

No. **15** | ISSN 2744-8908 | Agosto del 2024

Estudios de caso en asuntos públicos

Análisis de la cultura organizacional para la
innovación pública en el Consejo Superior
de la Judicatura

Nathalia Gaona Cifuentes, Francia Naranjo Buitrago y
Eylen Johanna Sandoval Rincón

Serie Estudios de Caso en Asuntos Públicos 2024

Edición No.15

ISSN 2744-8908 (En línea)

Edición digital

Julio 2024

© 2024 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque Aulas

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

publicaciones@uniandes.edu.co

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

Autor

Nathalia Gaona Cifuentes, Francia Naranjo Buitrago y Eylen Johanna Sandoval Rincón

Directora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

María Margarita, Paca Zuleta

Coordinación editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

María Alejandra Rojas Forero

Dirección de Investigaciones, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Diego Iván Lucumí Cuesta

Diagramación de cubierta, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Miguel Ángel Campos Guaqueta

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Análisis de la cultura organizacional para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura¹

Por Nathalia Gaona Cifuentes, Francia Naranjo Buitrago y Eyleen Johanna Sandoval Rincón²

Resumen

Ante los innumerables desafíos colectivos, los Estados buscan complementar sus modelos de gestión propios con enfoques y herramientas de innovación pública que promuevan nuevas formas de dar resultados valorados socialmente. En ese contexto, el *Plan de Desarrollo Sectorial del Poder Judicial 2023-2026 Hacia una Justicia Confiable, Digital e Inclusiva* plantea desafíos de mejora de los servicios con énfasis en el ciudadano, apoyados en servicios digitales. De tal modo, con miras a avanzar en estos propósitos, es necesario contar con una cultura organizacional propicia para la práctica de la innovación pública. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura, como órgano de gobierno y administración del poder judicial, a partir de elementos de su propia cultura y funcionamiento. Con tal propósito en mente, se adelantó una investigación cualitativa por medio de un grupo focal y una entrevista. Los resultados destacan la estrategia de transformación digital liderada por la organización como una oportunidad, de modo que esta funge cual palanca inicial para incentivar los primeros pasos de cambio de algunos patrones culturales menos favorables para la práctica de la innovación. En esa dirección, se postulan las recomendaciones dirigidas al Consejo Superior de la Judicatura. Con tal propósito, se proponen acciones de corto y mediano plazo que aborden tanto el contexto estratégico como el operativo. Al mismo tiempo, estas deberán plantear desafíos que los autores consideran, pueden ser de interés y utilidad para la organización, pues permiten avanzar en la implementación de soluciones que generen mayor valor público en la prestación de servicios de justicia.

Palabras clave: cultura organizacional, herramientas de innovación pública, valor público.

¹ Tesis de maestría: Este estudio de caso fue presentado como trabajo de grado de consultoría de maestría en Gestión Pública en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, en junio del 2023, bajo la dirección de Camilo Ignacio González Becerra, PhD.

² Estudiantes de maestría de la Escuela de Gobierno. Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia. Correos electrónicos de contacto: nathalia.gaonac@gmail.com; patricia77705@yahoo.es; johasandor@gmail.com.

Analysis of Organizational Culture for Public Innovation in the Superior Council of the Judiciary³

By Nathalia Gaona Cifuentes, Francia Naranjo Buitrago y Eyleen Johanna Sandoval Rincón⁴

Abstract

Given the countless collective challenges, states seek to complement their own management models with public innovation approaches and tools that promote new ways of generating socially valued results. In such context, the *Sectoral Development Plan of the Judiciary Branch 2023-2026 Towards a Reliable, Digital, and Inclusive Justice* proposes service improvement challenges with an emphasis on the citizen, supported by digital services. To advance these purposes, it is necessary to have an organizational culture conducive to the practice of public innovation. For this reason, the objective of this research is to analyze public innovation in the Superior Council of the Judiciary, as a governing and administrative body of the Judiciary Branch, from elements of its own culture and operation. For this purpose, qualitative research was carried out through a focus group and an interview. The results highlight the digital transformation strategy led by the organization as an opportunity, as an initial lever to encourage the first steps of changing some cultural patterns that are less favorable to the practice of innovation. The recommendations proposed to the Superior Council of the Judiciary go in that direction, for which short and medium-term actions are proposed, as they address both the strategic and operational context. And, at the same time, they pose challenges that we hope will be of interest and usefulness to the organization in advancing the implementation of solutions that generate greater public value in the provision of justice services.

Keywords: organizational culture, public innovation tools, public value.

³ Master's Thesis: This case study was presented as a thesis for a Master's degree in Public Management at the Alberto Lleras Camargo School of Government, Universidad de los Andes, in June 2023, under the supervision of Camilo Ignacio González Becerra, PhD.

⁴ Master's students from the School of Government, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Contact emails: [:nathalia.gaonac@gmail.com](mailto:nathalia.gaonac@gmail.com); patricia77705@yahoo.es; johasandor@gmail.com.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	4
2. Descripción del Consejo Superior de la Judicatura	6
3. Contexto y marco conceptual	7
3.1 Hacia un nuevo enfoque de innovación pública	7
3.2 Cultura organizacional para la innovación pública.....	9
3.3 Práctica de la innovación en las entidades públicas.....	11
4. Metodología de investigación	12
4.1 Método y técnicas de investigación	12
4.2 Tipo de análisis de investigación.....	14
5. Resultados	14
5.1 Análisis de la cultura organizacional hacia la innovación pública	14
5.1.1 <i>Clima organizacional</i>	14
5.1.2 <i>Comportamientos</i>	15
5.1.3 <i>Recursos</i>	16
5.1.4 <i>Procesos</i>	17
5.1.5 <i>Éxito</i>	17
5.2 <i>Análisis de la práctica de los proyectos de innovación en el Consejo Superior de la Judicatura</i>	18
5.2.1 <i>Empatía</i>	18
5.2.2 <i>Integralidad</i>	18
5.2.3 <i>Colectividad</i>	18
5.2.4 <i>Experimentación y agilidad</i>	19
5.2.5 <i>Aspecto constructivo</i>	19
5.2.6 <i>Orientación a futuro</i>	19
6. Resultados generales.....	20
7. Recomendaciones.....	21
8. Recomendaciones prácticas: cultura hacia la innovación	22
9. Referencias	29
Anexos	32

1. Introducción

Agradecemos al Consejo Superior de la Judicatura por permitirnos adelantar esta investigación. Gracias a todos sus líderes y a las personas que lo integran, por manifestarnos, con acciones, su fuerte compromiso institucional.

El incremento constante de problemas públicos sin resolver hace de la gestión pública un reto permanente, debido a que los ciudadanos requieren y exigen del Estado mayor capacidad para generar nuevas y mejores soluciones. En ese contexto, la innovación pública se transforma en una herramienta que permite abordar retos complejos, y a su vez contribuir al mejoramiento de los enfoques de las políticas públicas (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2022).

De tal modo, el concepto alude a nuevas maneras de crear mayor valor público⁵, las cuales corresponden a su vez a resultados compartidos y valorados por todos (Departamento Nacional de Planeación, 2021). En consecuencia, el aludido atañe entonces a un enfoque o una nueva tendencia de gestión que las entidades públicas pueden aprovechar para impulsar el logro de los proyectos y acciones, en el marco de sus competencias y funciones (DNP, 2020).

Asimismo, en la rama judicial en Colombia han sido evidentes los avances en las estrategias para modernizar y optimizar el funcionamiento de la administración y el servicio de justicia (Consejo Superior de la Judicatura, 2021). De tal modo, en su *Plan Sectorial de Desarrollo 2023-2026 Hacia una justicia confiable, digital e incluyente*, el Consejo Superior de la Judicatura plasma una visión estratégica encaminada hacia un servicio de justicia efectivo y oportuno (Consejo Superior de la Judicatura, 2022). Con ello, se da lugar a un ordenamiento que orienta al ciudadano hacia la satisfacción de sus necesidades y la generación de confianza, por medio de servicios de tecnología e innovación, bajo la premisa de fortalecer un modelo de gobernanza que articula actores,

⁵ El concepto señalado es entendido como el originalmente definido por Mark Moore, quien se refiere al logro de resultados socialmente valiosos representados en la percepción o valoración del bienestar social y la satisfacción de los deseos de los ciudadanos y usuarios de las organizaciones públicas (Sanabria y Guzmán, 2021).

monitorea avances, y toma decisiones basadas en evidencia (Consejo Superior de la Judicatura, 2022).

