



Revista Venezolana de Gerencia





Gestión de la Innovación en Instituciones Gubernamentales: barreras y factores de éxito

Avila Morales, Hernán*
Huamani Alhuay, Edward Filomeno**
Adauto-Medina, Willy Andrés***
Mattos Marreros, Juana Miriam****

Resumen

La gestión de la innovación se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo y la eficiencia de las instituciones gubernamentales. El estudio de la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales es relevante para promover la competitividad y el desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional. Por tanto, el objetivo de este trabajo es identificar las barreras y factores de éxito más comunes que enfrentan las instituciones gubernamentales al intentar implementar procesos innovadores. La investigación es descriptiva y de naturaleza cuantitativa. Se aplicó un cuestionario estructurado que incluya una escala de Likert para conocer la opinión de trabajadores y gerentes de instituciones gubernamentales. Los hallazgos principales de la investigación resaltan la importancia de factores como el liderazgo visionario, una cultura innovadora, la colaboración y la flexibilidad en instituciones gubernamentales para impulsar la innovación. Se identificaron barreras como la falta de apoyo de la alta dirección y la resistencia al cambio, mientras que los factores de éxito incluyeron el liderazgo visionario, una cultura innovadora y la colaboración efectiva.

Palabras clave: innovación; instituciones gubernamentales; factores de éxito.

Recibido: 11.03.24

Aceptado: 02.05.24

* Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster en Investigación Científica y Docencia Universitaria, Magíster en Psicología. Licenciado en Psicología. Docente en Neurociencia, Psicología General, Epistemología. Perú. Filiación: Universidad Nacional Intercultural De La Amazonía. Correo: havilam@unia.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8675-6022>

** Doctor en Estadística, Licenciado en Estadística. Perú. Filiación: Universidad Nacional Tecnológica De Lima Sur. Correo: eduardorey@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7257-4332>

*** Maestro en Didáctica de la Comunicación, Maestro en Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible. Licenciado en Educación. Docente, Especialista en Redacción Académica y Científica. Especialista en Asuntos Académicos Universitarios. Perú. Filiación: Universidad Nacional Tecnológica De Lima Sur. Correo: wadauto@untels.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2241-201X>

**** Maestro en Ingeniería Industrial, Licenciado en Estadística, Especialista en Educación. Perú. Filiación: Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Correo: juanamiriam_mattos@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1131-3729>

Innovation Management in Governmental Institutions: barriers and success factors

Abstract

Innovation management has become a determining factor for the development and efficiency of government institutions. The study of innovation management in government institutions is relevant to promote competitiveness and sustainable development at the national and international level. Therefore, the objective of this work is to identify the most common barriers and success factors that government institutions face when trying to implement innovative processes. The research is descriptive and quantitative in nature. A structured questionnaire that includes a Likert scale was applied to know the opinion of workers and managers of government institutions. The main findings of the research highlight the importance of factors such as visionary leadership, an innovative culture, collaboration and flexibility in government institutions to drive innovation. Barriers were identified such as lack of senior management support and resistance to change, while success factors included visionary leadership, an innovative culture and effective collaboration.

Keywords: innovation; government institutions; success factors.

1. Introducción

En el contexto actual, la gestión de la innovación se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo y la eficiencia de las instituciones gubernamentales. La necesidad de adaptarse a los cambios rápidos y constantes en los entornos políticos, sociales, económicos y tecnológicos ha impulsado a los gobiernos a buscar estrategias innovadoras para mejorar sus procesos internos, optimizar la prestación de servicios públicos y satisfacer las demandas de la ciudadanía de manera efectiva (Christa & Kristinae, 2021).

La innovación en instituciones gubernamentales abarca desde la implementación de nuevas tecnologías y métodos de gestión hasta la creación

de políticas públicas innovadoras que aborden los desafíos actuales y futuros (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya y Estrada, 2020). Esta dinámica requiere un enfoque integral que considere tanto los aspectos técnicos y operativos como los aspectos culturales, organizacionales y políticos que influyen en el proceso de innovación dentro del sector público.

La gestión efectiva de la innovación en instituciones gubernamentales es crucial por varias razones. En primer lugar, la innovación puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos, lo que a su vez aumenta la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos (Melo et al, 2023).

Además, la innovación permite a las instituciones gubernamentales anticiparse y responder de manera

proactiva a los desafíos emergentes, como cambios demográficos, crisis económicas, amenazas ambientales y avances tecnológicos disruptivos (Vega et al, 2020). Esto les otorga una mayor capacidad de adaptación y resiliencia frente a un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Asimismo, el estudio de la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales es relevante para promover la competitividad y el desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional (Arraut, 2009). Las organizaciones gubernamentales que logran innovar de manera efectiva pueden generar impactos positivos en la economía, el bienestar social y el medio ambiente, impulsando el progreso y el crecimiento a largo plazo (Calanchez et al, 2022).

