



**Estrategia de Innovación en el Ministerio del Deportes**

Cristian Felipe Novoa Hernández<sup>1</sup>

Jainober Alberto Diaz Merizalde<sup>1</sup>

Margarita María González Serna<sup>2</sup>

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

<sup>1</sup>Maestría en Administración de Empresas

<sup>2</sup>Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá D.C, Colombia

16 de noviembre del 2022

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

**Estrategia de Innovación en el Ministerio del Deportes**

**Cristian Felipe Novoa Hernández<sup>1</sup>**

**Jainober Alberto Diaz Merizalde<sup>1</sup>**

**Margarita María González Serna<sup>2</sup>**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**<sup>1</sup>Magister en Administración de Empresas**

**<sup>2</sup>Magister en Negocios Internacionales**

Director (a):

Jairo Alonso Triana Orozco

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

<sup>1</sup>Maestría en Administración de Empresas

<sup>2</sup>Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá D.C, Colombia

16 de noviembre del 2022

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16 noviembre de 2022

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

### **Agradecimientos**

A los funcionarios y colaboradores del Ministerio del Deporte, en especial al doctor Jaime Arturo Orejana Cuartas por su disposición y colaboración. Al profesor Jairo Alonso Orozco Triana, por el apoyo, dedicación y aportes durante desarrollo de la consultoría profesional. A todos los profesores de la Maestría en Negocios Internacionales y la Maestría en Administración de Empresas, por el compromiso en la enseñanza, por el valor dado a los estudiantes y el compromiso permanente de contribuir al desarrollo empresarial del país a través del emprendimiento sostenible, el liderazgo y la innovación.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

### Resumen

Como ha mencionado el DAFP (2020a) “las entidades públicas son cada vez más conscientes de la importancia de crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos a su gestión y materializarlos en sus productos o servicios agregando valor” (p. 1), pues, deben abordar desafíos de alta complejidad e incertidumbre y ser capaces de alcanzar soluciones más efectivas para responder a los retos y necesidades públicas, esto en coherencia con lo afirmado por la OCDE (2019) que señala que la innovación en el sector público consiste en implementar algo nuevo para un contexto determinado, con el objeto de generar un impacto y sirve como estrategia proactiva para que los gobiernos a través de las entidades y servidores públicos puedan responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos.

En este sentido, en el trabajo se tuvo en cuenta literatura sobre la definición de la innovación, particularmente, sobre innovación pública, tanto a nivel internacional como nacional, llegando a la conclusión de que la innovación en una entidad es un proceso único y específico, pues depende del tipo de organización y su contexto, es por ello que el Departamento Nacional de Planeación ha liderado la política para la implementación de la innovación pública, profundizando constantemente sobre el tema y determinado los factores claves para que el proceso de innovación en una entidad pública sea exitoso, desarrollando una propuesta que se basa en la revisión y estudio de diferentes marcos conceptuales promovidos y aplicados por diferentes centros de pensamiento, empresas, laboratorios de gobierno y unidades de innovación, ofreciendo una guía a las entidades sobre los principios, literatura, y metodologías que pueden utilizar en su proceso de implementación de la innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior y ante la necesidad del Ministerio de Deporte de Colombia, se diseñó la estrategia y ruta de innovación de la entidad, que le permita avanzar en el

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

proceso de implementación de la innovación y ofrecer mejores soluciones a los desafíos públicos optimizando sus procesos internos, así como, diseñando y mejorando sus productos y/o servicios que respondan a las necesidades de todos los ciudadanos garantizando sus derechos. Para esto se realizó una investigación que permitió la caracterización de la entidad y el análisis de la relación entre misión, visión y objetivos estratégicos de la misma como factores de éxito, para proponer la estrategia y la hoja de ruta de la innovación y se recopiló información de su entorno para identificar las características de la entidad objeto de estudio, información que se obtuvo de fuentes primarias y secundarias y también a partir de la aplicación de instrumentos que permitieron determinar el perfil, las capacidades de innovación y su nivel de madurez, con el objetivo de obtener información que permita determinar empíricamente cómo innova la entidad y cuáles son las actividades que realizan para generar sus capacidades de innovación.

Durante el desarrollo del presente trabajo se pudo evidenciar que dentro del modelo MIPG el componente de innovación está inmerso dentro de la organización, pero de manera superficial, y solo se definen algunos aspectos, sin ahondar en su implementación en toda la estructura organizacional. La estrategia que se planteó toma con base los resultados del diagnóstico, permitiendo elaborar un instrumento (manual), que servirá para que la entidad identifique iniciativas que determinen el cambio desde un enfoque cultural, de la creatividad y la innovación, usando como soporte, metodologías y herramientas asociadas al objeto que persigue el Ministerio del Deporte. Finalmente se formula recomendaciones para obtener este objetivo.

**Palabras claves:** estrategia, innovación, innovación pública ruta, principios de innovación pública, cultura, creatividad y gestión de cambio.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

### **Abstract**

As mentioned by the DAFP (2020a) "public entities are increasingly aware of the importance of creating, disseminating and incorporating new knowledge into their management and materializing it in their products or services adding value" (p. 1), because they must address challenges of high complexity and uncertainty and be able to achieve more effective solutions. to respond to public challenges and needs, this is consistent with what was stated by the OECD (2019) which indicates that innovation in the public sector consists of implementing something new for a given context, in order to generate an impact and serves as a proactive strategy for governments through public entities and servants. can respond, adapt and prepare for public challenges.

In this sense, the work took into account literature on the definition of innovation, particularly on public innovation, both at international and national level, concluding that innovation in an entity is a unique and specific process, since it depends on the type of organization and its context. That is why the National Planning Department has led the policy for the implementation of public innovation, constantly deepening the subject and determining the key factors for the innovation process in a public entity to be successful, developing a proposal that is based on the Review and study of different conceptual frameworks promoted and applied by different think tanks, companies, government laboratories and innovation units, offering guidance to entities on the principles, literature, and methodologies they can use in their innovation implementation process.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

Taking into account the above and the need of the Ministry of Sports of Colombia, the strategy and innovation route of the entity was designed, which allows it to advance in the process of implementing innovation and offer better solutions to public challenges by optimizing its internal processes, as well as, designing and improving its products and/or services that respond to the needs of all citizens guaranteeing their rights. For this, an investigation was carried out that allowed the characterization of the entity and the analysis of the relationship between mission, vision and strategic objectives of the same as success factors, to propose the strategy and the roadmap of innovation and collected or information from its environment to identify the characteristics of the entity object of study or , information that was obtained from primary and secondary sources and also from the application of instruments that allowed to determine the profile, the innovation capacities and their level of maturity, with the aim of obtaining information that allows to determine empirically how the entity innovates and what are the activities they carry out to generate their innovation capacities.

During the development of this work, it was evident that within the MIPG model the innovation component is immersed within the organization, but superficially, and only some aspects are defined, without delving into its implementation throughout the organizational structure. The strategy that was proposed is based on the results of the diagnosis, allowing the development of an instrument (manual), which will serve for the entity to identify initiatives that determine change from a cultural approach, creativity and innovation, using as support, methodologies and tools associated with the object pursued by the Ministry of Sport. Recommendations are made to achieve this objective.

**Keywords:** strategy, innovation, public innovation route, principles of public innovation, culture, creativity and change management.

# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

## Contenido

1	Introducción.....	14
2	Objetivos.....	18
2.1	Objetivo General .....	18
2.2	Objetivos Específicos.....	18
3	Justificación.....	19
4	Marco Institucional.....	21
4.1	Ministerio del Deporte .....	21
4.2	Reseña Histórica de Ministerio del Deporte .....	21
4.3	Misión.....	22
4.4	Visión .....	23
4.5	Funciones del Ministerio.....	23
4.6	Estructura Organizacional.....	23
4.7	Sistema Nacional del Deporte .....	24
4.8	Marco institucional y Estratégico de la Entidad.....	26
4.8.1	Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS.....	26
4.8.2	Plan Nacional de Desarrollo - PND .....	28
4.8.3	Plan Estratégico Institucional.....	29
4.8.4	Mapa de Procesos.....	30
4.9	Portafolio de Servicios del Ministerio del Deporte.....	31
5	Marco Contextual y Conceptual .....	33
5.1	Definición de Innovación .....	34
5.2	Innovación en el Sector Público.....	35
5.3	Contexto Nacional de la innovación pública.....	38
5.3.1	Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación .....	39
5.3.2	Definición de “innovación” y “experimentación” en Colombia.....	43
5.3.3	Marco conceptual –Principios de la Innovación en Colombia.....	45
6	Diseño Metodológico .....	61
6.1	Diseño de la Investigación .....	61
6.2	Conveniencia del Diseño.....	62
6.3	Población -muestra.....	62

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINISTERIO DEL DEPORTE

6.4	Instrumentación .....	62
6.5	Recopilación de Datos.....	63
6.6	Muestreo Estadístico .....	64
7	Análisis de los Datos .....	65
8	Diagnóstico Organizacional .....	65
8.1	Caracterización de la Entidad.....	66
8.2	Análisis Externo e Interno de la Entidad.....	69
8.3	Perfil y Capacidad de Innovación y Nivel de Madurez .....	74
8.3.1	.....	78
8.3.2	.....	79
9	Resultados de la Solución.....	83
9.1	Manual de Gestión de Innovación.....	84
9.2	Introducción .....	84
9.3	Capítulo 1 - Ruta de innovación.....	85
9.3.1	Enfoques Metodológicos y Herramientas de la Ruta.....	87
9.3.2	Pasos a Seguir en la Ruta de Innovación .....	89
9.4	Capítulo 2 – Cultura de la Innovación .....	91
9.4.1	Creatividad .....	91
9.4.2	Cultura Organizacional .....	95
9.5	Capítulo 3 – Gestión de Innovación.....	100
9.5.1	Gestión .....	101
9.5.2	Medición de Desempeño.....	106
9.6	Capítulo 4 – Gestión del cambio .....	109
10	Conclusiones .....	114
11	Recomendaciones .....	117
12	Referencias.....	121
13	Anexos .....	126

# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Historia del Ministerio del Deporte</i> .....	22
Figura 2 <i>Estructura Organizacional del Ministerio del Deporte</i> .....	24
Figura 3 <i>Sede física del Ministerio del Deporte.</i> .....	25
Figura 4 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> .....	26
Figura 5 <i>Mapa de Procesos del Ministerio del Deporte</i> .....	31
Figura 6 <i>Portafolio de Servicios del Ministerio del Deporte</i> .....	32
Figura 7 <i>Características de la Gestión de Portafolio</i> .....	36
Figura 8 <i>Beneficios de la Gestión de Portafolio</i> .....	37
Figura 9 <i>Objetivos Estratégicos de la Innovación Pública en Colombia.</i> .....	38
Figura 10 <i>Representación Gráfica – Modelo de gestión de conocimiento Organizacional. El espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi</i> .....	39
Figura 11 <i>Gestión del Conocimiento y la Innovación</i> .....	42
Figura 12 <i>Apuesta Conceptual sobre Experimentación</i> .....	44
Figura 13 <i>Ciclo de Planeación Tradicional y Planeación con Experimentación en la Administración Pública.</i> .....	45
Figura 14 <i>Principio de la Innovación Pública- Empática</i> .....	47
Figura 15 <i>Principio de la Innovación Pública -Experimental</i> .....	48
Figura 16 <i>Principio de la Innovación Pública -Ágil</i> .....	49
Figura 17 <i>Principio de la Innovación Pública -Constructiva</i> .....	49
Figura 18 <i>Principio de la Innovación Pública -Tecnológica</i> .....	51
Figura 19 <i>Principio de la Innovación Pública -Colectiva</i> .....	52
Figura 20 <i>Principio de la Innovación Pública -Integral</i> .....	53

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 21 <i>Principio de la Innovación Pública – Orientada al Futuro</i> .....	54
Figura 22 <i>Modelo Canvas Ministerio del Deporte</i> .....	67
Figura 23 <i>Matriz PESTEL del Ministerio del Deporte</i> .....	70
Figura 24 <i>Matriz DOFA del Ministerio del Deporte</i> .....	71
Figura 25 <i>Figura 12. Facetas de innovación en el sector público propuestas por OPSI</i> .....	74
Figura 26 <i>Orientación de la Innovación en Ministerio del Deporte</i> .....	75
Figura 27 <i>Consolidado Factores RISE RADAR</i> .....	82
Figura 28 <i>Hoja de Ruta para el Ministerio del Deporte</i> .....	88
Figura 29 <i>Enfoques metodológicos y herramientas para el Ministerio del Deporte</i> .....	89

# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Compromisos ODS Ministerio del Deporte</i> .....	27
Tabla 2 <i>Marcos Conceptuales sobre Innovación Pública</i> .....	55
Tabla 4 <i>Resultados y Análisis de la Matriz RISE</i> .....	76
Tabla 5 <i>Herramientas metodológicas para la Cultura de la Innovación</i> .....	93
Tabla 6 <i>Herramientas Metodológicas para la Cultura Organizacional</i> .....	98
Tabla 7 <i>Herramientas Metodológica para la Gestión de Innovación</i> .....	102
Tabla 8 <i>Herramientas Metodológicas para la Medición de Desempeño</i> .....	106
Tabla 9 <i>Herramientas Metodológicas para la Gestión del cambio</i> .....	110

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

### 1 Introducción

En el contexto de la sociedad de conocimiento y la cuarta revolución Industrial.

Nos encontramos frente a una sociedad encaminada hacia a la innovación en varios órdenes, entre estos, el desarrollo de nuevas tecnologías y la cocreación para el diseño de productos, servicios y procesos que incrementan la productividad y fortalecen la gestión institucional. (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020a, p. 12)

Por ello “las entidades comienzan a innovar conscientes de la importancia de crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos a su gestión y materializarlos en nuevos productos o servicios con valor agregado” (DAFP, 2020a, p. 12).

Es así, como surge la necesidad de desarrollar una “cultura organizacional que incluya dentro de sus valores y prácticas, la gestión de conocimiento y la innovación” (DAFP, 2020a, p. 12). No obstante, las entidades públicas enfrentan enormes retos para insertar la innovación de manera consistente y confiable, así como, considerarla “como una alternativa para diseñar soluciones asertivas y a menor costo” (DAFP, 2020a, p. 12) a los retos públicos. De esa forma en los últimos años los gobiernos han visto la necesidad de “adoptar nuevos enfoques para abordar problemas complejos de la sociedad” (Observatorio de Innovación en el Sector Público [OPSI], 2022, párr. 1), en este sentido, es muy importante conocer la literatura y experiencia de otros gobiernos sobre la materia que ayude “comprender y mejorar su capacidad de innovar” (OPSI, 2022, p. 1).

La Innovación en el Ministerio del Deporte, tienen sus primeras evidencias hace aproximadamente 8 años, cuando mediante el Decreto 2482 de 2012 el entonces Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Libre, COLDEPORTES, adoptó el modelo integrado de planeación y gestión - SIG como instrumento de articulación y reporte de planeación. El mencionado modelo permite:

La armonización de los procesos, los cuales, de manera interrelacionada, garantizan a través de su planeación, ejecución y control, el cumplimiento de todos los requisitos externos, internos y legales que aplican a la organización, para lograr mejorar el desempeño institucional, demostrado en el cumplimiento de los objetivos y en la generación de confianza con el enfoque permanentemente de la optimización de los servicios y resultados de la entidad. (MinComercio, 2020, p. 3)

Lo anterior es un progreso en la gestión del conocimiento que hace parte de la innovación, toda vez que, “garantiza que en cada proceso o área existan los documentos necesarios de acuerdo con las tareas que desempeñan” (MinDeporte, 2021), “buscando entre otros objetivos preservar el conocimiento organizacional” (MinComercio, 2020a, p. 1).

Posteriormente, con el Decreto 1499 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), por medio de la cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que hasta el momento prescribe 7 dimensiones y 19 políticas de gestión y desempeño institucional, que deben ser, “implementadas por las entidades de orden nacional y territorial y cuyo monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión – FURAG” (Mineducación, 2022, párr. 2).

Lo anterior, hace referencia al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, que es un marco de referencia para dirigir, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, generando resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

calidad en el servicio y así como, logrando mayores niveles de gobernabilidad y legitimidad del aparato público, obteniendo resultados con valores a partir de una mejor coordinación entre las entidades, compromiso del funcionario público, mayor presencia a nivel nacional y regional y mayor transparencia y acceso a la información.

(Mineducación, 2022, p. 3)

Teniendo en cuenta lo anterior, el Ministerio del Deporte reconoce que debe tener una visión estratégica frente la implementación de la política de Gestión de Conocimiento y la Innovación, correspondiente a la dimensión 6 del MIPG que de acuerdo con el DAFP (2021a):

Facilita obtener mejores resultados, toda vez que permite construir desde lo ya construido, generar conocimiento, mejorar el aprendizaje y promover buenas prácticas. El conocimiento, (capital intelectual), es un activo que debe estar disponible para todos, para el aprendizaje continuo y la adaptación de las entidades a los cambios y a la evolución del entorno, procurando estar a la vanguardia del conocimiento y la innovación, de tal manera que permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos, y, además, propiciar su transformación en entidades innovadoras e inteligentes. (p. 103)

El Ministerio del Deporte debe dar respuesta a lo establecido en su Misión Institucional, cual es la de:

Formular, liderar y orientar una política eficiente, incluyente e innovadora para el deporte, la recreación, la actividad física, la infraestructura recreativa y deportiva, y el aprovechamiento del tiempo libre, contribuyendo a la educación, el bienestar y calidad de vida de las personas y ejercer la inspección, vigilancia y control, en el marco del Sistema

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Nacional del Deporte y la garantía de los derechos de las personas a la práctica de las actividades del sector. (Mindeportes, 2020, párr. 1)

Dándole a la innovación un lugar preponderante en las estrategias de la entidad que contribuyan a cumplir con el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y deportistas, considerando que la capacidad de gestión del conocimiento e innovación se debe desarrollar y soportar principalmente en sus procesos, personas y tecnología digitales.

Es por lo anterior, que mediante Resolución 02359 de 2019 el Ministerio del Deporte creó el Grupo de Gestión del Conocimiento y la Innovación, grupo que es consciente que la entidad debe avanzar en la implementación y consolidación del componente de la innovación, incorporando acciones tendiente a ello, más aún con “la suscripción de Colombia a la Declaración de Innovación en el Sector Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019<sup>a</sup>, párr. 3), con la cual el Gobierno Nacional da mayor impulso a la agenda de innovación definida en la Ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2022 (DNP, 2019a), toda vez que dicho documento, tiene como propósito “legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las entidades públicas y en el trabajo diario de los funcionarios públicos” (OCDE, 2019, p. 3).

En virtud de lo anterior, el Ministerio del Deporte requiere una propuesta de estrategia y hoja de ruta, donde se definan ésta y las acciones de innovación que le permitan dar cumplimiento a la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, pero sobre todo contribuya a generar capacidades de innovación para sofisticar su oferta servicios y contribuyan a cumplir con el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y deportistas y le permita también mejorar en los resultados de la evaluación de desempeño institucional y sectorial del

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

DAFP, que se mide anualmente, a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), con base en el MIPG.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: en una primera parte se plantea el problema, los objetivos y la justificación de la consultoría profesional, en una segunda parte, se desarrolla el marco contextual y teórico. Posteriormente se presenta el diseño metodológico de la investigación y en una última parte, se presenta el diagnóstico de la organización, los resultados y la estrategia y hoja de ruta para la implementación de la innovación en el Ministerio del Deporte.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Formular la estrategia de innovación que permita el mejoramiento de los productos o servicios, procesos y estructura organizacional del Ministerio del Deporte.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar y evaluar el estado actual de innovación dentro de los procesos internos de la entidad a partir de herramientas cualitativas o cuantitativa, revisando información documentada de fuentes primarias y secundarias, entrevistas con el equipo de trabajo de la entidad que tenga injerencia en el área de innovación.
- Proponer estrategia y acciones de innovación basada en el diagnóstico realizado, en la visión de la entidad y en las políticas públicas del gobierno, con el fin de crear una guía metodológica que sirva como instrumento de evolución en los procesos de la entidad.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Formular recomendaciones para implementación de la innovación al interior de la entidad.

### **3 Justificación**

El Ministerio del Deporte en el marco de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en los términos señalados en el Decreto 1499 de 2017 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), por medio de la cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, debe implementar 19 políticas de gestión y desempeño institucional, entre ellas la relacionada con la Gestión del Conocimiento y la Innovación enfocada:

En generar acciones orientadas a la promoción de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad para contribuir en el marco de su misión institucional, pueda dar respuestas efectivas, oportunas y eficientes a las necesidades y requerimientos de los ciudadanos mediante el aprovechamiento de su gestión. (Mininterior, 2021, p. 2)

Teniendo en cuenta lo anterior y con la suscripción de Colombia a la Declaración de Innovación en el Sector Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2019, el Gobierno Nacional legitima que la innovación debe estar en “el centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos” (OCDE, 2019, p. 1).

Es así como el Ministerio del Deporte debe dar a la innovación un lugar preponderante en las estrategias de la entidad que contribuyan a cumplir con el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y deportistas, iniciando por su misión:

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Formular, liderar y orientar una política eficiente incluyente e innovadora para el deporte, la recreación, la actividad física, la infraestructura recreativa y deportiva, y el aprovechamiento del tiempo libre contribuyendo a la educación, el bienestar y calidad de vida de las personas y ejercer la inspección, vigilancia y control, en el marco del Sistema Nacional del Deporte y la garantía de los derechos de las personas a la práctica de las actividades del sector. (Mindeportes, 2020b, párr. 1)

No obstante lo anterior, para que la entidad pueda dar cumplimiento a la Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación, con el propósito de facilitar la obtención de mejores resultados en tanto permite construir desde lo ya construido, interconectar conocimientos aislados, mejorar el aprendizaje y promover buenas prácticas, por tal motivo, es necesario formular una estrategia de innovación que “permita generar productos/servicios adecuados a las necesidades de los ciudadanos, y además, propicie su transformación en una entidad innovadora e inteligente” (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020a, p. 1), mediante un “enfoque deliberado para la gestión de la innovación para que sea confiable y consistente” (OCDE, 2019, p. 5). En virtud de lo anterior, el Ministerio del Deporte requiere una propuesta de estrategia y hoja de ruta, donde se definan ésta y las acciones de innovación que le permitan dar cumplimiento a la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación, pero sobre todo contribuya a generar capacidades de innovación para sofisticar su oferta servicios y contribuyan a cumplir con el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y deportistas y le permita también mejorar en los resultados de la evaluación de desempeño institucional y sectorial del DAFP que se mide anualmente, a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), con base en el MIPG.

## **4 Marco Institucional**

### **4.1 Ministerio del Deporte**

El Ministerio del Deporte es una entidad gubernamental de orden nacional de la rama ejecutiva que conforme a la Ley 1967 de 2019 se encarga de:

Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados. (Art. 3)

### **4.2 Reseña Histórica de Ministerio del Deporte**

La figura 1 corresponde a la línea de tiempo que muestra brevemente la historia de la entidad hasta transformarse en el Ministerio del Deporte como resultado de un proceso de renovación de administración pública y respondiendo a las nuevas necesidades mediante Ley 1967 de 2019.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 1***Historia del Ministerio del Deporte*

1968	1995	2011	2022
<b>Primer Hito de la entidad</b>	<b>Segundo Hito de la entidad</b>	<b>Tercer Hito de la entidad</b>	<b>Cuarto Hito de la entidad</b>
Decreto 2743 de 1968  Creación del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte que tuvo a su cargo el desarrollo y la ejecución de los planes de estímulo y fomento de la educación física, el deporte, las actividades recreativas y de bienestar para la juventud.	Ley 185 de 1995  Creación del Sistema Nacional del Deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física .	Decreto 4183 de 2011  Se transforma en Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, COLDEPORTES.	Ley 1967 de 2019  Se transforma en el Ministerio del Deporte.

*Nota.* Adaptado de *Portafolio de Servicios*, por Mindeporte, 2021c, *Portafolio de Servicios*,  
[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

**4.3 Misión**

Formular, liderar y orientar una política eficiente incluyente e innovadora para el deporte, la recreación, la actividad física, la infraestructura recreativa y deportiva, y el aprovechamiento del tiempo libre contribuyendo a la educación, el bienestar y calidad de vida de las personas y ejercer la inspección, vigilancia y control, en el marco del Sistema Nacional del Deporte y la garantía de los derechos de las personas a la práctica de las actividades del sector. (Mindeportes, 2020c, párr. 1)

#### **4.4 Visión**

“En el año 2032 el Ministerio del Deporte será una plataforma de transformación y educación social a través del desarrollo del deporte, el alto rendimiento, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre” (Mindeportes, 2020c, párr. 2).

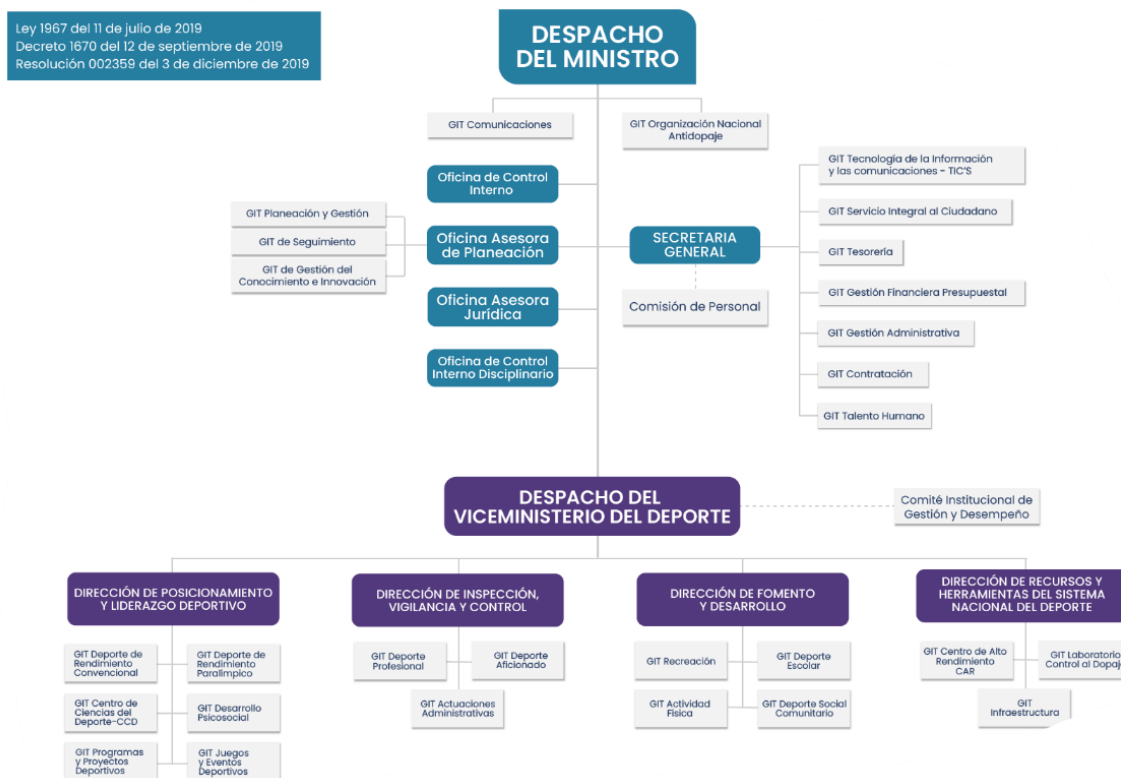
#### **4.5 Funciones del Ministerio**

Las funciones del Ministerio del Deporte se encuentran señaladas en la Constitución política y en el artículo 59 de la ley 489 de 1998 y la ley 1967 de 2019.

#### **4.6 Estructura Organizacional**

De conformidad con la Ley 1967 de 2019 por la cual se transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes) en el Ministerio del Deporte se establece estructura organizacional que se muestra en la Figura 2.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 2***Estructura Organizacional del Ministerio del Deporte*

*Nota.* Conforme a Ley 1967 de 2019, el Decreto 1670 de 2019 y la Resolución 2359 de 2019 se establece el organigrama de la entidad. Tomado de *Organigrama*, por Mindeporte, 2020d, <https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/organigrama-2>

#### 4.7 Sistema Nacional del Deporte

El Mindeporte (2021c) es el ente rector del Sistema Nacional del Deporte que está conformado por:

- Los entes departamentales, municipales y distritales que ejercen funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; los organismos privados.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Las entidades mixtas, todas las entidades públicas y privadas, y otros sectores sociales y económicos que se relacionen directamente con las funciones mencionadas. (p. 1)

“La sede física está ubicada en la Av. 68 No. 55-65 de Bogotá D.C, (ver figura 3), y su dirección electrónica es: [www.mindeporte.gov.co](http://www.mindeporte.gov.co). Cuenta con una plata globalizada de 180 funcionarios” (Mindeporte, 2021c, párr. 2) y su presupuesto actual es de \$ 881,977,086,762 según la Ley 2159 de 2021.

