelo propio de Cultura de la Innovación para la EPN, que surge de la combinación del modelo multinivel de la innovación de Sears y Baba, el modelo de cultura de la innovación propuesto por el MINTIC y el modelo de cultura organizacional clásico de Cameron y Quinn, y se alinea con la misión de la EPN.

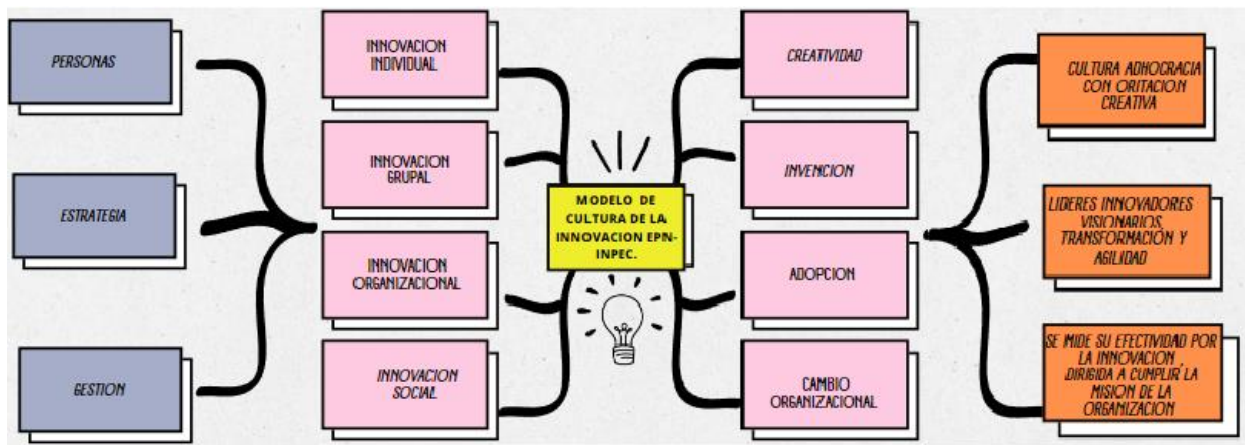


Figura 13. Modelo de cultura para la EPN
Fuente: Elaboración propia.

Este nuevo modelo es menos complejo, pero mantiene los mismos niveles de innovación (individual, grupal, organizacional y social) y los cuatro conceptos clave (creatividad, invención, adopción y cambio organizacional). La interconexión de todos los ítems permite crear una cultura adhocrática, con líderes innovadores, visionarios y transformacionales. Finalmente, todos los esfuerzos están focalizados a cumplir la misión de la organización y la creación de valor público.

3.6 Etapa 6: Exploración de Aceptación.

El objetivo de esta etapa es analizar si es viable la creación y aplicación de un modelo de cultura de innovación dentro de la EPN. Inicialmente, se planteó una serie de impulsores e inhibidores para poder identificar en dónde estaban las brechas aprovechables:

IMPULSORES/ INHIBIDORES DEL CAMBIO					
LIDERAZGO	ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE TRABAJO	CAPACIDADES & SOURCING	DESEMPEÑO & ACCOUNTABILITY	RECONOCIMIENTO & RECOMPENSAS	COMUNICACIÓN
Escucha (canales de feedback)	Actividades de involucramiento	Comunicación Informal	Comunicación Formal	Entrenamiento & desarrollo	Reconocimiento no-monetario
Práctica de recompensas	Filosofía de recompensas	Progresión de carrera	Toma de decisiones y empoderamiento	Gestión del desempeño	Conocimiento del negocio
Plan de sucesión	Reclutamiento	Demografía	Requerimiento de capacidades	Características del trabajo	Políticas & Procedimientos
Ambiente de trabajo	Organización del trabajo	Rediseño Estructura organizacional	Workforce Planning	Habilidades de los Mandos Medios	Habilidades Gerenciales
Visión & Misión & Propósito	Modelo de Competencias Organizacionales	Diseño y Comunicación Estrategia			

Figura 14. Ejemplos de Impulsores e Inhibidores del Cambio Cultural para Inspirarnos
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la aplicación de los impulsores e inhibidores indican que los servidores públicos de la EPN consideran que se requiere un fortalecimiento en los reconocimientos y recompensas, no exclusivamente monetarias, y la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para que el modelo sea aceptado.