A pesar de la importancia y las ventajas asociadas con la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales, existen diversas barreras y desafíos que dificultan su implementación exitosa (Rincón et al, 2022). Estas barreras pueden estar relacionadas con limitaciones presupuestarias, resistencia al cambio organizacional, falta de capacitación y habilidades especializadas, marcos normativos restrictivos, burocracia excesiva y falta de apoyo político, entre otros factores.

Por otro lado, también es fundamental identificar y comprender los factores de éxito que han permitido a algunas instituciones gubernamentales superar estas barreras y lograr una gestión efectiva de la innovación. Estos factores pueden incluir liderazgo visionario, cultura organizacional orientada a la innovación, colaboración con el sector privado y la sociedad civil, mecanismos de financiamiento

adecuados, evaluación y aprendizaje continuo, y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional (Podmetina et al, 2016; Maldonado et al, 2021).

Ante este panorama, surge la necesidad de investigar a fondo las barreras y factores de éxito más comunes que enfrentan las instituciones gubernamentales al intentar implementar procesos innovadores. Comprender estas dinámicas permitirá desarrollar estrategias y recomendaciones efectivas para mejorar la gestión de la innovación en el sector público y promover un gobierno más ágil, eficiente y orientado al servicio de los ciudadanos. Por tanto, el objetivo de esta investigación es identificar las barreras y factores de éxito más comunes que enfrentan las instituciones gubernamentales al intentar implementar procesos innovadores.

La gestión de la innovación en instituciones gubernamentales se presenta como un desafío crucial en el contexto actual, donde la capacidad de adaptación y transformación es fundamental para responder a las demandas cambiantes de la sociedad y lograr un desarrollo sostenible. La identificación de barreras y factores de éxito en este proceso es esencial para superar obstáculos, fomentar la creatividad y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos. De este modo, se busca contribuir significativamente al fortalecimiento de la capacidad innovadora de los gobiernos, generando impactos positivos en el bienestar de los ciudadanos y en el progreso de las naciones.

2. Innovación en el contexto gubernamental

En el contexto gubernamental, la innovación puede definirse como

el proceso estratégico y sistemático mediante el cual las instituciones del Estado introducen cambios significativos en sus estructuras, políticas, procedimientos y prácticas con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de servicios públicos, así como para abordar los desafíos socioeconómicos y ambientales de manera innovadora y proactiva (López y De la Garza, 2019; Granstrand y Holgersson, 2020; Christa & Kristinae, 2021).

La innovación en el ámbito gubernamental no se limita únicamente a la adopción de nuevas tecnologías, aunque estas desempeñan un papel importante. Como mencionan Kantis y Angelelli (2020), también implica la generación y aplicación de ideas novedosas en la formulación de políticas públicas, la gestión de recursos humanos, la optimización de procesos administrativos, la participación ciudadana, la transparencia y rendición de cuentas, entre otros aspectos clave de la gestión pública.

Es importante destacar que la innovación gubernamental no se centra únicamente en la creación de soluciones nuevas, sino también en la adaptación y mejora continua de prácticas existentes para responder de manera efectiva a las necesidades y demandas cambiantes de la sociedad (Alderete y Diez, 2014). Esto implica un enfoque holístico que considera tanto los aspectos técnicos y operativos como los aspectos culturales, organizacionales y políticos que influyen en el proceso de innovación dentro de

las instituciones gubernamentales.

De este modo, la innovación en el contexto gubernamental se refiere a la capacidad de los gobiernos para generar, adoptar y aplicar cambios disruptivos y transformadores que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, promover el desarrollo sostenible y fortalecer la gobernanza democrática.

La revisión de las barreras y factores de éxito en la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales ofrece una visión integral y fundamentada de los desafíos y oportunidades que enfrentan los gobiernos al intentar implementar procesos innovadores, lo cual resulta crucial para comprender los enfoques, estrategias y lecciones aprendidas que pueden informar y mejorar la gestión de la innovación en el sector público.

En primer lugar, las barreras identificadas en la literatura incluyen una serie de obstáculos que dificultan la innovación en instituciones gubernamentales. Estas barreras pueden ser de naturaleza interna, como la resistencia al cambio organizacional, la falta de recursos financieros y humanos especializados, la rigidez burocrática y la cultura organizacional tradicional que desalienta la experimentación y la creatividad. Además, factores externos como la incertidumbre política y económica, las regulaciones restrictivas y la falta de colaboración con el sector privado y la sociedad civil también pueden actuar como barreras (cuadro 1) significativas para la innovación en el sector público.