**Figura 3**

*Sede física del Ministerio del Deporte.*



Nota. Adaptado de *Portafolio de Servicios*, por Mindeporte, 2021c, *Portafolio de Servicios*,

[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**4.8 Marco institucional y Estratégico de la Entidad.****4.8.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS**

La Misión y Visión del Ministerio del Deporte están formuladas para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS de la Agenda 2030 que se muestra en la figura 4, que: Se trata de un conjunto integrado de 17 objetivos globales, voluntarios, y de aplicación universal que buscan el equilibrio entre las dimensiones económica, social, y ambiental, con el propósito de alcanzar mayores niveles de bienestar en el mundo, orientados por el lema “No dejar a nadie atrás”. (Mindeportes, 2020-2021, p. 7)

**Figura 4***Objetivos de Desarrollo Sostenible*

*Nota.* Adaptado de *Informe de Rendición de Cuentas*, por Mindeportes, 2020-2021, [https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe\\_Rendici%C3%B3n\\_de\\_Cuentas\\_2020-2021.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_2020-2021.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Al Ministerio del Deporte le corresponden metas “asociadas a los objetivos Salud y Bienestar, Educación de calidad, Reducción de las desigualdades y Ciudades y Comunidades Sostenibles, a través de 6 metas” (Mindeportes, 2020-2021). En tabla 1 se relacionan las estrategias establecidas para lograr el cumplimiento de los compromisos.

**Tabla 1**

*Compromisos ODS Ministerio del Deporte.*

Meta ODS	Indicadores asociados a la meta ODS (CONPES 3918)	Acciones estratégicas para desarrollar para el cumplimiento de la meta ODS
4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de niños en primera infancia que cuentan con las atenciones priorizadas en el marco de la atención integral.</li> <li>2. Tasa de cobertura bruta en transición.</li> <li>3. Porcentaje de niños menores de 5 años que asisten a un hogar comunitario, jardín, centro de desarrollo infantil o colegio.</li> </ol>	Se realizará atención en recreación por medio de la estrategia Mandalavida para la primera infancia y del programa nacional de recreación para la infancia.
11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.	No aplica	Plan Nacional de Recreación.
4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de niñas y niños en primera infancia que cuentan con las atenciones priorizadas en el marco de la atención integral.</li> <li>2. Tasa de cobertura bruta en transición.</li> <li>3. Porcentaje de niños y niñas menores de 5 años que asisten a un hogar comunitario, jardín, centro de desarrollo infantil o colegio.</li> </ol>	Estrategia nacional de primera infancia -programa Mandalavida
11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.	No aplica	Estrategia nacional de recreación para adolescentes y jóvenes a través del programa Campamentos Juvenil.
11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.	No aplica	Estrategia nacional de recreación con y para persona mayor con el programa Nuevo Comienzo.
11.7. De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de hombres de 13 a 49 años que han sido tocados o manoseados sin su consentimiento.</li> <li>2. Porcentaje de mujeres de 13 a 49 años que han sido tocadas o manoseadas sin su consentimiento.</li> </ol>	Asesoría y asistencia técnica en la formulación de proyectos de infraestructura deportiva y recreativa en los entes departamentales y municipales.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

*Nota.* Matriz que relaciona las estrategias dispuestas e indicadores formulados para el cumplimiento de los ODS para el Ministerio del Deporte. Adaptado de *Informe de Rendición de Cuentas*, por Mindeportes, 2020-2021, [https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe\\_Rendici%C3%B3n\\_de\\_Cuentas\\_2020-2021.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_2020-2021.pdf)

#### **4.8.2 Plan Nacional de Desarrollo - PND**

El Ministerio del Deporte contribuye a los objetivos planteados en:

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, “Pacto por Colombia – Pacto por la Equidad” en el capítulo de deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y cohesión social, se resalta la importancia del deporte como elemento vital que contribuye al buen estado físico, al bienestar mental y a la interacción social de los individuos. (Mindeportes, 2020-2021, p. 9)

“El PND establece para el Ministerio del Deporte once (11) indicadores dentro del III Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia eficiente, de calidad y conectada a mercados” encaminados a fortalecer el deporte en el país (Mindeportes, 2020-2021).

Estos indicadores son los siguientes:

1. Niños, niñas y adolescentes que acceden a servicios deportivos recreativos, de actividad física y aprovechamiento de tiempo libre.
2. Personas beneficiadas por el Programa Adulto Mayor Nuevo Comienzo “Otro motivo para vivir”.
3. Municipios que implementan del Programa Adulto Mayor Nuevo Comienzo “Otro motivo para vivir”.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

4. Personas que acceden a servicios deportivos, recreativos y de actividad física con enfoque diferencial.
5. Municipios que implementan programas de recreación, actividad física, deporte social comunitario y aprovechamiento del tiempo libre.
6. Niños, niñas, adolescentes y jóvenes beneficiarios que hacen parte del Programa Supérate +.
7. Escenarios deportivos y recreativos en condiciones de calidad para el desarrollo de programas.
8. Personas con talento deportivo identificadas y atendidas.
9. Niños, niñas, jóvenes, adolescentes que acceden a reserva deportiva.
10. Nuevas medallas y reconocimientos en competencias internacionales.
11. Porcentaje de avance en la implementación del Observatorio del Sistema Nacional del Deporte. (Mindeportes, 2020-2021, p. 13)

### ***4.8.3 Plan Estratégico Institucional***

El Ministerio del Deporte tiene los siguientes objetivos estratégicos:

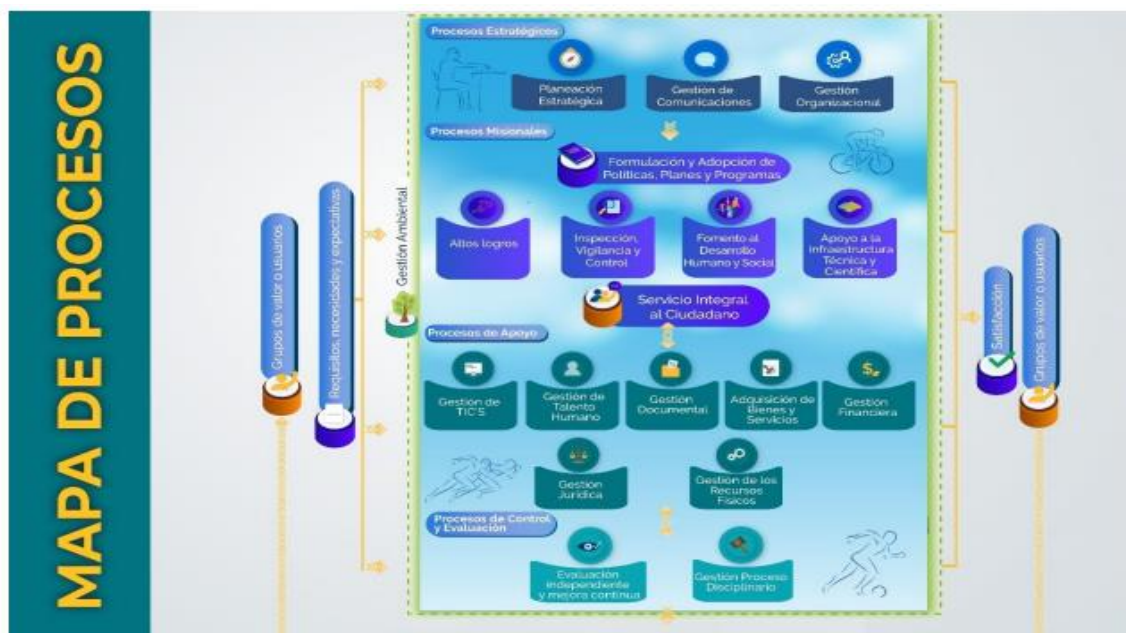
- Objetivo 1: Fortalecer la institucionalidad y la articulación de las entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte -SND.
- Objetivo 2: Incrementar programas que promuevan la práctica del deporte la recreación y la actividad física y fomenten los estilos de vida saludables.
- Objetivo 3: Incrementar programas que promuevan la práctica del deporte la recreación y la actividad física y fomenten los estilos de vida saludables. (Mindeportes, 2020-2021, p. 12)

#### **4.8.4 *Mapa de Procesos***

En la figura 5 se observa el Mapa de Procesos del Ministerio del Deporte, el cual se divide los procesos en estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación. Dentro de los procesos misionales se tienen los siguientes:

- Formulación y Adopción de Políticas, Planes, y Programas,
- Altos Logros,
- Inspección, Vigilancia y Control,
- Fomento y Desarrollo Humano y Social, y
- Apoyo a la Infraestructura Técnica y científica

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 5***Mapa de Procesos del Ministerio del Deporte*

*Nota.* Adaptado de *Portafolio de Servicios*, por Mindeporte, 2021c,

[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

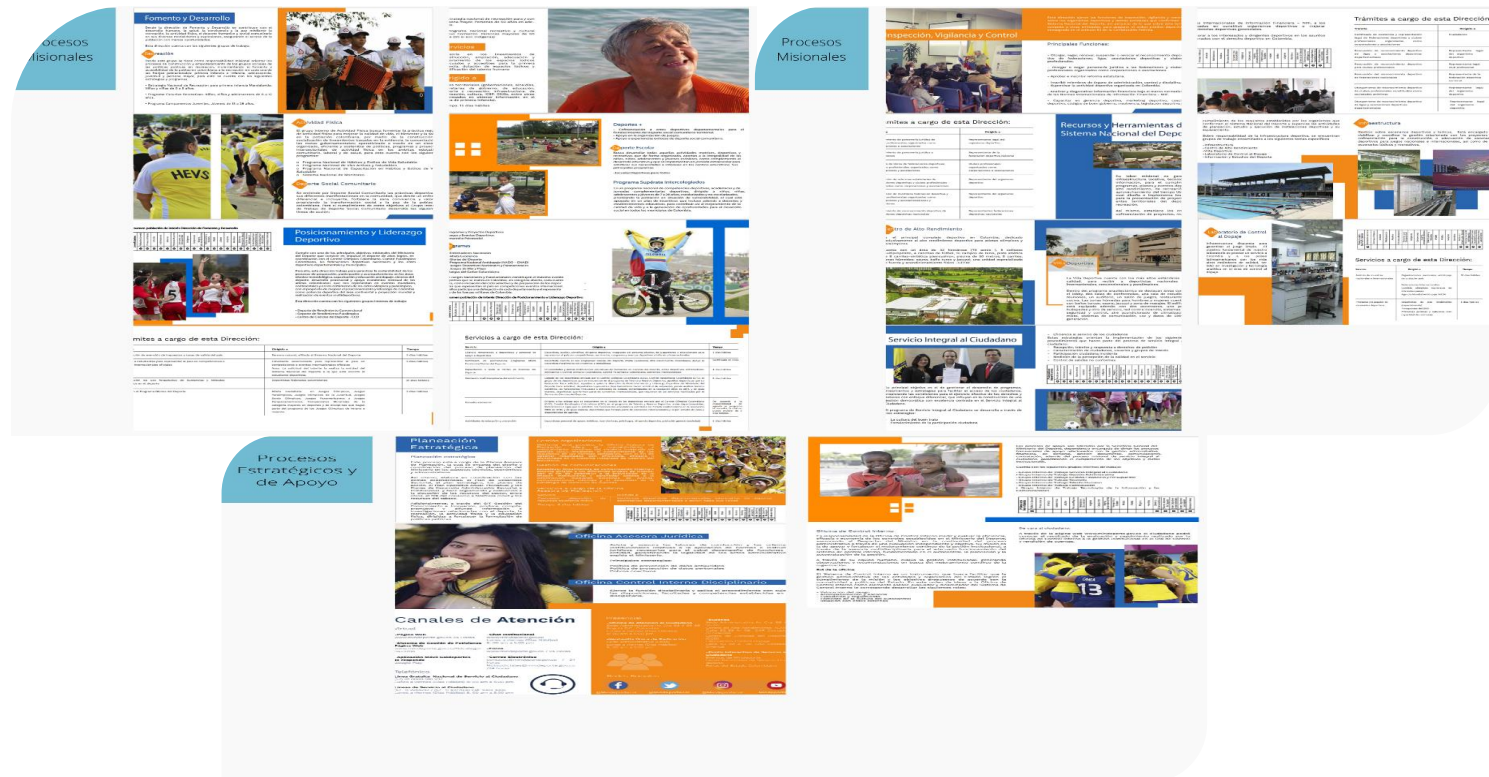
#### 4.9 Portafolio de Servicios del Ministerio del Deporte

La figura 6 muestra el portafolio de servicios del Ministerio del Deporte determinados por los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la entidad.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 6**

*Portafolio de Servicios del Ministerio del Deporte*



*Nota.* Adaptado de *Portafolio de Servicios*, por Mindeporte, 2021c,

[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO\\_DE\\_SERVICIOS.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

## 5 Marco Contextual y Conceptual

De acuerdo DAFP (2020a) en el contexto de la sociedad de conocimiento y la Cuarta Revolución Industrial:

Nos encontramos frente a una sociedad encaminada hacia la innovación en varios órdenes, entre estos, el desarrollo de nuevas tecnologías y la cocreación para el diseño de productos, servicios y procesos que incrementan la productividad y fortalecen la gestión institucional. (p. 12)

Por ello, “las entidades comienzan a innovar conscientes de la importancia de crear, difundir e incorporar nuevos conocimientos a su gestión y materializarlos en nuevos productos o servicios con valor agregado” (DAFP, 2020a, p. 12).

En respuesta a ese contexto, en 2019 el Consejo de la OCDE a nivel Ministerial adopta la Declaración sobre Innovación en el Sector Público, que legitima la innovación como punto central y estratégico del funcionamiento de las instituciones del sector público y el trabajo diario de los funcionarios públicos (OCDE,2019, p. 3). En ese sentido, los países adherentes a este instrumento reconocen “la importancia de la innovación en la forma en la que sus gobiernos y organizaciones enfrentan desafíos rutinarios y complejos y aprovechan oportunidades” (OCDE, 2019, p. 5) en su labor de:

Diseñar e implementar marcos políticos y jurídicos para economías y sociedades sustentables y crear condiciones efectivas para la entrega de servicios públicos esenciales, dados en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, enfrentando desafíos, como la transformación digital, la pobreza energética, la degradación ambiental, el cambio climático y la desigualdad. (OCDE, 2019, p. 5)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

El DAFP (2020a) ha resaltado la necesidad de desarrollar una “cultura organizacional que incluya dentro de sus valores y prácticas la gestión de conocimiento y la innovación” (DAFP, 2020a, p. 12), toda vez que, “las organizaciones del sector público deben ser capaces de innovar de manera consistente y confiable” (OCDE, 2019, p. 5), es decir, que puedan percibir “la innovación, especialmente la experimentación, como una alternativa para diseñar soluciones asertivas y a menor costo” (DAFP, 2020<sup>a</sup>, p. 12).

### 5.1 Definición de Innovación

Existe una amplia literatura sobre qué es la innovación, entre las cuales encontramos las siguientes definiciones:

- “la innovación consiste en usar el conocimiento que se pueda conseguir o se estime pertinente, para conseguir un proceso inédito, que lleve a una meta de progreso deseada” (Nieto, 2012, p. 1).
- “la innovación es la acción de dotar a los recursos una nueva capacidad de producir riqueza” (Drucker, 1988, p. 45).
- Por innovación debe entenderse también el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa, la cual hará posible que produzca y ponga en el mercado una corriente continua de innovaciones menores o marginales que es lo que hace verdaderamente sostenible una empresa. (Trias de Bes y Kotler, 2011, p. 22)
- “un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

usuarios (productos) o implementados en la organización (procesos)” (OECD/Eurostat, 2018, p. 6).

### 5.2 Innovación en el Sector Público

La OCDE (2019) afirma que “la Innovación de manera amplia, consiste en implementar algo nuevo para un contexto determinado, con el objeto de generar un impacto y sirve como estrategia proactiva para que los gobiernos puedan responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos” (p. 3).

Así mismo, la OCDE (2019) menciona que la innovación en el sector público se puede gestionar con enfoque de portafolio que implica:

- Innovación orientada a la mejora: fortalece y mejora las prácticas actuales para ser más eficientes y obtener mejores resultados. Se basa en las estructuras actuales.
- Innovación orientada a la misión: Busca alcanzar ambiciones y establecer prioridades claras. A través de ésta, se desarrollan nuevos métodos y enfoques para alcanzar los objetivos según sea necesario.
- Innovación adaptativa: responde a los cambios en la sociedad y en la tecnología, por lo tanto, fomenta la curiosidad por interpretar.
- Innovación anticipatoria: Gira en torno a la incertidumbre, los temas emergentes y las nuevas tendencias, que dan forma a las nuevas prioridades y compromisos futuros. (p. 5)

En las figuras 7 y 8 se listan las características y beneficios de la gestión de portafolio propuesta por la OCDE.

**Figura 7***Características de la Gestión de Portafolio*

*Nota.* Elaboración propia a partir de Facetas de la Innovación del Sector Público – Portafolios de Innovación.

**Figura 8***Beneficios de la Gestión de Portafolio*

*Nota.* Elaboración propia a partir de Facetas de la Innovación del Sector Público – Portafolios de Innovación.

### 5.3 Contexto Nacional de la innovación pública

De acuerdo con la Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022), pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación:

La innovación pública tiene como objeto crear valor público o valor compartido por todos. Para lograrlo, los procesos de innovación pública se deben enfocar en abordar los desafíos de alta complejidad e incertidumbre que enfrenta la administración, mediante la exploración y la prueba de alternativas, para aprender eficientemente, hasta alcanzar las soluciones más efectivas que puedan alcanzarse. (DNP, 2019, p. 5)

En consecuencia, el PND 2018-2022 plantea una estrategia y objetivos para promover la innovación pública en Colombia, (ver figura 9), cuya agenda fue impulsada por “la suscripción de Colombia a la Declaración de Innovación en el Sector Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)” (DNP, 2019, p. 5).

#### Figura 9

*Objetivos Estratégicos de la Innovación Pública en Colombia.*



*Nota.* Adaptado de *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*, por Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019b,

<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

### 5.3.1 *Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación*

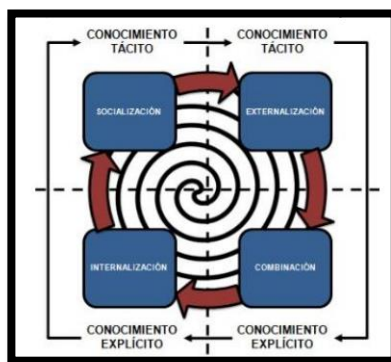
Gestión del Conocimiento: Uno de los modelos más importantes es el de Nonaka y Takeuchi (1995). Es un modelo que está orientado a la creación de conocimiento dentro de las entidades, contando con cuatro niveles diferentes: individual, grupal, organizacional, interorganizacional. Estos niveles garantizan la producción de conocimiento actualizados desde el interior hasta el entorno, facilitando la toma de decisiones.

Es así como se expone la espiral de creación de conocimiento, en el cual las personas experimentan la transformación del conocimiento a nivel individual desde su interior, transmitiéndolo al equipo de trabajo por medio de la organización hacia el entorno y finalmente de nuevo para la misma organización.

Lo fundamental de este modelo es la distinción entre modelo tácito y conocimiento explícito. La conversión de conocimiento entre estos dos tipos es de vital importancia, sobre todo, la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi , 1995).

#### **Figura 10**

*Representación Gráfica – Modelo de gestión de conocimiento Organizacional. El espiral de conocimiento de Nonaka y Takeuchi.*



## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

*Nota.* Adaptado de *Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional*, por Aguilera, 2017, [https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1VPH389T6-28WJG7S-15Q/1.%20Nonaka%20y%20Takeuchi\\_%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1VPH389T6-28WJG7S-15Q/1.%20Nonaka%20y%20Takeuchi_%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf)

Como se ha mencionado, el DAFP (2020a) ha resaltado la necesidad de desarrollar una cultura organizacional que incluya la innovación, por ello, expidió el Decreto 1499 de 2017 que modificó el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, (Decreto 1083 de 2015), en lo relacionado con el Sistema de Gestión, establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que prescribe 7 dimensiones y 19 políticas de gestión y desempeño institucional, que deben ser “implementadas por las entidades de orden nacional y territorial y cuyo monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión – FURAG” (Mineducación, 2022, p. 1).

Lo anterior hace referencia al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, que:

Es el marco de referencia para dirigir, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, para alcanzar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con calidad en el servicio e integridad. (DAFP, 2021b, p. 8)

La dimensión 6 del MIPG se relaciona con la política de Gestión de Conocimiento y la Innovación, que “facilita obtener mejores resultados, toda vez que permite construir desde lo ya construido, generar conocimiento, mejorar el aprendizaje y promover buenas prácticas” (DAFP, 2021b, p. 99) desarrollando:

Mecanismos de experimentación e innovación para proveer soluciones efectivas, que orienten la gestión al servicio de los ciudadanos, reduciendo el riesgo de implementar

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

nuevas iniciativas de gestión, al elegir la construcción de prototipos, ensayos o experimentos que permitan comprobar o identificar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios. (DAFP, 2021v, p. 100).

En este sentido, el DNP ha desarrollado una apuesta conceptual sobre la innovación pública, la experimentación y sus principios en Colombia, que se detallan a los siguientes apartes de este documento. En la figura 11 se muestran los ejes principales de la Dimensión 6 Gestión de Conocimiento y la Innovación.

De acuerdo con el DAFP (2021b) la Gestión del Conocimiento e Innovación “busca que las entidades públicas analicen las formas en las que genera, captura, evalúa, y distribuye el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar la gestión” (p. 100).

Frente al componente de la innovación está política promueve:

El desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios. (DAFP, 2021b, p. 100).

En el eje 1 sobre Generación de Conocimiento y Producción, la política menciona que “la generación de nuevas ideas al interior de las entidades se da a través de mecanismos que pueden relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano de las entidades” (DAFP, 2021b, p. 103), por ello dentro de las acciones para

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

su cumplimiento deben ser tendientes a: i) Apoyar y desarrollar la innovación, ii) la experimentación y iii) impulsar la investigación.

**Figura 11**

### *Gestión del Conocimiento y la Innovación*



*Nota.* Adaptado de *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG. Versión 4*, por Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021b, [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23\\_Manual\\_operativo\\_mipg\\_4V\\_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-5482a90302ad?t=1619467195249](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Manual_operativo_mipg_4V_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-5482a90302ad?t=1619467195249)

### 5.3.2 *Definición de “innovación” y “experimentación” en Colombia*

De acuerdo con el DNP-EiP (2021):

La innovación pública es la que responde a desafíos públicos y su alcance va más allá del sector público y se concentra en combinar la creatividad y la colaboración para atender los retos públicos complejos y construir nuevas respuestas ante ellos. (p. 14)

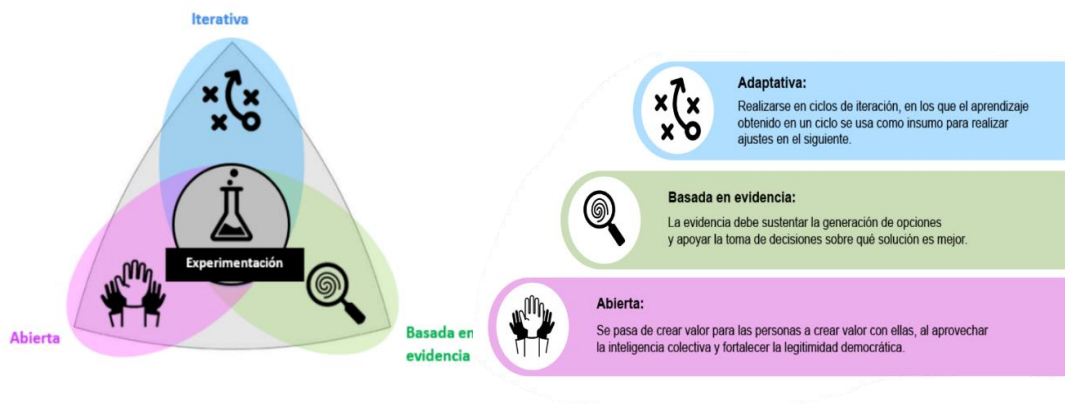
Existe una enorme cantidad de maneras para innovar, sin embargo, Colombia conforme al PND 2018-2022 propone un enfoque experimental como vehículo para encontrar nuevas formas para crear valor público (DNP, 2021).

Por otra parte, una definición de “experimentar es probar en la práctica una nueva idea o método para ver cómo funciona y que efectos tiene. Esto permite aprender de manera sistemática y generar evidencia para la toma de decisiones” (DNP, 2021, p. 15).

Por su parte el DNP (2019) como se citó en Breckon (2015) considera “la experimentación como un motor de la innovación pública”, pues “la experiencia muestra que es el ingrediente común de las estrategias innovadoras para abordar la complejidad y la incertidumbre. Por ello el DNP-EiP ha desarrollado una apuesta conceptual sobre la experimentación que se muestra en la figura 12.

**Figura 12***Apuesta Conceptual sobre Experimentación*

Nota. Adaptado de Informe de Barreras a la Innovación, por Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020,



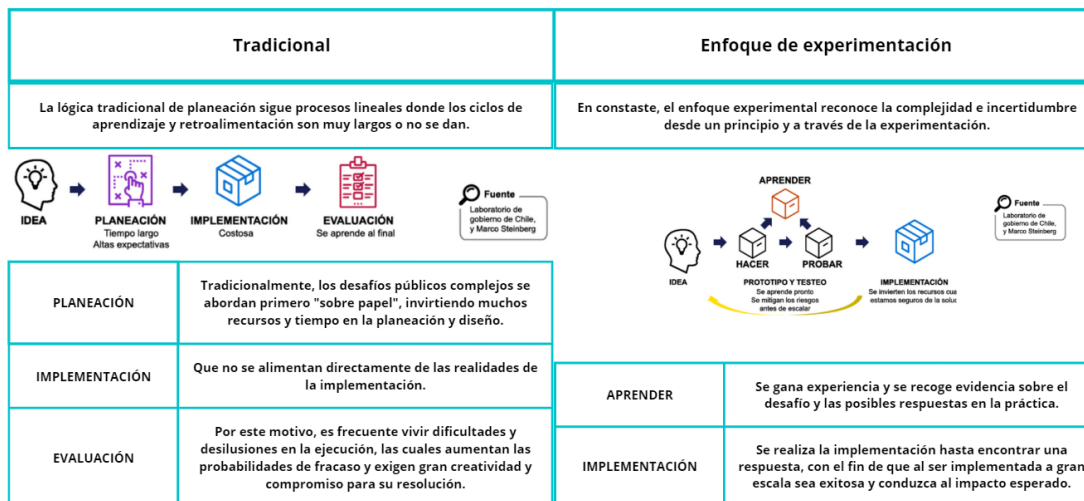
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe\\_barreras\\_a\\_la\\_innovacion\\_publica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe_barreras_a_la_innovacion_publica.pdf)

Para comprender el concepto el DNP-EiP (2021) ha hecho una comparación de cómo es el ciclo de planeación tradicional con el ciclo de planeación con experimentación en la administración pública que se ilustra en la figura 13.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 13**

*Ciclo de Planeación Tradicional y Planeación con Experimentación en la Administración Pública.*



*Nota.* Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP,

2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

**5.3.3 Marco conceptual –Principios de la Innovación en Colombia.**

El DNP-EiP (2021) estableció un marco conceptual de “ocho principios que enmarcan las características de la innovación y orientan formas de abordar las fases de desarrollo de un proyecto de innovación pública, para resolver problemáticas e implementar soluciones sostenibles a los retos públicos” (p. 27). Es decir, es un marco que permite definir las acciones y estrategias de innovación pública al interior de las entidades públicas y les “permite evaluar qué tan innovador es un proyecto, una política o una iniciativa pública” (p. 13). En las figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21 se describen los ocho principios de la innovación pública en Colombia

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

indicándose, la definición de cada principio, su marco conceptual, definiciones asociadas y metodologías que permiten implementarlos y lecturas de interés.

**Figura 14**

*Principio de la Innovación Pública- Empática*



*Nota.* Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 15

Principio de la Innovación Pública -Experimental.



Nota. Adaptado de Principios de la Innovación Pública en Colombia, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 16

Principio de la Innovación Pública -Ágil



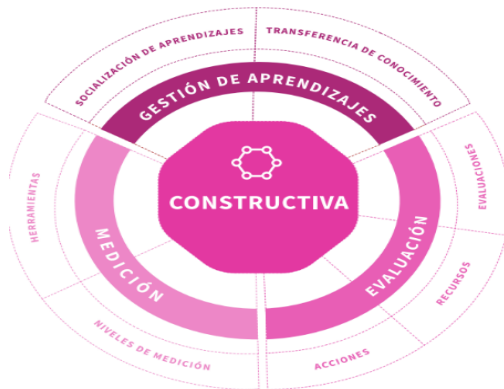
Nota. Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Figura 17

Principio de la Innovación Pública -Constructiva

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE



### ¿Qué es?

Promueve la generación, la apropiación y el uso tanto de aprendizajes como de evidencia que demuestran la generación de valor público, sustentan la toma de decisiones y permiten identificar, corregir, aprender, reconstruir y lograr mejores resultados.



### Sobre el concepto

La relevancia de gestión del conocimiento en la innovación radica principalmente en la posibilidad de transformar el procesamiento de la información en el capital intelectual del Estado (Función Pública, 2020). No obstante, uno de los obstáculos más notorios que enfrentan los Gobiernos para aumentar el bienestar general de una manera inclusiva, en especial en América Latina, es la falta de conocimiento sobre cuál es la mejor manera de diseñar e implementar una política pública. En otras palabras, se sabe más "qué" hacer que "cómo" debe hacerse (CAF, 2016).

Parte importante del conocimiento necesario para la gestión pública se origina dentro de las entidades públicas en todos sus niveles, en los funcionarios, las contratistas o los servidores públicos. En efecto, es ahí donde continuamente se toman decisiones sobre el uso de recursos, y ese flujo de experiencias contiene información fundamental para generar aprendizajes sobre la gestión que puede derivar en mejores servicios públicos.