3.7 Etapa 7. Formulación de un Plan.

El plan diseñado para la implementación del modelo de cultura de innovación contempla dos momentos, el primero se desarrollará a corto plazo y el segundo a largo plazo para la creación de la gerencia de la innovación en la EPN.

3.8 Implementación del plan a Corto plazo:

Este plan se desarrollará en una temporalidad de un año inicialmente, las personas como eje principal, comienzan por indagar acerca del concepto de innovación individual; se preguntan que saben o perciben del concepto.

- Se aplican una serie de herramientas creativas y se realizan actividades para aumentar la capacidad de generar creatividad e ideación.
- Se generan espacios de interacción entre servidores públicos con diversidad de conocimientos, habilidades y capacidades creando un ambiente donde todos puedan brindar sus aportes a la institución.
- El individuo deja de crear solo y pasa a una fase de adopción grupal, guiados por líderes innovadores y visionarios que se preocupan por poder realizar transformaciones efectivas para el cumplimiento de la misión de la entidad.

Finalmente, este conocimiento se debe ampliar a la sociedad, que es un actor involucrado en los procesos de la institución y consigo se puedan lograr efectos positivos en la generación de valor público, aplicando innovación.

3.9 Implementación del Plan a Largo Plazo

Es una propuesta que se deja abierta a la implementación por parte de los decisores y directivos de la EPN-INPEC, actualmente se ha implementado hasta la etapa número 3, sin embargo, de ser aprobada en su totalidad, se deberá desarrollar de manera permanente en los diferentes niveles, áreas, grupos de trabajo o subdirecciones de toda la entidad. Para su creación se utilizó el diagrama de espina de pescado, que permite un análisis a profundidad. (Managing International Labour, 2007), siendo este fácil de aplicar ya que crea una representación visual y útil que contiene pasos, categorías, metodologías que se adaptan a las necesidades de la EPN.

PLAN A LARGO PLAZO PARA LA CREACION GERENCIA DE LA INNOVACION EN EL INPEC

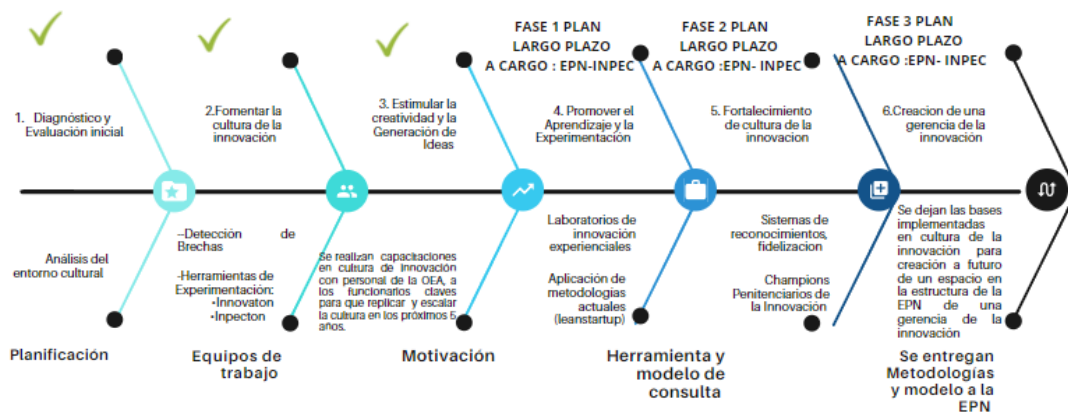


Figura 15. Plan a Largo Plazo Creación de Gerencia de la Innovación EPN-INPEC.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro del plan se relacionan una serie de etapas que se deben cumplir una a una, su implementación permitirá la creación de una gerencia de la innovación, dentro de estas se encuentran:

1. Diagnóstico y evaluación inicial: para esta fase se realizará un análisis del entorno cultural para detectar los posibles stakeholders involucrados y la percepción de los servidores públicos de la entidad.
2. Fomentar la cultura de innovación: se detectan las brechas para crear una cultura de la innovación a interior de la estructura de la organización, allí se aplicarán unas herramientas de experimentación.
3. Estimular la creatividad y la generación de ideas: en este espacio se capacitan a los servidores públicos con expertos nacionales e internacionales y se aplican las diferentes herramientas creativas para que los servidores públicos generen espacios de ideación.
4. Promover el aprendizaje y la experimentación: se les recomienda la creación de espacios (laboratorios de innovación experienciales) para la co creación de ideas, aplicando metodologías y herramientas que estén a la vanguardia de la innovación pública.

5. Fortalecimiento de la cultura de innovación: se deberían generar incentivos y reconocimientos (champions penitenciarios de la innovación), que permiten la fidelización de los servidores públicos.
6. Creación de una gerencia de la innovación: la suma de todas las etapas anteriores generará la adopción de una cultura de la innovación siendo esta la base para la construcción de una gerencia de la innovación al interior de la EPN-INPEC. Esta es la etapa final ya que los directivos de la entidad serán los encargados de crear el área o grupo de trabajo en la estructura interna de la EPN y tendrá funciones transversales con todos los procesos del instituto.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones y recomendaciones generales

Este documento permitió desarrollar soluciones creativas e innovadoras a problemas que se presentan dentro de las entidades del sector público en Colombia, específicamente en el INPEC-EPN, considerando las complicaciones propias de ese sector al momento de introducir cambios normativos y/o legales que necesiten tener la aprobación por parte del Gobierno Nacional Colombiano. Se observó que las personas, sin necesidad de seguir reglamentos, pueden crear cambios internos a favor de la entidad desde cada área de trabajo a la que pertenece, generando así ciertas recompensas no monetarias, como el reconocimiento.

2. Conclusiones y recomendaciones de Liderazgo Creativo.

Con la investigación realizada se puede concluir que:

- La esencia para que los servidores públicos del INPEC puedan llegar a manejar adecuadamente sus finanzas personales parte de la educación financiera.
- Es necesario desarrollar mecanismos que aumenten la motivación en los servidores públicos para mejorar su desempeño y su satisfacción en el trabajo.
- La creatividad es un proceso de invención y creación que, combinado con la práctica de liderazgo, contribuye a encontrar soluciones creativas.

La investigación también permite recomendar:

- Dejar abierta la posibilidad de que la herramienta lúdica educativa propuesta pueda ser utilizada no solo por los funcionarios de INPEC, sino que pueda usarse libremente por los trabajadores en general.
- El manejo de las finanzas personales es un tema en el que se requiere continuar trabajando y analizando a profundidad en aras de crear mayores conocimientos.

3. Conclusiones y recomendaciones de Gerencia de la Innovación.

Se ratifica la importancia de crear la Gerencia de la Innovación a través de la cultura. Se dio un primer paso dentro de la EPN logrando un acercamiento con los servidores públicos del INPEC, lo que permitió la transformación de varios conceptos clave acerca del entorno interno de su organización. Con ello, se generó interés y expectativa de cómo fijar a futuro una cultura de la innovación dentro del INPEC.

Para crear una gerencia de la innovación, se recomienda involucrar primero a las personas de la institución (servidores públicos), ya que son estos el motor de la generación de cambios. Posteriormente se pueden abordar los grupos de trabajo expandiendo el conocimiento y generando poco a poco la adopción de una cultura de la innovación que tenga repercusión e impacto social en la comunidad, dada la naturaleza de la EPN de ser entidad pública de educación y formación.