Cuadro 1

Barreras en la implementación de procesos innovadores

Barreras	Definición
Resistencia al cambio organizacional	La resistencia al cambio se refiere a la oposición, reticencia o reluctancia por parte de los individuos o grupos dentro de una organización a adoptar cambios en procesos, estructuras, tecnologías o prácticas establecidas. Kotter (1996) señala que la resistencia al cambio puede surgir debido a temores sobre la pérdida de control, el desconocimiento de los beneficios del cambio, la comodidad con el statu quo y la percepción de riesgos asociados con el cambio.
Burocracia y exceso de regulaciones	Burocracia y exceso de regulaciones**: La burocracia se refiere a la excesiva formalidad, procedimientos rígidos, jerarquías estrictas y trámites burocráticos que pueden dificultar la agilidad y la toma de decisiones en una organización. Weber (1947) introdujo el concepto de burocracia como un tipo de organización caracterizado por reglas formales, roles definidos y una estructura jerárquica. El exceso de regulaciones, por su parte, hace referencia a normativas, leyes o políticas demasiado restrictivas que pueden limitar la innovación y la eficiencia organizacional.
Falta de recursos financieros	La falta de recursos financieros se refiere a la insuficiencia de capital, presupuesto o fondos necesarios para llevar a cabo actividades, proyectos o iniciativas dentro de una organización. Mintzberg (1979) destaca la importancia de la asignación adecuada de recursos financieros para el funcionamiento y el desarrollo de una organización.
Falta de apoyo de la alta dirección	La falta de apoyo de la alta dirección se refiere a la ausencia o la falta de respaldo por parte de los líderes y ejecutivos de una organización hacia iniciativas, cambios o proyectos específicos. Kotter & Schlesinger (2008) mencionan que la falta de apoyo de la alta dirección puede generar desconfianza, resistencia y obstáculos en la implementación de cambios y mejoras en la organización.
Cultura organizacional poco propicia	La cultura organizacional poco propicia se refiere a valores, normas, creencias o comportamientos arraigados en una organización que dificultan la innovación, la creatividad o la adaptación a nuevos desafíos. Schein (1988) define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos compartidos que guían las acciones y decisiones de los miembros de una organización, y una cultura poco propicia puede obstaculizar la búsqueda de nuevos enfoques o prácticas.
Dificultades en la implementación tecnológica	Las dificultades en la implementación tecnológica hacen referencia a obstáculos, problemas o desafíos encontrados al adoptar, integrar o utilizar tecnologías nuevas o avanzadas dentro de una organización. Rogers (2003) describe la curva de adopción de innovaciones tecnológicas y menciona que las dificultades en la implementación pueden surgir debido a resistencias, falta de capacitación, problemas de compatibilidad o limitaciones técnicas.

En contraste, la literatura también destaca una serie de factores de éxito que han demostrado ser efectivos en la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales. Estos factores incluyen un liderazgo comprometido y visionario que promueva una cultura organizacional orientada a la

innovación, la asignación adecuada de recursos y financiamiento para iniciativas innovadoras, la colaboración y co-creación con diferentes partes interesadas, la adopción de enfoques ágiles y flexibles en la gestión de proyectos, la implementación de sistemas de evaluación y aprendizaje continuo, y

la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de innovación.

Además, se puede destacar la importancia de establecer marcos normativos y políticas públicas que

fomenten la innovación (cuadro 2), así como el papel clave de la capacitación y desarrollo del personal en la adquisición de habilidades y competencias necesarias para impulsar la innovación en el sector público (Jara et al, 2019).

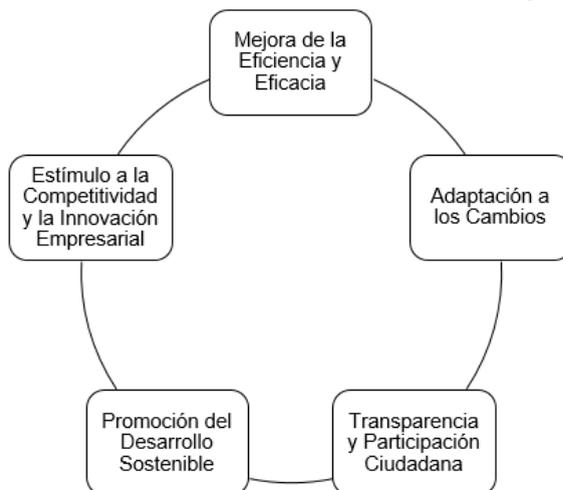
Cuadro 2
Factores de éxito en la innovación