Por ello, compartir el conocimiento entre individuos, específicamente entre servidores públicos y demás colaboradores de las entidades, no solo favorece la preservación de la memoria institucional en términos de transferir aprendizajes producto de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, sino que también promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento de la gestión institucional (Función Pública, 2019). Así pues, conviene considerar formas de gestión de conocimiento basado en la evidencia, las tendencias y las experiencias. Por ejemplo, las mediciones del avance de los proyectos a lo largo del tiempo, la evaluación de los resultados asociados a ellos, al igual que las evaluaciones de sus impactos, ya sean cualitativas o cuantitativas (CAF, 2016).

De lo anterior, se deriva naturalmente en los procesos de innovación pública la necesidad de datos y evidencia para poder mejorar el conocimiento y la comprensión del estado de la innovación pública. Medir la innovación pública puede ser desafiante, complicado y en ocasiones lento, pero permite identificar, corregir, aprender, reconstruir y lograr mejores resultados (Schwarz, 2019). Es necesaria una recopilación de datos sistemática para que no se evalúe la innovación pública con base en las opiniones, las esperanzas o los sueños, ya sean propios o de los demás (COI, 2018). La evaluación contribuye a que las decisiones se tomen de manera calificada, al mismo tiempo apoya el proceso de aprendizaje a lo largo del camino. Por lo anterior, se concluye que la innovación pública es constructiva, pues promueve la generación, apropiación y uso tanto de aprendizajes como de evidencia que demuestran la generación de valor público, sustentan la toma de decisiones y permiten identificar, corregir, aprender, reconstruir y lograr mejores resultados y mejorar la eficiencia de la gestión pública.



### Conceptos asociados

Gestión del conocimiento  
Gestión de aprendizajes  
Medir  
Evaluar  
Documentar  
Tendencias  
Datos  
Evidencias



### Metodologías

Algunas herramientas de las metodologías constructivas incorporadas en la gestión de los proyectos e iniciativas de innovación pública son las siguientes:

- Evaluación de necesidades
- Evaluación teórica
- Evaluación de resultados
- Evaluación de procesos
- Evaluación de operaciones
- Evaluación de impacto
- Evaluación de eficiencia
- Modelos lógicos del marco MEAL: teoría de cambio, marcos de resultados, marco lógico



### Lecturas recomendadas

- CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). (2016). *Aprendizaje e innovación en el sector público*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/05/aprendizaje-e-innovacion-en-el-sector-publico/>
- COI (National Centre for Public Sector Innovation) & Public Intelligence. (2018). *A guide to evaluate public sector innovation*. COI. <https://www.coi.dk/media/49950/guide-to-evaluating-public-sector-innovation-coi.pdf>
- Función Pública (Departamento Administrativo de la Función Pública). (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf?e5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Función Pública. (2020). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión*. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2jUJbdeu/view\\_file/37827592](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2jUJbdeu/view_file/37827592)
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2014). *Innovating the public sector: from ideas to impact*. <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>
- Pabón Cadavid, J. A. (2016, julio-diciembre). *Gestión del conocimiento y políticas de innovación*. *Revista La Propiedad Inmaterial* 22, 19-31 [Universidad Externado de Colombia <http://dx.doi.org/10.18601/16571959.n22.02>]
- Schwarz, J. (2019). *How to measure innovation in the public sector*. <https://apolitical.co/solution-articles/en/how-innovative-are-you-measuring-innovation-in-the-public-sector>

*Nota.* Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 18

Principio de la Innovación Pública -Tecnológica



Nota. Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 19

Principio de la Innovación Pública -Colectiva



Nota. Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 20

Principio de la Innovación Pública -Integral



Nota. Adaptado de Principios de la Innovación Pública en Colombia, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 21**

*Principio de la Innovación Pública – Orientada al Futuro*



*Nota.* Adaptado de *Principios de la Innovación Pública en Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

El proceso para la implementación de la innovación en una entidad es único y específico, pues depende del tipo de organización y su contexto, por ello en la actualidad se sigue profundizando sobre la innovación pública y los factores que influyen para que el proceso sea exitoso, es así como, el DNP-EiP formuló su propuesta “basado en la revisión y estudio de diferentes marcos conceptuales promovidos y aplicados por diferentes centros de pensamiento, empresas, laboratorios de gobierno y unidades de innovación” (DNP-EiP, 2021, p. 1) sobre cómo gestionar la innovación pública, donde cada uno propone un número de etapas o fases a seguir y variables a considerar.

En la tabla 2 se presenta una recopilación de seis marcos conceptuales sobre innovación e innovación pública, tomados como referencia por el Equipo de Innovación EiP del Departamento Nacional de Planeación, para proponer un marco general que se alinee a las características de la innovación, según las tendencias a nivel internacional y que posteriormente permitan evolucionar a herramientas y modelos de medición en criterios y principios concretos que faciliten la evidencia en las entidades públicas de Colombia (DNP-EiP, 2021).

**Tabla 2**

### *Marcos Conceptuales sobre Innovación Pública*

**Red de Innovación Local de Argentina:** En 2019 junto con Konrad Adenauer Stiftung hacen una propuesta sobre las etapas claves de los procesos de políticas públicas innovadoras, es decir, los lineamientos claros que deben regir el diseño de políticas públicas innovadoras. La propuesta se consolida en seis lineamientos: (1) empatizar, (2) validar, (3) idear, (4) prototipar, (5) definir y evaluar, (6) presentar.

<b>Etapas claves en el proceso de innovación - Red de Innovación Local (Argentina)</b>	
Nombre	Descripción
Empatizar	Es la primera acción vital para lograr un buen diseño de política pública centrado en las personas. Cuanto más se sea capaz de ponerse en el lugar de las personas, más posibilidades se tienen de comprender e identificar qué puede aportarles más valor o dónde está el problema. Esta fase consiste en definir y dejar claros los objetivos y propósitos de lo que se desarrollará teniendo claro el problema por resolver.
Validar	La validación debe darse continuamente en los procesos de innovación. Conocer los datos y evidencias acerca del desafío o tema por trabajar, así como tener referentes de qué ese hizo en otras ciudades, contextos, qué dicen los expertos y qué actores están involucrados en un proceso de innovación. Para validar las metodologías pueden ser cualitativas o cuantitativas. Las etapas de validación son cinco:

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) identificar actores, conductas y contextos,</li> <li>(2) investigar,</li> <li>(3) salir a campo y capturar hallazgos,</li> <li>(4) analizar hallazgos,</li> <li>(5) observar y hacer una pausa.</li> </ol>
Idear	<p>Idear no es sobre la idea correcta, es crear la mayor cantidad de posibilidades. Si para innovar todos deben pensar fuera de la caja, porque es lo que debe modificarse, pensar distinto requiere métodos distintos. La creatividad es la habilidad humana de generar ideas nuevas. Es una habilidad cognitiva, ya que se desarrolla con la mente. El problema con la creatividad es que requiere un gasto de energía mental adicional.</p> <p>Para idear es claro tener en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) no juzgar ideas,</li> <li>(2) anotar todas las ideas,</li> <li>(3) no explicar ideas,</li> <li>(4) no perder el foco.</li> </ol>
Prototipar	<p>Las ideas en el papel pueden ser interesantes, pero las que toman vida son invaluable. Prototipar una idea es desarrollarla un poco más en profundidad y tratar de hacerla tangible con la intención de probarla con el equipo y con la comunidad. Así se puede aprender sobre qué funciona y qué no, para así encontrar qué ajustar y mejorar en las soluciones propuestas antes de implementarlas.</p>
Definir y evaluar	<p>¿Esto realmente funciona para resolver el desafío elegido? El momento de evaluar es fundamental si se desea aprender del proceso, saber qué soluciones vale la pena escalar para implementarse y de cuáles es mejor alejarse. Responder esta pregunta genera valor no solo para el propio equipo, sino también para todos los que buscan resolver desafíos similares. El momento de la evaluación es fundamental en todos los procesos de innovación — lo mismo que en el diseño de política pública en general—, y es muy importante que esa mirada “evaluativa” esté integrada en todo el proceso.</p>
Presentar	<p>Para que un proyecto tome vida debe lograr que los distintos actores claves se involucren —pueden ser los mismos ciudadanos, otras áreas de gobierno, actores privados, organizaciones de la sociedad civil o incluso, en algunos casos, los propios compañeros de equipo—. Por eso es importante presentar la información de manera clara y concisa, y poder responder las preguntas que surjan sobre el proyecto: ¿para quién? ¿por qué? ¿cómo? En conclusión, presentar un proyecto tiene que ver con contar una historia completa y coherente.</p>

**2. Centro Nacional de Innovación del Sector Público de Dinamarca:** Describe cuatro pasos en el proceso de innovación o iniciativa de política pública innovadora; estos son: (1) aclarar, (2) planear, (3) recoger, analizar, concluir y (4) usar.

### **Pasos claves en el proceso de innovación - Centro Nacional de Innovación del Sector Público (Dinamarca)**

Nombre	Descripción.
Aclarar	Aclarar y alinear las expectativas significa establecer un punto de vista sólido del reto por resolver mediante la innovación.
Planear	El riesgo de las iniciativas de innovación es que no se lleven a cabo porque el reto principal radica en la gestión del proceso en sí. En esta etapa se debe: (1) valorar los criterios e indicadores de éxito, (2) contar con una base para la comparación, (3) tener claros los roles y las responsabilidades, (4) elegir el método para aplicarse en todo el proceso.
Recoger, analizar y concluir	Es importante vincular el conocimiento y la evaluación con las iniciativas innovadoras, al igual que mantener una visión general de lo que se ha hecho y qué conocimiento se ha adquirido de los métodos individuales utilizados en la evaluación.
Usar	No se puede desperdiciar el conocimiento adquirido, sino que debe gestionarse, aprenderlo, documentarlo y difundirlo.

**Laboratorio de Gobierno de Chile:** Con base en el encuentro de innovadores públicos del año 2017 destaca cuatro fases indispensables y características de los procesos de innovación pública que son: (1) descubrimiento del desafío, (2) generación de ideas, (3) prototipado y testeo, y (4) gestión (Laboratorio de Gobierno, 2017). Este mismo laboratorio —a lo largo de sus publicaciones, guías y casos— propone cinco principios que establecen los lineamientos que caracterizan los procesos de innovación pública. (1) foco en las personas, (2) enfoque sistémico, (3) cocreación, (4) experimentación, y (5) foco en la experiencia, que se detallan a continuación

### **Principios de la innovación pública - Laboratorio de Gobierno Versión 1 (Chile)**

Nombre	Descripción
Foco en las personas	Al seguir la perspectiva de la innovación desde el diseño, el Laboratorio propone un cambio de orientación, es decir, pasar de hacerlo desde un enfoque centrado en las cosas a uno centrado en las personas, poniéndolas en el centro de las preocupaciones, para así entender tanto sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades que las convierten en agentes del proceso de innovación.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Enfoque Sistémico	Integrar múltiples miradas a través de una visión holística de los problemas y de las soluciones. Con la coordinación inter y transectorial, a la cual se suma el uso del pensamiento sistémico, el Laboratorio busca romper silos disciplinares y de gestión para ser capaz de administrar la complejidad.
Cocreación	Como complemento del enfoque en las personas, el Laboratorio entiende la cocreación como la manera en la que se da la colaboración activa entre múltiples actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para codescubrir, codefinir, coidear y coimplementar innovaciones que produzcan impacto.
Experimentación	Es la primera acción vital para lograr un buen diseño de política pública centrado en las personas. Cuanto más se sea capaz de ponerse en el lugar de las personas, aumentan más las posibilidades de comprender e identificar lo que les puede aportar más valor o dónde está el problema. Esta fase va acompañada de definir, como una segunda acción, y consiste en dejar claro los objetivos y propósitos de lo que se desarrollará teniendo claro el problema por resolver.
Foco en la experiencia	El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar basados en historias y pensamiento visual. Se provee una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que es funcional a hacer de la innovación pública una experiencia formativa y de cambio cultural.

Fuente: Laboratorio de Gobierno de Chile 2018, como se citó en DNP-EiP, 2021)

No obstante, una publicación más actualizada del Gobierno de Chile (Laboratorio de Gobierno, 2021) ajusta los ya descritos cinco principios que establecen una orientación de cómo trabajar durante todas las fases de desarrollo de un proyecto de innovación pública, con el objetivo de ser lo más efectivos posible en resolver las problemáticas correctas e implementar las mejores soluciones para las instituciones y sus usuarios. Estos principios son: (a) personas al centro, (b) enfoque multidimensional, (c) cocreación, (d) basado en evidencia, (e) orientado a la implementación.

Así mismo, plantea cinco capacidades transversales de la innovación pública: (1) descubrir, (2) idear, (3) prototipar, (4) pilotear y evaluar, (5) facilitar y comunicar.

### Principios de la innovación pública - Laboratorio de Gobierno (Chile)

Principios	Capacidades	Alcance
Personas al centro	Descubrir	TRANSVERSAL
Enfoques multidimensionales	Ideas	
Cocreación	Prototipar	
Basado en evidencia	Pilotear y evaluar	
Orientado a la implementación	Facilitar y comunicar	

**Caso del sector público colombiano:** Rodríguez plantea nuevas formas de pensar y hacer en el sector público colombiano: (1) enfoque en el usuario, (2) enfoque en retos públicos, (3) experimentación, (4) colaboración, y (5) visualización, los cuales se detallan a continuación:

### Nuevas formas de pensar y hacer en el sector público (Colombia)

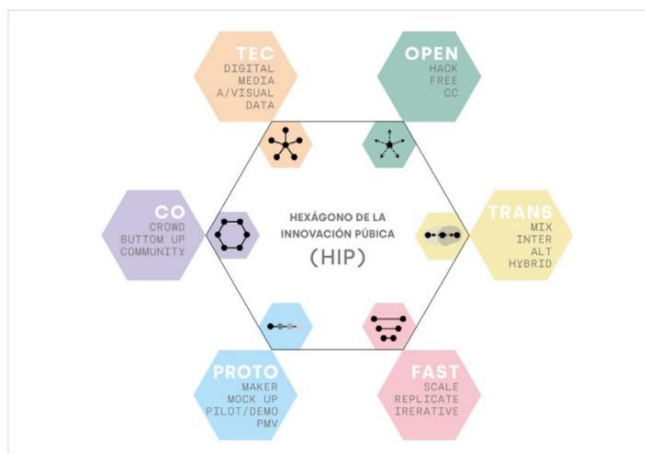
Nombre	Descripción
Enfoque en el usuario	Destaca la importancia de entender las preocupaciones y necesidades de sus usuarios, servidores públicos colombianos que quieren innovar. Busca entender tanto sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación, partiendo del hecho de que esta información no se mantiene estática en el tiempo, busca mantener un contacto en doble vía.
Enfoque en retos públicos	La plataforma se concibe sobre el concepto de innovación pública, definida como la que responde a retos públicos; estos, por su parte, son desafíos colectivos que nos afectan a todos. El enfoque en la resolución de retos complejos, como los que enfrenta el sector público, involucra las maneras de pensar y hacer de las personas a cargo de dichos desafíos; la toma de decisiones involucra el pensar y el hacer lo conllevaría a la generación de valor público.
Experimentación	Este principio refiere el ensayo, la prueba y el error, que se ejercitan a través de la práctica, siendo una la de “aprender haciendo”. En la experimentación se busca ir construyendo conocimiento práctico que, por medio del desarrollo y el fortalecimiento de habilidades, mejore y haga factibles las soluciones. La innovación implica ensayar y equivocarse, una ecuación muy lejana de la experiencia de trabajo del sector público. La experimentación es un espacio que permite llegar a la innovación. En síntesis, experimentar y ensayar permite cristalizar las ideas y mitigar los eventuales riesgos.
Colaboración	Una colaboración activa entre múltiples actores se consigue abriéndoles espacios, entregándoles herramientas y motivándolos a probar, a lograr sus objetivos o a fallar en el intento, pero, sobre todo, compartiendo su experiencia y aprendiendo entre todos.
Visualización	La representación de ideas, datos, mensajes supera las consideraciones de comunicación o de diagramación “bonita”. La visualización supone la comprensión de información mediante

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

representación gráfica, en la plataforma se relaciona con capacidades como la comprensión y la síntesis por una parte al comunicar o compartir el conocimiento y por otra en los procesos de pensamiento, diálogo, diseño y acción que desencadena exponer las ideas y transmitir de forma estratégica lo que se pretende decir o contar a otros.

**Modelo Hexágono de la Innovación Pública (HIP):** Desarrollado por el Laboratorio de Gobierno Abierto de Aragón en 2020, que busca acelerar el cambio sistémico de las organizaciones y concibe la innovación como redes de conversaciones, ya sea de deseos, de visiones y de afectos compartidos. El HIP, como lo llaman, está compuesto por seis vectores —Open (abierto), Trans (transversal), Fast (ágil), Proto (modelos), Co (colaborativo) y Tec (digital)—. Dichos vectores resumen las dinámicas claves para transformar una institución clásica, jerárquica y cerrada en una organización en red, abierta, dinámica y democrática, al simplificar algo tan complejo y abstracto como la creación de un ecosistema de innovación, que invita a pensar de forma diferente el entorno y provee pistas para pasar a la acción.

### Hexágono de la Innovación Pública (HIP)



**6. Otras fuentes consultadas que se recomienda consultar:** y que han sido elaboradas por otros autores, laboratorios y equipos que han adelantado acercamientos y desarrollos entorno a los principios o lineamientos claves de la innovación pública son las siguientes:

Recopilación principios en otras fuentes consultadas			
Publicación	Autor	Año	Principios /lineamientos d
Design Thinking	Tim Brown, CEO de IDEO, publicado por Harvard Business Review	2008	1. Empatía, 2. Pensamiento integrador, 3. Optimismo, 4. Ex
Entornos y motores para la innovación públic	Brugué, Q.	2014	1. Ignorancia como punto de partida 2. Aceptar la inexactitu
Robert's Rules of Innovation II: The Art of Implementation	Robert F, Brands Martin J, Kleinman	2015	1. Puede venir de cualquier lado, 2. Centrada en el usuario, 3. por los conocimientos técnicos, 5. Enviar e iterar/ Entregar e abierto por defecto, 8. Falla bien, no tolerar la negatividad a propósito-
Design Thinking principles for innovative organizations	Tamaki Yoshikawa	2016	1. Orientado a la acción, 2. Cómodo con el cambio, 3. Centr Dinámica del proceso constructivo.
Siete principios que podrían guiar el compromiso público con la investigación y la innovación en el siglo XXI	Nesta	2018	1. Organización, 2. Apoyado por aquellos con poder de cam Propósito, 5. Diseñado con un objetivo claro en mente, 6. Pa comunidades específicas, no a un público en general, 8. Ben Informado y facilitado.
Design Thinking	Dinngo Lab	2018	1. Generar empatía, 2. Trabajo en equipo, 3. Generación de
Principios del manifiesto ágil	Ágil Manifiesto. Org	2018	1. Satisfacer el cliente, 2. Aceptar los cambios incluidos en e 4. Autonomía y responsabilidad compartida, 5. Conversació funcionales a medida del progreso, 7. Pasar de hablar a hace y buen diseño, 10. Simplicidad, 11. Equipos autoorganizado
Seis principios para el diseño centrado en las personas	Salashmobility	2018	1. Empatía, 2. Observación, 3. Conversaciones conscientes, extremos y 6. Síntesis.
Four Ways to Make Design Thinking Stick in your organization	Experience Point	2018	1. Ayude a encontrar a las personas a encontrar los lugares c Anime a las personas a trabajar juntas con una nueva mental Comience con tareas pequeñas y enfocadas

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Five principles for innovation to prepare for a shifting labour market	Nesta	2019	1. Inteligente 2. Humano 3. Inclusivo 4. Orientado al futuro 5. Probado
Experimentation Guidelines for the Latvian Public Sector	OPSI+ Demos Helsinki	2019	1. Preparar 2. Identificar 3. Explorar 4. Probar 5. Valida
Spreading Innovation	CO	2019	1. Chequear 2. Probar 3. Adaptar 4. Eliminar 5. Implementar 6. Cosechar

*Nota.* Adaptado de Principios de la Innovación Pública en *Colombia*, por DNP-EiP, 2021,

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

### **Mejoramiento de procesos y estructura organizacional**

Son las actividades mediante las cuales se optimiza las actividades de una empresa para que pueda funcionar mejor. Tiene como objetivo encontrar las fallas e ineficiencias en las actividades dentro de una organización para ejecutarlas de mejor manera. Existen herramientas para la mejora de procesos que les pueden ser útiles a Mindeportes los cuales son :

1. Sistema-software de CRM
2. Brainstorming
3. Diagrama SIPOC
4. Hojas de Valor
5. Eliminar los modelos basados en el uso del papel
6. Agilizar y optimizar la atención al ciudadano
7. Estudios de métodos, tiempos y movimientos

Además de otros sistemas de información como SAP que les será de gran utilidad a la entidad. La certificación en un sistema de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001 versión 2015 es una alternativa viable para la entidad y dentro de las familias de la ISO existe una norma que va ligada al alcance del trabajo y es la norma ISO 56002:2019 (sistema de gestión de la innovación-orientación).

Es necesario también que la entidad evolucione a las tendencias actuales y futuras de la 4 revolución industrial, y salga de la zona de confort, incluyendo dentro de su estructura de procesos la transformación digital, el big data, estrategias digitales, internet de las cosas, ciberseguridad, etc.

## 6 Diseño Metodológico

La consultoría profesional tiene un enfoque mixto y es de alcance explicativo, no experimental, transversal, orientado a identificar y analizar las características de la entidad objeto de estudio, a través de una serie de variables exógenas y su influencia en las variables dependientes para proponer una estrategia y hoja de ruta de innovación para el Ministerio del Deporte.

El tipo de diseño para este trabajo no es experimental, donde la información principal se obtendrá por medio de instrumentos que se aplicarán de manera electrónica a los funcionarios y colaboradores de la entidad, para la recolección de datos cuantitativos que permitan identificar las cualidades o rasgos característicos de la entidad, identificando el perfil y las capacidades de innovación de la misma, buscando fortalezas, debilidades y oportunidades, para proponer una estrategia de innovación que le permita gestionar la innovación de manera eficiente y eficaz.

### 6.1 Diseño de la Investigación

La consultoría profesional pretende formular una estrategia de innovación que tenga en cuenta las características de la entidad objeto de estudio y se desarrollará en tres fases:

**Fase 1:** Caracterización de la entidad y análisis de la relación entre misión, visión y objetivos estratégicos de la misma como factores de éxito, para proponer la estrategia y la hoja de ruta de la innovación y se recopilará información de su entorno para identificar las características de la entidad objeto de estudio.

**Fase 2:** Aplicación de Instrumentos para conocer el perfil, las capacidades de innovación y su nivel de madurez, con el objetivo de obtener información que permita determinar

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

empíricamente cómo innova la entidad y cuáles son las actividades que realizan para generar sus capacidades de innovación.

**Fase 3:** En esta fase se formulará la estrategia de innovación y una propuesta de hoja de ruta para la implementación de la gestión de la innovación que incluya actividades y acciones, teniendo en cuenta las características particulares de la entidad.

### 6.2 Conveniencia del Diseño

El diseño metodológico escogido permite realizar un análisis y comprensión de las características de la entidad objeto de estudio y compararlas con las herramientas teóricas desarrolladas en la actualidad para formular una estrategia para implementar el componente de innovación de la Política de Gestión de Innovación y la Innovación liderada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los instrumentos desarrollados por el Departamento Nacional de Planeación.

### 6.3 Población -muestra

El Ministerio del Deporte actualmente cuenta con un Grupo Interno de Trabajo de Gestión de Conocimiento e Innovación.

### 6.4 Instrumentación

En la segunda fase para verificar y diagnosticar las capacidades de innovación organizacional, se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta virtual basado en el modelo de facetas de innovación diseñado por el Observatorio de Innovación en el Sector Público – OPSI – OCDE con el propósito de conocer las capacidades innovación de la entidad y tiene como objetivo obtener

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

información relevante que permiten determinar empíricamente el enfoque de innovación de la entidad y cuáles son las principales actividades que realizan para generar sus capacidades innovación, es decir, se podrá determinar el enfoque de innovación de la organización. (Ver formato en el siguiente link)

- <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq2W192-kS3hKsN-k4sLeLUNURDRXV09QRIVES1dLOUUxR1Q0QkhEMVIyQi4u>
- Modelo RISE de la Universidad EAN es una herramienta de diagnóstico y planificación para determinar las falencias y fortalezas de la entidad objeto de estudio, a partir de la valoración de la entidad, también sirve como insumo para definir las estrategias y la hoja de ruta a seguir para implementar las acciones de innovación. Este instrumento está diseñado para evaluar ocho factores, (innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología, indicadores financieros), y cuatro dimensiones para tener en cuenta y evaluar en todos los factores, (social, ambiental, gerencial, económica), este instrumento está diseñado en una escala de niveles donde el nivel 1 es el más bajo y el nivel 5 es el más alto, cada factor y dimensión tendrá unos descriptores específicos a considerarse.

### **6.5 Recopilación de Datos**

La recopilación de datos se realizará de manera electrónica enviando los instrumentos a través de <https://forms.office.com> y correo electrónico.

## 6.6 Muestreo Estadístico

Se tomará como base el muestreo probabilístico, toda vez que en este tipo de muestreo todos los objetos disponibles tienen la misma probabilidad de ser incluidos, en el caso del Ministerio del Deporte la muestra se tomó con base en la cantidad de funcionarios que tienen roles y responsabilidades, (cargos medios y altos), en el componente de innovación dentro de la estructura jerárquica y el mapa de procesos, esto con el fin de determinar la encuesta y aplicación de la matriz RISE a la población interesada. Se resalta que el tamaño de la muestra fue determinado también de manera subjetiva teniendo en cuenta los funcionarios que designó el funcionario de la entidad que lidera el proyecto.

Por lo anterior el tipo de muestra es de tipo aleatorio por conglomerados, pues la población se encuentra agrupada previamente y de estos grupos se escogieron los individuos para conformar la muestra siendo un universo finito.

Muestra basada en parámetros de: estructura organizacional, manual de funciones y responsabilidades, roles, nivel de autoridad y toma de decisiones.

Tamaño de la muestra por cargos (Coordinador GIT, jefe de planeación, Coordinador talento humano, Jefe de oficina de control interno, jefe de proyectos, coordinador financiero)

Población (cantidad de funcionarios de la entidad) = 180

El tamaño de la muestra poblacional (n)

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Donde,

n= es el tamaño de la muestra población a obtener

N= es el tamaño de la población total (180)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

$\sigma$  = representa la desviación estándar de la población (0.5)

Z = niveles de confianza (2.58)

e= limite aceptable de error muestral (0.5)

$$n = \frac{(2.58)^2(0.5)^2 180}{(0.5)^2(180-1)+(2.58)^2(0.5)^2}$$

$$n = 6.4 \approx 6$$

El tamaño de la muestra es de 6, es decir es el total de encuestas aplicadas para conocer el diagnóstico de la entidad referente a innovación; con esta muestra que, a pesar de ser un valor bajo, es suficiente para que sea significativa debido a que los 6 colaboradores escogidos tienen injerencia, autoridad y poder decisión dentro de la entidad para liderar los procesos de innovación. El equipo de innovación y desarrollo conformado en la entidad es de 3 funcionarios.

### **7 Análisis de los Datos**

Para el análisis de los datos y caracterización de la información, se utilizaron herramientas de estadísticas descriptiva y se realizó inferencia estadística para relacionar los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados.

### **8 Diagnóstico Organizacional**

Para llegar al diagnóstico sobre las capacidades y nivel de madurez de innovación del Ministerio del Deporte se utilizó la metodología indicada en los acápites ‘anteriores, es decir, en primer lugar que elaboró la caracterización de la entidad y análisis de la relación entre misión, visión y objetivos estratégicos de la misma como factores de éxito, para proponer la estrategia y

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

la hoja de ruta de la innovación y se recopiló información de su entorno para identificar las características de la entidad objeto de estudio.

### **8.1 Caracterización de la Entidad**

Para la caracterización de la entidad además de las sesiones de trabajo con el coordinador del Grupo de Gestión de Conocimiento y la Innovación de la entidad, se revisaron y consultaron fuentes institucionales, para conocer su situación actual y su entorno externo e interno con respecto a la innovación, recolectando información sobre el marco institucional, direccionamiento estratégico, políticas internas, estructura organizacional, portafolio de servicios de la entidad y otra información importante.

De acuerdo con lo anterior, se documentó y se evidenció la propuesta de valor de la entidad utilizando el modelo Canvas de Osterwalder (2010) aplicado a una entidad pública. (Ver figura 21), relacionando la propuesta de valor con cada una de las características de la entidad evidenciadas.

Dicha documentación se elaboró teniendo en cuenta el nuevo paradigma del Estado que consiste en tener una Administración Pública abierta y que construya confianza entre los ciudadanos, es decir, que pasa de gobernar para los ciudadanos a gobernar con los ciudadanos, dicho nuevo paradigma corresponde al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que permite la confluencia de perspectivas y opiniones para que, de forma amplia, se construyan acuerdos de cara a la implementación de soluciones a desafíos públicos y el goce efectivo de derechos ciudadanos (DAFP, 2020a).