Asimismo, de la mano de otras estrategias y acciones, la innovación pública se constituye como una oportunidad estratégica para impulsar el logro de dichos objetivos. Por tanto, es necesario un entorno con comunicación clara y abierta, al igual que el trabajo con equipos multidisciplinarios, constituidos por líderes que motiven el saber, el hacer, la creatividad, la ideación y la experimentación con propósito. De igual modo, es fundamental contemplar las decisiones de las personas que integran la organización, en un marco en el que el error se perciba como una posibilidad de aprendizaje y evolución.

A su vez, la innovación debe ser asumida con alto compromiso, disciplina y rigor; no simplemente como un proceso alegre que consiste en dedicarse a lanzarle pintura de forma aleatoria a un lienzo (Pisano, 2019). Por tanto, es necesario un adecuado proceso de planeación, y un monitoreo constante, con el fin de mitigar el riesgo. Asimismo, se requiere un ambiente propicio para la implementación de metodologías más ágiles y experimentales en las distintas fases de los proyectos; un entorno que posibilite probar alternativas de solución, identificar victorias tempranas, y avanzar así en el cumplimiento de metas, dando lugar a una mayor capacidad institucional (Inventta, 2021).

Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar las condiciones para el desarrollo de la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura, desde su cultura organizacional y en la puesta en práctica de los proyectos. De tal modo, lo descrito persigue el objetivo de entregar recomendaciones de gestión para la innovación, que le permitan a la institución implementar soluciones que otorguen un mayor valor público en la prestación del servicio de justicia.

En suma, el presente documento cuenta con cinco secciones. La primera describe al Consejo Superior de la Judicatura como destinatario del proyecto de consultoría. La segunda explica el contexto y el marco conceptual de la innovación pública, la cultura organizacional y la práctica de la innovación. La tercera ilustra la metodología de investigación. La cuarta sección muestra los resultados. Por último, la quinta ofrece las recomendaciones pertinentes al caso y objeto de estudio.

2. Descripción del Consejo Superior de la Judicatura

El Consejo Superior de la Judicatura es una institución autónoma que ejerce el gobierno y la administración de la Rama Judicial en Colombia, como manifestación de los principios de separación de poderes e independencia judicial del Estado (Consejo Superior de la Judicatura, 2020). A partir del Acto Legislativo 2 de 2015 y la sentencia de constitucionalidad C-285 de 2016, se generó un rediseño institucional que especializó al Consejo Superior de la Judicatura en el ejercicio autónomo de las funciones propias de gerencia, gestión y administración al separar la función disciplinaria y, por ende, a la Sala Jurisdiccional Disciplinaria del eje de política y gobierno de la administración judicial (Consejo Superior de la Judicatura, 2020, p. 16).

En síntesis, el Consejo Superior de la Judicatura es el gerente público de la rama judicial del poder público en Colombia. Su dimensión la representan los más de 35 000 servidores que la componen, entre magistrados, jueces y empleados en todo el territorio nacional. Entre sus grandes desafíos, se encuentra el de formular e implementar los planes y proyectos para conseguir “una administración de justicia orientada al ciudadano, pronta, cumplida, eficiente, eficaz, moderna, independiente y transparente” (Consejo Superior de la Judicatura, 2022, p. 7).

Con relación a sus capacidades, en el nivel central⁶ el Consejo Superior de la Judicatura está integrado por seis magistrados⁷. Dichos funcionarios están encargados de la toma colegiada de las decisiones de gobierno que se presentan por medio de actos administrativos denominados “Acuerdos”, junto con la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial (en adelante, DEAJ), la cual ejecuta dichas decisiones. A su vez, la estructura interna se compone de unidades, oficinas y grupos especiales, los cuales trabajan en un esquema de funciones y procesos. En tanto, la planta de personal permanente asciende a aproximadamente 850 servidores en el nivel central (Jiménez, 2023), y cerca de 2300 en el nivel seccional, en el cual predominan los perfiles de abogados, administradores de empresas, ingenieros de sistemas, técnicos, tecnólogos y bachilleres.

⁶ El alcance del proyecto de investigación recae en el nivel central. Como datos de contexto, en el nivel territorial hay veinticuatro consejos seccionales de la judicatura, veintiún direcciones seccionales y ocho coordinaciones administrativas.

⁷ Según el artículo 254 de la Constitución Política, los magistrados son elegidos por las altas cortes para un período individual de ocho años.

A su vez, el principal instrumento mediante el cual el Consejo Superior de la Judicatura manifiesta su estrategia institucional es el Plan Sectorial de Desarrollo (PSD), con vigencia de cuatro años. En tanto, las líneas de acción se concentran en fortalecer el acceso, la eficiencia y la transparencia de la justicia, teniendo como instrumento de apoyo la transformación digital. Las principales líneas de acción de esa trasmutación se encuentran reflejadas en el actual *Plan Estratégico de Transformación Digital (PETD) 2021-2025*.

3. Contexto y marco conceptual

3.1 Hacia un nuevo enfoque de innovación pública

Desde distintos enfoques, en Colombia la gestión pública ha buscado alcanzar una mejor y mayor calidad en la prestación de los servicios públicos (DNP, 2020). Con el enfoque de la nueva gerencia pública en el Estado colombiano, desde la década del 2000 se impulsaron reformas en términos de modernización y capacidad institucional, con un énfasis en la gestión pública orientada a resultados basados en prácticas del sector privado (Sanabria, 2016).

Asimismo, debemos recordar que gobernar supone prospectar el futuro. De tal modo, en los últimos años, la innovación pública ha venido manifestándose como una tendencia de gestión la cual busca propiciar que las acciones de gobierno trasciendan el corto plazo. Sin embargo, aquel nuevo concepto no se define porque su origen provenga del sector público. De hecho, normalmente se requiere la acción de actores de sectores como el público, el privado, la academia, la sociedad civil y los organismos internacionales, entre otros (Cifuentes, 2019).

En ese contexto, lo que realmente caracteriza a la innovación pública son dos elementos principales. Primero, la *novedad* (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2018). Y, segundo, la *posibilidad de generar valor público por medio de esa novedad aplicada*. A su vez, el valor público es entendido como la intención de conseguir resultados los cuales sean reconocidos como valiosos de manera generalizada y colectiva, que se representan en la percepción o valoración de bienestar social, y la satisfacción de los deseos de los ciudadanos (Sanabria y Guzmán, 2021).

Para conseguir lo anterior, la práctica de la innovación pública desafía y complementa la manera tradicional como se han formulado e implementado las iniciativas públicas (Cifuentes, 2019). Por tanto, se desarrolla por medio de procesos, prácticas y herramientas que dejan de ser

impuestas desde una jerarquía, para pasar a empatizar, empoderar y trabajar, en todo momento y hombro a hombro, con las personas usuarias o beneficiarias de las soluciones (Mintic, 2022). El esfuerzo se trata entonces de centrar la atención en las personas, para comprender sus puntos de vista y responder a sus necesidades, en lugar de simplemente asumirlas (Mintic, 2022).

Los enfoques innovadores, no tradicionales, implican centrarse más en crear resultados valiosos para los ciudadanos —satisfacción ciudadana— en lugar de objetivos y cifras que se formulan desde escritorios. (PNUD, s.f., p. 50)

Por ende, las soluciones dejan de ser definidas desde un escritorio y validadas solo al final del proceso, para ser ideadas, diseñadas, construidas y validadas con el trabajo dado entre los distintos actores, desde el inicio y durante toda la cadena del proceso (Cifuentes, 2019). Tal principio de *cocreación* se desarrolla por medio de metodologías y entornos rápidos, pero controlados con pruebas, pilotajes y experimentación. Aquello les permite a los gestores ser conscientes de los errores cometidos, como un proceso de aprendizaje que aumenta la posibilidad de generar respuestas más satisfactorias para los usuarios, justificando el tiempo y los recursos invertidos.