Factor	Definición
Liderazgo visionario y apoyo de la alta dirección	El liderazgo visionario implica la capacidad de un líder para inspirar y comunicar una visión clara y atractiva del futuro de la organización, motivando a los empleados hacia metas y objetivos compartidos. El apoyo de la alta dirección se refiere al respaldo y compromiso de los líderes y ejecutivos de la organización con las iniciativas, proyectos y cambios propuestos (Kotter, 1996; Bass & Avolio, 1994).
Cultura organizacional orientada a la innovación	La cultura organizacional orientada a la innovación se caracteriza por fomentar la creatividad, la experimentación y la aceptación del riesgo en el proceso de generación y aplicación de nuevas ideas y soluciones (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011).
Colaboración y trabajo en equipo	La colaboración y el trabajo en equipo se refieren a la capacidad de los miembros de una organización para trabajar juntos de manera efectiva, compartiendo información, habilidades y recursos para lograr objetivos comunes (Katzenbach y Smith, 1993; Tuckman, 1965).
Flexibilidad en la toma de decisiones	La flexibilidad en la toma de decisiones implica la capacidad de una organización para adaptarse y responder de manera ágil a cambios en el entorno, permitiendo ajustes rápidos en las estrategias y acciones tomadas (Mintzberg 1979; Liedtka, 1998).
Incentivos y reconocimientos	Los incentivos y reconocimientos se refieren a las recompensas tangibles o intangibles ofrecidas a los empleados como reconocimiento por su desempeño, logros o contribuciones significativas a la organización (Maslow, 1943).
Acceso a recursos financieros y tecnológicos	El acceso a recursos financieros y tecnológicos se refiere a la disponibilidad y capacidad de una organización para obtener y utilizar eficientemente recursos económicos y tecnológicos necesarios para sus operaciones y proyectos (Gitman y Zutter, 2013; Rogers, 2003).

La innovación en el sector público es un elemento fundamental para impulsar el desarrollo, la eficiencia y la capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales frente a los desafíos y oportunidades emergentes. En un entorno caracterizado por rápidos avances tecnológicos, cambios demográficos y demandas ciudadanas cada vez más complejas, la capacidad de innovar se vuelve crítica para garantizar la efectividad de las políticas públicas y la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

La importancia de la innovación en el sector público radica en su capacidad para mejorar la gobernanza, promover la transparencia y la participación ciudadana, y contribuir al desarrollo sostenible y la equidad social (Ramírez-Alujas, 2012). Además, la innovación en el ámbito gubernamental puede estimular la competitividad y la innovación en otros sectores de la economía al crear un entorno propicio para la investigación, la colaboración público-privada y la creación de soluciones creativas a los desafíos comunes (Diagrama 1).

Diagrama 1 Importancia de la innovación en el sector público



La innovación en instituciones gubernamentales es fundamental para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fortalecer la gobernanza democrática y promover un desarrollo sostenible e inclusivo en la sociedad. Su importancia radica en su capacidad para generar soluciones creativas y efectivas a los desafíos y oportunidades que enfrentan las comunidades en el mundo contemporáneo.

Lo anterior proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas que impulsen la innovación en el sector público, fortaleciendo así la capacidad de los gobiernos para abordar los desafíos actuales y futuros de manera innovadora y eficaz.

3. Enfoque metodológico

La presente investigación es de corte descriptivo. Este tipo de estudio

tiene como objetivo principal describir las características y fenómenos de interés de manera detallada y sistemática, sin establecer relaciones causales entre variables (Guevara et al, 2020). Se busca recopilar información sobre las percepciones, opiniones y experiencias de los trabajadores y gerentes de instituciones gubernamentales en relación con la gestión de la innovación. Esto permitiría identificar las principales barreras percibidas, así como los factores que se consideran más importantes para el éxito en la implementación de procesos innovadores.

El diseño de investigación es de naturaleza cuantitativa, lo que implica la recopilación y análisis de datos numéricos para establecer patrones, tendencias y relaciones entre variables. En este caso, se propone la aplicación de un cuestionario estructurado que incluya una escala de Likert para conocer la opinión de trabajadores y gerentes de

instituciones gubernamentales respecto a la gestión de la innovación.

La escala de Likert es una herramienta que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes con afirmaciones relacionadas con el tema de estudio (Ospina et al, 2003). La escala está diseñada entre los valores 1 y 5, en donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 representa “totalmente de acuerdo”.

La población objetivo de este estudio está constituida por trabajadores y gerentes de instituciones gubernamentales involucrados en la gestión de la innovación, la identidad de las organizaciones permanece en anonimato para proteger la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes, especialmente en contextos donde los datos pueden ser sensibles o estratégicos para las instituciones gubernamentales. Esto asegura que la información no se divulgue públicamente ni se utilice de manera inapropiada.

La muestra es de 316 participantes, seleccionados de manera estratificada para garantizar la representatividad de diferentes niveles jerárquicos y áreas de responsabilidad dentro de las organizaciones gubernamentales.

La técnica principal de recolección de datos fue a través de encuestas utilizando el cuestionario estructurado

con escala de Likert. Las encuestas fueron administradas a través de plataformas en línea con aprobación de las instituciones participantes.