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 22

## Modelo Canvas Ministerio del Deporte

MODELO CANVAS MINISTERIO DEL DEPORTE														
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de Desarrollo Sostenible OSD</li> <li>Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022</li> <li>Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo.</li> <li>Proceso de formulación de políticas, planes y programas.</li> <li>Presidencia de la República</li> <li>Ministerio de Hacienda</li> <li>Departamento Nacional de Planeación.</li> <li>Federaciones Deportivas Nacionales</li> <li>Federaciones Deportivas Internacionales</li> <li>Comité Olímpico Colombiano</li> <li>Comité Paralímpico Colombiano</li> <li>Comité Olímpico Internacional</li> <li>Eventos deportivos</li> <li>Entes departamentales y municipales</li> <li>Universidades y Colegios</li> <li>Atletas, personal de apoyo y dirigentes</li> <li>WADA - Agencia Mundial Antidopaje</li> <li>Miembros del Sistema Nacional del Deporte.</li> <li>Organismos Nacionales e Internacionales</li> <li>Organismos Deportivos</li> <li>Particulares</li> <li>Institutos deportivos.</li> </ul>	<p>Formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, para promover el bienestar, la calidad de vida, así como contribuir a la salud pública, a la educación, a la cultura, a la cohesión social, a la conciencia nacional y a las relaciones internacionales, a través de la participación de los actores públicos y privados.</p> <p><b>Procesos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Gestión de Comunicaciones</li> <li>Gestión Organizacional</li> </ul> <p><b>Procesos misionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Altos logros</li> <li>Inspección, Vigilancia y Control</li> <li>Fomento y Desarrollo humano y Social</li> </ul> <p><b>Procesos de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión TIC, Gestión de Talento Humano, Gestión Documental, Adquisición de Bienes y Servicios y Gestión Financiera.</li> </ul> <p><b>Proceso de Control y Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación Independiente y mejora continua.</li> <li>Gestión Proceso Disciplinario.</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Humano - 180 funcionarios de planta globalizada.</li> <li>Capital financiero - Presupuesto General de la Nación \$881.977.086.762 para el año 2022</li> <li>Infraestructura física</li> <li>Tecnología y comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir con el desarrollo humano, la salud, la convivencia y la paz mediante la recreación, la actividad física, el deporte formativo y social comunitario en sus diversas modalidades y expresiones, asegurando el acceso de la población con menos oportunidades.</li> <li>Impulsar el deporte de altos logros en coordinación con el Comité Olímpico Colombiano, Comité Paralímpico Colombiano, las federaciones deportivas nacionales y los entes deportivos departamentales, y municipales.</li> <li>Asegurar el orden público deportivo mediante la inspección, Vigilancia y Control de los organismos deportivos y las entidades del Sistema Nacional del Deporte.</li> <li>Garantizar la infraestructura locativa, tecnológica y de información para el cumplimiento de programas, planes y eventos deportivos de alto rendimiento, de recreación física y aprovechamiento del tiempo libre</li> </ul>	<p>Parámetros definidos y reglamentados por la función pública a través del MIPG, en particular la Política de Servicio al Ciudadano cuyo objetivo general es garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado.</p> <p>Escenarios relevantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con la entidad cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta información pública.</li> <li>Hace trámites o accede a servicios de la entidad pública.</li> <li>Hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública.</li> <li>Participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público.</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <p><b>Virtual:</b> Sede Electrónica, Chat Institucional, Sistema de Gestión de Peticiones, Aplicación móvil Coldeportes Te Responde y correo electrónico.</p> <p><b>Telefónico:</b> Línea Gratuitas</p> <p><b>Presencial:</b> Oficina de Atención al Ciudadano, Ventanilla Única de Radicación, Buzones y Punto interactivo de Servicio al Ciudadano a través de eventos y ferias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Población General</li> <li>Primera infancia</li> <li>Infancia</li> <li>Adolescencia</li> <li>Adultos</li> <li>Personas Mayores</li> <li>Personas con discapacidad</li> <li>Indígenas</li> <li>Campesinos</li> <li>Negros afrodescendientes</li> <li>Palenqueros y Raizales</li> <li>PROM</li> <li>Atletas</li> <li>Mujeres</li> <li>Hombres</li> <li>Género y orientación sexual</li> <li>Sistema Nacional del Deporte</li> <li>Entes Deportivos Departamentales</li> <li>Entes Deportivos Municipales</li> <li>Entidades públicas</li> </ul>										
<p><b>COSTES DE ESTRUCTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto General de la Nación \$881.977.086.762 para el año 2022</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO</td> <td>51.585.845.707</td> </tr> <tr> <td>PRESUPUESTO DE SERVICIO DE LA DEUDA Pública</td> <td>92.488.165</td> </tr> <tr> <td>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</td> <td>830.298.752.890</td> </tr> <tr> <td>Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte para desarrollar entorno de vivencia y paz</td> <td>86.700.752.890</td> </tr> <tr> <td>Formación y preparación de deportistas</td> <td>729.998.000.000</td> </tr> </table>		PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO	51.585.845.707	PRESUPUESTO DE SERVICIO DE LA DEUDA Pública	92.488.165	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	830.298.752.890	Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte para desarrollar entorno de vivencia y paz	86.700.752.890	Formación y preparación de deportistas	729.998.000.000	<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <p>Ministerio de Hacienda y Crédito Público</p>		
PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO	51.585.845.707													
PRESUPUESTO DE SERVICIO DE LA DEUDA Pública	92.488.165													
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	830.298.752.890													
Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte para desarrollar entorno de vivencia y paz	86.700.752.890													
Formación y preparación de deportistas	729.998.000.000													

*Nota.* Elaboración propia con base a la información recolectada y suministrada por la entidad.

De las condiciones actuales de la entidad se destacan los siguientes aspectos:

Como entidad pública se destaca que el Ministerio del Deporte, centra su modelo de negocio en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG que “se concentra en las prácticas y procesos para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados en la gestión y el desempeño institucional, generando valor” (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras [FOGAFÍN], 2021, párr. 2), en la atención de los “planes de desarrollo

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

y la resolución de las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (DAFP, 2021c, p. 19).

Para dar cumplimiento a la propuesta de valor, la entidad cuenta con la estructura administrativa indicada en la figura 2, lo cual permite inferir que existen líderes para cada uno de los procesos misionales de la entidad.

Frente al relacionamiento con los ciudadanos (clientes) el Ministerio se rige por los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, en particular, con la Política de Servicio al Ciudadano, cuyo objetivo es garantizar el acceso afectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado. Cabe señalar que ésta es una política transversal y se complementa con otras, tales como la Política de Transparencia y Acceso a la Información, la Política de Participación Ciudadana y la Política de Rendición de Cuentas, también pertenecientes al MIPG.

Se destaca también que desde su misión institucional la innovación tiene un lugar sobresaliente en las estrategias de la entidad, es decir, es un componente fundamental para el cumplimiento de sus objetivos misionales que consisten en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y deportistas, considerando que la capacidad de gestión del conocimiento e innovación se debe desarrollar y soportar principalmente en sus procesos, talento humano y tecnologías digitales. Lo anterior es un punto fundamental para que la entidad alcance en el año 2032 el objetivo de su visión que es convertirse en “una plataforma de transformación y educación social a través del desarrollo del deporte, el alto rendimiento, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre” (Mindeportes, 2020c, párr. 3).

## **8.2 Análisis Externo e Interno de la Entidad**

La figura 23 muestra el análisis externo utilizando la Matriz PESTEL con el propósito de comprender aquellos los factores macro que influyen directa e indirectamente en la entidad, para esto se tuvo en cuenta la caracterización de la entidad anteriormente descrita, así como fuentes secundarias consultadas en diferentes direcciones electrónicas de instituciones públicas.

Seguidamente, con el objeto de determinar oportunidades y retos del Ministerio del Deporte se desarrolló la Matriz DOFA analizando factores internos y externos de la organización, en la figura 24 se observa el análisis realizado.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 23**

*Matriz PESTEL del Ministerio del Deporte*

Político	Económico	Aspectos Sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda de Retos Públicos a escala global – Objetivos de Desarrollo Sostenible o "Agenda 2030".</li> <li>Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND) "Pacto por Colombia, pacto por la equidad". Capítulo 5 Pacto por la Ciencia, la Tecnología. Un sistema para construir conocimiento de la Colombia del futuro. La sociedad y la economía del futuro estarán fundamentadas en el conocimiento. Capítulo N°5: Pacto por una gestión pública efectiva: Instituciones modernas y capaces de promover el desarrollo económico y social (innovación institucional).</li> <li>El PND busca impulsar la innovación pública en Colombia a partir de cinco objetivos estratégicos: i) Fortalecer el ecosistema de innovación pública ii) robustecer las condiciones institucionales para impulsar la innovación pública y remover barreras; iii) promover una mentalidad y cultura afines a la innovación; iv) crear mecanismo de apoyo y financiación para materializar la innovación; v) gestionar el conocimiento y los aprendizajes para crear valor público.</li> <li>Política de Gestión de Conocimiento y la Innovación – Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública.</li> <li>Congreso 2018 Política Nacional de Explotación de Datos (BIG DATA)</li> <li>Congreso 2018 Política Nacional de Desarrollo Productivo.</li> <li>Acuerdo de innovación para el sector público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La declaración introduce un compendio de cinco principios para que las organizaciones del sector público sean capaces de innovar de manera consistente y confiable: 1. Adoptar y mejorar la innovación en el sector público. 2. Alinear y integrar herramientas a todos los servidores públicos para innovar. 3. Cultivar nuevas alianzas e involucrar nuevas voces. 4. Apoyar la exploración, la iteración y las pruebas. 5. Difundir acciones y compartir prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto aprobado por el gobierno nacional para el ministerio del deporte.</li> <li>Grandes inversiones en infraestructura deportiva en zonas rurales</li> <li>Mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura deportiva</li> <li>Apoyo económico y de patrocinio de la empresa privada a deportistas de alto rendimiento.</li> <li>Restricciones de recursos limitados en los municipios y departamentos para el fomento y patrocinio de las diferentes actividades deportivas.</li> <li>Alza e inestabilidad en el precio del dolar que genera impacto directo en la compra de insumos y equipos importado para las practicas deportivas.</li> <li>La corrupción de funcionarios publicos dentro del Ministerio del deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las nuevas tecnologías TICs como fuente de sedentarismo en la población.</li> <li>Las enfermedades de salud publica de las regiones: obesidad, infecciones respiratorias, enfermedades diarreicas, altos niveles de colesterol etc.</li> <li>Las diferentes practicas deportivas de las regiones de acuerdo a tradiciones y nivel cultural.</li> <li>Nuevos Talentos ubicados en zonas rurales de difícil acceso sin oportunidades de contar con infraestructura y enrenamiento adecuado</li> <li>Regiones de orden publico con presencia de grupos al margen de la ley que restringen a los ciudadanos realizar practicas deportivas.</li> <li>Poblacion ( niños y juvenes) con desnutricion y habitos alimenticios.</li> <li>Restriccion de los padres de familia para que los hijos desarrollen y dediquen tiempo libre a practicar algun deporte.</li> </ul>
Tecnológico	Ambiental	Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de Milab, el primer laboratorio de innovación pública con enfoque en GovTech en Colombia y Latinoamérica operado por Innpulsa Colombia en alianza con el Banco de desarrollo de américa latina.</li> <li>El ecosistema GovTech de Colombia se encuentra en fase inicial de desarrollo, pero da signos de un alto potencial de crecimiento en los próximos años.</li> <li>Entidades como el comité olímpico colombiano está iniciando en la aplicación de herramientas de Big Data, en el deporte.</li> <li>Surgimiento de planes de estudio en universidades dedicadas a la gestión de tecnología e innovación en el deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión del ministerio de desarrollo de una política eficiente incluyente e innovadora para el deporte, la recreación, la actividad física, la infraestructura recreativa y deportiva, y el aprovechamiento del tiempo libre contribuyendo a la educación, el bienestar y calidad de vida de las personas y ejercer la inspección, vigilancia y control, en el marco del Sistema Nacional del Deporte y la garantía de los derechos de las personas a la práctica de las actividades del sector.</li> <li>Inclusión y desarrollo de acciones de gestión ambiental de prevención y mitigación de impactos ambientales generados por el ministerio del deporte. la meta más ambiciosa establecida por el Presidente Duque, en su gobierno, es la de reducir los gases de efecto invernadero en un 51. % para el año 2030. El gobierno tendrá que establecer de manera concreta, y en un corto plazo, las medidas precisas con las que el país, en 10 años, puede alcanzarla.</li> <li>El DNP y el DANE han informado que Colombia ya está produciendo el 54% de indicadores de seguimiento a los ODS, que tiene información parcial de 30% de los indicadores faltantes y que no tiene capacidad para producir 16%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 1955 del 25 de mayo de 2019 Artículo Capitulo N°5 Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación y Capitulo N°15 Pacto por una Gestión Pública Efectiva.</li> <li>CONPES 2018 – 3920 - Política Nacional de Explotación de Datos (BIG DATA).</li> <li>CONPES 2018 – 3866 - Política Nacional de Desarrollo Productivo.</li> <li>Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.</li> <li>Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Artículo 2.2.1.1.1 al 2.2.2.9.10; 2.2.4.1 al 2.2.4.10; 2.2.11.2.3; 2.2.21.1.1 al 2.2.21.1.3; 2.2.21.1.5 al 2.2.21.6.3; 2.2.23.1 al 2.2.23.11</li> <li>Ley 962 del 8 de julio de 2005: Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. Artículo 1.</li> <li>Norma Técnica Colombia ISO 9001 de 2015 cláusula 7.1.6</li> <li>Decreto 430 de 2016: Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base a la información recolectada en sedes electrónicas de entidades oficiales e información suministrada por el Ministerio del Deporte.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Figura 24

Matriz DOFA del Ministerio del Deporte

	Útil	Perjudicial
Interno	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.La Misión de la entidad reconoce la importancia de la innovación para el logro de sus metas institucionales, por lo que reconoce que está debe estar en el centro de la estrategia de la entidad.</li> <li>2.Actualmente la entidad cuenta con ecosistema de innovación que se está desarrollando cada vez más y que cuenta con actores que ejercen funciones de control, vigilancia o supervisión y otras que están incubando acelerando o implementando iniciativas de innovación pública</li> <li>3.Conpes de transformación digital y la inteligencia artificial como herramienta que impulsa la innovación.</li> <li>4.Cuentan con un Modelo Integrado de Planeación y gestión, donde le dan un valor importante a la innovación.</li> <li>5.A pesar de ser un ministerio, la planta de personal es de 180 funcionarios, lo que puede facilitar implementar una cultura y gestión de innovación.</li> <li>6.Cuentan con un aplicativo como ISOLUCIÓN, donde tienen desarrollado un icono especial para todo lo relacionado con Gestión del Conocimiento e innovación.</li> <li>7. Están midiendo el nivel de madurez que tiene la Gestión del Conocimiento e innovación basado en el ciclo PHVA.</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.No hay claridad sobre la definición de innovación pública y para qué sirve.</li> <li>2.No cuenta con modelo de gestión de portafolio de la innovación que permita gestionar las actividades de innovación y tampoco tienen definida una estrategia y metodología para implementar la gestión de innovación.</li> <li>3.Los indicadores definidos para medir el avance en la implementación de gestión del conocimiento e innovación no tienen seguimiento, ni están actualizados.</li> <li>4.Desconocimiento sobre la normatividad relacionada con la innovación.</li> <li>5.Existe un reto cultural mayor. Hay una alta resistencia al cambio y se desconocen las ventajas de la innovación pública y los servidores públicos no quieren salir de su zona de confort.</li> <li>6.Falta articulación con el ecosistema de innovación para resolver retos o problemas transversales.</li> <li>7.Los proyectos de innovación que puedan surgir son aislados, generalmente son impulsados por factores externos, pero no por la misma entidad, esto debido a la falta de gestión.</li> <li>8.El presupuesto asignado para la oficina de gestión del conocimiento e innovación es bajo.</li> <li>9.En la estrategia de la entidad, no se menciona la implementación de una cultura de innovación.</li> <li>10.No se tienen riesgos identificados relacionados con la innovación.</li> <li>11.El Ministerio, no tiene definida e implementada una política de gestión de la innovación</li> <li>12.Que los líderes de los procesos del Ministerio del Deporte, no le den el respaldo necesario para impulsar los proyectos de innovación propuestos por los miembros de sus equipos de trabajo.</li> <li>13.Cambios en la estructura interna de la entidad, que ocasiona que los avances realizados respecto a la gestión de la innovación se pierdan o se estancuen.</li> <li>14.Los funcionarios tienen bajo conocimiento en materia de innovación pública.</li> <li>15.No se reconoce a la innovación como una herramienta para resolver retos públicos.</li> <li>16.No hay inventivos (monetarios y no monetarios) para que los funcionarios adopten la innovación.La innovación no está incorporado en el plan de acción de la entidad.</li> </ol>
Externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.El contexto internacional e internacional hay una nueva tendencia que logra visualizar que la innovación pública es una nueva forma para hacer frente a los retos públicos y Colombia está alineado con la misma.</li> <li>2.Surgimiento de nuevos segmentos de mercado, y tendencias en el sector de deporte.. Por ejemplo aumento de la cultura deportiva juvenil,mayor inclusión de la mujer al deporte, aumento del rango de edad de los practicantes, promoción de la cultura de culto al cuidado de la salud</li> <li>9.El manejo del DATA y estadísticas para la toma de decisiones.</li> <li>10.En el plan de desarrollo nacional 2018- 2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" incentiva que implemente la gestión de innovación en las Entidades nacionales.</li> <li>11.Actualmente se cuenta con herramientas y documentos publicados por el DAFP y el DNP que buscan conceptualizar la definición de innovación pública y caracterizarla.</li> <li>12. Se requiere una mayor divulgación sobre oportunidades y beneficios de aplicar innovación pública para la solución de problemas y retos públicos.</li> <li>13.Departamento Administrativo de la Función Pública, creo un equipo transversal de Gestión y Conocimiento con todas las entidades de orden nacional y territorial, o que permite conocer la experiencia que tienen todas las Entidades y guiarlo en el proceso de implementación de esta dimensión del MIPG.</li> <li>14.Desde las redes sociales la Función Pública realiza capacitaciones constantes en temas relacionados con la Gestión del conocimiento e innovación.</li> <li>15.La instauración de una cultura de innovación en los trabajadores genera un rompimiento de lo convencional, lo que a su vez propicia el crecimiento personal y organizacional fundamentado en el éxito.La innovación en el sector público tiene una connotación adicional porque además de ser un motor para una mayor productividad, también tiene preponderancia en la creación de instituciones democráticas más abiertas y robustas, en una oferta de políticas públicas más pertinentes y efectiva.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Los funcionarios públicos pueden tener una alta aversión al riesgo para generar innovaciones.</li> <li>2.Existe exceso de regulación que puede hacer difícil identificar el entorno para formular proyectos de innovación.Y desconocimiento en materia de presupuesto, contratación.</li> <li>3.No se cuenta con un modelo, proceso que permita la gestión de innovación y tampoco se cuenta con una estrategia de innovación.</li> <li>4.Reducción de inversión para programas deportivos.</li> <li>5.Inestabilidad en ámbitos de la salud</li> <li>6.Disminución en el interés de participar en programas deportivos</li> <li>7.Falta de apoyo hacia profesionales dedicados al ámbito deportivo</li> <li>8.Falta de proyección en la regulación de la normatividad deportiva</li> <li>9.Disminución de la cooperación internacional, como apoyo al desarrollo de programas deportivos.</li> <li>10.Expedición de normas y disposiciones legales que afecten negativamente el presupuesto general del Ministerio del Deporte.</li> <li>11.La innovación requiere de un proceso de diagnóstico riguroso que se debe hacer de manera muy detallada y a conciencia con el fin de evitar doble procesos.</li> </ol>

Nota. Elaboración propia con base a la información recolectada y suministrada por la entidad.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

De las matrices PEST y DOFA se destaca lo siguiente:

- Los aspectos externos que afectan directamente al Ministerio del Deporte para la ejecución de su misionalidad, está relacionado con los recursos que se requieren para la inversión en proyectos de infraestructura deportiva, ligado a este aspecto, está directamente relacionado la corrupción que puede ser supremamente perjudicial para el sistema y en especial para los ciudadanos.
- En el aspecto político y legal los ejecutivos de nivel nacional, regional y municipal juegan un papel importante, toda vez que de ellos nacen las políticas públicas enfocadas en el deporte dependiendo la importancia e interés que cada gobernante le preste al deporte;
- En relación con el aspecto tecnológico las nuevas tecnologías se han convertido en el talón de Aquiles de la población adolescente y jóvenes en especial la generación “cristal”, pues, está favoreciendo el sedentarismo y ligado a este la obesidad como riesgo de salud pública.
- La entidad cuenta con herramientas e instrumentos, (ver Anexo B), para la implementación del componente de la innovación inmerso en la política de Gestión de Conocimiento y la Innovación del Departamento Administrativo de la Función Pública, así como, los marcos conceptuales desarrollados por el Departamento Nacional de Planeación sobre innovación pública en Colombia.
- Actualmente se cuenta con un ecosistema de innovación pública en Colombia, (ver Anexo C), que aún sigue desarrollándose y cuenta con actores que ejercen funciones de control, vigilancia y control y otros que están incubando, acelerando e

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

implementando iniciativas de innovación pública, la entidad debe conocer y aprovechar los servicios que prestan estos actores.

- A nivel institucional la entidad expidió la Resolución 2359 de 2019 mediante la cual se conformó el Grupo de Gestión de Conocimiento y la Innovación que tiene entre otros objetivos implementar el componente de innovación y en ese sentido hacer de la misma un punto clave y estratégico del funcionamiento de la entidad.
- La entidad tiene experiencia en la implementación en modelos de planeación y gestión – SIG que sirve como instrumento de articulación y reporte de planeación, permitiendo que pueda armonizar procesos de manera interrelacionada y garantizar a través de su planeación, ejecución y control, el cumplimiento de todos los requisitos externos, internos y legales que aplican a la organización, logrando avanzar en la gestión del conocimiento que hace parte de la innovación, permitiéndole tener un repositorio documental de sus procesos y actividades.
- La alta dirección conoce y comprende la necesidad de formular una estrategia para la implementación de actividades que incentiven la innovación al interior de la entidad.
- A pesar de que la entidad se rige por el MIPG el cual aporta los fundamentos para la implementación de la política de Gestión de Conocimiento y la innovación, la entidad no cuenta con un modelo o plan para su implementación.
- Aunque la innovación hace parte central de la misión de la entidad, la entidad planea de manera con enfoque tradicional, por lo tanto, es muy difícil determinar una conexión directa con la innovación, lo que dificulta establecer y lograr objetivos que respondan a las necesidades de los ciudadanos o resuelvan retos de política pública.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

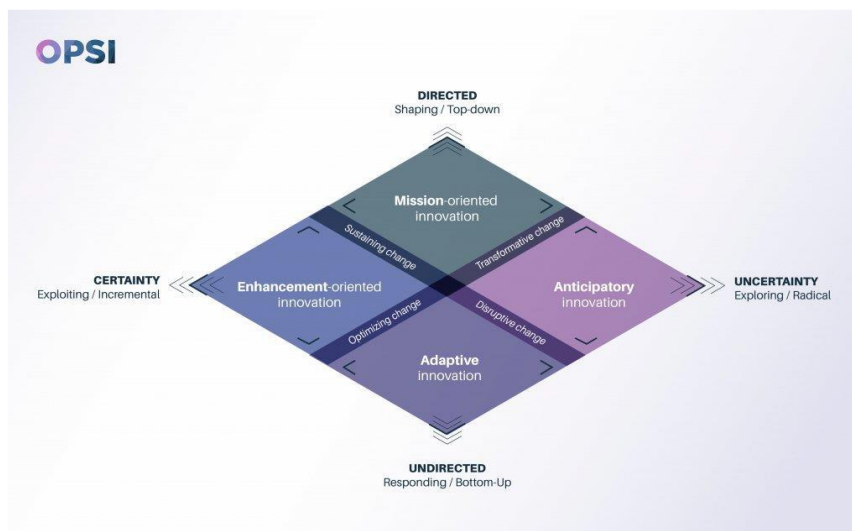
- Teniendo en cuenta el punto anterior, la entidad puede tener dificultades en el diseño o mejora de programas, productos y/o servicio que responda a los retos públicos o garantice los derechos de los ciudadanos.

### 8.3 Perfil y Capacidad de Innovación y Nivel de Madurez

Posteriormente se aplicó el instrumento “Encuesta Innovación – Ministerio del Deporte”, basado en el modelo de facetas de la OPSI-OCDE (ver figura 25), que busca realizar un diagnóstico del estado actual del Ministerio del Deporte en temas de innovación, particularmente, en gestión de portafolio de proyectos, es decir, para conocer cómo la entidad gestiona los proyectos desde la innovación y que tipo de innovación utiliza la entidad.

#### Figura 25

Figura 12. Facetas de innovación en el sector público propuestas por OPSI.



*Nota.* Adaptado de *Edificio claridad de objetivo para la innovación*, por Observatorio de Innovación del Sector Público [OPSI], s.f., <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>

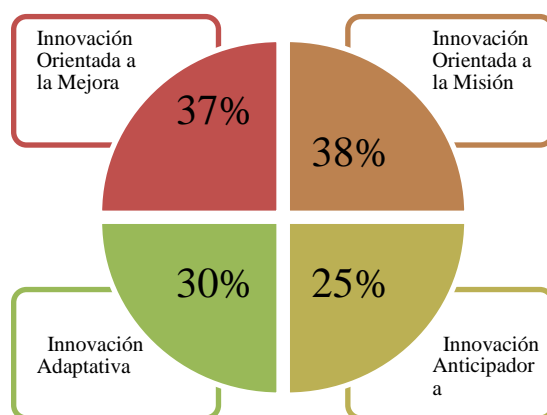
## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Sin embargo, los resultados obtenidos, arrojaron que los proyectos en la entidad se manejan más a nivel de un equipo o área que desde una gestión de innovación transversal, es decir, no sería posible analizar la gestión de innovación con un enfoque de portafolio.

La encuesta arrojó que la entidad no tiene una fuerte tendencia hacia alguna de las facetas de la innovación del Modelo de Gestión de Portafolio propuesto por la OPSI-OCDE, como se muestra en la figura 26.

**Figura 26**

*Orientación de la Innovación en Ministerio del Deporte*



*Nota.* Elaboración propia a partir de la Herramienta para Diagnóstico de la OPSI-OCDE.

Estos resultados implican que:

- La entidad no tiene capacidades innovadoras que le permitan mejorar sus operaciones, procesos o programas existentes para lograr objetivos y responder a retos y necesidades públicos.
- No hay un entendimiento común del valor y el uso de la innovación para contribuir a lograr los objetivos de la entidad, mejorar procesos y procedimientos existentes, involucrarse en cambios en el entorno operativo o prepararse para futuros emergentes.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que no se puede plantear una estrategia de innovación enfocada en la gestión de portafolio, pues la entidad se encuentra en una fase incipiente para la implementación de la innovación al interior de la misma, por esto se decidió aplicar el Modelo RISE de la Universidad EAN.

Con el Modelo RISE se buscó determinar el nivel de madurez de la entidad, en siete de los nueve factores que incluye el mismo, que son la innovación, producción sostenible, el liderazgo y direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, el reconocimiento, los procesos colaborativos y la tecnología, permitiendo obtener un diagnóstico del nivel de madurez, más específico y obteniendo resultados cuantitativos en cuánto a los factores mencionados, en la tabla 4 se presentan los resultados y análisis de la Matriz RISE.

**Tabla 3**

### *Resultados y Análisis de la Matriz RISE*

Factor	Resultados y Análisis	Gráfica
Innovación	<p>En la creación de valor la entidad ha establecido políticas para alinearse a los requerimientos exigidos en el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG, pero no están alineados a las necesidades sociales ni de desarrollo de clústeres y de productividad en la generación de valor.</p> <p>En la dimensión gerencial, la entidad desarrolla un tipo de innovación orientada a la mejora y desarrollo de proyectos e iniciativas con apoyo de externos y mejora de procesos, sin embargo, no hay una orientación hacia una cultura de innovación como valor principal de la entidad que le diferencie de otros ministerios a nivel nacional e internacional.</p> <p>Frente al modo de innovar desde la dimensión social, la entidad organiza sus procesos de manera autónoma a las necesidades, es decir, los problemas, necesidades y oportunidades no se resuelven de manera colaborativa en la entidad ni mucho menos incluyendo técnicas de pensamiento de diseño y procesos creativos que integren el entorno para mejorar la calidad de vida.</p> <p>En términos ambientales como el ecodiseño y la economía circular los niveles son bajos pues, aunque se consideran importantes y se quieren</p>	<p><i>Producción Innovación: Descriptores y Dimensiones</i></p>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

incorporar, no saben hacerlo de manera eficiente.

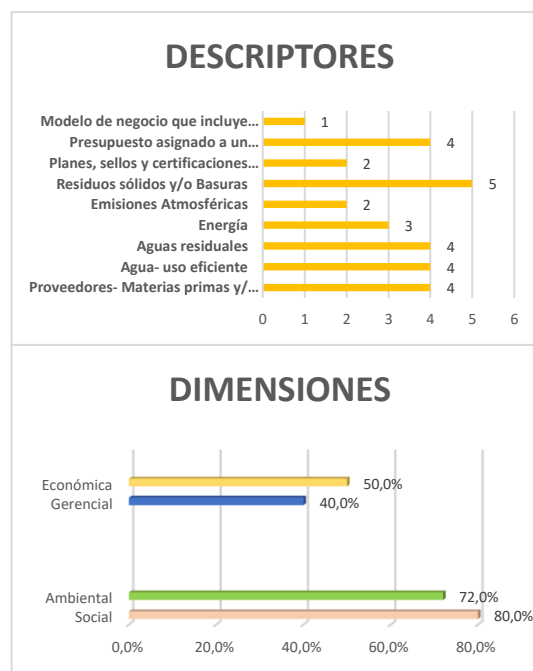
### Producción sostenible

En la dimensión económica, la entidad conoce de los beneficios de la economía circular, sin embargo, no se existe un área encargada del análisis del ciclo de vida de sus servicios. Aunque, por otro lado, se está ejecutando un programa de gestión ambiental con presupuesto asignado del que aún no se hace seguimiento, con indicadores de prevención, control y mitigación de impactos ambientales negativos. A nivel gerencial, no se cuenta ni les interesa involucrar actividades para obtener un sello ambiental.