4. Contribución para el campo de conocimiento en entidades públicas

El trabajo de grado denominado Proyecto Creativo de Investigación en Acción en el INPEC y la EPN, se elaboró con metodologías y modelos vigentes que se adaptan a las condiciones cambiantes del ambiente en temas de generación de liderazgo e innovación en el sector público, fortaleciendo ideas desde el pensamiento estratégico, ideador y táctico. Esta investigación en acción, quedará publicada en el repositorio de la Universidad de la sabana y servirá como fuente de información para futuras exploraciones en el campo de la creación de innovación pública.

Referencias Bibliográficas

- Acosta Muñoz, D. (2007). *Pedagogía penitenciaria*. Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario. Recuperado de:
<https://epn.inpec.gov.co/documents/32743/102187/Pedagog%C3%ADa+-Penitenciaria.pdf/c82ad5b4-6156-de3a-d035-dc3120110918?version=1.0>
- Ahora Liderazgo. (2023). *Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores*. Recuperado de: <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *UNIE Business Research*, 2(2), 89–101. doi:10.3926/HDBR.33
- Angulo Lopez, E. (2011). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso*. [Tesis de doctorado, Universidad Autonoma De Sinaloa]. Recuperado de: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/indice.htm>
- Ayola Mendoza, M. Y., & Moscote Riveira, E. M. (2018). Pensamiento crítico, estrategias para estimularlo e incidencia en la práctica pedagógica en el programa de Licenciatura en Educación Infantil de la Universidad de La Guajira. *Boletín Redipe*, 7(10), 147–165. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6729425>
- Banco de la república. (2017). *Gobierno lanza estrategia nacional de educación económica y financiera*. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/comunicado-23-06-2017-2>

- Banca de las Oportunidades (2022). *Encuesta de demanda 2022*. Recuperado de:
<https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2022-10/Presentaci%C3%B3n%20de%20la%20Encuesta%20de%20Demanda%202022.pdf>
- Barcelona Activa (2023). *Memoria de actividades 2010*. Ajuntament de Barcelona. Recuperado de: <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/87972/1/9413.pdf>
- Barragán Codina, J. N., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Efficient employee's retention strategies: the importance of employee fidelity in international organizations. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33–43. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/12509>
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. *Liderazgo y Organizaciones Que Aprenden (III Congreso Internacional Sobre Dirección de Centros Educativos)*, 459–471. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/300170863>
- Bolullo, R. (s.f.). *¿Sabes cuál es el tipo de innovación empresarial que estás implementando?*. Recuperado de: <https://lacocreadora.com/author/roberto-bolullo/>
- Carazo Alcalde, J. (2020). *Método Lean Startup*. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi:10.1111/J.1467-6486.2009.00880.X
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13–32. doi:10.12804/REV.UNIV.EMPRESA
- Daza Suárez, S. K. (2021). Estrategias para el pensamiento crítico, según el enfoque metacognitivo de John Flavell, en Estudiantes Universitarios. *Journal of Science and Research*, 6(3), 407–426. doi:10.5281/zenodo.5660330
- Duro Limia, S. (2016). *¡Consigue con un brainstorming perfecto todos tus objetivos!* Semrush. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/brainstorming-conseguir-objetivos/>
- Elorza, V. (2022). *Pensamiento ilusorio: qué es y cómo nos afecta el “wishful thinking.”* Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/pensamiento-ilusorio>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. doi:10.1016/J.ESTGER.2016.04.001
- García Jaramillo, R. G. (2018). *Prisión y seguridad penitenciaria. Una mirada en Iberoamérica* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76227/71755318.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 1–14. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/6750798.pdf>

Infobae. (2022). *Solo cuatro de cada 10 colombianos asegura sentirse feliz en su empleo*.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/15/solo-cuatro-de-cada-10-colombianos-asegura-sentirse-feliz-en-su-empleo/>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2019). *Objetivos Estratégicos*.

Recuperado de: <https://www.inpec.gov.co/institucion/quienes-somos/objetivos-estrategicos>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2023a). *Atención y tratamiento*

penitenciario MIPG. Recuperado de: <https://www.inpec.gov.co/institucion/planes-institucionales/dimensiones-mipg/atencion-y-tratamiento-penitenciario>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2023b). *Estructura Orgánica*.