Una vez recopilados los datos de las encuestas, el procedimiento de análisis de datos incluyó técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada ítem del cuestionario de escala de Likert. Además, se realizó un análisis de correlación para identificar posibles relaciones entre las variables de interés, como las percepciones de barreras y factores de éxito en la gestión de la innovación. Este análisis permitiría obtener conclusiones significativas y fundamentadas sobre el tema investigado.

4. Barreras y factores de éxito en la gestión de innovación

A continuación, la tabla 1 presenta un resumen de las principales barreras identificadas en la implementación de procesos innovadores en instituciones gubernamentales, así como la distribución de respuestas de los participantes en relación con cada una de estas barreras. La evaluación de estas barreras es fundamental para comprender los desafíos y obstáculos que enfrentan las organizaciones gubernamentales al intentar fomentar la innovación en sus prácticas y procesos.

Tabla 1
Barreras en la implementación de procesos innovadores

Barrera	Totalmente en desacuerdo (%)	Moderadamente en desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	Moderadamente de acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Resistencia al cambio organizacional	10%	20%	30%	25%	15%
Burocracia y exceso de regulaciones	5%	15%	30%	30%	20%

Cont... Tabla 1

Falta de recursos financieros	15%	25%	20%	25%	15%
Falta de apoyo de la alta dirección	10%	20%	25%	30%	15%
Cultura organizacional poco propicia	5%	10%	35%	30%	20%
Dificultades en la implementación tecnológica	20%	25%	15%	20%	20%

La tabla muestra que el 25% de los participantes se encuentra “Moderadamente de acuerdo” y el 15% está “Totalmente de acuerdo” con la afirmación de que existe resistencia al cambio organizacional en sus instituciones. Esto sugiere una percepción generalizada de que la resistencia al cambio representa una barrera significativa en el contexto gubernamental.

Por su parte, el 30% de los encuestados está “Moderadamente de acuerdo” y el 20% está “Totalmente de acuerdo” en que la burocracia y el exceso de regulaciones son barreras importantes en la implementación de procesos innovadores. Estos resultados reflejan una preocupación sustancial por la complejidad y rigidez de los procedimientos administrativos en el sector público.

Sobre los recursos financieros, un 25% de los participantes está “Moderadamente de acuerdo” en que la falta de recursos financieros representa una barrera para la innovación. Esta percepción sugiere que la disponibilidad de recursos limitados puede obstaculizar la capacidad de las organizaciones gubernamentales para llevar a cabo iniciativas innovadoras de manera efectiva.

El 30% de los encuestados está “Moderadamente de acuerdo” y el 15% está “Totalmente de acuerdo” en que la falta de apoyo de la alta dirección es

una barrera en la implementación de procesos innovadores. Esto indica que la falta de liderazgo y respaldo desde los niveles superiores de la organización puede dificultar la adopción de prácticas innovadoras.

La tabla muestra que el 30% de los participantes está “Moderadamente de acuerdo” y el 20% está “Totalmente de acuerdo” en que la cultura organizacional poco propicia para la innovación es una barrera significativa. Esto resalta la importancia de crear un entorno laboral que fomente la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo.

Finalmente, un 25% de los encuestados está “Moderadamente de acuerdo” y otro 20% está “Totalmente de acuerdo” en que las dificultades en la implementación tecnológica son una barrera en la innovación. Esto indica que la complejidad tecnológica y la falta de capacitación en herramientas digitales pueden ser obstáculos en el camino hacia la innovación en el sector público.

De este modo, los resultados revelan una serie de barreras que deben abordarse para promover con éxito la innovación en instituciones gubernamentales. Estas barreras van desde aspectos culturales y organizacionales hasta desafíos financieros y tecnológicos, destacando la complejidad y diversidad de los obstáculos que enfrentan las organizaciones públicas en su búsqueda

de mejora continua y transformación innovadora.

La Tabla 2 presenta las medias y desviaciones estándar de las barreras identificadas en la implementación de procesos innovadores en instituciones gubernamentales. Estos valores estadísticos son fundamentales para

comprender la magnitud y la variabilidad de las percepciones de los participantes en relación con cada una de las barreras mencionadas. Estas medidas permiten identificar las barreras que son percibidas con mayor intensidad y las que generan mayor variabilidad en las respuestas de los encuestados.

Tabla 2
Medias y desviaciones estándar de barreras

Barrera	Media	Desviación Estándar
Resistencia al cambio organizacional	3.10	1.15
Burocracia y exceso de regulaciones	3.50	1.20
Falta de recursos financieros	3.05	0.95
Falta de apoyo de la alta dirección	3.25	1.10
Cultura organizacional poco propicia	3.15	1.05
Dificultades en la implementación tecnológica	3.20	1.00

Sobre la resistencia al cambio organizacional, la media de 3.10 indica que, en promedio, los participantes muestran una percepción moderada de la resistencia al cambio organizacional como barrera en la implementación de procesos innovadores. La desviación estándar de 1.15 sugiere que las respuestas están relativamente dispersas, lo que indica que hay una variabilidad considerable en las opiniones sobre esta barrera.