Para la dimensión ambiental, ya existe un sistema integrado de manejo de residuos y/o basuras cero. Por otro lado, se desconoce el origen y la composición de las emisiones atmosféricas, olores y ruido, por tanto, no se mide ni existe un programa para compensar/mitigar la huella de carbono ni se cuenta con sistemas para prevenir ruidos y olores. La entidad conoce las energías usadas y emisiones que generan, pero no se controlan ni existe un plan de energías renovables. En cuanto al manejo de aguas residuales, existe un sistema de gestión que cuenta con licencia de vertimiento con resultados de norma, aún sin programa de reúso que tienda al vertimiento cero. Se maneja también un plan de uso y ahorro eficiente de agua, que podría integrarse a un sistema para el cálculo de la huella hídrica. Se cuenta con un programa de selección de proveedores que incluye aspectos ambientales que tiene en cuenta la información para el proceso de compra. Sin embargo, se puede



*Producción Sostenible: Descriptores y Dimensiones*



## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

### Liderazgo y direccionamiento estratégico

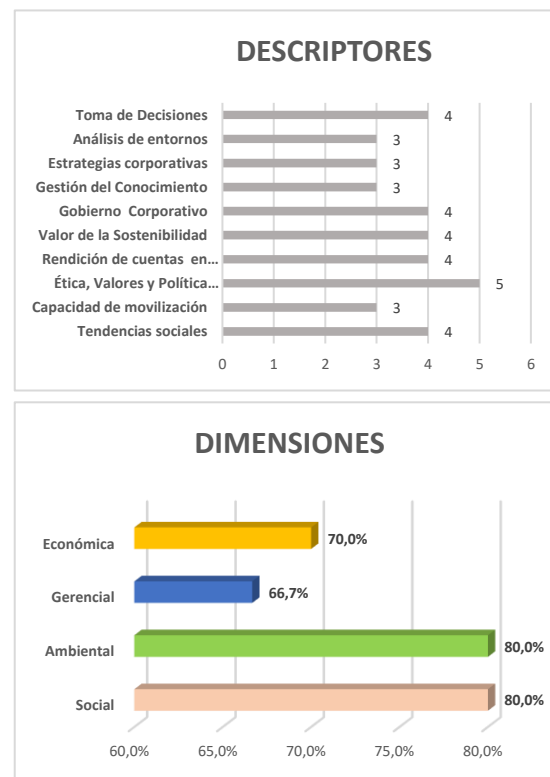
8.3.1

implementar un programa que incluya la búsqueda del mejoramiento ambiental de los proveedores y su cadena de valor.

Desde la dimensión económica existen métodos y herramientas que utilizan la dirección de la entidad para el muestreo parcial de la situación económica. La dirección también analiza documentación y bibliografía sobre el comportamiento actual y esperado de variables como el PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc., relacionados al entorno económico. Tampoco se trabaja con consultores especializados o universidades, para el análisis del comportamiento de variables relacionadas a dicho entorno, ni información especializada con metodologías claras alineadas al entorno meta. En términos gerenciales, la entidad plantea un direccionamiento estratégico que parte de un estudio interno y externo como soporte básico, sin embargo, este no es compartido con grupos de trabajo y partes interesadas. Existe un proceso gerencial documentado para planeación, organización, dirección y control a corto y mediano plazo, aunque no se trabaja desde el direccionamiento estratégico alineado a las actividades de la entidad. Por otro lado, se maximiza el crecimiento y rendimiento de las inversiones minimizando los abusos de poder con reserva de información privilegiada interna. Aún no se da respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad que permitan superar estos estándares de gobierno corporativo que equilibren cultura y calidad.

El Ministerio posee el valor de la sostenibilidad, dando ejemplo de este con acciones documentadas, pero no tiene una visión ni mediciones claras. Se está presentando una rendición de cuentas en el ámbito local, sin embargo, no está inscrito ante un pacto global que sea reconocido a nivel internacional. Para la dimensión social, el Ministerio mantiene un código ético y política anticorrupción, incluidos en la cultura organizacional y planeación estratégica que involucra a las partes interesadas, midiendo sus resultados con estándares internacionales. La capacidad de movilización tiene un papel y participación en la dirección en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura en armonía, aunque no se desarrollan actividades visibles y explícitas medibles con indicadores. Como tendencias sociales, la entidad contrata consultores, organizaciones o universidades para el análisis del comportamiento actual y esperado de las variables del entorno social, político, cultural, legal y tecnológico que incluye resultados de tales asesorías en el diseño de estrategias.

### Direccionamiento Estratégico y Liderazgo: Descriptor y Dimensiones



## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Cultura organizacional

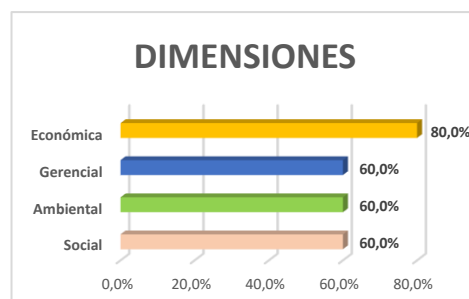
8.3.2

El Ministerio es consciente que la inversión en proyectos con la sociedad genera beneficios en el mediano y largo plazo hacia la construcción del valor compartido. Aunque se puede evidenciar un mejor desempeño estratégico y continuo que genere un mayor impacto positivo en la sociedad.

La estrategia de comunicación presenta algunos objetivos o planes actuales del Ministerio en los ámbitos interno y externo, sin embargo, estas conversaciones no son frecuentes ni son planeadas utilizando tecnología de última generación.

Las actividades frente a los cambios de paradigmas con actividades que promuevan el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible se evidencian de manera parcial, aún deben reflejarse de manera explícita y que abarquen toda la entidad. El trabajo frente al ambiente laboral se está trabajando de manera informal con acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano, aunque no se está trabajando para construirse un gran sitio para trabajar.

*Cultura Organizacional*

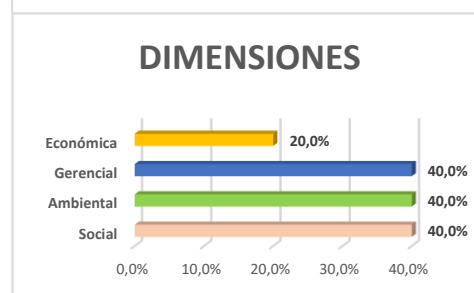
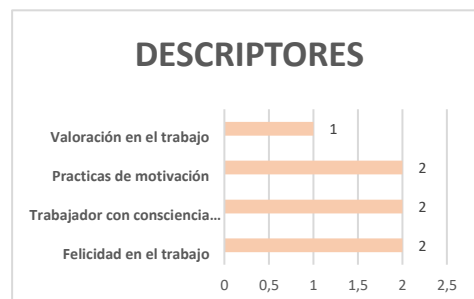


Reconocimiento

La valoración en el trabajo se reconoce a los colaboradores y trabajadores por decisiones reactivas. No existen criterios informales ni formales para determinar el salario y los reconocimientos para las personas o el reajuste y políticas salariales. No hay criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos. En el Ministerio se cuentan con programas informales de motivación para el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores. Puede estructurarse un modelo formal con asignación de recursos para potenciar y fortalecer dichos aspectos.

No es claro en la entidad en qué momento se debe reconocer al trabajador cuando plantea soluciones para mejorar su entorno. No se reconoce de manera personal, ni existen estímulos por medio de reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas y que se asegure su implementación. El factor de felicidad para los colaboradores en la entidad se evidencia de manera informal. No existen criterios claros para evaluar la felicidad en el ámbito laboral.

*Reconocimiento: Descriptores y Dimensiones*



## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

## Procesos Colaborativos

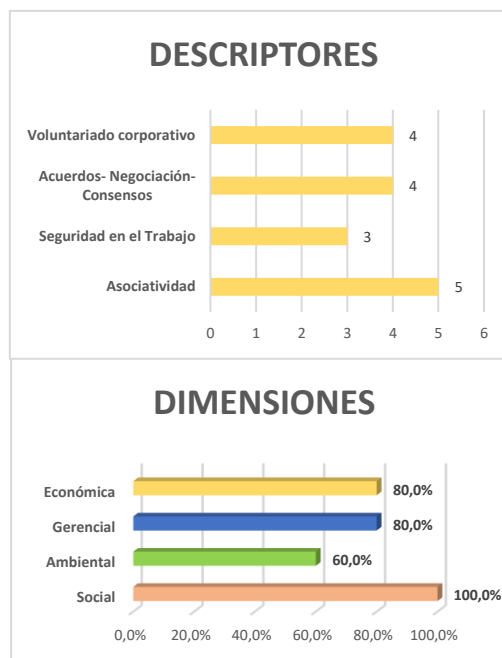
Se observa que la entidad tiene establecido dentro de la estrategia corporativa y de liderazgo las acciones de voluntariado, aunque todavía no contribuye al cambio de la sociedad cohesionando a sus partes interesadas que sean reconocidas por la sociedad.

Los acuerdos que realiza la entidad con las partes se formalizan basados en la confianza, bajo la forma de consorcios, alianzas temporales u otras formas. Sin embargo, no se desarrollan procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sinergias con las partes y grupos de interés.

Frente a la seguridad en el trabajo, la entidad usa servicios de ARP y EPS, pero, no se cuenta con las afiliaciones de ley con un área específica de salud ocupacional, ni seguridad adicional y complementarios a los legales que evalúe permanentemente la salud integral de sus trabajadores.

En la dimensión social, frente a la asociatividad, se trabaja en redes de cooperación horizontal y vertical con proyectos de fortalecimiento a largo plazo y maximizando la promesa de valor.

## Procesos colaborativos: Descriptores y Dimensiones.



## Tecnología

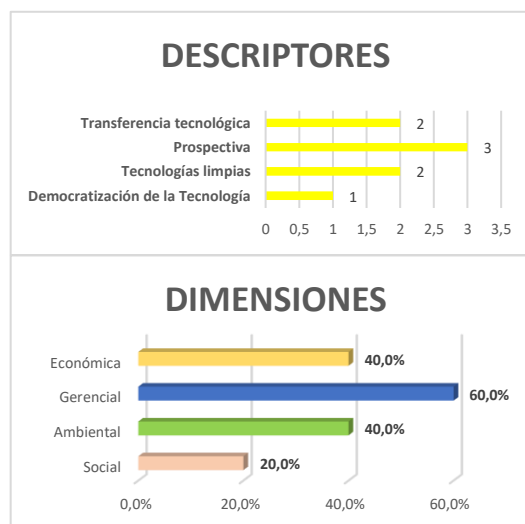
Se observa que el Ministerio transfiere sus tecnologías al interior. No se participa en congresos o eventos para transferir su tecnología a externos y partes interesadas que le permitan ser reconocido por su transferencia tecnológica en ámbitos científicos y comunidades empresariales por las tecnologías que utiliza.

A nivel gerencial, se realiza planeación de tecnología a corto plazo. Sin embargo, no se realizan ejercicios de planeación tecnológica a mediano ni largo plazo basado en tendencias y ejercicios de prospectiva que articulen su planeación estratégica.

Frente al uso de tecnologías limpias, apenas se explora. No se implementa un esquema de monitoreo y adaptación que anticipe los cambios tecnológicos y prospectiva en la búsqueda de estas tecnologías.

La entidad dispone de herramientas tecnológicas solamente para el área de las TIC. No se disponen de manera abierta a nivel operativo, táctico y estratégico, tampoco a nivel de grupos de interés y partes interesadas.

## Tecnología: Descriptores y Dimensiones



*Nota.* Elaboración propia a partir de resultado Matriz RISE

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

En la evaluación y calificación de los factores para el Ministerio del Deporte, se consolidan los siguientes porcentajes reflejados en la figura 27 , indicando que en los factores de reconocimiento, tecnología e innovación existen mayores oportunidades de mejora que permitirían aumentar la calificación promedio de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad para el Ministerio, y en los factores de liderazgo y direccionamiento estratégico junto con la producción sostenible y los procesos colaborativos se obtuvieron mejores resultados

Por otra parte, las gráficas de los resultados consolidados muestran los resultados de las cinco dimensiones evaluadas y sus factores, así:

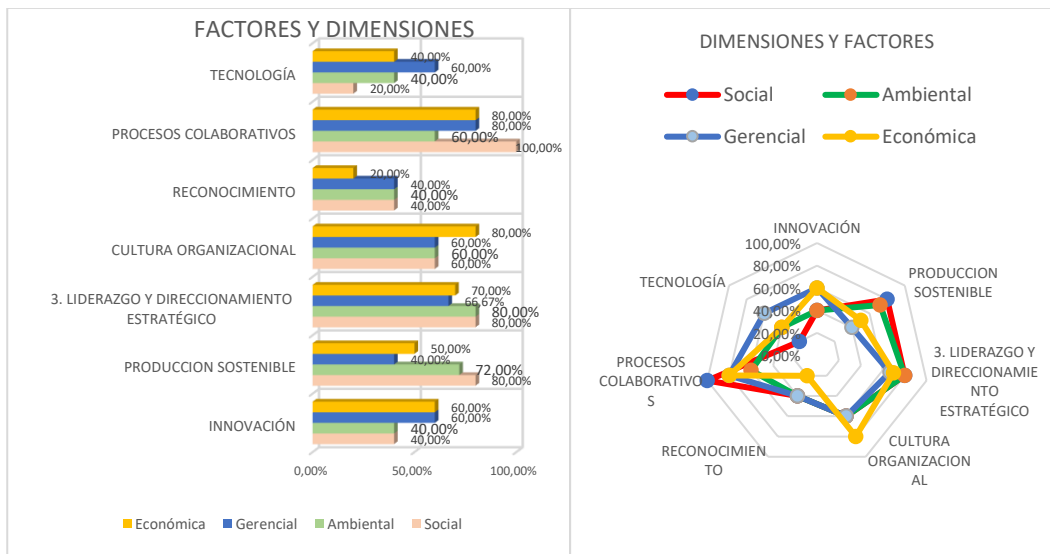
En lo relacionado con innovación, las dimensiones social y ambiental obtuvieron el 40%, mientras que, en tecnología, la dimensión social obtuvo el menor puntaje (0%) y en las dimensiones económica y ambiental un 20%.

Dado que la herramienta RISE brinda un análisis holístico en términos de sostenibilidad e innovación dentro de la entidad, se deberá dar un mayor enfoque a los factores de tecnología e innovación, pues tiene las calificaciones más bajas y su mejora puede aportar a las acciones a tomar en los demás factores.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 27**

*Consolidado Factores RISE RADAR.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de resultado Matriz RISE

## 9 Resultados de la Solución

A partir de lo evidenciado en el diagnóstico del estado de la innovación en el Ministerio del Deporte, se propone una estrategia basada en las necesidades más inmediatas de la entidad, con el toque especial de simplicidad, pero de efectividad que propone el modelo de innovación abierta, que invita a salir de la zona de confort, de lo ya conocido y conectar con otras organizaciones y ecosistemas, con el fin de reinventarse de manera continua, gracias a la gestión del conocimiento y a la retroalimentación de internos y externos.

Lo anterior teniendo en cuenta que uno de los mayores retos del gobierno colombiano, especial y particularmente del Ministerio del Deporte, es el de transformar conocimientos, procesos y procedimientos desde un enfoque de innovación, pues desde su creación el Ministerio del Deporte adoptó el *Modelo Integrado de Planeación y Gestión* como instrumento de articulación y reporte, que permite, además de mejorar continuamente el camino hacia dicha transformación.

La toma de decisiones a partir de políticas, procesos y procedimientos en entidad y el cual está estructurado para garantizar que en cada proceso o área, existan los documentos necesarios de acuerdo con las tareas que desempeñan, proporcionando un marco de trabajo para todas las operaciones de la entidad, lo que favorece que exista una consistencia en los procesos y mayor claridad en las actividades que se deben ejecutar para apoyar la toma de decisiones con miras a lograr un desempeño adecuado y el cumplimiento de los objetivos. (MinDeporte, 2021a, párr. 1)

Además, con objeto de fortalecer y mejorar los indicadores de gestión de conocimiento e innovación como dimensión del Manual Operativo De Planeación Y Gestión (MIPG), así como de fortalecer las capacidades grupales e individuales hacia la creatividad y el cambio, se logró

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

unir esfuerzos entre Ministerio del Deporte y la Universidad EAN para facilitar la construcción de una hoja de ruta que determine los primeros pasos para su futuro.

En ese sentido, se creó un manual de gestión de innovación en la que se identificaron iniciativas que determinarán el cambio desde un enfoque en la cultura, la creatividad y la innovación, usando como soporte, metodologías y herramientas asociadas al objeto que persigue el Ministerio y los conceptos y metodologías sobre innovación, innovación pública y sus principios que ha determinado el Departamento Nacional de Planeación de conformidad a los estudios y consultorías que ha realizado. A continuación se presenta el manual:

### **9.1 Manual de Gestión de Innovación**

“El secreto del cambio es concentrar toda tu energía, no en luchar contra lo viejo, sino en construir sobre lo nuevo” Sócrates (470-399 a. C.), filósofo.

### **9.2 Introducción**

Uno de los mayores retos del Gobierno colombiano, especial y particularmente del Ministerio del Deporte, es el de transformar conocimientos, procesos y procedimientos desde un enfoque de innovación.

Desde su creación, el Ministerio del Deporte adoptó el *modelo integrado de planeación y gestión* como instrumento de articulación y reporte, que permite, además de mejorar continuamente el camino hacia dicha transformación.

La toma de decisiones a partir de políticas, procesos y procedimientos en el Ministerio del Deporte está estructurado para garantizar que en cada proceso o área, existan los documentos necesarios de acuerdo con las tareas que desempeñan y, proporcionan un marco de trabajo para todas las operaciones de la entidad, lo que favorece que exista una

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

consistencia en los procesos y mayor claridad en las actividades que se deben ejecutar para apoyar la toma de decisiones con miras a lograr un desempeño adecuado y el cumplimiento de los objetivos. (MinDeporte, 2021, párr. 1)

Además, con objeto de fortalecer y mejorar los indicadores de gestión de conocimiento e innovación como dimensión del *Manual Operativo De Planeación Y Gestión* (MIPG), así como de fortalecer las capacidades grupales e individuales hacia la creatividad y el cambio, se logró unir esfuerzos entre el Ministerio del Deporte y la Universidad EAN para facilitar la construcción del plan de acción que determine los primeros pasos para su futuro.

En ese sentido, estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) y la Maestría en Negocios Internacionales hemos creado una ***Ruta de Innovación*** en la que identificamos las iniciativas que determinarán el cambio desde un enfoque en la cultura, la creatividad y la innovación, usando como soporte, metodologías y herramientas asociadas al objeto que persigue Ministerio del Deporte, dicho manual está compuesto de 4 capítulos que se presentan a continuación:

### **9.3 Capítulo 1 - Ruta de innovación**

¿Qué es innovar, cómo y por qué hacerlo?

El entender el concepto de innovación, merece, más allá del simple reconocimiento de su significado, comprender que innovar hace parte fundamental e histórica de la humanidad; todos los avances socioculturales, científicos, económicos y tecnológicos, se han dado gracias a la innovación, al cambio que ha exigido construir humanidad. No obstante, y a pesar de los diversos saltos estructurales que ha sufrido la sociedad a lo largo de los años, es a finales de los

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

años 60 y en pleno siglo XX, que florece la noción de “Sociedad del conocimiento o del saber”, gracias al trabajo de Peter Drucker “La era de la discontinuidad” de 1969.

Dicha noción de “Sociedad del Conocimiento”, sin profundizar en la importancia que la UNESCO y medios académicos de gran relevancia le dan desde una visión más amplia a su origen puramente económico, hoy día centra todos los esfuerzos en entender el valor y las ventajas que supone reconocer al saber y la información, como las máspreciadas fuentes del desarrollo económico, empresarial, social y cultural, especialmente desde que las tecnologías de la información y las comunicaciones, se presentan como la base fundamental de la estructura organizacional humana.

Desde el impactante surgimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación como base y cabeza de la creación y mejoramiento de los negocios y estados a nivel global, la innovación se presenta como un concepto mucho más enfocado en la administración de procesos y procedimientos que permitan desarrollar nuevos conocimientos acerca de todos y cada uno de los factores que intervienen en la relación entre humanidad, empresa y estado, especialmente, en aquellos que encuentran en la creatividad, la mejor oportunidad de adaptarse al constante y cada vez más rápido cambio de la sociedad, que en busca de satisfacer necesidades más complejas, acortan los ciclos de vida de casi todo producto, servicio y solución que surge.

Así, “la innovación es una fuente de avance y desarrollo” (Ahmed et al., 2012, p. 4). A pesar de que el concepto de innovación es muy amplio y abarca diferentes espectros de la vida humana como la política, la sociedad, la cultura, la estrategia y la producción empresarial, es en los procedimientos de administración y desarrollo del conocimiento, en donde debemos enfocar la atención para entender la Ruta de Innovación aquí propuesta.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Innovación pues, es mucho más que creación o invención, más que una idea nueva, que una estrategia novedosa, un método, un suceso y un cambio. Innovación, es un conjunto de decisiones enfocadas en el conocimiento para encontrar soluciones y respuestas necesarias al muy acelerado y constante cambio humano; “innovación es un fenómeno complejo, resultado de la interacción de varios factores que permiten su desarrollo exitoso. Dichos factores consisten en dos elementos: crear innovación y difundirla” (Ahmed et al., 2012, p. 36).

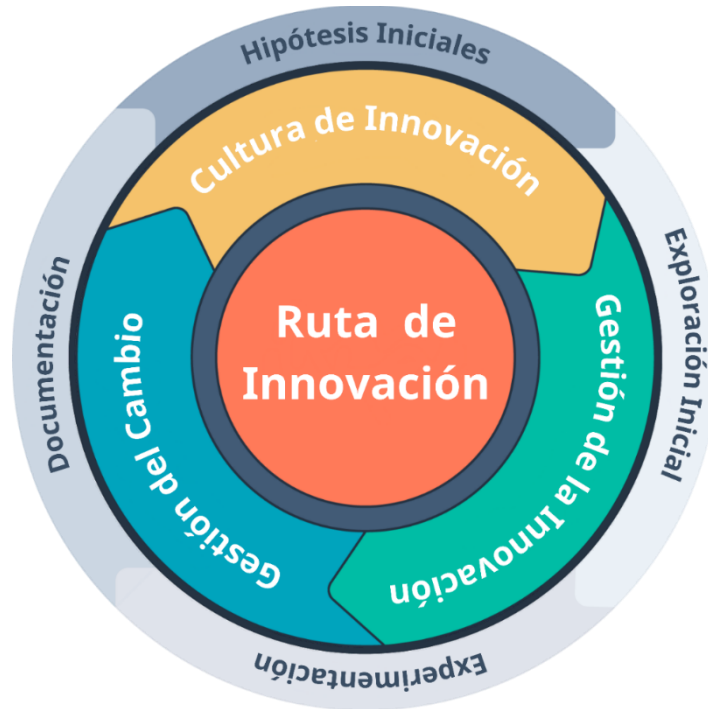
Ahora bien, si la innovación es un conjunto de decisiones, es necesario comprender que dichas decisiones son en sí mismas, innovar. Ya sea con base en un producto innovador, en una “reinención” social o en la aplicación de una estrategia política, filosófica y/o del modelo organizacional, es en un espacio en donde se produce esta cadena de decisiones y procesos innovadores. Un ambiente dispuesto para la innovación es la clave para responder a la pregunta ¿cómo y por qué hacerlo? Será a través de exponer los diferentes enfoques metodológicos y explicar el uso de las herramientas de esta ruta, en donde se encuentra dicha respuesta.

### ***9.3.1 Enfoques Metodológicos y Herramientas de la Ruta***

Para responder a la pregunta anterior, ¿Cómo y por qué innovar?, se debe dimensionar cuáles enfoques metodológicos permiten un espacio innovador y cómo, gracias a las herramientas elegidas, es posible construir uno o varios métodos para aprovechar ese ambiente disponible y apto para la innovación.

**Figura 28**

*Hoja de Ruta para el Ministerio del Deporte.*



*Nota.* Creación propia a partir de a partir del flywheel de Hubspot.

Dichos enfoques serán desarrollados en los siguientes capítulos y pueden visualizarse en la figura 28, sin embargo, es relevante e importante entender ahora, que es en tres (3) ejes en donde estos tienen la capacidad de coexistir y transformar la cultura de quienes ejercen las labores innovadoras dentro de la organización: son los actores del Ministerio del Deporte quienes gracias a tres enfoques metodológicos, a saber: “Cultura de la innovación” (Capítulo 2), “La gestión de la innovación” (Capítulo 3) y “La gestión del cambio” (Capítulo 4), quienes podrán construir y difundir metodologías que lleven al éxito de esta ruta.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Figura 29**

*Enfoques metodológicos y herramientas para el Ministerio del Deporte.*

Enfoques metodológicos	Eje temático	Fuente	Herramientas
Cultura de innovación	Creatividad	Ahmed, P. K., Ramos Garza, C., Ramos Garza, L., Shepherd, C. D.(2012). Administración de la innovación. Pearson Educación. <a href="https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688">https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688</a>	- 5 Condiciones del proceso creativo - Modelo integrado de creatividad con niveles múltiples - Herramientas de la creatividad y la calidad para la innovación - Herramientas de la calidad (Q) y de la creatividad (C) para un pensamiento convergente y divergente
		Catmull, E., & Wallace, A. (2014). Creativity, Inc: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration.	- Braintrust
	Cultura organizacional	Ahmed, P. K., Ramos Garza, C., Ramos Garza, L., Shepherd, C. D.(2012). Administración de la innovación. Pearson Educación. <a href="https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688">https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688</a>	- Modelo de cultura organizacional de Denison - Modelo de cultura organizacional de Hofstede - Estímulos e inhibidores de la creatividad/innovación
		Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. (2020). La Empresa Invenible. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc	Mapa de cultura
Gestión de innovación	Gestión	Ahmed, P. K., Ramos Garza, C., Ramos Garza, L., Shepherd, C. D.(2012). Administración de la innovación. Pearson Educación. <a href="https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688">https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688</a>	- Las dimensiones de la madurez para la gestión de la innovación - Aplicación del modelo de madurez de gestión de la innovación - Elementos de una cultura innovadora sistemática - Innovar por medio de valores
	Medición del desempeño		- Fases de medición del desempeño - Sistema de medición del desempeño - El sistema de la pirámide de desempeño - Modelo de medición del desempeño sobresaliente - Sistemas estratégicos de medición
Gestión del cambio	Cambio	Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (Eds.). (2014). The effective change manager's handbook: Essential guidance to the change management body of knowledge. Kogan Page Publishers.	- La Curva del Cambio
		Prosci.com. (2017). Five Levels of Change Management Maturity. 12/06/2022, de Prosci.com Sitio web: <a href="https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-maturity-model">https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-maturity-model</a>	- Cinco niveles de madurez de la gestión del cambio
		Hiatt, J. (2006). Adkar a model for change in business, government, and our community. Prosci Learning Center Publications.	- Modelo ADKAR
		Kotter, J. P. (2007). Al Frente del Cambio: La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio. Urano.	- Modelo KOTTER
		Platzi. (n.d.). Retrieved November 13, 2022, from <a href="https://static.platzi.com/media/public/uploads/slides_gestion-del-cambio-">https://static.platzi.com/media/public/uploads/slides_gestion-del-cambio-</a>	- ADKAR vs KOTTER - Plan de adopción del cambio

Estos enfoques metodológicos incluyen una serie de herramientas que ayudarán no solo la comprensión de los conceptos expuestos sino, a través de su uso, validarán su importancia. (Ver figura 29).

### 9.3.2 Pasos a Seguir en la Ruta de Innovación

#### 1. Hipótesis iniciales:

- a. Siempre elegir una herramienta metodológica que permita validar los problemas y retos que invitan a innovar.
- b. Dicha herramienta debe permitir definir hipótesis sobre los objetivos y elegir aquellas que por el riesgo que implica asumir su veracidad y viabilidad, son las más importantes de validar.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

## 2. Exploración inicial:

- a. Siempre debe realizarse un proceso de levantamiento y organización de la información pertinente, con el fin de comprender cualquier reto y problema. Al analizar la información, se podrá nutrir las hipótesis de nuevos elementos aprendidos que faciliten comprender los retos.
- b. Señalar los objetivos y una ruta para hacer la exploración en equipo. Esto facilita la obtención de información útil.
- c. Analizar, aprender y actualizar las hipótesis gracias a la exploración.

## 3. Experimentación:

- a. Solo a través de la creación de experimentos, es posible realizar una validación real. Con base en la exploración y definición de hipótesis, es posible utilizar elementos y suministros que permiten ejecutar pruebas de nuevos procesos de innovación y eliminar o reducir dudas de nuevas oportunidades de innovar.
- b. Evaluación de los resultados.

## 4. Documentación:

- a. Cada hipótesis, exploración y experimento, deben ser acompañados de documentos de soporte que validen el uso de las herramientas y los resultados que arrojan. Un equipo y en especial, su líder, debe siempre documentar el proceso completo.