Aquello último es fundamental porque la innovación pública es un proceso serio y estructurado. En tal grado, no deben confundirse la ideación, la creatividad o la tolerancia al fracaso, con la improvisación o las debilidades de planeación, estructuración, seguimiento y evaluación (Pisano, 2019). Por ello, el verdadero reto se cierne en la necesidad de materializar la innovación pública. Además de todo lo anterior, la iniciativa carga entonces implícitamente con la necesidad permanente y responsable de comunicar y gestionar la incertidumbre y los riesgos, por medio de mecanismos de monitoreo y evaluación, con el fin de hacer sostenible la innovación. Efectivamente, de cara a la implementación en el sector público de las iniciativas, este último aspecto puede marcar la diferencia dada entre apostarle o no a la innovación pública.

Por su parte, la declaración sobre la Innovación en el sector público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) indica la oportunidad de que las entidades del sector público mejoren, en su propio contexto, sus propios enfoques de gestión, para tomar ventaja de nuevas posibilidades en el marco del abordaje de los desafíos públicos. En ese sentido, innovar deviene en algo inaplazable para la administración pública (Chica-Vélez y Salazar-Ortiz, 2021).

Hoy en día, la innovación se ha convertido en una oportunidad para que las entidades públicas se cuestionen en general sus propias prácticas de gestión y desempeño, y que tomen ventaja de las metodologías y herramientas de innovación disponibles para abordar los desafíos cada vez más complejos que enfrentan (Sanabria, 2016). Asimismo, que evalúen la manera como sus acciones trascienden hacia una mejor atención de las necesidades y problemas de los ciudadanos y grupos de valor (Sanabria, 2016).

Por consiguiente, este enfoque tiene como objetivo final que las entidades públicas puedan aprovechar la innovación, para aproximarse de una mejor manera a los retos colectivos (PNUD, s.f.). En ese sentido, se busca impulsar el logro de los proyectos en el marco de sus competencias, y dar lugar a mayor productividad en el sector (DNP, 2020). Aquello obedece a que las problemáticas son cada vez más complejas, y no se resuelven con una única solución (PNUD, s.f.).

En la rama judicial, los avances en las estrategias para modernizar la administración y el servicio del sector justicia han sido abordados por el Consejo Superior de la Judicatura, acorde con una visión de la innovación orientada hacia la incorporación de tecnologías en los procesos, las estructuras y las prácticas existentes. Aquello se adelanta con el fin de lograr cada vez mejores resultados. Se trata de la manera tradicional e incremental como las entidades públicas han enfocado sus esfuerzos en el llamado de la modernización, de modo que se evidencian desafíos para el Consejo Superior de la Judicatura en la gestión e implementación de servicios desde un enfoque de innovación pública. Tal proceso persigue entonces el propósito de generar soluciones más integrales a problemas complejos del sistema de justicia.

Con tal fin, por un lado, se requiere construir condiciones de cultura organizacional favorables para la generación de ideas, el trabajo en equipo, la empatía con los usuarios, la experimentación y la agilidad en las validaciones. Y, por otro lado, se necesitan en igual medida capacidades de gestión pública, con procesos de planeación y de seguimiento estructurados en los proyectos e iniciativas.

3.2 Cultura organizacional para la innovación pública

La cultura constituye el ADN de la organización, y determina la manera en que se viven y hacen las cosas en ella (MinTic, 2017). En ese marco, todas las reglas, los métodos, los procesos y la manera de hacer las cosas en las organizaciones, se ven atravesados de modo transversal por la cultura

organizacional (Corma, 2017). De acuerdo con el DNP (2020), la cultura refiere al conjunto de prácticas o paradigmas personales o colectivos que repercuten en la toma de decisiones. En ese sentido, las entidades públicas tienen la capacidad para innovar. Para ello, tienen en cuenta la capacidad de resolución de conflictos, su gestión del cambio, los valores, la tradición, el tipo de liderazgo, y su gobernanza.

De tal modo, teniendo en cuenta tales elementos como referentes para la presente investigación, la cultura organizacional se entiende como algo profundo y complejo que caracteriza y representa a una organización y a las personas que la integran. Es la suma de muchos elementos; entre ellos, los valores que defienden, las creencias y los símbolos que se tienen, los comportamientos de las personas y de los equipos de trabajo, y las normas que los guían (Rao y Weintraub, 2013).

A su vez, la cultura en una organización puede resultar siendo más o menos favorable a la innovación. De hecho, el Equipo de Innovación Pública (EiP) del DNP identifica los aspectos culturales como posibles barreras para la innovación en las entidades públicas que tienden a caracterizarse por actitudes y comportamientos de resistencia al cambio, un exceso de formalidad, esquemas jerárquicos muy marcados, incentivos hacia la continuidad, y baja tolerancia al error (DNP, 2020). Sin embargo, aquello es susceptible a la intervención para generar palancas de cambio, en la medida en que la cultura es dinámica (MinTic, 2017).

Hay además varios marcos conceptuales idóneos para caracterizar aspectos de la cultura organizacional encaminada hacia la innovación. Tras un análisis comparativo basado en criterios predefinidos por el equipo de investigación (anexo 1), se decidió adoptar como referente la metodología del Índice de Cultura de la Innovación de Jay Rao y Joe Weintraub de la Babson College de Boston⁸ (figura 1), el cual permite reconocer desde seis bloques el estado de la cultura organizacional para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura.

⁸ La herramienta señalada tiene un total de 6 bloques ideados para analizar la cultura organizacional de la innovación: *clima, valores, comportamiento, recursos, procesos* y *éxito*. Estos se distribuyen en 18 factores y 54 elementos.

Figura 1. Seis bloques de construcción de una cultura innovadora



Fuente: Elaboración propia a partir de Rao y Weintraub (2013).

3.3 Práctica de la innovación en las entidades públicas

La práctica de proyectos de innovación nos permite entender cómo las entidades ejecutan los proyectos, estrategias e iniciativas que finalmente brindan una solución ante las problemáticas de los usuarios; en este caso, situaciones dadas en el sistema de justicia. Hay aspectos relevantes para mencionar sobre la práctica de proyectos con enfoque de innovación pública: i) generar espacios donde sea posible crear, arriesgar e implementar las prácticas; ii) asumir una lógica de aprendizaje responsable con retroalimentaciones más rápidas; iii) afianzar un liderazgo, una confianza y un compromiso que reconozcan y aborden la incertidumbre; iv) implementar esquemas serios de planeación y seguimiento.

En ese contexto, el EiP del DNP definió elementos comparativos idóneos para abordar prácticas de innovación en proyectos, diferenciando la mentalidad tradicional de la innovadora. Aquella da el paso de lo lineal a lo iterativo; de lo textual a lo visual; de trabajar para los usuarios, a trabajar con ellos y conectarse para el cambio (DNP, 2021). Por consiguiente, se evaluaron marcos conceptuales que midieran estos aspectos en el Consejo Superior de la Judicatura.

Asimismo, como referente para esta investigación se tomó el modelo y el esquema de medición que el DNP postula como sus ocho *Principios de la Innovación Pública* del EiP. Aquello se presenta a continuación en la figura 2.

Figura 2. Principios de innovación pública



Fuente: Elaboración propia a partir de DNP (2021).

4. Metodología de investigación

4.1 Método y técnicas de investigación

En tanto, con el fin de desarrollar el trabajo investigativo en torno al reto de gestión en el Consejo Superior de la Judicatura, se utilizó un método de tipo cualitativo. Este se basó en dos ámbitos principales de estudio: i) la cultura organizacional para la innovación, y ii) la práctica de proyectos de innovación.

Con el fin de abordar el primer ámbito, se utilizó la técnica de grupo focal. Dicho método permite descubrir la percepción de las personas con respecto a lo que propicia o impide un comportamiento determinado, así como su reacción ante determinadas ideas, de modo que se privilegia la profundidad de la información recolectada (Escobar y Bonilla, 2011). Asimismo, adentro de los criterios de selección de los participantes, los cuales estuvieron basados en los aportes de Turner (2010) y Patton (2015), se tuvieron en cuenta aspectos generales como la cantidad, el género, la edad, el nivel jerárquico y el mapa de procesos. Adicionalmente, se consideró contar con personas que pudieran representar diversidad de perspectivas, y de enfoques o niveles de

comprensión de temas o proyectos que involucran innovación o transformación. Aquello además se dio desde algunas unidades y grupos considerados relevantes.