Recuperado de: <https://www.inpec.gov.co/institucion/organizacion/estructura-organica>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2023c). *Reseña histórica documental*.

Recuperado de: <https://www.inpec.gov.co/web/guest/institucion/resena-historica-documental>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2023d). *Misión y Visión*. Recuperado de:

<https://www.inpec.gov.co/institucion/quienes-somos/mision-y-vision>

Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC). (2020) Decreto Salarial 2020

<https://www.inpec.gov.co/documents/20143/38475/DECRETO+304+DEL+27+DE+FEBRERO+DE+2020.pdf/694ad605-dd62-dba3-b0d0-dc24e769b032>

Escuela Penitenciaria Nacional, Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), & Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo. (2022). *Proyecto educativo institucional*. Recuperado de:

https://epn.inpec.gov.co/documents/32743/0/PEI_EPN_APROBADO_ACTA_-004_2022.pdf/55379efe-343f-5d84-10b2-18703ec01a54?version=1.0

Khamlichi, M. D. (2021). *¿Qué es El liderazgo según John Maxwell?* Cientifiko. Recuperado de: <https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-john-maxwell/>

Kickstarter. (2023). *Kickstarter e impuestos*. Recuperado de: <https://www.kickstarter.com/help/taxes?lang=es>

Lind et al. (2017). *Relación de los rasgos de personalidad con el liderazgo transformacional en las organizaciones*. Cladea. Recuperado de: https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2020_paper_204.pdf

Mejía-Villa, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2017). Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración universidad-empresa. *Proyectos de Action Research*, 1–4. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/313770336_Proyectos_de_Action_Research_un_paso_hacia_adelante_en_la_colaboracion_universidad-empresa

Ministerio de Educación Nacional. (2023). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Recuperado de: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/>

Managing International Labour Standards Reporting Gupta, K., Sleezer, C.M., & Russ-Eft, D.F. (2007): *A Practical Guide to Needs Assessment*, Pfeiffer. Recuperado de : <https://managing->

ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/root-cause-analysis-the-fishbone-diagramme/#:~:text=Los%20diagramas%20de%20espina%20de%20pescado%20permiten%20un%20an%C3%A1lisis%20en,categor%C3%ADas%20de%20causas%20y%20necesidades.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Cultura de la Innovación*. Recuperado de: <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/>

Nagles G., N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 97–102. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>

OECD (2007). *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª edición. Tragsa. doi:10.1787/9789264065659-es.

Oficina de Innovación con Uso de Nuevas Tecnologías y la Subdirección de Desarrollo Organizacional. (2022). *Guía de implementación de la política de gestión de conocimiento y la innovación*. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-398739_Guia_0015.pdf

Padilla Ruiz, P. (2013). La gestión del reconocimiento en la Administración Pública. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 364, 189–206. doi:10.51302/RTSS.2013.3162

Presidencia de la República de Colombia. (1993). Decreto 1242 de 1993. Por el cual se aprueba el acuerdo número 001 del 25 de mayo de 1993 del consejo directivo del instituto nacional penitenciario y carcelario - INPEC. In *Presidencia de la República de Colombia*.

Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66836>

Puccio, G. J., Murdock, Mary., & Mance, Marie. (2007). *Creative leadership : skills that drive change*. SAGE Publications. Recuperado de:

https://books.google.com/books/about/Creative_Leadership.html?hl=es&id=hurSte5UGPoC

Revista Portafolio. (2023). Inflación anual para marzo de 2023 en Colombia fue de 13,34 %

Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-en-colombia-para-marzo-de-2023-fue-de-13-34-dane-580982>

Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88–95.

doi:10.1016/J.SUMNEG.2017.11.006

Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation.

Canadian Journal of Administrative Sciences, 28(4), 357–372. doi:[10.1002/CJAS.198](https://doi.org/10.1002/CJAS.198)

Semana S.A. (2022). *Más del 40 % de los colombianos sienten que el sueldo no les alcanza para todo el mes*. Recuperado de:

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/mas-del-40-de-los-colombianos-sienten-que-el-sueldo-no-les-alcanza-para-todo-el-mes/202255/>

Sevilla Arias, A. (2015). *Crowdfunding*. Economipedia. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/crowdfunding-micromecenazgo.html>

Sierra Henao, J. (2022). *Innovación para el crecimiento de pequeñas empresas un ejercicio de Action Research en Racamandaka* [Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana].