## 9.4 Capítulo 2 – Cultura de la Innovación

Cómo enfoque metodológico, la “Cultura de la innovación” es el eje inicial para construir esta ruta. Consiste en explicar por qué la creatividad es una de las claves fundamentales para sobresalir y liderar como organización, lejos de simplemente adaptar métodos y procesos que han funcionado para otros. Ser pioneros en creación y difusión de innovación gracias a la apropiación de una identidad generada por la cultura organizacional, por las ideologías, creencias, convicciones y metodologías propuestas en el interior de la organización, del Ministerio del Deporte, permite innovar realmente.

Con ese fin y por medio de diferentes herramientas que permiten definir Creatividad y Cultura Organizacional, se validará la importancia de la Cultura de la Innovación como primer enfoque metodológico. (Ver tabla 5).

### 9.4.1 *Creatividad*

Antes de iniciar la explicación y aplicación de las herramientas que permiten comprender la creatividad y el proceso creativo, es fundamental entender qué es creatividad. Aunque sea importante mencionar que existen diferentes enfoques o “perspectivas como la social, psicológica, individual y organizacional” (Ahmed et al., 2012, p. 43) desde las cuales la creatividad cobra relevancia, es desde una perspectiva organizacional que se construye esta ruta. De acuerdo con Ahmed et al. (2012), la creatividad es desde esta perspectiva lo siguiente:

Desde una perspectiva organizacional, la creatividad es la capacidad para generar en forma consistente resultados diferentes y valiosos. Un componente vital en la producción de los resultados valiosos es un proceso disciplinado que ayuda a encauzar la creatividad y a mantenerla enfocada en el logro de resultados.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

La creatividad es un proceso orientado al desarrollo de ideas originales y útiles, ya sea que se trate de un mejoramiento gradual o de un avance capaz de cambiar al mundo.

Básicamente, ser creativo implica:

- Producir en forma consistente una gran cantidad de ideas.
- Conjuntar, en diferentes combinaciones, las ideas existentes o las ideas nuevas.
- Desglosar una idea para tener una apreciación reciente de sus partes.
- Hacer conexiones entre el tema a la mano y los hechos, sucesos u observaciones que aparentemente no están relacionados. (p. 43)

Siguiendo la definición, daremos uso a las herramientas con las que se validará esta ruta.

Para dar forma a la creatividad desde una perspectiva organizacional, se debe visualizar la organización como un sistema compuesto por personas con inteligencia, habilidades y talentos individuales que pueden aportar positivamente el proceso creativo y consecuentemente, co-crear la cultura de innovación.

Para tal fin, el liderazgo es el pilar para aprovechar a todos y cada uno de los individuos que hacen parte de Ministerio del Deporte. Así, identificar líderes que gracias serán quienes puedan identificar y guiar la enseñanza y ejecución de las condiciones del proceso creativo usando siempre las cinco condiciones del proceso creativo.

Preparación: Formar equipos con diferentes talentos, habilidades y experiencias y que sean una combinación de expertos, principiantes y observadores externos.

Oportunidad de Innovación: Reconocer que, durante los ejercicios de análisis, trabajo y desarrollo de estrategias innovadoras, surgen nuevas oportunidades de innovación y por ende, aprovechar la conciencia y sensibilidad de cada uno de los miembros de su equipo.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Divergencia:** Desde la diferencia o la ausencia de acuerdos inmediatos sobre diferentes tópicos de cualquier proceso, encontrar soluciones alternativas a la propuesta inicialmente y en el agendamiento de tareas para alcanzarlas, así como motivar que, para alcanzar los objetivos propuestos, son posibles diferentes caminos.

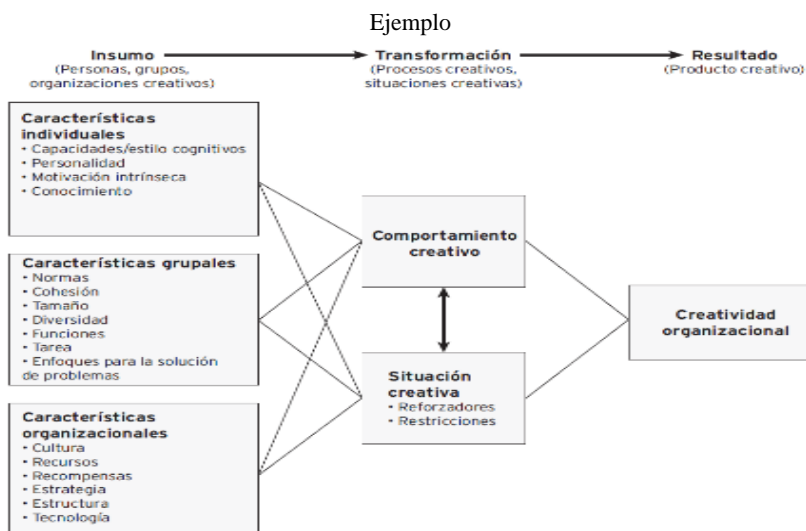
**Incubación:** Entender, proponer y promover la organización y asignación del tiempo necesario y suficiente para todos los procesos de incubación de ideas para llevarlas a la aplicación.

**Convergencia:** Garantizar que en los momentos críticos en donde decidir es fundamental, se guiará al equipo.

**Tabla 4**

### *Herramientas metodológicas para la Cultura de la Innovación*

Herramienta	Descripción
Modelo integrado de creatividad con niveles múltiples	Esta herramienta se basa en el modelo interaccionista de Woodman (1993). Dicho modelo permite identificar diferentes influencias que actúan sobre la creatividad desde diferentes dimensiones, explicando que el comportamiento de un individuo depende de una relación intrínseca entre las situaciones y sus características individuales. Este comportamiento se replica también en su relación con un grupo, una organización y los equipos a los cuales pertenece, permitiendo trasladar, compartir, aprender y crear situaciones creativas que afectan a toda la organización. La creatividad organizacional surge entonces, de una relación entre las características individuales, grupales y organizacionales que permiten un comportamiento creativo ante situaciones de estímulo o restricción de recursos.



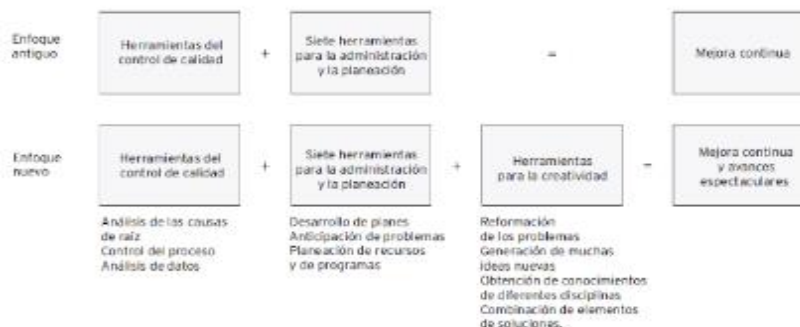
## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
-------------	-------------

Herramientas de la creatividad y la calidad para la innovación.

Más que una herramienta puntual, este es un método para comparar enfoques. Se plantea un enfoque antiguo en donde no existen herramientas para la creatividad Vs uno que si las posee. Así, se construye innovación y mejora continua con avances de alto impacto.

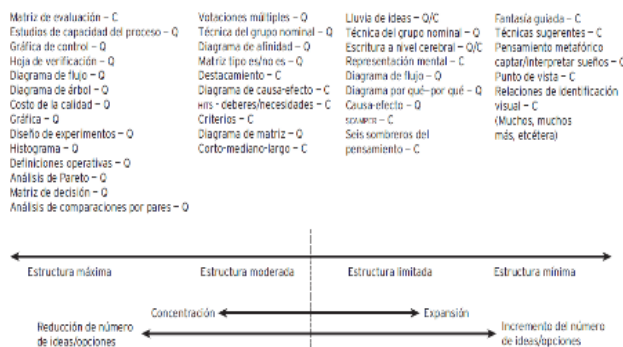
### Ejemplo



Herramientas de la calidad (Q) y de la creatividad (C) para un pensamiento convergente y divergente

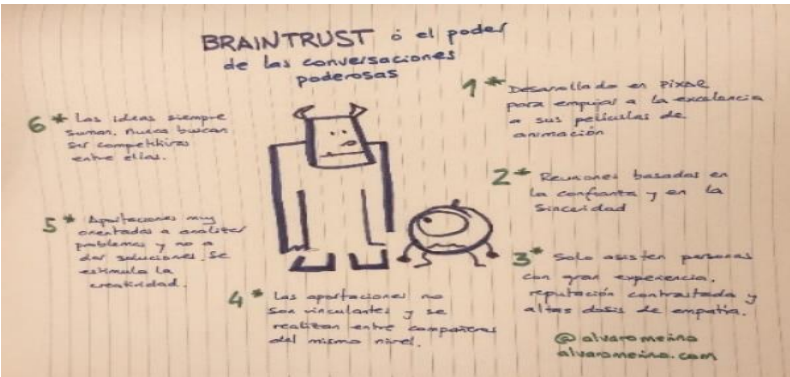
De la mano con la anterior herramienta, estas muestran diversas técnicas para obtener resultados creativos y de alto impacto. Siguiendo la importancia de las cinco (5) condiciones del proceso creativo, estas técnicas permiten usar la divergencia y la convergencia como sustento para encontrar soluciones múltiples y alternativas para superar cualquier reto.

### Ejemplo



### Braintrust

Braintrust es una herramienta desarrollada al interior de Pixar, el famoso estudio de animación, hoy parte de Disney. Consta simplemente de realizar una reunión de líderes de diversos proyectos con el único objetivo de exponer y discutir críticas constructivas acerca de los procesos y resultados de los otros, pero con objetividad, espontaneidad y libertad, pero dejando de lado la opinión basada en la subjetividad.

Herramienta	Descripción
Ejemplo	

*Nota.* Elaboración propia a partir de diferentes metodologías para la cultura de la innovación.

#### 9.4.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el otro eje que, junto a la creatividad, permiten construir una cultura de innovación para la organización o institución. Al igual que la creatividad, la cultura puede observarse y definirse desde diversos ángulos como fenómenos colectivos que producen cuestionamientos, problemas, crisis y por ende, respuestas y soluciones a diferentes escenarios, ya sean caóticos o que simplemente generan dudas e incertidumbre. Estos escenarios tienen niveles de acción y análisis, pues son diferentes en tanto su alcance e impacto sobre grupos humanos. Así, se pueden distinguir tres niveles: “nacional, organizacional y profesional” (Ahmed et al., 2012, p. 164). El Ministerio del Deporte requiere enfocarse en el nivel organizacional o cultura de las organizaciones y así, será abordada esta sección.

Como cultura organizacional, se entiende que una organización tiene personalidad propia, características y problemas únicos, a pesar de poder compartir con otras organizaciones situaciones similares como crisis nacionales o mundiales que afectan la economía general u otros

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

fenómenos más amplios a su propio ambiente. Las organizaciones enfrentan situaciones y escenarios cada vez más difíciles y con la necesidad de soluciones más rápidas (Ahmed et al., 2012), ya sea por una muy amplia competencia y rivalidad, la exigencia cada vez más presente del público y de los afectados por sus decisiones o simplemente, por responsabilidad social.

El Ministerio del Deporte enfrenta escenarios diversos que generan incertidumbre y para los cuáles, debe encontrar soluciones que construyan orden, identidad, compromiso, confianza y certeza en sus decisiones. Para tal fin, se considera muy pertinente primero, observar la cultura organizacional como el conjunto de sus funcionarios y equipos externos de apoyo como un conjunto de individuos que aportan, gracias a sus propias ideologías, perfiles y conocimientos, a la construcción de la identidad propia de la organización y segundo, que dicha identidad es colectiva y se funda en valores y principios que surgen dentro del comportamiento que permite el buen funcionamiento de la organización, (Ver tabla 6).

La organización se rige, en principio, en dos “elementos de la cultura: sustancia y formas” (Ahmed et al., 2012, p. 165). El primer elemento, sustancia, está formada por ideologías, por lo tanto, es una capa casi invisible para agentes externos pues no conocen ni entienden los tres pilares que conforman una ideología, a saber, creencias, valores y normas. De acuerdo a Ahmed et al. (2012) y citando a Trice y Beyer (1993), se definen de la siguiente forma:

- Las creencias expresan relaciones de causa-efecto, es decir, algunos comportamientos particulares traerán como consecuencia ciertos resultados específicos. Una creencia es un entendimiento que representa una relación creíble entre objetos, propiedades e ideas (Sproull, 1981). Las creencias son el resultado del esfuerzo que las personas realizan para hacer sentido de los estímulos, los cuales están influidos por el idioma y la interacción social.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Los valores expresan las preferencias por ciertos comportamientos y resultados.

Los valores personales describen lo que los individuos consideran importante (Sikula, 1973). Los valores representan lo que quieren, sus preferencias, lo que les gusta o disgusta de las cosas, condiciones y situaciones. Los valores consisten en opiniones de lo que es correcto, justo o deseable. A pesar de que hay muchas definiciones para definir valor, Schwartz y Blisky (1987) señalan que la mayoría de ellas incluye las siguientes características: les concierne un comportamiento o una meta deseada, trasciende a situaciones específicas, guían la elección y evaluación del comportamiento y los eventos, y siguen un orden de importancia.

- Las normas expresan qué comportamientos son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados. (p. 165)

Por otro lado, el segundo elemento son las formas. Estas formas son esa capa visible y entendible por cualquier sujeto, interior o exterior, que se relaciona con la organización. Se pueden definir como la capacidad de expresión que tienen los miembros de la organización, para comunicar y reafirmar la sustancia de Ministerio del Deporte y resaltar su pertenencia, lealtad y compromiso.

Así, existen diversas formas que sobresalen dentro de la cultura organizacional como el comportamiento colectivo, el sentido del humor, el ambiente laboral, las historias internas y especialmente, los retos que se enfrentan y los logros que se han dado con éxito. Estas formas terminan siendo características propias de la cultura organizacional, de las cuales pueden resaltarse tres:

- La cultura organizacional es colectiva, pues no puede surgir de las ideologías de un solo individuo sin el respaldo y aceptación de otros miembros de la organización.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- La historia es en principio, el hilo conductor de la cultura. Es una historia única de la organización, pues solo sus miembros han enfrentado diferentes retos, acontecimientos y procesos que surgen por circunstancias políticas, económicas, sociales e incluso al interior por políticas o decisiones inherentes a un tiempo determinado.
- La ambigüedad es parte de la cultura, pues existen siempre ideas diversas, divergencias, convergencias, alternativas, paradojas y confusiones respecto a cualquier acontecimiento enfrentado por todos los miembros de la organización.
- El simbolismo hace parte intrínseca de las formas de comunicación de la organización y resalta la armonía de la cultura en tanto se crean y expresan conjuntamente, símbolos y valores.
- La emoción está presente siempre, pues la cultura permite manejar situaciones tensas como la ansiedad ante la incertidumbre. La cultura siempre expresa significado y emoción.

**Tabla 5**

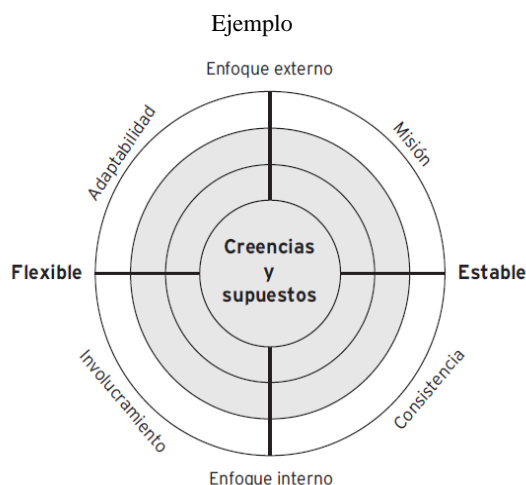
### *Herramientas Metodológicas para la Cultura Organizacional*

Herramienta	Explicación
Modelo de cultura organizacional de Denison	Esta herramienta permite analizar dos enfoques de la cultura organizacional: uno externo y otro interno. Para tal fin, se analizan dos dimensiones; la primera, contrasta la integración interna y la adaptabilidad externa, la segunda, la flexibilidad y la estabilidad. Estas dimensiones forman cuatro cuadrantes que expresan los cuatro rasgos de la cultura organizacional: Involucramiento (como parte de un enfoque interno flexible que representa el trabajo en equipo para enfrentar el ambiente competitivo, con el fin de evaluar el empoderamiento, la orientación y el desarrollo de las capacidades de un equipo), Consistencia (como enfoque interno estable que representa el enfoque hacia el acuerdo para el cumplimiento de objetivos y la solución de problemas con el objetivo de evaluar los valores, la capacidad de coordinar y los niveles de acuerdo de un equipo), Adaptabilidad (como enfoque externo flexible que hace alusión a la capacidad de adaptación de la identidad de la organización a situaciones y necesidades de cambio exigidas por el exterior con el propósito de evaluar el enfoque del cliente, el aprendizaje organizacional y la creación de cambio ) y Misión (como un enfoque externo estable que representa la razón de ser de la organización, su propósito, con el fin de evaluar las metas objetivos, estrategias y la visión de la organización).

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta

Explicación



Estímulos e inhibidores de la creatividad/innovación

Esta herramienta es una sugerencia de diferentes autores y los elementos que consideran como influencias positivas y negativas ante procesos de innovación.

## Ejemplo

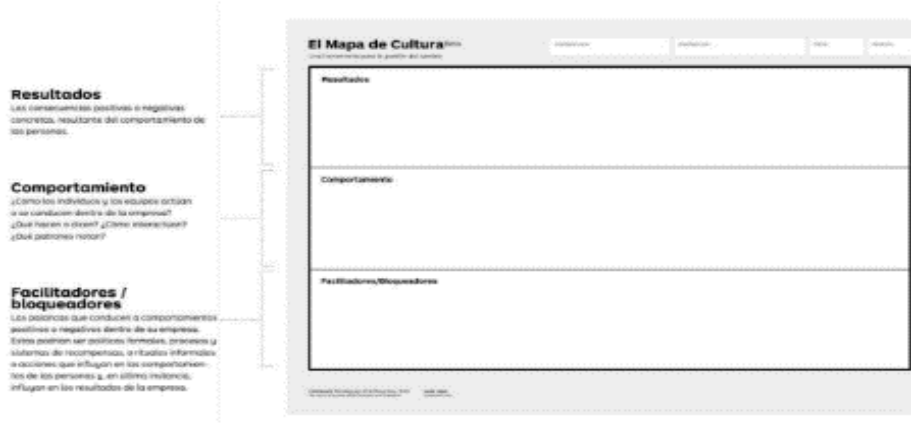
Elementos con influencia positiva	Autores	Elementos con influencia negativa	Autores
Apoyo organizacional	Amabile et al. (1996) Woodman et al. (1993)	Presión por la carga de trabajo	Amabile et al. (1996) Chandler et al. (2000)
Sistemas de recompensas	Chandler et al. (2000) Woodman et al. (1993)	Impedimentos organizacionales	Amabile et al. (1996)
Actitud hacia el cambio	Damanpour (1991)		
Comunicación interna y externa	Damanpour (1991)		
Apoyo de supervisor/jefe	Amabile et al. (1996)		
Apoyo a grupos de trabajo	Amabile et al. (1996)		
Libertad	Amabile et al. (1996)		
Recursos suficientes	Amabile et al. (1996) Chandler et al. (2000) Woodman et al. (1993)		
Trabajo desafiante	Amabile et al. (1996)		

Mapa de cultura

El mapa de cultura es una herramienta realmente útil para comprender, de forma integral, la cultura organizacional. Strategyzer, una de las consultoras más influyentes en desarrollo estratégico y de operaciones para empresas, personas y organizaciones para que usen todo su potencial y aporten valor real al mundo, junto a Dave Gray, desarrollaron esta herramienta con el fin de diseñar una empresa de mejor rendimiento. Es visual, sencilla y muy práctica para “comprender, diseñar, probar y gestionar la cultura corporativa”. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. (2020. Pág. 296).

Así, el mapa de cultura es una herramienta específica para la gestión del cambio. Consta de tres (3) dimensiones a evaluar: Resultados, Comportamiento y Facilitadores/Bloqueadores. Estas dimensiones se relacionan única y directamente con el comportamiento de las personas dentro de la organización, y por lo tanto, evalúan si existe o no una cultura organizacional establecida o no. La primera dimensión, Resultados, evalúa las consecuencias del comportamiento de los miembros de la organización, sean negativas o positivas, con el fin de revelar retos y necesidades. La segunda dimensión, Comportamiento, responde a diversas preguntas que hay que hacer para establecer facilitadores y bloqueadores. Estas preguntas pueden ser: ¿qué dicen las personas sobre

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Explicación
	<p>cierta política? ¿qué hacen cuando se propone una nueva estrategia o se aplica una nueva regla? ¿Cómo interactúan los equipos y sus miembros con otros grupos? ¿Qué patrones de comportamiento pueden notarse durante reuniones y experiencias conjuntas?</p> <p>Finalmente, la dimensión Facilitadores y Bloqueadores, permite no sólo evaluar los métodos aplicados para motivar, mejorar y superar obstáculos creativos y del desempeño ante comportamientos positivos, detener, abolir y corregir los negativos, ambos con modelos de recompensa, políticas de apoyo o actividades de motivación, sino para diseñar nuevos sistemas que fortalezcan la cultura organizacional y mejoren los resultados.</p> <p>Este mapa, puede usarse continuamente para evaluar los cambios de cada etapa de la ruta de innovación.</p>
	<p>Ejemplo</p>  <p>The image shows a screenshot of a tool titled 'El Mapa de Cultura'. On the left, there are three text boxes defining the categories:     <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resultados:</b> Los resultados son positivos o negativos concretos, muestra del comportamiento de las personas.</li> <li><b>Comportamiento:</b> ¿Cómo los individuos y los equipos actúan o se relacionan dentro de la empresa? ¿Qué hacen o dicen? ¿Cómo interactúan? ¿Qué patrones notan?</li> <li><b>Facilitadores / bloqueadores:</b> Los elementos que conducen a comportamientos positivos o negativos dentro de la empresa. Estos pueden ser acciones formales, procesos y sistemas de recompensas, o rituales informales o acciones que influyen en los comportamientos de las personas y, en última instancia, influyen en los resultados de la empresa.</li> </ul>     On the right, a large empty box is divided into three horizontal sections corresponding to these categories: 'Resultados', 'Comportamiento', and 'Facilitadores/Bloqueadores'. The tool interface includes a header with the title and some navigation buttons.</p>

### 9.5 Capítulo 3 – Gestión de Innovación

La Gestión de la innovación representa el segundo enfoque metodológico de esta ruta. Una vez se ha hecho un recorrido por la “Cultura de la innovación”, es inherente definir y utilizar herramientas que permitan aprovechar la cultura y aplicar sus valores y características de forma organizada y efectiva para alcanzar la madurez en la gestión y perseverar siempre en el objetivo de innovar.

Así, se propone al Ministerio del Deporte hacer uso de diferentes herramientas que permitirán validar las estrategias con las que se propone gestionar los procesos de innovación

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

dentro de la organización y evaluar si el desempeño actual y de cada uno de los proyectos que inicia, son coherentes con sus objetivos innovadores. (Ver tabla 7).

### **9.5.1 Gestión**

Más allá de la dirección y las jerarquías frecuentemente existentes dentro de una organización, la gestión debe considerarse desde diferentes visiones y dimensiones, fuera de las costumbres que evitan que la cultura organizacional evolucione hacia una cultura innovadora. Así, es necesario entender que existen seis de estas dimensiones y que es necesario avanzar a través de ellas para alcanzar una madurez suficiente en la gestión de la innovación. Los gestores o administradores, los líderes de equipo, deben comprender que la gestión de la innovación no es posible sin la creación de estrategias, infraestructura y metodologías que formen una cultura organizacional capaz y eficiente para seguir y aportar a los procesos que innovan.

Las dimensiones que permiten alcanzar la madurez en la gestión pueden considerarse pasos a seguir, uno tras otro y convertirse en una práctica constante y repetitiva a lo largo del tiempo, con el fin de evaluar cada nuevo proceso y evento de la organización.

Las dimensiones de madurez están definidas así (Ahmed et al., 2012):

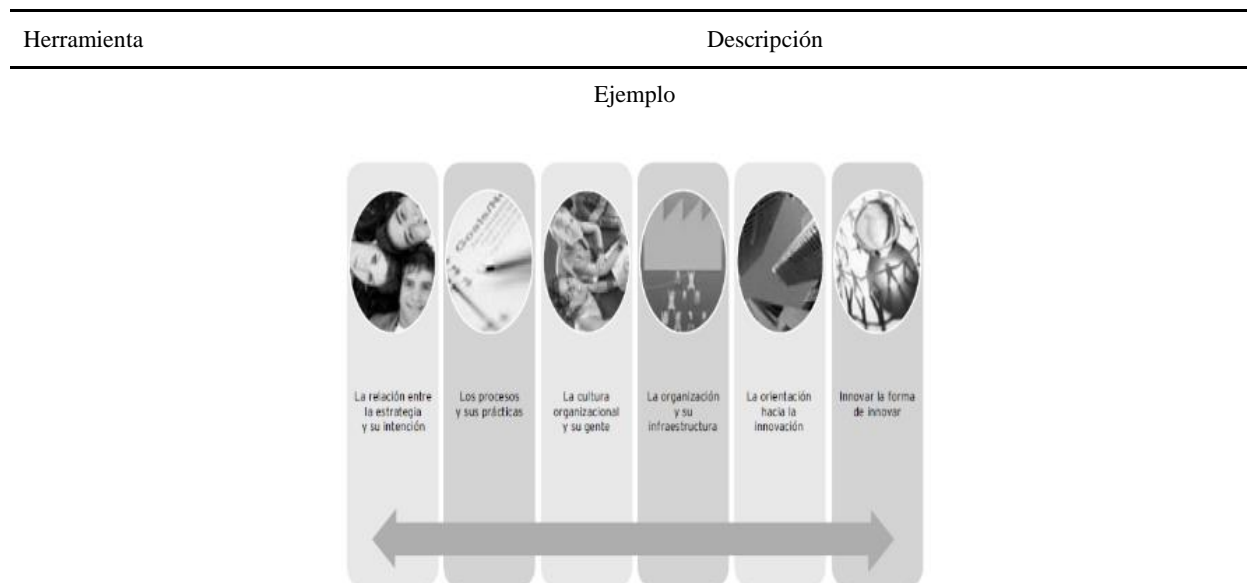
1. La relación entre las estrategias y su intención
2. Las prácticas y procesos
3. Las personas y la cultura organizacional
4. La infraestructura de la organización
5. Los objetivos y orientación hacia la innovación
6. La innovación de las formas de innovar

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Tabla 6***Herramientas Metodológica para la Gestión de Innovación*

Herramienta	Descripción
Las dimensiones de la madurez para la gestión de la innovación	<p>Esta herramienta permite hacer una evaluación sobre diferentes momentos de la gestión de la organización y validar si se está en una de ellas o todas han sido alcanzadas.</p> <p>Su utilidad consiste en evaluar si las características propias de cada dimensión se cumplen o por el contrario, es necesario proponer y ejecutar procesos que permitan superarlas.</p> <p>Dimensión 1: La relación entre las estrategias y su intención, permite evaluar si la organización realiza acciones y sigue procesos que demuestran su intención de innovar. Se propone revisar si la innovación hace parte de la estrategia general, si las directivas tienen un enfoque innovador y proponen objetivos de cambio para el desarrollo de la innovación con el fin de que diversos equipos de trabajo, diseñen procesos, solicitudes y compromisos de recursos para ejecutar sistemas de incentivos a las acciones necesarias de nuevos procesos.</p> <p>Dimensión 2: Las prácticas y procesos, permite evaluar los modelos con los que se pretende innovar. Normalmente un modelo debe identificar, seleccionar, desarrollar e implementar metodologías lógicas que buscan alcanzar objetivos de innovación, como prácticas y herramientas que fomentan y validan la creatividad como eje de la cultura organizacional.</p> <p>Dimensión 3: Las personas y la cultura organizacional, pretende evaluar el comportamiento de la cultura organizacional, los grupos sociales involucrados en la misión de la organización y los efectos, ya sean positivos o negativos, de las acciones de cambio e innovación. Con ello, se busca identificar y superar problemas y contribuir constantemente a la creación de soluciones alternativas a diversos escenarios.</p> <p>Dimensión 4: La infraestructura de la organización, busca evaluar si la infraestructura cumple con los requerimientos técnicos y tecnológicos para el uso de las herramientas en todos los grupos de la organización, con el único fin de mantener a través del tiempo, equipos innovadores y orgánicos que estimulan la creatividad, gestionan actividades que apoyan nuevas ideas y se comprometen con evaluar y crear espacios de trabajo para procesar y aprovechar todas las fuentes de innovación.</p> <p>Dimensión 5: Los objetivos y orientación hacia la innovación, que permite validar si existen relaciones directas e indirectas, que forman nuevos caminos hacia la innovación gracias a la interacción con diferentes actores internos y externos que, de acuerdo a sus acciones y reacciones, promueven nuevos procesos innovadores.</p> <p>Dimensión 6: La innovación de las formas de innovar, que no es otra cosa que la evaluación de la efectividad de las estrategias de innovación presentes y cómo evolucionan a través de las exigencias del ambiente.</p>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE



Aplicación del modelo de madurez de gestión de la innovación

Esta herramienta permite, una vez se ha realizado un recorrido por las dimensiones, darle un nivel de madurez a cada una de acuerdo con su complejidad en tanto avanza. Dichos niveles se caracterizan de la siguiente forma:

**Nivel 1: Reactivo.** Indica que la organización reconoce no sólo la importancia de innovar, sino que necesita hacerlo. Sin embargo, no ha abordado aún un plan para su gestión y solo tienen iniciativas focales, sin estandarizar procesos a seguir. Esto puede causar el abandono, especialmente si algunos miembros que lideran dichas iniciativas se retiran de la organización.