Por su lado, la burocracia y exceso de regulaciones con media de 3.50 revela que la burocracia y el exceso de regulaciones son percibidos como una barrera significativa, con una intensidad mayor que la resistencia al cambio organizacional. La desviación estándar de 1.20 indica que las opiniones sobre esta barrera tienden a ser más homogéneas en comparación con la resistencia al cambio.

Por su parte, la falta de recursos financieros con una media de 3.05 refleja una percepción moderada de la falta de recursos financieros como barrera en la

innovación, aunque con una intensidad ligeramente menor que las barreras anteriores. La desviación estándar de 0.95 indica que las respuestas tienden a estar menos dispersas, sugiriendo una mayor consistencia en las opiniones sobre esta barrera.

La falta de apoyo de la alta dirección, con una media de 3.25 y una desviación estándar de 1.10, es considerada una barrera importante, siendo su intensidad comparable a la resistencia al cambio organizacional, pero con una variabilidad mayor en las respuestas.

En cuanto a la cultura organizacional poco propicia para la innovación, con una media de 3.15 y una desviación estándar de 1.05, se percibe como una barrera moderada, aunque las opiniones muestran una variabilidad considerable, indicando que algunos participantes la consideran más intensa que otros.

Por otro lado, las dificultades en la implementación tecnológica, con una media de 3.20 y una desviación estándar

de 1.00, reflejan una percepción moderada como barrera en la innovación, con una consistencia relativamente alta en las opiniones, mostrando menos variabilidad en las respuestas.

La Tabla 3 proporciona una representación de los factores de éxito que han sido identificados en la gestión de la innovación dentro del sector público. Esta tabla también muestra

la distribución de respuestas de los participantes en relación con cada uno de estos factores. Estos factores de éxito juegan un papel fundamental en la comprensión de las percepciones tanto de los trabajadores como de los gerentes en cuanto a qué elementos son considerados cruciales para promover y mantener un ambiente innovador dentro de las instituciones gubernamentales.

Tabla 3
Factores de éxito identificados y distribución de respuestas

Factor de Éxito	Totalmente en desacuerdo (%)	Moderadamente en desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	Moderadamente de acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Liderazgo visionario y apoyo de la alta dirección	15%	20%	25%	30%	10%
Cultura organizacional orientada a la innovación	5%	10%	20%	40%	25%
Colaboración y trabajo en equipo	10%	25%	30%	25%	10%
Flexibilidad en la toma de decisiones	20%	20%	25%	25%	10%
Incentivos y reconocimientos	5%	15%	30%	30%	20%
Acceso a recursos financieros y tecnológicos	10%	20%	25%	30%	15%

El análisis de los resultados revela que un porcentaje significativo de participantes, concretamente el 30% que se muestra “Moderadamente de acuerdo” y el 10% que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo”, reconoce la importancia del liderazgo visionario y el apoyo de la alta dirección como elementos fundamentales para el éxito en la gestión de la innovación. Estos hallazgos indican un amplio reconocimiento dentro de las instituciones gubernamentales sobre el papel crítico que desempeñan los líderes superiores en la creación de un entorno propicio para la innovación y el desarrollo de nuevas iniciativas.

Por otro lado, los resultados muestran que un porcentaje significativo de encuestados, específicamente el 40% que se encuentra “Moderadamente de acuerdo” y el 25% que está “Totalmente de acuerdo”, considera que una cultura organizacional orientada a la innovación es un factor crucial de éxito. Estos datos resaltan la importancia de fomentar un ambiente laboral que estimule la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación dentro de la organización. La alta proporción de participantes que respaldan esta afirmación sugiere una conciencia generalizada sobre la necesidad de

cultivar una cultura que promueva la innovación como un valor central.

Asimismo, se observa que un segmento considerable de los participantes, incluyendo el 25% que muestra estar “Moderadamente de acuerdo” y el 10% que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo”, identifica la colaboración y el trabajo en equipo como factores determinantes para el éxito en la gestión de la innovación. Este hallazgo subraya la importancia de fomentar la comunicación efectiva, el intercambio de ideas y la colaboración entre diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de las instituciones gubernamentales. La alta proporción de participantes que respaldan esta afirmación indica una comprensión generalizada de la necesidad de un enfoque colaborativo y multidisciplinario para impulsar la innovación en el sector público.

El análisis de los resultados revela que un porcentaje significativo de los participantes, concretamente el 25% que se muestra “Moderadamente de acuerdo” y el 10% que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo”, identifica la flexibilidad en la toma de decisiones como un factor determinante para el éxito en la gestión de la innovación en el sector público. Estos datos indican que la capacidad de adaptación y la agilidad en la toma de decisiones son consideradas como elementos importantes para impulsar la innovación dentro de las instituciones gubernamentales, reflejando una conciencia sobre la necesidad de responder de manera ágil a los cambios y oportunidades que se presenten en el entorno.