En consecuencia, el grupo focal se desarrolló con nueve servidores⁹ con perfiles de asesores y profesionales, en primer lugar, del Grupo Estratégico de Proyectos, del Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y el Medio Ambiente (SIGCMA) de la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico (UDAE). Asimismo, de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla (EJRLB), del Centro de Documentación Judicial (CENDOJ), y de la Unidad de Recursos Humanos. De igual modo, de la Unidad de Informática, del Grupo de Proyectos Especiales de Tecnología, de la Unidad Ejecutora del Programa de Crédito BID, y de la Unidad de Planeación.

De tal modo, el objetivo fue obtener evidencia por medio del intercambio de experiencias sobre la manera como se entiende y se vive en el Consejo Superior de la Judicatura la cultura organizacional, con miras hacia la innovación pública. Con dirección hacia ese fin, se diseñó un instrumento de preguntas orientadoras, adaptadas y alineadas con los bloques, factores y elementos del Índice de Cultura de la Innovación de Rao y Weintraub (2013) (anexo 2). De tal modo, con miras al desarrollo del Grupo Focal, el equipo implementó actividades innovadoras para dinamizar el diálogo. Aquello se dio por medio de la proyección de imágenes evocadoras, al igual que una lluvia e intercambio de ideas, así como con una adaptación del Lego Serious Play, para propiciar ideas nuevas y creativas a partir de supuestos de trabajo.

Asimismo, para abordar el segundo ámbito relacionado con la práctica de proyectos de innovación, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada con el coordinador de un proyecto de innovación en marcha en el Consejo Superior de la Judicatura, relacionando los resultados con analítica de datos¹⁰. Posteriormente, se buscó conocer la percepción de los funcionarios, sus puntos de vista y su experiencia individual en torno a cómo se han desarrollado las características de la innovación pública en la ejecución y los resultados del proyecto.

Con tal fin, se diseñó un instrumento de preguntas orientadoras adaptadas y alineadas con los ocho principios de innovación pública (anexo 3). Asimismo, su desarrollo respondió a una

⁹ En lo expuesto están incluidos los servidores de planta y contratistas de prestación de servicios.

¹⁰ El proyecto se ejecuta por medio del contrato 212 del 2021 e incluye la implementación de BOT, analítica predictiva y arquitectura de *machine learning*.

dinámica flexible con base en una actividad lúdica sustentada en el juego Jenga, para activar la interacción.

Finalmente, como mecanismo de control de riesgos, se construyó un documento informativo sobre la investigación, el objetivo de la actividad y el consentimiento informado firmado por cada participante. Con todo, se privilegió el anonimato a lo largo del documento y sus formatos complementarios.

4.2 Tipo de análisis de investigación

Como referente se tuvieron en cuenta los criterios de Patton (2015), para garantizar una base sólida en el análisis cualitativo de la información. De tal modo, la primera actividad consistió en transcribir las grabaciones del grupo focal y la entrevista. Mediante un esquema de categorización y de atributos relacionados con los marcos y ámbitos de la investigación, se asociaron las ideas, percepciones y comentarios de los diferentes participantes pertinentes. A partir de ello, se adelantó un análisis inductivo que condujo a identificar los patrones y hallazgos relevantes para el objetivo de la investigación. Asimismo, hay que tener en cuenta que, debido al alcance de la investigación, los resultados y las recomendaciones constituyen un primer insumo para la organización, también como orientación de referencia sobre en cuál poder seguir profundizando.

5. Resultados

5.1 Análisis de la cultura organizacional hacia la innovación pública

5.1.1 Clima organizacional

Al abordar aspectos relacionados con los valores que caracterizan al Consejo Superior de la Judicatura, se destaca mayoritariamente una posición que reconoce como fortaleza el compromiso de sus servidores con lo que hacen en la organización; sin embargo, se observan también condicionamientos relacionados con la adaptabilidad a los cambios. En palabras de uno de los consultados: “nos tenemos que enfrentar también a un punto importante, y es que el servidor judicial tiene mucha resistencia al cambio; les cuesta mucho adaptarse al cambio” (profesional especializado Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

Asimismo, un patrón que se identificó fue el importante nivel de formalidad como parte de la simbología en el Consejo Superior de la Judicatura, lo cual ha propiciado prácticas de comunicación

dominadas por instrumentos predominantemente escritos y fácilmente trazables. En palabras de uno de los consultados: “[en cuanto a] la formalización de las comunicaciones. . . tenemos que variar eso, puede representar retrocesos, y más tiempo que no tenemos” (director administrativo Unidad de Recursos Humanos, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

De igual modo, se evidenció que el trabajo entre las unidades y dependencias del Consejo Superior de la Judicatura tiene oportunidades de mejora en términos de articulación. Efectivamente, en varias ocasiones se aludió a la generación de esfuerzos aislados, tareas desarticuladas, lenguajes distintos e interpretaciones diversas. En palabras de uno de los consultados: “yo creo que trabajamos como islas, . . . [así que] hay una oportunidad de mejorar en aspectos de comunicación, de integración de las diferentes unidades que [se] manejan y que apuntan a un mismo proceso” (Profesional universitario Unidad de Planeación, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

Asimismo, al referirnos a los sentimientos que otorga pensar en innovación ante el importante nivel de formalidad como parte de la simbología en el Consejo, se percibió que en muchas ocasiones este se contempla como un tema fundamental para tener procesos más humanos, con servidores más cercanos al ciudadano y a sus necesidades. De igual modo, al profundizar en la comprensión del concepto de la innovación, se percibió que estaba ligado preponderantemente a lo digital, y a generar soluciones a partir de herramientas tecnológicas. En suma, “la idea de innovación está muy pegada de lo digital, la analítica, [y] a tener soluciones de integración, a tener soluciones de inteligencia artificial” (Especialista en gestión del cambio Unidad Ejecutora, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

Sin embargo, se oyeron también algunas voces las cuales evidenciaron además una postura que aboga por la necesidad de materializar la innovación en la misionalidad del Consejo Superior de la Judicatura, y en el concepto propio de justicia.

5.1.2 Comportamientos

En el marco de esta categoría, se analizaron el liderazgo y la motivación como motores de la cultura organizacional. Mediante los hallazgos, se reconoció que hay muestras de un liderazgo importante en la corporación, representado en seis magistrados que tienen el rol de autoridad, la toma de decisiones y la dirección de la estrategia institucional. En ese sentido, “la visión está ya planteada, se evidencia en el Plan Sectorial de Desarrollo, donde tiene objetivos estratégicos maravillosos . . .

[lo cual] abarca todas las problemáticas que tenemos” (Profesional universitario Unidad de Planeación, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

Sin embargo, se evidencia un patrón relacionado con la percepción del riesgo de desarticulación en el liderazgo múltiple, no solo adentro de la corporación, sino en aquellos liderazgos que provienen de otras corporaciones o despachos judiciales. De tal modo, “hay un tema de poderes que no permite de alguna forma una estandarización de cómo vamos a hacer las cosas” (Profesional universitario Grupo de Proyectos Especiales de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

En ese orden de ideas, predomina una práctica de liderazgo de arriba hacia abajo, basada normalmente en condiciones de autoridad y poder. Aquello se relaciona entonces con la percepción generalizada de que los instrumentos formales o normativos que contengan un mandato son los que motivan principalmente a la acción a los servidores en el Consejo Superior de la Judicatura.

Asimismo, desde la perspectiva de las motivaciones propias, se contemplaron dos que son claves: los temas tecnológicos, y el impacto que genera su trabajo en la ciudadanía. Además, al explorar algunos datos curiosos de los participantes en el grupo focal, varios evidenciaron tener habilidades relacionadas con el arte, la naturaleza o la generación de proyectos de distintas índoles.

5.1.3 Recursos

En este punto, se ratifica como hallazgo el reconocimiento del compromiso institucional que sienten en general las personas en el Consejo Superior de la Judicatura. Aun así, los participantes coincidieron en afirmar que no se cuenta con personas o equipos de trabajo suficientes, estables e interdisciplinarios para abordar temas o proyectos relacionados con la innovación. En palabras de uno de los consultados: “nosotros no hemos podido operativizar nuestros sueños” (Coordinador Grupo Estratégico de Proyectos, comunicación personal, 14 de abril de 2023).