Recuperado de:

https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/52179/PROYECTO%20DE%20GRADO_VF_JUANITA%20SIERRA%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research.

Administrative Science Quarterly, 23, 582–588. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/figure/Action-research-model-Susman-and-Evered-1978_fig1_250866189

Superintendencia de Notariado y Registro.2023 .Colaboración e Innovación Abierta. Recuperado

de:<https://www.supernotariado.gov.co/participa/colaboracion-e-innovacion-abierta/>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. In

Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós Iberica. Recuperado de:

https://books.google.com/books/about/Introducci%C3%B3n_a_los_m%C3%A9todos_cualitativo.html?hl=es&id=EQanW4hLHQgC

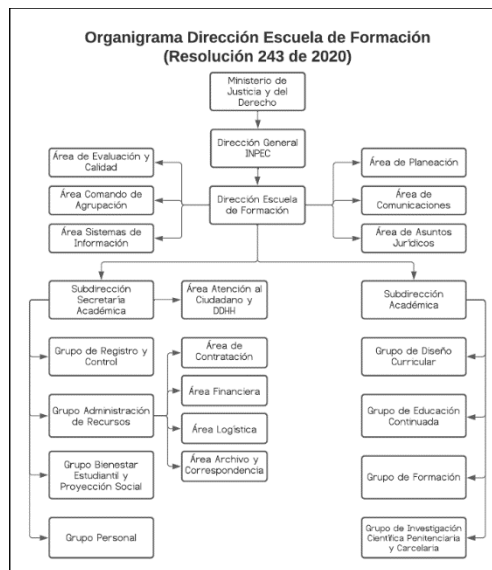
Trias, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la

gestión de procesos. *Innotec Gestión*, 1, 20–25. Recuperado de:

<https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEK-Gestion/article/view/5>

Anexos

Anexo 1. Organigramas. Fuente: INPEC-EPN



Anexo 2. Evidencias fotográficas de entrevistas con Servidores Públicos.
Fuente: Elaboración propia



Anexo 3. Evidencias fotográficas de los Procesos de Facilitación
Fuente: Elaboración propia

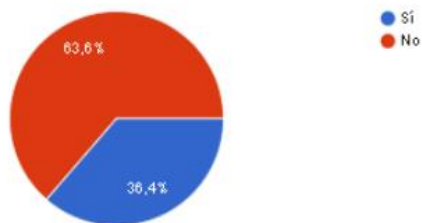


Anexo 4: Resultados Convergencia Fuente: Elaboración propia



Anexo 5: Encuestas de Percepción. Fuente: Elaboración propia

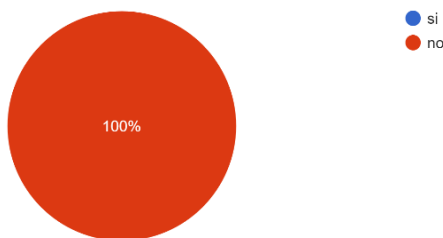
Tiene conocimiento acerca el concepto de 'INNOVACION'