**Nivel 2: Activo.** Se caracteriza porque ya existen dentro de la organización, equipos que han desarrollado procesos, sistemas y estrategias de gestión de la innovación. Dichos equipos comprenden los objetivos y el enfoque innovador, documentan y promueven actividades que estimulan la innovación. Sin embargo, aún no existe un compromiso desde las directivas hacia la transformación innovadora, por lo que no se aceptan ni asumen las prácticas de esos equipos, como pilares de toda la organización.

**Nivel 3: Definido.** En este nivel, las directivas se involucran y aceptan los procesos de innovación, pues han comprendido la necesidad, el potencial y los resultados que se han obtenido al ejecutar estrategias enfocadas en la innovación. Por lo tanto, crean y apoyan estándares, herramientas y prácticas que fomentan y gestionan ideas creativas para aplicar procesos innovadores. Sin embargo, es una etapa temprana de madurez, por lo que aún no se han concretado relaciones a largo plazo con agentes externos que apoyan y consumen la innovación, por lo que todavía no es una organización innovadora sostenible.

**Nivel 4: Realización.** En este nivel, la dimensión ya se rige por una gestión activa, comprometida y con el aval de toda la organización. Ya existe un ambiente de innovación en los procesos que siguen los objetivos. Es una etapa de acciones que permiten cambios de fondo, como reingeniería de procesos, creación de nuevos métodos, servicios y productos clave para alcanzar la diferenciación y el éxito. La organización posee una infraestructura acorde a sus necesidades innovadoras que involucran toda la cadena de valor.

**Nivel 5: Generalizado.** Este nivel simplemente se define como la omnipresencia del carácter innovador de la organización. Todos sus procesos, su cultura organizacional, sus equipos de trabajo, su infraestructura y sus objetivos, están orientados a la innovación sostenible y a la excelencia tanto en la gestión estratégica como en los resultados de todos los frentes.

# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
-------------	-------------

## Ejemplo - Parte 1

Nivel 1: Reactivo	Nivel 2: Activo	Nivel 3: Definido	Nivel 4: Realización	Nivel 5: Generalizado
Los procesos de innovación ocurren en respuesta a las necesidades (de corto plazo) del negocio o por la presión del mercado; a menudo son impulsados por la personalidad del líder.	Los procesos de innovación se llevan a cabo a iniciativa de los líderes con una intención más estratégica. De alguna forma, la organización comunica la intención del negocio.	Se resalta la importancia de normalizar los procesos de innovación. Los líderes discuten la intención, definen los objetivos y establecen la necesidad estratégica orientando estos procesos.	Los procesos de innovación se convierten en una competencia abierta, con el propósito de lograr la optimización, el crecimiento, la transformación, además de hacer eficientes los costos de los procesos organizacionales. Existe un mayor compromiso de la alta gerencia, estableciendo una estrategia sólida con esta orientación y el enfoque en la innovación.	Los procesos de innovación son una competencia fundamental, la cual es parte esencial de los procesos de administración estratégica de la organización. La empresa se reconoce como innovadora y cuenta con una sede definida y bien administrada de procesos en innovación.
Procesos ad hoc se utilizan en equipos o unidades de negocio. El enfoque general es inconsistente y centrado en temas específicos.	Los equipos de trabajo o las unidades de negocio comparten las mejores prácticas, pero no existen normas estandarizadas en la empresa o procesos definidos para la innovación. Las métricas se centran en los niveles de actividad hacia la innovación.	Se establecen métodos y se generan herramientas, las cuales están disponibles de una manera formal en toda la organización. En forma activa se comparten las mejores prácticas en innovación. El rendimiento se centra en los resultados del negocio.	Existen prácticas eficaces y procesos bien definidos, los cuales garantizan resultados en innovación, una alta participación, incrementos en los rendimientos, un accesible financiamiento y un mayor grado de confiabilidad en la toma de decisiones.	La innovación es un proceso del negocio con lineamientos, funciones, políticas y directrices bien definidos. Las métricas se alinean con los objetivos del negocio, incrementando su éxito.
El proceso de innovación se realiza a iniciativa de un grupo de individuos o una unidad del negocio. En general, la organización no tiene una cultura organizacional orientada a la innovación.	Existen los patrocinadores en las unidades de negocios clave. La innovación es valorada, pero se perciben obstáculos en la cultura organizacional o barreras de parte de los líderes de la organización.	Se motiva a los empleados y a las unidades de negocio a participar activamente en los procesos de innovación. Además, ya existen funciones formales de innovación. Existe una mayor conciencia, y los objetivos estratégicos se centran en tales procesos de innovación.	Existen oportunidades para que todos participen en los procesos de innovación, con un accesible financiamiento para la alta gerencia de la organización.	Las prioridades de la organización incluyen la contratación de personas creativas, el fomento de una cultura de la innovación y el desarrollo de una mentalidad generalizada orientada a los procesos de innovación, mediante programas bien definidos, a través de los cuales se "capacita a los capacitadores".

## Ejemplo - Parte 2

Nivel 1: Reactivo	Nivel 2: Activo	Nivel 3: Definido	Nivel 4: Realización	Nivel 5: Generalizado
Existe apoyo limitado por parte de la organización para llevar a cabo los procesos de innovación. Normalmente, los esfuerzos son realizados por voluntarios. No existe una infraestructura real de gestión de la innovación.	Algunos de los individuos implicados tienen experiencia en procesos de innovación y han establecido algunas iniciativas de innovación. La necesidad de infraestructura se reconoce, pero aún no se ha formalizado.	Existen equipos en innovación que se encargan de asesorar a los innovadores y procesos comunes. Existe financiamiento e infraestructura, lo que permite contar con un mayor apoyo y lograr un mayor grado de confiabilidad en los procesos de innovación.	Los procesos de innovación se asignan a los equipos de innovación. El financiamiento activo continuo por parte de la organización, con apoyo de administración e infraestructura, permite una labor más eficaz por parte de los innovadores.	Los procesos de innovación tienen un propietario en la organización, con métodos y prácticas de vanguardia. Existen diversas métricas con la finalidad de dar seguimiento empresarial, generando procesos y desarrollando una cultura en innovación hacia el éxito de la organización.

Fuente: Gartner (2010)

El grado de énfasis en las seis dimensiones varía en los niveles de madurez. Específicamente, las primeras tres dimensiones (la estrategia y su intención, los procesos y sus prácticas, y la cultura organizacional y su gente) requieren una mayor atención en los niveles inferiores del modelo de madurez. Las tres dimensiones restantes (la organización y su infraestructura, la orientación hacia la innovación y la innovación de la forma de innovar) requerirán un menor grado de atención en los niveles inferiores de madurez (véase el cuadro 6.2).

**CUADRO 6.2** Importancia de la madurez y sus dimensiones

Dimensión	Nivel 1: Reactivo	Nivel 2: Activo	Nivel 3: Definido	Nivel 4: Realización	Nivel 5: Generalizado
La relación entre la estrategia y su intención	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Los procesos y sus prácticas	Medio	Alta	Alta	Alta	Alta
La cultura organizacional y su gente	Medio	Alta	Alta	Alta	Alta
La organización y su infraestructura	Baja	Medio	Alta	Alta	Alta
La orientación hacia la innovación	Baja	Baja	Medio	Alta	Alta
Innovar la manera de innovar	Baja	Baja	Medio	Alta	Alta

Fuente: Gartner (2010)

Elementos de una cultura innovadora sistemática


Existen siete (7) elementos que permiten gestionar eficazmente una cultura innovadora. Dichos elementos permiten construir sistemas de creación, seguimiento y evaluación de todos los procesos de la organización.

Elemento 1: Consistencia versus Flexibilidad. La importancia de equilibrar la rigidez y la flexibilidad de diferentes normas establecidas de acuerdo a situaciones no esperadas ni contempladas.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
Innovar por medio de valores	<p>Elemento 2: Interés individual Vs orientación al grupo. La necesidad de siempre enfocarse en las necesidades grupales, en esas que se comparten en diferentes grupos de individuos de la organización o de aquellos que se benefician de los resultados de la misma. Un enfoque individualista no permite innovar, pues no hay espacio para la creatividad. Elemento 3: Enfoque de tarea específica Vs enfoque difuso. Estos dos enfoques se rigen uno por la analítica y el segundo, por la holística. La tendencia analítica busca dirigir desde una estructura rígida, enfocada en definir los retos frente al exterior, mientras que la holística, el enfoque difuso, se orienta a las personas. Este elemento busca encontrar un equilibrio en las estrategias innovadoras entre lo estricto y lo flexible.</p> <p>Elemento 4: Trato emocional en el lugar de trabajo. Con el fin de que la gestión sea eficaz, se deben comprender las características del comportamiento en donde son ejecutadas las estrategias de innovación. Dependiendo de la cultura organizacional y social, se debe buscar integrar un equilibrio en la comunicación que integren razón y emoción en la toma de decisiones. La importancia de las relaciones interpersonales desde una postura emocional puede verse como algo poco profesional, pero en culturas como la colombiana, el estímulo emocional aumenta la productividad y la capacidad de motivar la creatividad.</p> <p>Elementos 5 y 6: Tiempo y estado. La puntualidad como base del éxito, así como el respeto por el tiempo propio de los otros, crea vínculos de confianza. Sin embargo, el manejo y la función del tiempo, depende siempre de un análisis detallado de la cultura tanto organizacional como de los actores externos, pues no toda organización ni beneficiarios potenciales, consideran de igual forma las prioridades.</p> <p>Elemento 7: Empujar Vs Tirar. Empujar se refiere a la creación de planes que buscan simplemente elaborar estrategias para consumidores o beneficiarios extraños, que no se conocen, bajo la creencia de que la misión de la organización es suficientemente buena para ser aceptada. Esta perspectiva, suele producir fracasos que lastiman la confianza en la organización. Por el contrario, tirar, se refiere a escuchar las necesidades de los beneficiarios, lo que invita frecuentemente a innovar y crear estrategias que solucionen las verdaderas necesidades.</p>
	<p>Esta herramienta permite aplicar el modelo de innovación por medio de valores. Consta de realizar un trabajo de definición de los valores que identifican a la organización y encauzarlos para la dirección de todas las acciones.</p>
	<p>Es importante comprender que, al traer los valores como pilares de innovación, se está humanizando el marco general desde donde se proponen, diseñan y ejecutan procesos de innovación que fundamentan el propósito estratégico.</p>
	<p>Para usar esta herramienta, es necesario entender las tres dimensiones del significado de valor expuestos en la figura “Dimensiones” y aplicar el modelo de acuerdo con las siguientes pautas:  Fase 0: ¿El cambio va en serio? Responder si la intención de innovar va a convertirse en acción y por lo tanto, toda la organización y en especial sus líderes, tendrán la capacidad de asignar los recursos necesarios (soporte financiero, político, tecnológico, etc.), la voluntad y consistencia en alcanzar los objetivos.</p>
<p>Fase 1: Destilado de valores esenciales. Formular los valores actuales de la organización y analizar su valía. Será necesario reformularlos con el apoyo de todos los equipos de trabajo para construir una visión estratégica compartida. Esta fase debe responder a la necesidad de definir una nueva visión (dónde se quiere llegar), una nueva misión (diagnóstico FODA en equipo para evaluar los valores actuales propios y del entorno) y finalmente llegar a un acuerdo conjunto para trazar el camino a seguir.</p>	
<p>Fase 2: Desarrollo de equipos. Al haber superado la fase anterior, la forma de pensar ha cambiado. En esta fase se definen líneas principales de acción y equipos que las utilizan para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	
<p>Fase 3: Políticas basadas en valores. Aquí, la idea es revisar si las políticas que rigen procedimientos y decisiones de la organización respecto a la contratación, capacitación, motivación, evolución, promoción y tantos otros que competen al aprovechamiento de los recursos y talento humanos, están alineados con las estrategias y objetivos propuestos de innovación.</p>	
<p>Fase 4: Auditoría de valores operativos. De nada servirá haber superado las fases anteriores y haber publicado los resultados de la creación de equipos, objetivos, tácticas y estrategias para alcanzarlos, si no se ejecutan. Si los valores definidos y perseguidos se auditan, se evalúan constantemente, serán parte de la cultura diaria, serán compartidos constantemente y seguramente alcanzados por todos y cada uno de los miembros del Ministerio del Deporte. Es importante destacar que un diálogo conjunto, presente siempre en lo colectivo, permitirá evaluar datos que</p>	

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
	validan o alertan sobre posibles fallas en la cultura general de la organización y puntualmente, revelan los retos que la innovación por valores debe afrontar.
	Ejemplo
	 <p>The diagram illustrates three categories of values, each represented by a small image and a vertical text box:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Ético-estratégica:</b> Valor es la forma de actuar o una preferencia estratégica.</li> <li><b>Económica:</b> Valor es la importancia de algo.</li> <li><b>Psicológica:</b> Valor es lo que se fundamenta en el ámbito moral.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir de diferentes metodologías para la Gestión de la Innovación

### 9.5.2 Medición de Desempeño

La medición del desempeño ilustra el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa, acción y ejecución estratégica que la gestión de innovación proponga. Sin evaluar los procesos, no existe información útil y relevante para el cambio y el mejoramiento continuo.

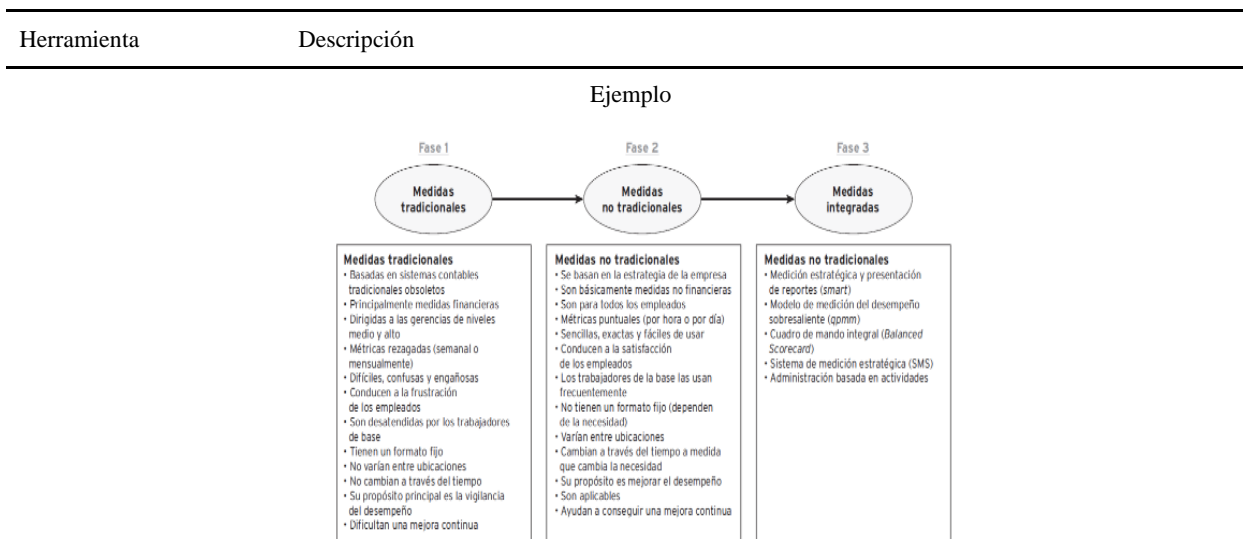
A continuación, se propone el uso de diversas herramientas de medición que, sin lugar a duda, permitirán evaluar todas las iniciativas de innovación que el Ministerio del Deportes inicie. (ver tabla 8).

#### Tabla 7

##### *Herramientas Metodológicas para la Medición de Desempeño*

Herramienta	Descripción
Fases de medición del desempeño	Esta herramienta permite entender cómo ha sido la evolución en el tiempo de la medición del desempeño de una organización. Más que una guía para aplicar servirá para preguntarse si las actividades estratégicas aplicadas hasta ahora son coherentes y útiles para la innovación o si por el contrario, será necesario replantear las herramientas de medición con el objetivo de obtener los datos realmente relevantes.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE



**FIGURA 7.1** Evolución en los enfoques de la medición  
Fuente: Adaptado de Ghalayani y Noble, 1996

Sistema de medición del desempeño

Es importante utilizar un sistema de medición del desempeño para visualizar y encontrar el equilibrio entre múltiples variables que afectan los objetivos trazados y las acciones que se realizan para alcanzarlos. La Organización, las personas y los procesos que se aplican, deben “medirse” de una manera pragmática: a través de normas y procedimientos que validen su finalidad con datos específicos que se evalúan para toma de decisiones que mejoren la efectividad y la eficiencia.

Para tal fin, esta herramienta permite medir cinco (5) características fundamentales al evaluar la misión, las metas y los objetivos con el fin de tomar medidas positivas de acuerdo con los resultados:

Apoyar de forma consistente las metas operativas y objetivos que son los pilares del éxito de cualquier programa de innovación.

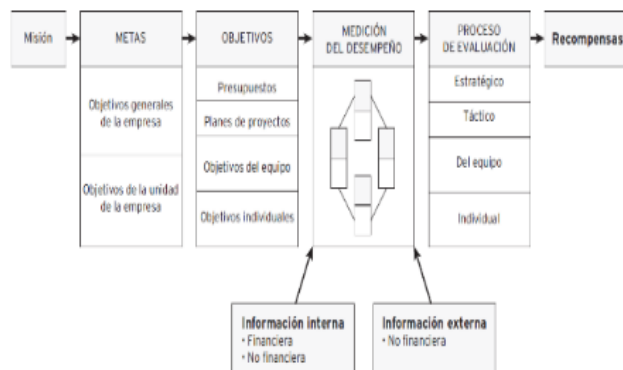
Mejorar la calidad de la información y su transmisión de forma simple y concreta para agilizar la comprensión y la aplicación.

Visualizar la efectividad de productos y servicios respecto a la satisfacción de los beneficiarios.

Medir a todos los equipos e individuos de la organización para que comprendan que sus acciones y decisiones pueden afectar positiva o negativamente a toda la organización.

Siempre motivar y apoyar el aprendizaje y la mejora continua.

**Ejemplo**



El sistema de la pirámide del desempeño. SMART.

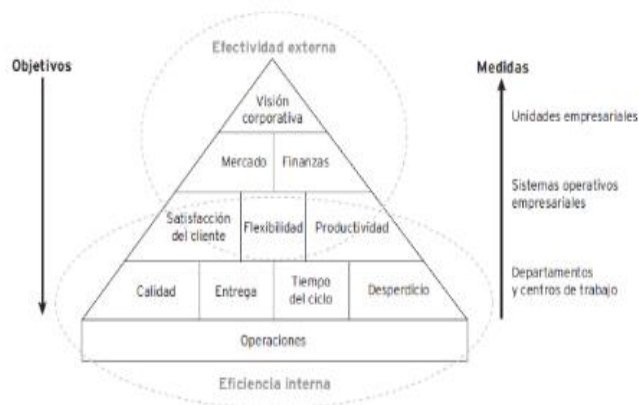
Esta herramienta permite aplicar una medición estratégica y presentar un reporte preciso orientando a la satisfacción del cliente o beneficiario de la organización.

Este sistema SMART, fue desarrollado y aplicado por Wang laboratories en 1989 con el fin de reducir y optimizar métricas de evaluación.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
	<p>Ahmed et al. (2012) explican respecto a esta herramienta:  “La visión se divide entonces en las metas de mercado y metas financieras, las cuales se traducen a la vez en metas de la empresa para el logro del éxito en cuanto a la satisfacción del cliente, la flexibilidad y la productividad. Entonces, los objetivos de la operación de la empresa se detallan aún más como metas específicas en el nivel del proceso en términos de calidad, entrega, tiempo del ciclo y desperdicio. Para cada meta, objetivo o criterio se utiliza por lo menos una medida”. (Pág 226).</p>

## Ejemplo



Modelo de medición del desempeño sobresaliente (QPMM)

Otra herramienta de medición eficaz es el QPMM o modelo de medición del desempeño sobresaliente, cuya función es ilustrar las metas de forma segmentada y relacionada a cada parte de un proceso completo.

“Las métricas dentro del qpmm se clasifican ya sea como métricas del proceso (la actividad) o métricas del resultado (el producto final de la actividad), y se dividen para medir tres parámetros clave: calidad, costo y servicio” (Hronec, 1993).

## Ejemplo

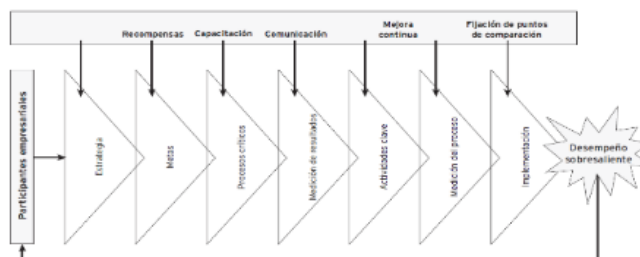


FIGURA 7.6 Modelo de medición del desempeño sobresaliente (qpmm)  
Fuente: Adaptado de Hronec, 1993

Sistemas estratégicos de medición (SMS)

Esta herramienta, aplicada ya desde hace más de dos décadas, permite a cualquier gestión o administración, definir estrategias y las prioridades de ejecución no desde una medida financiera, sino desde el valor de la innovación que aporta la investigación, el desarrollo tecnológico y otras fuentes de cambio para ser atractivos al momento de requerir inversión.

Básicamente, se trata de enumerar y responder seis (6) preguntas:  
¿Qué se desea lograr)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
	<p>¿Cuáles son los factores principales y que realmente necesitan de atención para alcanzar los objetivos propuestos?</p> <p>¿Cuáles sistemas de medición son realmente útiles para evaluar el rendimiento de los procesos de la organización, teniendo en cuenta la información que arrojan para tomar decisiones de mejoramiento?</p> <p>¿Cuáles serán los cambios obtenidos al aplicar una métrica y qué impacto, tanto positivo como negativo, tendrá sobre la organización?</p> <p>¿Qué se necesita hacer para que todos los equipos y sus miembros estén comprometidos con el cambio y la innovación?</p> <p>Finalmente, ¿Qué debe hacerse para seguir mejorando y aplicando sistemas de medición para estrategias y procesos futuros?</p>

*Nota.* Elaboración propia a partir de diferente metodología para la Medición del Desempeño.

## 9.6 Capítulo 4 – Gestión del cambio

La Gestión del Cambio, muy similar a la Gestión de Innovación, tiene un enfoque mucho más orientado a las personas, a todos aquellos individuos que participan, se ven afectados positiva o negativa y finalmente, adoptan los cambios. Es, en la ruta de innovación propuesta para el Ministerio del Deporte, el tercer eje metodológico desde el cuál diseñar y aplicar diversas estrategias y tácticas que permitirán cumplir con cualquier objetivo de innovación propuesto.

Justamente por los efectos del cambio, es necesario implementar estrategias de gestión, que permitan diseñar procesos, elemento de comunicación, sistemas de recompensas y métodos de medición que le den la importancia necesaria a los miembros de equipo, grupos de interés y beneficiarios de cada iniciativa e innovación y cambio que se propongan.

Sin ahondar demasiado en el concepto de gestión, pues en el capítulo anterior se define, en este capítulo se hará énfasis en las herramientas metodológicas, (Ver tabla 9).

**Tabla 8***Herramientas Metodológicas para la Gestión del cambio*

Herramienta	Descripción
La curva del cambio	<p>La curva del cambio es una herramienta que permite visualizar el concepto del cambio, tanto individual como en equipos y organizaciones mayores.</p> <p>Esta curva nos muestra cómo nace y evoluciona el cambio: desde el shock o incomodidad inicial, pasando por el rechazo, culpas, confusión, hasta llegar a la exploración de la nueva estrategia, que se acepta, transforma el enfoque y termina en el compromiso a aplicarla y dirigirla hacia el éxito.</p> <p style="text-align: center;">Ejemplo</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: right;">effective change</p>
Nota: Tomado de the manager's handbook	
5 niveles de madurez de la gestión del cambio	<p>Los 5 niveles de madurez, es una herramienta que permite evaluar dónde está la organización en términos de gestión del cambio y hacia dónde debe dirigirse.</p> <p>El primer nivel, la Empresa Ausente, es aquella que ni siquiera ha comprendido qué es el cambio, no ha hecho ningún esfuerzo en desarrollar estrategias de cambio e innovación. Por lo tanto, no conoce sobre gestión del cambio.</p> <p>El segundo nivel, la Empresa Rudimentaria, es aquella que ha comenzado a hablar de gestión del cambio y trata de involucrar, de forma dispersa, algunas estrategias.</p> <p>El tercero, la Empresa Táctica, ya no sólo ha iniciado la aplicación de una gestión del cambio, sin embargo, solo algunos líderes la aplican y han desarrollado estrategias, sistemas de incentivos y herramientas de medición.</p> <p>El cuarto nivel, la Empresa Estándar, es aquella que, de forma general, ya ha desarrollado y aplica, un sistema estandarizado y enfocado a la gestión del cambio, siempre implementado en todos los proyectos.</p> <p>Finalmente, el nivel 5, la Empresa Competente, es el objetivo. Toda la cultura organizacional entiende, implementa, aporta y disfruta la gestión del cambio aplicada, pues se benefician siempre de ella, tanto emocional, profesional y económicamente gracias a los sistemas de recompensas.</p> <p style="text-align: center;">Ejemplo</p>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta

Descripción

Nota. tomado de the manager's handbook



effective change

Modelo ADKAR

El modelo ADKAR, es una herramienta enfocada en los componentes esenciales para que las personas, especialmente miembros de una organización, acepten el cambio. Se usa para que cualquier iniciativa de cambio considere siempre los 5 aspectos de enfoque.

David Shore, Profesor de Gestión del Cambio en Harvard University dice que “Las habilidades para ejecutar un proceso son diferentes a las habilidades para cambiar una organización”.

Esos cinco (5) componentes están asociados al cambio de hábitos.

El primero de ellos es (A) Awareness (Conciencia), que indica la calidad de la comunicación de un cambio: su razón de ser y el porqué.

El segundo, (D) Desire (Deseo), evalúa qué tanto compromiso existe en un líder de cambio, con el lograr empoderar a las personas con la visión, necesidad y deseo de cambiar.

Knowledge (K) (Conocimiento) es el tercer componente. Busca comprender si se tiene el conocimiento, la preparación para enfrentar el cambio. En este punto, es muy importante recordar y aceptar que existe una curva del cambio y que se enfrentarán diversas etapas.

El cuarto componente, (A) Ability (Habilidad), tiene como función identificar los obstáculos y barreras que tienen los individuos frente al aprendizaje y procesos del cambio, para poder manejarlas ágilmente y superarlas.

El último, (R) Reinforcement (Refuerzo), orienta a la necesidad constante del cambio, de entender su importancia y no abandonar.

Ejemplo

**A (Awareness): Soy Consciente**

“Me ilustraron bien el porqué debo hacerlo y lo que pasa si no lo hago”.

**D (Desire): Me dan ganas de hacerlo**

“Me incentivaron de buena forma, mis padres lo hacían también y ahora lo hago automotivado”.

**K (Knowledge): Sé Hacerlo**

“Me capacitaron correctamente y ahora yo enseño a mi hermanito”.

**A (Ability): Tengo la Habilidad**

“Me hicieron practicarlos mucho hasta que lo hice solo”.

**R (Reinforcement): Me lo Refuerzan**

“Con mucha paciencia me refuerzan lo aprendido con frecuencia”.

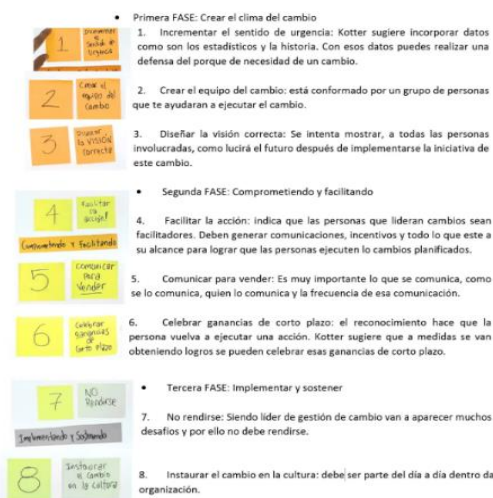
## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta	Descripción
-------------	-------------

Modelo KOTTER

Esta herramienta, diseñada por John Kotter, también profesor de la Universidad de Harvard en el área de liderazgo, servirá para trazar ocho (8) pasos dentro de tres (3) fases que permiten crear una estrategia funcional y exitosa para implementar una Gestión de Cambio óptima.

## Ejemplo



ADKAR Vs KOTTER

Esta comparación en realidad es la implementación conjunta de ambos modelos. La utilidad de esta herramienta es que, una vez comprendidos y ejecutadas ambas herramientas anteriores, descubramos y apliquemos cuatro (4) acciones claves al momento de iniciar una estrategia de Gestión del Cambio:

Diseñar una estrategia: Desde el modelo de Kotter, superar la Fase 1: crear un sentido de urgencia, crear un equipo y definir la visión del cambio; desde el modelo ADKAR, generar conciencia.

Motivar: Desde Kotter, resolver el 4to y 5to pasos de la Fase 2, facilitar la acción y comunicar para vender y, desde ADKAR, el deseo.

Entrenar: Los pasos 5to y 6to de Kotter, comunicar para vender y celebrar ganancias a corto plazo, así como desde ADKAR el Conocimiento y la Habilidad, que se enfocan en estrategias de entrenamiento.