Además, se observó que hay recursos financieros para desplegar los temas relevantes para el Consejo Superior de la Judicatura; sin embargo, los participantes reconocieron que no están necesariamente priorizados en las necesidades. Según sus percepciones, algunos de los proyectos de inversión responden a temas alusivos a la inmediatez, no al largo plazo y a la respuesta de soluciones reales de la ciudadanía.

Asimismo, en términos de alianzas, a partir del grupo focal se evidenció que hay fortalezas y oportunidades importantes. Estas no solo se han dado para optimizar el cumplimiento de funciones ordinarias en la organización, sino además para fortalecer las capacidades en los territorios. En ese sentido, como aliados para proyectos estratégicos fueron mencionados organismos internacionales y de cooperación como el BID y USAID.

5.1.4 Procesos

Se observó que el Consejo Superior de la Judicatura cuenta con un sistema de gestión de la calidad que ha ido evolucionando en su alcance y estandarización institucional. Sin embargo, varias intervenciones evidenciaron que los procesos podrían ser un poco más flexibles con relación a la cantidad de procedimientos a seguir, así como los pasos o instancias para la toma de decisiones sobre ellos.

Asimismo, se reconoce la necesidad de conocer mejor los tipos de usuarios internos y externos del Consejo Superior de la Judicatura. Además, se percibe la de fortalecer los mecanismos de interacción con ellos; procesos que actualmente son primordialmente, de modos escritos e indirectos, por medio del sistema de correspondencia o la rendición de cuentas. Sin embargo, hay dependencias como la Escuela Judicial, las cuales —dada la naturaleza de sus funciones y procesos— cuentan con prácticas concretas o específicas de interacción más directa con el usuario interno. En general, en el Consejo Superior de la Judicatura se reconoce entonces como oportunidad la posibilidad de profundizar en el dimensionamiento de las realidades territoriales en los proyectos, y en la toma de decisiones.

5.1.5 Éxito

En el caso del presente análisis, se priorizó el aspecto relacionado con la sostenibilidad. Con respecto a este, algunas de las intervenciones se enfocaron en la existencia de una oportunidad de mejora relacionada con la documentación, la comunicación, la transferencia y la continuidad en los distintos momentos de los proyectos y estrategias en el Consejo Superior de la Judicatura. En palabras de uno de los consultados: “no tenemos un centro de documentación de proyectos” (Coordinador Grupo de Proyectos Especiales de Tecnología, comunicación personal, 14 de abril de 2023)

5.2. Análisis de la práctica de los proyectos de innovación en el Consejo Superior de la Judicatura

5.2.1 Empatía

En el marco de la entrevista realizada, el proyecto de estudio analítico surgió con base en un trabajo de consultoría previa. Dicha labor se adelantó en mesas de observación y cocreación con los usuarios, para caracterizar sus necesidades en un primer nivel de comprensión. Con posterioridad, el Consejo Superior de la Judicatura asumió la responsabilidad directa de precisar las necesidades con los usuarios, sin contar con el acompañamiento del consultor. De tal modo, teniendo como base lo mencionado por el entrevistado, se percibe la importancia del trabajo colaborativo con los beneficiarios del proyecto durante todo el proceso. Sin embargo, también es observable una ruptura en dicho ciclo, al reconocer que, al momento de asumir el proyecto, se tuvo que interpretar lo adelantado por el consultor previo. Asimismo, incluso se debieron hacer converger posturas de nuevos actores en juego, como la banca multilateral.

5.2.2 Integralidad

Como una fortaleza fundamental, se reconoce la identificación de roles en el equipo de trabajo. En ese contexto, los llamados *líderes funcionales* se perciben como expertos en su especialidad que revisan los procesos desde su conocimiento. Este resulta imprescindible para el éxito de los productos y servicios que se entregan. Sin embargo, de manera similar a lo advertido en el grupo focal, se evidencia la percepción de una capacidad y conocimiento incipiente en el personal para la gestión de proyectos; o, en este caso en particular, para la analítica y la ciencia de datos.

5.2.3 Colectividad

Se evidencia el trabajo de varios actores de la rama judicial en proyectos ligados a la innovación, de modo que se les nota generalmente comprometidos y con sentido de pertenencia. Sin embargo, se advierte que ese trabajo se realiza de manera aislada e independiente. Incluso, entre las unidades del Consejo Superior de la Judicatura hay líneas delgadas en sus funciones, lo cual permite dejar zonas grises en los proyectos.

5.2.4 Experimentación y agilidad

Se dio lugar a la ejecución de pruebas durante el proyecto para la validación funcional y de funcionamiento del producto. Sin embargo, las ejecutadas son pruebas estándar enmarcadas en el ciclo de este tipo de desarrollos. De tal modo, los posibles errores que se encuentran en ellas, no se perciben necesariamente como una oportunidad de aprendizaje.

En tanto, las debilidades concernientes al conocimiento y las capacidades de los equipos de trabajo que fueron identificadas han supuesto dificultades en la agilidad y adaptación a los cambios sucedidos durante el proyecto. Ante ello, se usó de modo recurrente como escudo la *manera tradicional de hacer las cosas*. Aquello dejó aflorar entonces sentimientos de miedo, negación o rechazo ante las posibilidades que pudieran derivarse del proyecto.

5.2.5 Aspecto constructivo

Se evidencia la existencia de documentación sobre las especificidades de los requerimientos y las soluciones del proyecto, como sustento para las validaciones al momento de la entrega. No obstante, se hizo manifiesto que la gestión del conocimiento era limitada. Aquello fue notorio al no contemplarse un proceso dirigido a evidenciar las lecciones aprendidas en torno al proyecto en un lenguaje que evite tecnicismos innecesarios, claro y comprensible por un público no necesariamente experto. En efecto, se dio lugar a pérdidas de capital intelectual valioso.

5.2.6 Orientación a futuro

Se hizo alusión a que una realidad de los proyectos de transformación muy disruptiva corresponde a la tendencia a generar elementos de valor en muy corto plazo, con miras a obtener victorias tempranas. De acuerdo con un entrevistado, tener en cuenta ese aspecto es fundamental en un escenario de constante cambio en el ámbito de lo digital. Sin embargo, se identificó una amenaza en este tipo de proyectos. Esta estaría relacionada con la metodología de gestión enfocada en la ejecución contractual, con fases largas de planeación y validaciones que influyen en la oportunidad de las entregas. Estos contextos tendrían poco énfasis en la sostenibilidad.

6. Resultados generales

En general, se evidencia que el concepto de *innovación* que actualmente predomina en el Consejo Superior de la Judicatura la vincula con la implementación de soluciones tecnológicas y digitales. Al mismo tiempo, tanto en los principales instrumentos de planeación de la organización como en las manifestaciones de los servidores durante la investigación, se evidenciaron directrices definidas en cuanto a la perspectiva y la motivación común. Estas iban encaminadas hacia la innovación que acerca el servicio al ciudadano genera confianza, y se materializa en la misionalidad propia de la entidad.

A su vez, una de las deducciones relevantes con este ejercicio correspondió al enfoque en los valores institucionales, como son la solemnidad y el ritualismo. Es esencial comprender dicho rasgo, y tenerlo en cuenta a la hora de proponer acciones que impulsen la innovación. Aquello tendría ponerse en el camino de propuestas o expectativas que vayan de entrada en contravía directa del ADN organizacional. Finalmente, se contempla un riesgo reflejado en el liderazgo múltiple. Esta muestra la posibilidad de distintos direccionamientos en algunos temas, debilidades de capacidades y competencias del talento humano con enfoque de innovación pública. Asimismo, evidencia fracturas en la articulación, comunicación e ideación de proyectos o soluciones que involucran diferentes áreas, usuarios y colaboradores. En efecto, lo así descrito puede dar lugar a brechas entre las perspectivas de los usuarios beneficiarios, y las soluciones entregadas finalmente.

Desde la práctica de los proyectos, para el Consejo Superior de la Judicatura, la tecnología se ha constituido como una aliada al momento de plantear soluciones a retos organizacionales y ligados a la misión. Sin embargo, se percibe que se dan procesos de validación largos y dispendiosos los cuales se suman a la dificultad de entregas en tiempos razonables, al punto en que los propios usuarios deciden implementar iniciativas paralelas.