En este mismo sentido, se observa

que un porcentaje significativo de participantes, incluyendo el 30% que se encuentra “Moderadamente de acuerdo” y el 20% que está “Totalmente de acuerdo”, reconoce que los incentivos y reconocimientos son factores de éxito en la gestión de la innovación. Esto sugiere que la incentivación adecuada y el reconocimiento del esfuerzo innovador son aspectos valorados para motivar a los empleados a generar y compartir nuevas ideas en el contexto gubernamental. La alta proporción de participantes que respaldan esta afirmación indica una comprensión generalizada de la importancia de reconocer y recompensar el trabajo innovador.

Para finalizar, un segmento considerable de los encuestados, con el 30% que se muestra “Moderadamente de acuerdo” y el 15% que manifiesta estar “Totalmente de acuerdo”, considera que el acceso a recursos financieros y tecnológicos es un factor clave de éxito en la gestión de la innovación. Este hallazgo destaca la importancia de contar con los recursos necesarios, tanto económicos como tecnológicos, para implementar y sostener iniciativas innovadoras en el ámbito gubernamental. La alta proporción de participantes que respaldan esta afirmación subraya la necesidad de disponer de recursos adecuados para apoyar la innovación en el sector público.

Para finalizar, la Tabla 4 muestra la evaluación de los factores de éxito en la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales, incluyendo la media y desviación estándar de las respuestas, así como el porcentaje de acuerdo con cada factor.

Tabla 4
Medias y desviaciones estándar de factores de éxito

Factor de éxito	Media	Desviación estándar
Liderazgo visionario y apoyo de la alta dirección	3.25	1.00
Cultura organizacional orientada a la innovación	3.85	1.10
Colaboración y trabajo en equipo	3.10	0.95
Flexibilidad en la toma de decisiones	3.05	1.00
Incentivos y reconocimientos	3.15	1.05
Acceso a recursos financieros y tecnológicos	3.10	1.00

El liderazgo visionario y el respaldo de la alta dirección, evaluados con una media de 3.25 y una desviación estándar de 1.00, indican que los participantes consideran estos elementos como facilitadores clave de la innovación en el sector público, aunque con una percepción moderada de su importancia. Por otro lado, la cultura organizacional orientada a la innovación, con una media más alta de 3.85 y una desviación estándar de 1.10, refleja una percepción más fuerte de su relevancia. Esto sugiere que los participantes valoran significativamente una cultura que fomente la creatividad y el aprendizaje en el contexto gubernamental.

En cuanto a la colaboración y trabajo en equipo, con una media de 3.10 y una desviación estándar de 0.95, se percibe una importancia moderada en la innovación, reconociendo la relevancia de trabajar de manera conjunta para generar soluciones efectivas.

Así mismo, la flexibilidad en la toma de decisiones, con una media de 3.05 y una desviación estándar de 1.00, se considera moderadamente importante para la innovación, destacando la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios. Estos resultados sugieren una valoración significativa de los aspectos organizacionales que promueven la innovación en el sector público, resaltando la importancia de

un liderazgo visionario, una cultura orientada a la innovación, la colaboración y la flexibilidad en la toma de decisiones para el éxito en la implementación de iniciativas innovadoras.

Finalmente, los resultados obtenidos en cuanto a los incentivos y reconocimientos, con una media de 3.15 y una desviación estándar de 1.05, sugieren una percepción moderada sobre la importancia de estos aspectos para la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales. Esto indica que, si bien se reconoce la relevancia de los incentivos y reconocimientos en la promoción de la innovación, existen variaciones en la intensidad de esta percepción entre los participantes. Esta variabilidad podría deberse a diferencias en la experiencia laboral, la cultura organizacional y las expectativas individuales en relación con los incentivos y reconocimientos.

Por otro lado, en cuanto al acceso a recursos financieros y tecnológicos, con una media de 3.10 y una desviación estándar de 1.00, se observa también una percepción moderada sobre su importancia. Esto indica que los participantes reconocen la necesidad de contar con recursos financieros y tecnológicos para impulsar la innovación en el sector público, aunque nuevamente se evidencian diferencias en la intensidad de esta percepción.

Estos resultados reflejan la complejidad y los desafíos que enfrentan las instituciones gubernamentales en la gestión de la innovación. Si bien se reconoce la importancia de los incentivos, reconocimientos y recursos financieros y tecnológicos, es crucial desarrollar estrategias específicas que aborden estas áreas de manera efectiva y que respondan a las necesidades y expectativas de los empleados y gerentes involucrados en procesos innovadores. Además, estos resultados resaltan la necesidad de promover una cultura organizacional que valore y fomente la innovación, así como de establecer políticas y prácticas que faciliten el acceso a recursos necesarios para impulsar iniciativas innovadoras en el ámbito gubernamental.