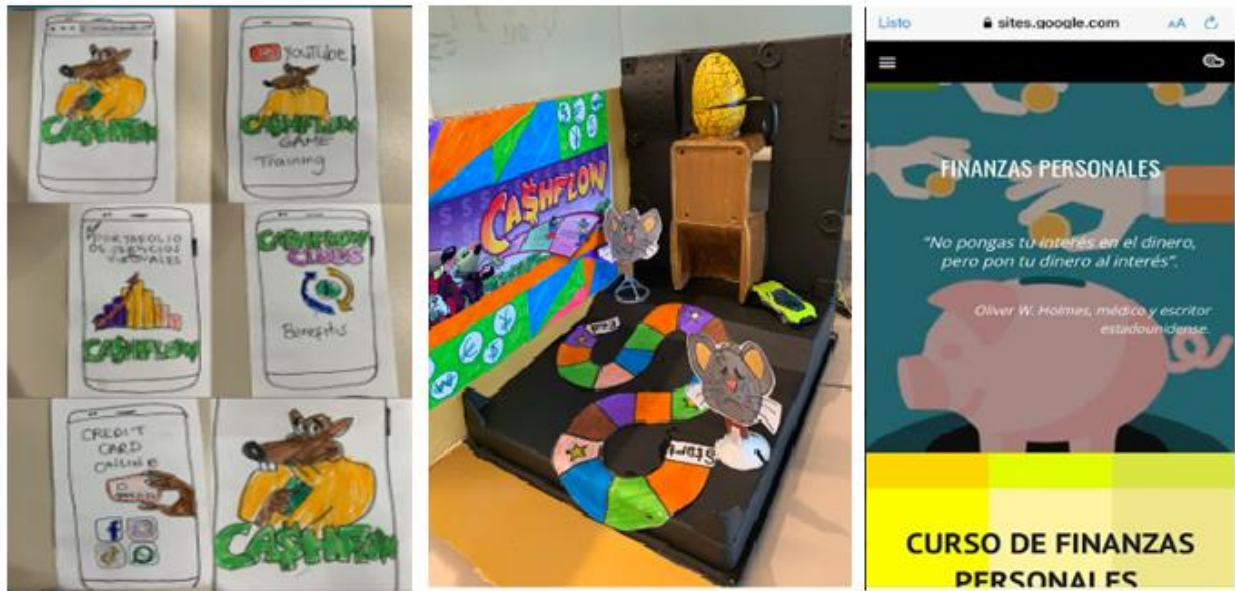
Considera usted que deben mejorar algunos procesos y aplicación de procedimientos en el área don de labora?



considera usted que existe una cultura de la innovación en su lugar de trabajo ?



Anexo 6: Evidencias fotográficas Prototipado
Fuente: Elaboración propia



Anexo 7: Evidencias fotográficas Desarrollo Herramienta Lúdica
Fuente: Elaboración propia



Anexo 8: Dashboard y evidencias fotográficas Encuestas de Percepción

Fuente: Elaboración propia

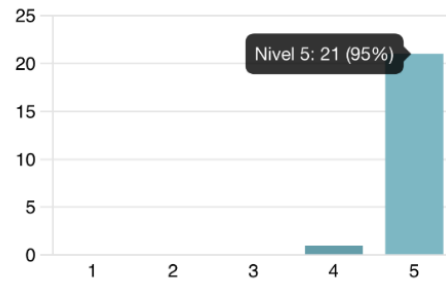
Considera usted que la herramienta lúdica educativa página web le ayudó a adquirir nuevos conocimientos

Está satisfecho con la información relacionada en la página web



4.95

Clasificación promedio

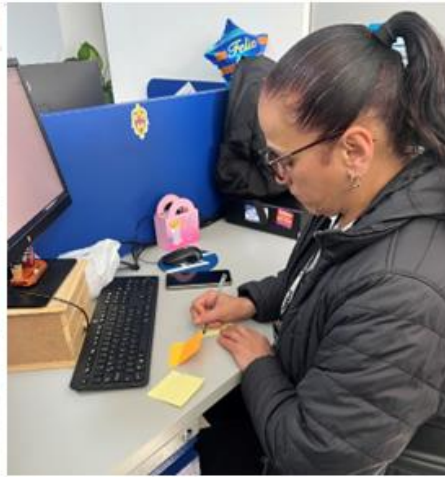


Aprendió a manejar sus finanzas personales de forma lúdica

Cree usted que el conocimiento en finanzas personales ayuda a mejorar la calidad de vida



Anexo 9: Evidencias fotográficas Focus Groups y Actividades de Ideación.
Fuente: Elaboración propia