A modo de cierre, un tema relevante corresponde a la puesta en evidencia de la necesidad de fortalecer las capacidades para documentar, mantener, madurar y sostener los proyectos a lo largo del tiempo. Asimismo, se debe abordar para identificar y articular incluso capacidades existentes en toda la estructura organizacional, incluido el nivel seccional, con el fin de aprovechar oportunidades de compartir el conocimiento y fortalecer el aprendizaje a partir de las experiencias mutuas y variadas.

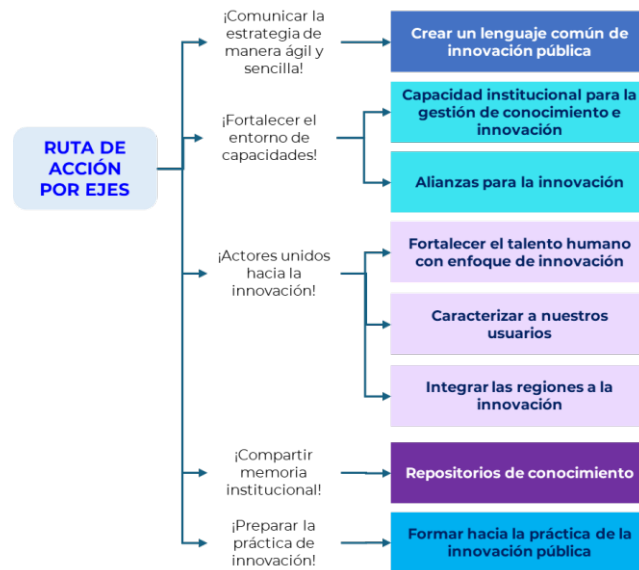
7. Recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada, se ha construido una serie de recomendaciones plasmadas en propuestas de acciones de corto y mediano plazo. Estas buscan movilizar elementos de la cultura organizacional, y propiciar condiciones para la práctica de la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura, partiendo de los hallazgos hechos. A su vez, la mayoría de las acciones propuestas se apalancan en la estrategia de transformación digital como bandera institucional. Aquello tiene entonces el fin de facilitar la motivación y la participación de distintas unidades y áreas, la disposición de recursos, y la generación de resultados. Sin embargo, las acciones también apuntan a avanzar en el cumplimiento de varios objetivos y estrategias plasmados en el Plan Sectorial de Desarrollo. En ese sentido, las recomendaciones están divididas en cuatro secciones: i) cultura hacia la innovación, ii) práctica de proyectos de innovación, iii) caja de herramientas para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura, y iv) ruta crítica de acciones a corto plazo.

a. Cultura hacia la innovación

En el trabajo, se parte por reconocer las creencias o los comportamientos institucionales que caracterizan al Consejo Superior de la Judicatura. Con base en esa comprensión y en los resultados de la investigación, se busca capitalizar elementos propios de la cultura como las normas que la guían. A partir de ese punto, se busca movilizar ejes y acciones que intervengan otros aspectos culturales, tanto de la estrategia, como de la operación de las unidades y dependencias (figura 3). Sin perseguir cambios abruptos o abrumadores, se busca abonar el terreno organizacional para avanzar en prácticas de innovación pública por medio de ejes de acción hacia una cultura de innovación en el Consejo Superior de la Judicatura.

Figura 3. Ejes de acción hacia una cultura de innovación en el Consejo Superior de la Judicatura



Fuente: elaboración propia.

8. Recomendaciones prácticas: cultura hacia la innovación

Tabla 1. Recomendaciones prácticas de cultura.

¡Comunicar la estrategia de manera ágil y sencilla!	
<p>1. Crear un lenguaje común de acciones de innovación pública</p> <p>Se reconoce la importancia de los instrumentos normativos en el Consejo Superior de la Judicatura y de la transformación digital. Con base en ello, se busca atraer el interés de los magistrados y demás líderes. Asimismo, se apunta a que desde la estrategia institucional se integren y comuniquen los elementos, condiciones y el programa de innovación pública¹¹. En ese marco, se propone aprovechar el momento actual de revisión para actualización del PETD, lo cual permitirá contar con el soporte normativo para disponer de recursos, personal y métricas para las acciones de innovación.</p> <p><u>Acciones de corto plazo.</u> Implementador: mesas de trabajo de revisión del PETD, magistrados del Consejo Superior de la Judicatura y la directora ejecutiva de administración judicial.</p>	<p>1.1 Hacer más explícitos en la visión y objetivos del PETD elementos clave de la IP. Con ello se alude a i) la prioridad en los usuarios y creatividad colectiva; ii) comunicación abierta y gestión del conocimiento; iii) planeación, medición y evaluación continua; iv) búsqueda de valor público, y v) tecnología como medio.</p> <p>1.2 Formular el programa de gestión del cambio, el conocimiento y la innovación dentro del PETD.</p> <p>1.3 Incluir indicadores para monitorear el desempeño y resultados del nuevo programa dentro del esquema de seguimiento del PETD.</p> <p>1.4 Conformar un equipo pequeño que lidere los proyectos de innovación en la Unidad de Transformación Digital (UTD).</p>

¹¹ Se recomienda tener como insumos base i) los resultados y entregables del proyecto de gestión del cambio y comunicaciones del contrato 162 de 2022, y ii) el presente trabajo de investigación.

Entregas: Acuerdo 11631 de 2020 del PETD actualizado, con recursos priorizados y esquema de monitoreo. Este le atañe al equipo de proyectos de innovación conformado.

¡Fortalecer el entorno de capacidades!

1. Capacidad institucional para la gestión: acciones de conocimiento e innovación

Con base en el análisis de la brecha dada entre la estrategia y su operatividad, se busca favorecer el entorno, con el fin de dar lugar a condiciones más estables para la innovación en el Consejo Superior de la Judicatura.

1.1 Incorporar la capacidad de la gestión del cambio, el conocimiento y la innovación en la arquitectura empresarial (AE), y actualizar la política.

1.2 Incluir en el SIGCMA el pilar o proceso estratégico de gestión del cambio, el conocimiento y la innovación. Asimismo, ajustar procesos e indicadores de desempeño organizacional.

1.3 Aplicar periódicamente instrumentos de autodiagnóstico de la cultura en gestión del cambio, el conocimiento y la innovación, para evaluar el estado y los avances, con miras a la tomar decisiones.

Acción de mediano plazo. Implementador: equipo de proyectos de innovación de la Unidad de Transformación Digital (UTD) y el equipo coordinador del SIGCMA.

Entregas: Acuerdos 11788 de 2021 de AE y 11800, concernientes a la política de gestión del cambio, actualizados. Resultados de medición y desempeño SIGCMA, así como de avances en cultura de innovación.

2. Alianzas para la innovación

Tras identificar al BID como aliado, se busca visibilizar al Consejo Superior de la Judicatura como actor del ecosistema de innovación. De igual modo, integrar a consejos y direcciones seccionales. Además, gestionar alianzas para la implementación de proyectos con enfoque de innovación pública.

Acciones

2.1 Organizar evento sobre innovación pública en la justicia, con el apoyo del BID y su laboratorio de innovación.

2.2 Identificar y gestionar alianzas o convenios con entidades u organismos de innovación. Aquello tiene el objeto de obtener capacidades y apoyo metodológico idóneos para la ejecución de los proyectos de innovación que priorice el Consejo Superior de la Judicatura.

Acción de mediano plazo. Implementador: los magistrados del Consejo Superior de la Judicatura, la directora ejecutiva de administración judicial y el equipo de proyectos de innovación de la UTD.

Entregas: evento(s) realizado(s). Alianza(s) o convenio(s) celebrado(s).

¡Actores unidos hacia la innovación!

1. Fortalecer el talento humano con enfoque de innovación

Los retos que se reconocen atañen a las capacidades del talento humano y la adaptación a los cambios, para permear toda la organización con miras a un enfoque de innovación. En ese sentido, el objetivo va encaminado a los servidores, abriendo el camino a procesos de selección que amplíen saberes y competencias. De igual modo, a mayor motivación de los empleados con relación a su papel y aporte en el Consejo Superior de la Judicatura. Asimismo, favorecer un entorno de conocimiento colectivo.

Acciones

1.1 Actualizar y ampliar niveles, requisitos y competencias de los cargos de unidades y demás dependencias del Consejo Superior de la Judicatura y la DEAJ.