6. Conclusiones

Los resultados primordiales de la presente investigación sobre la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales evidencian la importancia de diversos factores para fomentar la innovación en el ámbito público. Se destaca la relevancia del liderazgo visionario respaldado por la alta dirección, una cultura organizacional orientada a la innovación, la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo, así como la flexibilidad en la toma de decisiones.

En cuanto a los objetivos delineados en este estudio, se logró la identificación de las barreras y los factores de éxito más recurrentes en la implementación de procesos innovadores en instituciones gubernamentales. Se resaltan como obstáculos prominentes la falta de apoyo de la alta dirección, la resistencia al cambio organizacional, la cultura organizacional poco propicia para la innovación y las dificultades en

la adopción de tecnologías innovadoras. Por otro lado, los factores de éxito identificados abarcan el liderazgo visionario y el respaldo de la alta dirección, una cultura organizacional propicia para la innovación, la colaboración y trabajo en equipo, y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Este estudio aporta una comprensión más profunda de los factores que inciden en la gestión de la innovación en instituciones gubernamentales. La identificación tanto de las barreras como de los factores de éxito brinda un fundamento sólido para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión de la innovación en el ámbito gubernamental. Asimismo, resalta la importancia de aspectos como el liderazgo, la cultura organizacional y la colaboración para fomentar una cultura innovadora en el sector público.

No obstante, entre las limitaciones del estudio se encuentra la utilización de un cuestionario basado en escalas de Likert, lo cual, aunque útil para obtener percepciones generales, podría limitar la profundidad del análisis. Además, la muestra empleada podría no representar completamente todas las instituciones gubernamentales. Por consiguiente, se recomienda para futuras investigaciones la realización de estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de las estrategias de gestión de la innovación a lo largo del tiempo. También sería provechoso explorar con mayor detalle la influencia de factores contextuales, como el tamaño de la institución y el entorno político, en la gestión de la innovación en el sector público.

Referencias bibliográficas

Alderete, M., y Diez, J. (2014).
Innovación para la competitividad

- territorial: Un análisis de las Pymes de Bahía Blanca. *Revista Líder*, 25, 35-69. http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/25/2_Alderete.pdf
- Arraut, L. (2009). *La Innovación Organizacional para Aumentar la Productividad y Competitividad de las Empresas del Sector Petroquímico de Cartagena de Indias*. Tesis doctoral. Universidad de Mondragón]. https://www.researchgate.net/publication/49613513_Gestion_organizacional_para_la_innovacion_caso_sector_petroquimico_en_Cartagena_de_Indias_Colombia
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Calanchez, A., Chavez, K., Reyes, C., y Ríos, M. (2022). Desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1837-1858. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.33>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (3rd ed.). Editorial Jossey-Bass.
- Christa, U. R., & Kristinae, V. (2021). The effect of product innovation on business performance during COVID 19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 9, 151-158. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.10.006>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., y Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- Gitman, L. y Zutter, C. (2013) *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91(102098), 102098. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Kantis, H., y Angelelli, P. (2020). *Emprendimiento de base científico tecnológico en América Latina: Importancia, desafío y recomendaciones para el futuro*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002156>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Harvard Business School.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86, pp. 7–8.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range*

- Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00098-8)
- López, J. & De la Garza, M. (2019). The practices of business management, innovation and entrepreneurship: Influencing factors in the performance of entrepreneur firms. *Nova Scientia*, 11(22), 357-383. <https://novascientia.lasallebajo.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/1795>
- Maldonado, G., García, R., Mata, S., y Castillo, M. (2021). Innovación abierta, crecimiento y rendimiento en la PYME de la industria automotriz de México. (2024). *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(1), 85-99. <https://doi.org/10.36390/telos231.07>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Melo, L. I., Corbelle, F., y Ortíz, L. T. (2023). Retos en gestión de la innovación en empresas de la agroindustria alimentaria en Boyacá, Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(4), 185-199. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41247>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Ospina, B., Sandoval, J., Aristizábal, C., y Ramírez, M. (2005). (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003. *Investigación y Educación en Enfermería*, 23(1), 14-29. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072005000100002&lng=en&tlng=es.
- Podmetina, D., Teplov, R., Albats, E., & Dabrowska, J. (2016). Perception vs reality: The adoption of open innovation in European companies. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 17799. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17799abstract>
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 10(19), pp. 5 / 50. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- Rincón, I. B., Rengifo, R. A., Hernández, C., & Prada, R. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 110-128. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38454>
- Rogers, E. (2003). *The Diffusion of Innovations*. The Free Press.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Vega, V., Ferro, H., Ruiz, M., y Bonomie, M. (2020). Innovación y éxito empresarial: algunas reflexiones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 938-953. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33175>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Free Press.