Anexo 10: Resultados lluvia de ideas

Fuente: Elaboración propia

LLUVIA DE IDEAS CON <i>FOCUS GROUP</i>	CLASIFICACIÓN
Habilitar espacios para intercambio de innovación de ideas en procesos	3
Fomentar la empatía y la creatividad para optimizar y mejorar procesos	9
Crear una Cultura de la Innovación entre jefes, coordinadores y servidores públicos, que aporte nuevas ideas que sean implementadas mediante tecnología.	8
Crear incentivos para los servidores públicos que propongan las mejores ideas, y que estas sean apoyadas con asesorías externas por expertos en temas de innovación.	7
Diseñar procesos que eliminen el trabajo manual y se implementen matrices que se alimenten con insumos y proyecten informes según los parámetros definidos.	10
Fortalecer el desarrollo del Talento Humano con equidad y honestidad.	19
Culturizar a todas las personas en cuanto a que no hay imposibles y que pueden proponer nuevas realidades y direccionar a la entidad por un buen camino.	6
Incentivar la creación de grupos y semilleros de investigación en las áreas del Instituto y asignar a los directores de estos grupos cuatro personas capacitadas, o capacitarlas para tal fin, precisando publicaciones con capacitaciones por universidades.	11
Diseñar una arquitectura tecnológica y generar herramientas desarrolladas por un equipo ágil para mejorar el <i>software</i> interno que utiliza la EPN.	20
Determinar equipos focalizados que harán lo necesario para cumplir con la generación de ideas y con la recolección de nuevas propuestas que generen impacto.	21
Capacitar constantemente por parte de la EPN en temas de tecnología, <i>marketing</i> y metodologías de investigación para crear una Cultura de la Innovación.	2
Crear una serie de reconocimientos e insumos, como diplomas, certificados, entre otros, para los usuarios <i>champions</i> que tengan las ideas más ranqueadas.	22
Realizar talleres de socialización en la formación de los valores y culturas para generar recordatorios y hábitos en los servidores públicos, y que la innovación se convierta en un hábito tan natural como el saludo.	1
Generar un laboratorio de ideas para crear una conciencia sobre la importancia de una Cultura de la Innovación.	12
Enviar a los correos electrónicos de los servidores públicos videos cortos de cultura e innovación, de tal manera que se vuelva tan arraigado el tema que las personas hablen constantemente de él.	23
Fomentar el trabajo en equipo, para que el producto de las herramientas de todos sirva como insumo para alimentar las bases de datos de los demás compañeros, y los jefes o directivos puedan tomar decisiones eficientes con esa información relacionada.	13
Crear un canal de comunicación para las ideas innovadoras como una red social interna.	4
Innovar en la tecnología para mejorar la búsqueda y constante actualización de cómo se deben manejar los procesos y qué debe hacer el empleado en la organización.	24
Crear rutas de navegación, notas novedosas o pilas informativas en la intranet de la EPN para recordar la importancia de la cultura en el instituto.	25
Crear un <i>chatbot</i> como ChatGTP que resuelva las dudas e inquietudes del sector público.	5
Implementar prácticas de innovación digital para crear las propias plataformas.	26
Realizar capacitaciones y conferencias de asistencia obligatoria.	17
Incentivar para que todos los servidores públicos implementen herramientas y tecnologías automáticas al momento de elaborar informes.	16
Reemplazar lo manual por lo automático.	15
Obsequiar libros físicos que hablen sobre innovación.	14
Traer casos exitosos de generación de cultura.	27
Crear unos KPI internos para medir el antes y el después en la obtención del nuevo conocimiento en innovación.	29
Generar métricas que sirvan de insumo estadístico para la toma de decisiones.	28
Crear un "innovatón" donde se presenten todos los proyectos de innovación para buscar un apalancamiento con otras entidades gubernamentales e internacionales.	18

Anexo 11: Evidencias fotográficas Barcelona Activa
Fuente: Elaboración propia



Anexo 12: Evidencias fotográficas INPECTON
Fuente: Elaboración propia



Anexo 13: Evidencias fotográficas INNOVATON
Fuente: Elaboración propia