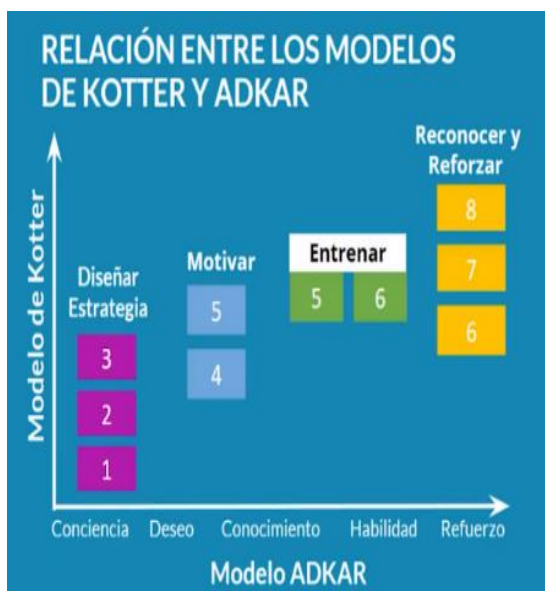
Finalmente, Reconocer y reforzar será la cuarta acción, desde Kotter, no rendirse e instaurar el cambio en la cultura y desde ADKAR, el Refuerzo, permiten sostener y mantener la Gestión del Cambio.

## Ejemplo

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Herramienta

Descripción



Plan de adopción del cambio

Esta herramienta permite diseñar a través de siete (7) acciones claves, un plan para adoptar e iniciar un proceso de cambio e innovación.

Crear un caso de proyecto: Proyectar una visión del cambio pensando en los grupos de interés.

Crear una lista de momentos o hitos claves que requieren implementar una gestión de cambio.

Crear un mapa de grupos de interés para identificar posibles emociones y efectos en sus actividades y así, poder crear estrategias de comunicación e incentivos para que adopten el cambio.

Medir el impacto: Utilizar herramientas de medición del desempeño para evaluar el hoy y proponer resultados futuros.

Medir las reacciones: Al igual que la acción anterior, utilizar herramientas de medición que permitan evaluar las reacciones actuales y visualizar reacciones futuras.

Plan de adopción: Con los resultados de la acción anterior, crear un plan que proponga efectos positivos ante las acciones de cambio que adopten los grupos de interés.

Sostenibilidad del cambio: Diseñar, promover y mantener hábitos, actividades y estrategias dirigidas al éxito de la adopción del cambio, con el fin de instaurar dentro de la cultura organizacional, una actitud continua y positiva acerca de la Gestión del Cambio y la innovación.

*Nota.* Elaboración propia a partir de diferentes metodologías para la Gestión del Cambio.

## 10 Conclusiones

- El Ministerio del Deporte si bien declara en su visión y misión institucional la importancia de la innovación para el desarrollo de sus objetivos misionales, no tiene una tendencia definida a ningún tipo de innovación, toda vez que actualmente no cuenta con una herramienta que le permita la implementación de la gestión de la innovación.
- Por ello una conclusión, es que actualmente el Ministerio del Deporte no puede plantear una estrategia de innovación enfocada en la gestión de portafolio, pues la entidad se encuentra en una fase incipiente para la implementación de la innovación al interior de esta, es por ello que se decidió aplicar el Modelo RISE de la Universidad EAN, buscando determinar el nivel de madurez de la entidad en los diferentes factores y dimensiones que la integra, encontrando que se debe dar un mayor enfoque a los factores de tecnología e innovación, pues obtuvieron las calificaciones más bajas y su mejora puede aportar a las acciones a tomar en los demás factores
- Al encontrar que en la entidad no hay un entendimiento común del valor y el uso de la innovación es de gran importancia implementar una cultura de innovación en el Ministerio, basada en la generación de ideas que permita fomentar la creatividad de los funcionarios y los colaboradores por prestación de servicio y en el análisis de posibles cambios innovadores que se puedan realizar como resultado de ellos.
- En la actualidad el Ministerio no utiliza la innovación como herramienta para la mejora de sus operaciones, procesos y programas, que permita atender retos públicos.
- Por otra parte, se encontró que la Entidad no ha definido un concepto claro de innovación, lo que genera incertidumbre frente al tema por parte de los funcionarios, lo

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

que posiblemente es una de las causas de que no esté utilizando de la innovación como una herramienta asertiva.

- Como resultado del análisis interno y externo que se realizó, se encontró que actualmente el Ministerio cuenta con un ecosistema de innovación que puede ser aprovechado para una implementación de la gestión de la innovación, basado en la experiencia de otras Entidades y capacitación relacionadas con el tema.
- En lo relacionado con el liderazgo, se observó que es necesario que se fortalezcan las habilidades de esto, para poder desde ellos fomentar la gestión de la innovación, al igual, que la creación de equipos de trabajos enfocados en la creatividad, cultura y gestión de esta.
- Uno de los factores positivos es la iniciativa del Ministerio del Deporte en implementar una Gestión de la Innovación, lo que se considera uno de los aspectos más importantes para lograr una adecuada implementación, siendo esto un avance importante.
- Como resultado de la consultoría se presenta un manual que contiene la ruta de innovación sugerida para que se realicen las actividades y acciones que van a permitir la implementación de la Gestión de la innovación, apoyados en metodologías sugeridas, que, de acuerdo con el análisis realizado, pueden ser implementados en el Ministerio del Deporte.
- Actualmente la entidad no dispone de estrategias de innovación documentadas formalmente dentro del sistema de gestión de la entidad; lo anterior se confirma con los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas del modelo de la OCDE y de la matriz RISE.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Se evidenció en las múltiples reuniones con el funcionario encargado del tema de innovación el compromiso por diseñar e implementar estrategias de innovación en la entidad, toda vez que se requiere según requerimientos normativos legales.
- Durante el trabajo de consultoría se realizó el diagnóstico mediante la aplicación de herramientas de tipo cuantitativo las cuales permitieron conocer el estado actual de la entidad en cuanto a innovación. De acuerdo con los resultados del diagnóstico se definieron las estrategias y acciones de innovación para la entidad y se formuló la hoja de ruta de innovación que se servirá a la entidad como insumo para poder implementarla en los procesos internos.
- El trabajo de consultoría de innovación le servirá a la entidad como insumo para mejorar el desempeño y calificación del FURAG en lo relativo a innovación.

## 11 Recomendaciones

- Definir de manera colectiva el significado de la innovación para la Entidad y conectar de manera explícita este significado con las definiciones establecidas en el marco de acción.
- Crear grupos internos de innovación que involucre líderes de procesos que tengan relación directa con el tema de innovación; para estos grupos o comités es importante y necesario que reciban formación específica en temas de innovación con el fin de garantizar la competencia en formación y su funcionamiento sea eficaz.
- Se deberá garantizar que la estrategia de innovación planteada en el trabajo de consultoría sea un instrumento dinámico y de aplicación en la entidad, es decir que no se convierta en un documento que reposa en el archivo de la entidad, sino que sea consultado y revisado para poder implementar las estrategias que la entidad requiera.
- La participación de la entidad en eventos relacionados con temáticas de innovación como: foros, congresos, seminarios, ferias y demás es necesario para que se mantengan actualizados en nuevas tendencias en la materia.
- Aunque actualmente la entidad tiene convenios con la academia para fortalecer la innovación dentro de la institución, otros actores externos también deberían hacer parte de estos convenios ya sean empresas privadas nacionales e internacionales que tengan relación directa con innovación.
- Los proyectos que se generen e implementen dentro de la entidad deberían considerar ideas innovadoras con el fin de crear valor agregado al usuario. Las estrategias de innovación deben ser creativas, innovadoras y ambiciosas, así como flexible, ya que necesita evolucionar con el paso del tiempo y adaptarse al mercado fluctuante.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- El proceso de la innovación requiere ser acelerado en la medida que se pueda y evitar ser demorado por procesos burocráticos. La asignación de recursos por parte del estado también influye directamente en la eficacia de los proyectos de innovación que se diseñen e implemente en la entidad.
- Las estrategias de innovación deberán ser estructurados y transversales en toda la estructura de la entidad contemplando todos los niveles jerárquicos.
- Es necesario que la entidad permanentemente propicie una cultura y clima de creatividad entre los colaboradores y les brinde las herramientas y recursos necesarios para apoyar los proyectos. Se debe buscar la manera que los trabajadores desarrollen sus propias ideas innovadoras.
- Se requiere conocer e identificar constantemente las necesidades del mercado cambiante y escuchar las opiniones de los usuarios para así adaptarse su retroalimentación y determinar que se les puede ofrecer a los usuarios para mejorar.
- Las estrategias de innovación son a largo plazo ya que se requiere una transformación cultural de la entidad a nivel transversal, así mismo debe apuntar a escenarios futuros de crecimiento de la cooperación.
- Las estrategias de innovación efectivas deben tener la capacidad de evolucionar con el paso del tiempo y ajustarse para una mejor adaptación a la competitividad del contexto.
- Otros aspectos para tener en cuenta son: tener en cuenta el entorno, mantener la mente abierta, organizar el equipo creativo (especializado) y proteger las ideas (patentarlo en caso de ser necesario).

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Implementar un sistema de gestión de la innovación con el fin de fomentar la importancia de la innovación como un proceso sistemático y sistémico que nace a partir de una decisión estratégica de la entidad para generar nuevo valor.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación enfocado en el fortalecimiento de las habilidades de los líderes de la Entidad para que se logren en ellos una Cultura de Innovación.
- Creación de un Laboratorio de Gestión de Innovación, donde se logre realizar aporte de ideas innovadoras, análisis del valor de las ideas propuestas, metodologías para la implementación de las ideas, seguimiento y evaluación de innovación.
- Crear espacios para que, tanto los usuarios externos y como su talento humano puedan experimentar, explorar y generar ideas.
- Revisar periódicamente sus procesos internos, para no perder oportunidades de mejora interna e innovación orientada a la mejora (a veces, sus objetivos transformadores pueden en realidad cumplirse dentro de las estructuras organizativas actuales y eso también puede ser más rentable).
- Crear un sistema de medición, que permita identificar de manera individual y entendible como se logra la creatividad y se impulse al cambio y mejoramiento. Que logren medir la ejecución del presupuesto para la innovación, número de personas dedicadas a la innovación, número de ideas seleccionadas y nivel de cumplimiento de dichas ideas o proyectos en temas relacionados con la innovación de la Entidad.
- Establecer un plan de incentivos que promueva la creación de ideas y como resultado la cultura de innovación sea más fuerte, fomentando la participación de todos los actores de la organización en el proceso innovador.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Definir cuáles son los canales de comunicación que pueden tener los ciudadanos y funcionarios para que expresen y den a conocer sus ideas.
- Diseñar un plan de comunicación que divulgue permanentemente los resultados y avances de la implementación del sistema de innovación.
- Participar en los programas dispuestos por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública como los encuentros de Equipo Transversal de Gestión del Conocimiento y la Innovación, Departamento Nacional de Planeación y Escuela Superior de administración Pública y acercamientos con Entidades que han avanzado en la implementación del sistema de Gestión de Innovación como la Veeduría Distrital y Procuraduría General de la República.

## 12 Referencias

- Aguilera, A. (2017). *Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional*. [https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1VPH389T6-28WJG7S-15Q/1.%20Nonaka%20y%20Takeuchi\\_%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1VPH389T6-28WJG7S-15Q/1.%20Nonaka%20y%20Takeuchi_%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20conocimiento.pdf)
- Ahmed, P., Shepherd, C., & Ramos, L. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación.
- Alliance for Useful Evidence. (2020). *The Experimenter's Inventory: A catalogue of experiments for decision-makers and professionals*. Nesta.
- COI. (2018). *A guide to evaluate public sector*. National Centre for Public Sector Innovation) & Public: <https://co-pi.dk/media/49950/guide-to-evaluating-public-sector-innovation-coi.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1967 de 11 de julio de 2019. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2159 del 12 de noviembre de 2021. Bogotá, Colombia .
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020a). *Guía para la Implementación de la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el marco del Modelo Integrados de Planeación y Gestión (MIPG)*. [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Guia\\_implementation\\_gestion\\_conocimiento\\_mipg\\_v1.pdf/ad56cb83-78b3-f569-beb3-435e10ea47a2?t=1633739026339](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Guia_implementation_gestion_conocimiento_mipg_v1.pdf/ad56cb83-78b3-f569-beb3-435e10ea47a2?t=1633739026339)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021b). *Manual Operativo del*

*Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG. Versión 4.* Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Manual_operativo_mipg_4V_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-5482a90302ad?t=1619467195249)

[23\\_Manual\\_operativo\\_mipg\\_4V\\_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Manual_operativo_mipg_4V_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-5482a90302ad?t=1619467195249)

[5482a90302ad?t=1619467195249](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Manual_operativo_mipg_4V_consolidado.pdf/2c42c0a2-d097-b9e3-1c96-5482a90302ad?t=1619467195249)

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021c). *Marco General del*

*Modelo Integrado de Planeación y Gestión.* Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sist](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516)

[ema+de+Gesti%C3%B3n+-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516)

[+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516)

[+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516)

[5606500817c1?t=1620912527516](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+-+Marzo+2021.pdf/9e55fdf6-ef4d-2fd7-36c7-5606500817c1?t=1620912527516)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019b). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022:*

*Pacto por Colombia, pacto por la equidad.* [https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-](https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx)

[Nacional-de-Desarrollo.aspx](https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019a). *Colombia firma acuerdo de innovación*

*para el sector público con la OCDE.* [https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publico-con-la-OCDE.aspx)

[acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publico-con-la-OCDE.aspx](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-firma-acuerdo-de-innovacion-para-el-sector-publico-con-la-OCDE.aspx)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020). *Informe de Barreras a la Innovación.*

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe\\_barreras\\_a\\_la\\_i](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe_barreras_a_la_innovacion_publica.pdf)

[nnovacion\\_publica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe_barreras_a_la_innovacion_publica.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

DNP-EiP. (2021). *Principios de la Innovación Pública en Colombia*.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovaci%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Drucker, P. (1988). *La Innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*.

Hermes.

Fondo de Garantías de Instituciones Financieras [FOGAFÍN]. (2021). *Modelo Integrado de*

*Planeación y Gestión*. <https://www.fogafin.gov.co/que-es-fogafin/planes-politicas-y-protocolos/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion#:~:text=El%20MIPG%20se%20concentra%20en,desempe%C3%B1o%20institucional%2C%20generando%20valor%20p%C3%BAblico>.

<https://www.fogafin.gov.co/que-es-fogafin/planes-politicas-y-protocolos/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion#:~:text=El%20MIPG%20se%20concentra%20en,desempe%C3%B1o%20institucional%2C%20generando%20valor%20p%C3%BAblico>.

MinComercio. (s.f.). *Guía de Gestión del Conocimiento Institucional*.

[https://mincitco.sharepoint.com/:b/s/GestindelConocimientoylaInnovacin-](https://mincitco.sharepoint.com/:b/s/GestindelConocimientoylaInnovacin-DR/EXLZHnSkGJ9Klg0tDGhGi2wBmWNeKZIKW0ywhcJiE3cZHQ?e=MwxlV4)

[DR/EXLZHnSkGJ9Klg0tDGhGi2wBmWNeKZIKW0ywhcJiE3cZHQ?e=MwxlV4](https://mincitco.sharepoint.com/:b/s/GestindelConocimientoylaInnovacin-DR/EXLZHnSkGJ9Klg0tDGhGi2wBmWNeKZIKW0ywhcJiE3cZHQ?e=MwxlV4)

Mindeporte. (2020d). *Organigrama*. O [https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-](https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/organigrama-2)

[somos/organigrama-2](https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/organigrama-2)

MinDeporte. (2021a). *Políticas, procesos y procedimientos para la toma de decisiones en las*

*diferentes áreas*. O <https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=95951>

Mindeporte. (2021b). *Mapa de Procesos*. [https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-](https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/mision-vision/mapa-procesos)

[somos/mision-vision/mapa-procesos](https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos/mision-vision/mapa-procesos)

Mindeporte. (2021c). *Portafolio de Servicios*.

[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

[O\\_DE\\_SERVICIOS.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Comunicaciones/Julio/PORTAFOLIO_DE_SERVICIOS.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Mindeporte. (2021c). *Quiénes Somos*. <https://www.mindeporte.gov.co/mindeporte/quienes-somos>
- Mindeportes. (2020-2021). *Informe de Rendición de Cuentas*.  
[https://www.mindeporte.gov.co/recursos\\_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe\\_Rendici%C3%B3n\\_de\\_Cuentas\\_2020-2021.pdf](https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2021/Planeaci%C3%B3n/Agosto/Informe_Rendici%C3%B3n_de_Cuentas_2020-2021.pdf)
- Mindeportes. (2020c). *Misión y Visión*.  
<https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=2597>
- Mineducación. (2022). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Obtenido de  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/>
- Mininterior. (2021). *Hoja de Ruta Fortalecimiento Gestión del Conocimiento y la Innovación*.  
[https://pruebasw.mininterior.gov.co/sites/default/files/documentos/Mapa\\_procesos\\_Planeacion/hoja\\_de\\_ruta\\_implementation\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_y\\_la\\_innovacion\\_vr.01\\_12.04.2021.pdf](https://pruebasw.mininterior.gov.co/sites/default/files/documentos/Mapa_procesos_Planeacion/hoja_de_ruta_implementation_gestion_del_conocimiento_y_la_innovacion_vr.01_12.04.2021.pdf)
- Nieto, J. (2012). *Y tú..., ¿Innovas o abdicas?: Colaborando con la nueva normalidad*.  
Universitat Politècnica de Valencia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Observatorio de Innovación del Sector Público [OPSI]. (s.f.). *Edificio claridad de objetivo para la innovación*. <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>
- Observatorio de Innovación en el Sector Público [OPSI]. (2022). *Quiénes somos*. <https://oecd-opsi.org/about/>
- OCDE. (2019). *Declaración sobre Innovación en el Sector Público*. OECD/LEGAL/0450.

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- OECD/Eurostat. (2018). *Manual de Oslo: Los factores que determinan la innovación en las organizaciones y cómo medirlos. Cuarta Edición.*  
en.pdf?expires=1655344837&id=id&accname=guest&checksum=B13D55C91723BB95  
E0BB6408FB1D4E34
- Rodríguez, N. (2019). *Nuevas formas de pensar y hacer en el sector público colombiano - Kit Experimental.* Pontificia Universidad Javeriana.
- Secretaría Iberoamericana. (2021). *Lanzamos la plataforma HIP: Hexágono de.* Secretaría General Iberoamericana la innovación pública: <https://www.segib.org/quienes-somos/>
- Trias de Bes, F., & Kotler, P. (2011). *Innovar para ganar: El modelo A-F.* Barcelona. Urano.

### 13 Anexos

#### **Anexo A . Herramientas e instrumentos para la implementación de la Innovación en Colombia**

Para la implementación de la innovación se cuenta como punto de partida los documentos y herramientas disponibles en la página web del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y el Departamento Nacional de Planeación DNP:

- Página web MIPG – Departamento Administrativo de la Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Sitio Gestión del Conocimiento y la Innovación – DAFP:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/conocimiento/100/101-presentacion.html>
- Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación - DAFP:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299937/Infografia\\_Gestion\\_conocimiento\\_innovacion\\_LINKS\\_14FEB.pdf/16f10af3-6099-69d9-77cb-c1bf45a569d9?t=1533142315860](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299937/Infografia_Gestion_conocimiento_innovacion_LINKS_14FEB.pdf/16f10af3-6099-69d9-77cb-c1bf45a569d9?t=1533142315860)
- Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento y la Innovación – DAFP
- [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico\\_Gesti%C3%B3n+del+Conocimiento+y+la+Innovaci%C3%B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170d07b3d4?t=1550863334491](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Autodiagnostico_Gesti%C3%B3n+del+Conocimiento+y+la+Innovaci%C3%B3n.xlsx/34dedb34-27e5-2824-62d1-d8170d07b3d4?t=1550863334491)
- Innovación Pública – Departamento Nacional de Planeación.
- <https://www.dnp.gov.co/programas/Grupo-Modernizacion-del-Estado/Paginas/Innovacion-Publica.aspx>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

- Principios de la Innovación Pública en Colombia

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios\\_Innovación Pública.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovacion_Publica.pdf)

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

**Anexo B. Ecosistema de la innovación pública en Colombia**

En la tabla 1 se presenta el ecosistema de la innovación pública en Colombia del cual el Ministerio del Deporte puede hacer uso de sus servicios y herramientas para implementar sus proyectos de innovación pública y contribuir a su fortalecimiento, para mejorar la prestación de sus servicios, procesos y estructura organizacional,

**Tabla B.1***Ecosistema de Innovación Pública en Colombia*





Entidad/Institución	Rol
	<p><b>Órganos de control a nivel nacional y territorial</b></p> <p><b>Procuraduría General de la Nación y Procuradurías regionales, provinciales y distritales:</b> Tienen como función clave el ejercicio de la acción disciplinaria contra los servidores públicos que transgredan las conductas oficiales dispuestas en la ley.</p> <p><b>Contraloría General de la Nación y Contraloría Departamentales y Municipales:</b> Tienen como función principal la vigilancia y control fiscal de la administración y de los particulares o Entidades que manejen fondos públicos.</p>
<b>Instituciones del Comité Nacional de Innovación Pública</b>	
<p>El Comité Nacional de Innovación Pública (CNIP) tiene por misión coordinar a las distintas instituciones públicas que contribuyen a la concreción de acciones asociadas al capítulo de innovación pública dentro del Plan Nacional de Desarrollo, hacerles seguimiento y velar por la ejecución de los compromisos asociados a dichas tareas. Está compuesto por el EiP y otras Entidades del gobierno nacional que también juegan roles clave en el ecosistema de innovación pública, teniendo en cuenta tanto sus funciones consignadas en la normatividad correspondiente como las iniciativas que actualmente adelantan.</p>	
	<p><b>MILAB – Impulsa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo:</b> Es el laboratorio de innovación pública nacional que busca generar soluciones oportunas a retos de la Administración Pública e implementar una conciencia de cambio e innovación de forma que mejore la relación entre el Estado y la Ciudadanía.</p>
	<p><b>Departamento Administrativo de la función Pública – DAFP</b> La misión de DAFP es fortalecer la gestión de las Entidades públicas nacionales y territoriales, mejorar el desempeño de los servidores públicos al servicio del Estado, contribuir al cumplimiento de los compromisos del gobierno con el ciudadano y aumentar la confianza en la administración pública y en sus servidores.</p>
	<p><b>Escuela Superior de Administración Pública – ESAP.</b> La misión de la ESAP es formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el Estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las Entidades y organizaciones prestadoras de servicio público, en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.</p>
	<p><b>Colciencias- Ministerio de Ciencias, Tecnologías e Innovación.</b></p>

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Entidad/Institución	Rol
 <p><b>Equipo de Innovación Social - Departamento Administrativo para la Prosperidad Social:</b></p>	<p>La misión de COLCIENCIAS es construir política pública científica, tecnológica y de innovación que impulse el avance del conocimiento y de su apropiación, que estimule la creatividad y el pensamiento crítico como parte esencial de la cultura. Que promueva la generación de innovaciones y soluciones para mejorar la vida de las personas, fortalecer las comunidades y proteger la biodiversidad. Que incentive la colaboración nacional e internacional para generar cambios, asumir retos y enfrentar amenazas locales y globales. Que reconozca la incertidumbre y riesgos inherentes en la investigación y la innovación como oportunidades. Que sea incluyente por medio del dialogo y la interacción con la sociedad.</p> <p>La misión del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social –DPS es diseñar, coordinar e implementar las políticas públicas para la superación de la pobreza y la equidad social. Su Equipo de Innovación Social promueve la identificación e implementación de iniciativas privadas y locales, entre otras, dirigidas a la inclusión social y productiva de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, vulnerable y víctima de la violencia.</p>
 <p><b>EiP - Departamento Nacional de Planeación:</b></p>	<p><b>El Equipo de Innovación Pública - EiP</b>, hace parte del Grupo de Modernización del Estado del Departamento Nacional de Planeación. El principal rol del EiP es servir de articulador de las Entidades ejecutoras de proyectos de innovación, así como, impulsar el desarrollo de políticas en dichas materias.</p>
 <p><b>MinTIC - Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:</b></p>	<p><b>MINTIC- Ministerio de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</b> Promueve la inversión en el sector TIC para la transformación digital del Estado; para ello, focaliza los esfuerzos, genera incentivos, cuenta con un equipo de trabajo de alto desempeño, da ejemplo en el uso de las TIC en sus servicios y procesos totalmente digitales. Es un promotor de programas y proyectos que fortalecen las competencias ciudadanas digitales de acuerdo con el contexto de cada región y establece alianzas público-privadas bajo un modelo sostenible que genera desarrollo en todo el país. El MinTIC en el marco del Programa de Gobierno Digital, cuenta con la iniciativa de Centro de Innovación Pública Digital que promueve la innovación para estimular el uso de tecnologías digitales para el fomento de la transformación digital del Estado.</p>
 <p><b>Secretaría de Transparencia</b></p>	<p><b>Secretaría de Transparencia – Vicepresidencia de la República:</b> A cargo de asesorar y apoyar directamente al presidente en el diseño de una Política Integral de Transparencia y Lucha contra la Corrupción y coordinar su implementación. A través de la Resolución 0327 del 2019, la Presidencia de la República creó el Grupo de Laboratorio de Innovación y Lucha contra la Corrupción para apoyar el diseño, administración y funcionamiento del Sistema General de Información de Lucha contra la Corrupción. Así mismo, con equipo responsable de desarrollar y poner a prueba pilotos de políticas públicas sobre el acceso a la información y la lucha contra la corrupción.</p>
 <p><b>CCE - Colombia Compra Eficiente:</b></p>	<p><b>CCE Colombia Compra Eficiente.</b> Conforme lo dispone el Decreto Ley 4140 del 2011, el principal rol de CCE es la generación de reglas claras para contratar y adquirir innovación pública, desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas, orientadas a la organización y articulación, de los participantes en los procesos de compras y contratación pública con el fin de lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado</p>
 <p><b>Presidencia de la República</b></p>	<p><b>Presidencia de la República</b>  <b>Consejería Presidencial para los Asuntos Económicos e Innovación:</b> La Consejería Presidencial de Asuntos Económicos e Innovación, creada mediante Decreto 1784 del 2019, funciona como punto común para el impulso a la innovación para apoyar las Entidades a formular e implementar políticas públicas en materia de innovación, transformación digital, cuarta revolución industrial, comercio electrónico y seguridad digital. El principal rol de la Consejería, en asuntos de innovación, es servir de coordinador y movilizador de las acciones estratégicas en materia de innovación especialmente con asuntos relacionados con la cuarta revolución industrial.</p>
 <p><b>Superintendencia Financiera de Colombia - Innova:</b></p>	<p><b>Entidades de Vigilancia y Control</b>  <b>Superintendencia Financiera de Colombia- Innova</b>  El Grupo de Innovación Financiera y Tecnológica, Innova SFC, se encarga de facilitar la innovación sostenible y responsable del sistema financiero. A través del Sandbox (la Arenera) se ha desarrollado una herramienta que permite a Entidades vigiladas o no</p>

Las siguientes Entidades impulsan la innovación a través de espacios seguros para la innovación:

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN MINDEPORTE

Entidad/Institución	Rol
 <p data-bbox="293 296 548 352"><b>Comisión de Regulación de Comunicaciones:</b></p>	<p data-bbox="589 233 1421 289">poner a prueba las innovaciones tecnológicas con impacto financiero con el motivo de impulsar la transformación digital del sector, bajo un ambiente de control y vigilancia.</p> <p data-bbox="589 289 1040 317"><b>Comisión de Regulación de Comunicaciones</b></p> <p data-bbox="589 317 1421 449">La Comisión de Regulación de Comunicaciones, en el marco de sus funciones dispuestas en las Leyes 1341 del 2009 y 1978 del 2019, ha promovido la creación de un Sandbox como mecanismo alternativo a la regulación que permitirá a proveedores autorizados probar productos, servicios y soluciones con un marco regulatorio flexible, en un período de tiempo y autorización específica.</p>
 <p data-bbox="293 464 548 520"><b>Data Sandbox del Ministerio de Tecnologías de la</b></p>	<p data-bbox="589 449 737 476"><b>Data Sandbox</b></p> <p data-bbox="589 476 1421 588">El MinTIC en el marco del Programa de Gobierno Digital, se encuentra creando el primer Data Sandbox para Entidades públicas, que le permitirán probar y pilotear posibles soluciones y servicios basados en datos. El Data Sandbox es desarrollo del Compes 3920 que impulsa la Política de explotación de datos (Big Data)</p>
 <p data-bbox="289 611 548 638"><b>El emprendimiento es de todos</b></p> <p data-bbox="444 621 548 638">Minhacienda</p>	<p data-bbox="589 588 829 615"><b>Ministerio de Hacienda</b></p> <p data-bbox="589 615 1421 779">Sandbox Regulatorio para Fintech del Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera de Colombia: En el mes de febrero del 2020, MinHacienda publicó un Proyecto de decreto que busca la creación de un espacio de prueba para proyectos Fintech como conjunto de normas, procedimientos y requisitos para probar tecnologías innovadoras en la prestación de actividades vigiladas por la Superfinanciera. Al momento de la publicación del presente estudio no se ha publicado la norma referida.</p>
 <p data-bbox="293 785 548 861"><b>Espacio seguro para las pruebas de las nuevas redes 5G:</b></p>	<p data-bbox="589 779 1421 888">El MinTIC aprobó en el 2019 el Plan 5G para Colombia que contiene las acciones a seguir para el impulso de redes y tecnologías 5G, en el cual se incluye un espacio para promover pruebas (pilotos) como catalizadores para convertir la innovación tecnológica en soluciones empresariales completas.</p>