1.2 Fortalecer las acciones de inducción y entrenamiento inicial en los servidores del Consejo Superior de la Judicatura y la DEAJ.

1.3 Ampliar la formación del personal del Consejo Superior de la Judicatura y la DEAJ, con énfasis en competencias, habilidades y liderazgo para la gestión y la innovación pública, la ejecución de proyectos, un lenguaje claro y la ciencia de datos, entre otros aspectos.

1.4 Fortalecer el sistema de reconocimiento, incentivos y evaluación al personal administrativo.

1.5 Fortalecer la red de formadores administrativos.

Acciones de corto plazo.

Implementador: Con rol de liderazgo, la EJRLB, junto con la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Carrera Judicial.

Entregas: acuerdos de requisitos mínimos y niveles ocupacionales actualizados. Programa de formación para servidores administrativos actualizado. Acuerdos del sistema de evaluación e incentivos para servidores administrativos actualizados. Red de Formadores Administrativos Activa.

2. Caracterizar nuestros usuarios	Acciones
-----------------------------------	----------

Tras identificar los retos del conocimiento de los usuarios del Consejo Superior de la Judicatura, se proponen acciones de caracterización que faciliten la comunicación e interacción.

2.1 Integrar y mantener actualizado el registro de la planta de personal y contratistas del Consejo Superior de la Judicatura, la DEAJ y la Rama Judicial. Aquello se ejecuta con datos de identificación demográfica, formación, experiencia e intereses, entre otros.

2.2 Unificar e implementar la estrategia para la caracterización de usuarios externos, a partir de las distintas ideas creativas de distintas áreas del Consejo Superior de la Judicatura.

Acciones de corto plazo.

Implementador: UDAE y equipo de proyectos de innovación de la UTD como líderes, junto con la unidad de recursos humanos, la EJRLB y la oficina de comunicaciones.

Entregas: Usuarios caracterizados.

3. Integrar las regiones a la innovación	Acciones
--	----------

Teniendo como oportunidad mejorar la integración con los actores de la rama judicial, se proponen acciones con las seccionales y otros actores relevantes, a partir de dinámicas de (re)conocimiento en clave de innovación, en el marco de la estrategia institucional del Consejo Superior de la Judicatura.

3.1 Convocar e identificar bajo criterios preestablecidos iniciativas desarrolladas, impulsadas o apoyadas desde las seccionales o las altas cortes, las cuales van encaminadas a la solución de problemas o desafíos de interés para el Consejo Superior de la Judicatura.

3.2 Reconocer y publicar las iniciativas como buena práctica¹² o lección aprendida¹³. En el mediano plazo, las buenas prácticas pueden ser analizadas como posibles proyectos de innovación a escalar desde el Consejo Superior de la Judicatura.

Acciones de mediano plazo. **Implementador:** UDAE y equipo de proyectos de innovación de la UTD.

Entregas: Banco de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas funcionando y publicado.

¡Compartir memoria institucional!

1. Repositorios de conocimiento	Acciones
---------------------------------	----------

Al reconocer los aspectos limitantes de documentación y memoria institucional, se proponen acciones que impulsen la gestión del conocimiento.

1.1 Movilizar el micrositio de transformación digital del portal web. Asimismo, incluir la dimensión de la innovación y gestión del conocimiento. De igual modo, formalizar los distintos roles y áreas para su administración y actualización permanente.

1.2 Categorizar y publicar en el micrositio las consultorías, los estudios, las guías, los manuales, las encuestas, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

1.3 Adaptar y ampliar la intranet del Consejo Superior de la Judicatura y la DEAJ para la comunicación, los trámites, la visibilidad y la participación. Se sugiere incluir además una ventanilla única de solicitudes de los servidores.

Acciones de corto plazo.

Implementador: equipo de proyectos de innovación de la UTD como líder, junto con la oficina de comunicaciones, el CENDOJ, el grupo de proyectos transversales y la unidad de informática.

Entregas: Micrositio e intranet actualizados y funcionando.

¹² Por *buenas prácticas* se entienden las experiencias exitosas que han sido validadas y probadas, que funcionan bien y producen buenos resultados; por ende, son compartidas como modelo que puede ser adoptado por más personas (Departamento de la Función Pública, 2021)

¹³ Por *lección aprendida* se entiende el conocimiento adquirido sobre un proceso de una o varias experiencias, por medio de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores o condiciones que pueden haber incidido en su éxito, o que lo obstaculizaron (Departamento de la Función Pública, 2021).

¡Preparar para la práctica de la innovación!

1. Formar hacia la práctica de la innovación pública

Al tener oportunidades para fortalecer el accionar de los líderes bajo una misma visión de innovación, se busca que se cuestionen su gestión de manera propositiva. Asimismo, que se involucren mucho más con el liderazgo transformacional.

De igual modo, es necesario preparar al Consejo Superior de la Judicatura para una práctica temprana, controlada y estructurada de proyectos de innovación pública. Aquello se da por medio de la formación en metodologías de innovación, competencias y habilidades para trabajar a partir de retos, la empatía con los usuarios, el pensamiento analítico y crítico, y la creatividad. De igual modo, con la experimentación y el prototipado, la comunicación efectiva, la planeación y la gestión de riesgos, así como la medición y evaluación de proyectos.

Acciones de corto plazo. **Implementador:** A corto plazo: atañe al equipo de proyectos de innovación de la UTD en coordinación con la EJRLB. **Mediano plazo:** corresponde a la EJRLB, como líder del proceso de formación e investigación para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura, incluyendo el nivel territorial.

Entregas: magistrados y servidores como gestores de la innovación.

Acciones

1.1 Adelantar un ciclo de talleres prácticos encaminados hacia la innovación, con el apoyo de aliados dinamizadores.

Primer componente: fortalecer el liderazgo como motor de la innovación, enfocado en los magistrados titulares y auxiliares, los profesionales de sus despachos y de la presidencia, la directora ejecutiva, y los directores y jefes de las distintas unidades y dependencias, incluida la coordinación del SIGCMA, las unidades de auditoría y de control interno disciplinario. En ese sentido, se recomienda involucrar poco a poco aquellos mismos perfiles al nivel territorial de los consejos y las direcciones seccionales.

Segundo componente: corresponde a grupos pequeños de participantes. Esta combina directores, jefes y empleados de las unidades y dependencias con más contacto con usuarios, y mayor posibilidad de impacto de la innovación.

1.2 Entregar un reconocimiento a los participantes de los talleres como gestores de la *innovación en el Consejo Superior de la Judicatura*, y motivarlos a que se incorporen a la red de formadores administrativos.

Fuente: elaboración propia.

a. Práctica de proyectos de innovación

Hay distintas metodologías para la práctica de la innovación pública en proyectos, las cuales han sido desarrolladas por organismos nacionales e internacionales. Su aplicación o adaptación depende, no solo de la naturaleza del reto a abordar, sino del propio contexto institucional. Por tal razón, las recomendaciones expuestas en este acápite no proponen aplicar una metodología en particular, ni definen etapas o un paso a paso estricto.

Con base en los hallazgos de la investigación sobre la ejecución de los proyectos en el Consejo Superior de la Judicatura, las siguientes recomendaciones se enmarcan en la estrategia denominada *¡Focalizar la práctica de la innovación!* Esta le apuesta a que, en el corto plazo, el Consejo Superior de la Judicatura priorice algunos desafíos estratégicos con vocación para ser proyectos de innovación. Así, mediante dichas iniciativas, se pueden construir soluciones que mejoren o incluso transformen las condiciones del servicio al usuario de justicia, manteniendo como aliados la digitalización y el uso de tecnologías. De tal modo, trabajar en proyectos reales y

conseguir pequeñas victorias graduales contribuye a la generación de una cultura de innovación (IIAP, 2018).

De ese modo, se le brindan al Consejo Superior de la Judicatura elementos transversales para tener en cuenta al momento de formular, ejecutar y hacer seguimiento a dichos proyectos con enfoque de innovación pública. En efecto, al ser esa una práctica nueva para el Consejo Superior de la Judicatura, se recomienda contar inicialmente con el apoyo de un aliado experto dinamizador de prácticas y metodologías de innovación pública. Además, se sugiere incluir en los equipos de trabajo a participantes destacados del ciclo de los talleres prácticos de innovación, así como a personas del nivel seccional y de las altas cortes, como se observa en la tabla 2. En ese sentido, se presentan las acciones pertinentes.

b. Recomendaciones prácticas de innovación

Tabla 2. Recomendaciones prácticas de innovación

¡Focalizar la práctica de la innovación!	
1. Comprender en equipo los retos y a las personas	Acciones
<p>Al momento de reconocer el compromiso institucional, limitado a esfuerzos aislados de trabajo, este elemento busca iniciar en el corto plazo un ejercicio acotado de innovación a partir de un reto identificado. En ese sentido, apunta a reconocer a las personas involucradas, descubrir lo que hay tras el problema, por medio de un equipo de trabajo colaborativo que combine miradas, saberes y habilidades, incluso del nivel seccional. En ese contexto, es preciso no olvidar que la planeación y el seguimiento son parte fundamental de los proyectos de innovación. Es necesario involucrar la acciones de corto y mediano plazo.</p>	<p>1.1 <i>Primera mirada a un reto público:</i> en el corto plazo, se recomienda un trabajo conjunto de los magistrados del Consejo Superior de la Judicatura con el apoyo del equipo de proyectos de innovación de la UTD. Aquel equipo deberá identificar y priorizar uno o dos desafíos, problemas o necesidades que tengan potencial para obtener victorias e innovar, bien sea de manera gradual o disruptiva. Además, se recomienda que el reto se alinee con la misionalidad del Consejo Superior de la Judicatura. Aquello permitirá solucionar necesidades de servicio al ciudadano o a usuarios específicos de la rama judicial. Lo así descrito se dará entonces por medio de la interacción de varias dependencias dentro o fuera del Consejo Superior de la Judicatura. Se sugiere iniciar entonces con un reto pequeño en el marco de los servicios y la transformación digital.</p> <p>1.2 <i>Personas trabajando en equipo:</i> se les aplican evaluaciones de diagnóstico a miembros de perfiles diversos para conformar el equipo de trabajo, así como para asignar roles y responsabilidades. En ese sentido, se prioriza a participantes destacados del ciclo de talleres prácticos de innovación de las áreas usuarias o funcionales, personas del nivel seccional y altas cortes. De tal modo, el grupo será liderado por miembros del equipo de proyectos de innovación de la UTD, junto con un delegado de uno o dos despachos de magistrados.</p> <p>1.3 <i>La historia y las personas tras el reto:</i> se adelanta con el equipo de trabajo un mapeo de actores y de usuarios en torno al reto. En efecto, se indagan con ellos sus preocupaciones,</p>

contexto, intereses, expectativas, poder e influencia. En ese sentido, *ponerse en los zapatos* de los usuarios ayudará a descubrir aspectos claves para redactar con claridad el reto, e identificar las alternativas de solución.

1.4 *Medir la innovación:* se alude a formular el proyecto de innovación, los objetivos, las actividades, los tiempos, los recursos, los indicadores y la línea base para medir continuamente el avance. Asimismo, dar cabida a la participación, el nivel de novedad, la satisfacción, y la sostenibilidad financiera, ambiental y social del proyecto, al igual que de la solución implementada.

2. Generar ideas desde y con las personas

Al tener en cuenta la oportunidad de fortalecer el relacionamiento con los usuarios, se observa que dicho elemento busca propiciar espacios y momentos de reconocimiento y trabajo mutuo. Así, aquello se organiza en torno a un objetivo concreto centrado en las ideas y alternativas de solución al reto planteado.

Acciones

1.1 *Hablar cara a cara:* resulta vital acordar espacios y mecanismos concretos y permanentes para la escucha, la participación, la motivación, el empoderamiento y la transparencia con los actores relevantes. En ello, se debe abarcar los usuarios y beneficiarios mapeados.

1.2 *Colaboración para idear:* con el equipo de trabajo y los actores identificados, se busca dar lugar a una gran diversidad de ideas para solucionar el reto. En ese contexto, se busca impulsar la creatividad y pensar *fuera de la caja*.

1.3 *Priorizar de manera responsable:* se busca seleccionar la o las ideas viables para continuar el proceso, a partir de criterios de sostenibilidad, factibilidad, facilidad o esfuerzo de implementación. Asimismo, se debe tener en cuenta el tipo de novedad e impacto y la aceptación, entre otros que se definan metodológicamente.

3. Experimentar desde el aprendizaje

Se parte por reconocer la posibilidad de buscar formas más ágiles de probar y validar las soluciones. Aquel elemento busca probar por medio de prototipos o representaciones simuladas el funcionamiento de las soluciones con las que se espera aumentar la posibilidad de darles respuestas satisfactorias a los usuarios. De igual modo, se apunta a justificar y compensar el tiempo y los recursos invertidos por el Consejo Superior de la Judicatura.

Acciones

1.1 *Pasar a la acción con experimentación:* las ideas priorizadas se ponen a prueba por medio de ejercicios tempranos de testeo o prototipos ágiles. Estos funcionan a bajo costo, y son idóneos para hacer tangible la solución que se tiene en mente. Asimismo, hay distintas formas y niveles adecuados para prototipar. Con todo, en el fondo este tipo de pruebas se fundamentan en todo caso en la posibilidad de iterar; es decir, avanzar y devolverse para detectar lo que está funcionando y lo que no. De igual modo, en facilitar la adopción de mejoras o cambios rápidos que mitiguen los riesgos y costos de su implementación final. En ese marco, se vale fallar y cometer errores, siempre que eso no sea producto de una falta de seriedad, planeación o seguimiento.

4. Crear valor que perdure

Tenemos como reto documentar y apropiarnos de los proyectos. En consecuencia, este elemento promueve mecanismos creativos para documentar, evaluar, comunicar, entregar, transferir y hacer sostenible el proyecto, al igual que sus soluciones.

La innovación no se improvisa. Por consiguiente, este elemento le brindará soporte a las decisiones del proyecto.

Acciones

1.1 *Documentar y entregar:* se recomienda que el equipo de trabajo registre en un lenguaje corriente y durante todas las etapas del proyecto, un formulario de lecciones aprendidas, y ejecute actividades permanentes de transferencia del conocimiento. Asimismo, atañe a la entrega de las soluciones idóneas a los líderes y responsables de ponerlas en marcha en la organización.

Efectivamente, permitirá preservar la memoria institucional, así como difundir y gestionar el conocimiento de lo ocurrido, por medio de las experiencias, los aprendizajes y la evaluación.

Además, se les recomienda a los magistrados del Consejo Superior de la Judicatura facilitar sesiones periódicas con el equipo de trabajo, en sala u otro espacio. Aquello tendrá lugar para escuchar, reconocer e interactuar con las personas que trabajan en el proyecto, así como para analizar los resultados de la medición y la evaluación, en la medida en que se definen líneas estratégicas, adaptaciones o ajustes.

1.2 *Evaluar*: se recomienda aplicar de manera permanente un método de evaluación del proceso y sus resultados. Aquello se da a partir de los indicadores planificados, que pueden presentárseles a los magistrados y demás actores relevantes en tableros dinámicos.

1.3 *Transmitir y comunicar la historia*: a partir del reto, del proceso de cocreación, de las lecciones y de la evaluación, se recomienda que el equipo construya una historia en una narrativa potente. Aquello se da en lenguaje claro y énfasis visual, para comunicar y facilitar la retroalimentación y la apropiación del proceso.

Implementador: el proceso se da bajo el liderazgo del equipo de proyectos de innovación de la UTD y los despachos de magistrados seleccionados.

Fuente: elaboración propia.

c. Caja de herramientas para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura

Como producto del análisis de distintas metodologías, herramientas, procesos y prácticas de innovación pública, el equipo investigador le entrega a la organización el producto denominado *Caja de herramientas para la innovación pública en el Consejo Superior de la Judicatura*. Esta contiene pautas metodológicas y material didáctico como instrumentos, formatos y guías. De tal modo, se espera que estos les puedan servir de orientación a las unidades, dependencias y equipos de trabajo en el Consejo Superior de la Judicatura, para implementar las recomendaciones generadas. Tal proceso tiene el fin de fortalecer la cultura organizacional, e iniciar la ejecución de proyectos con enfoque de innovación pública.

Con el fin de impulsar la implementación de algunas acciones priorizadas en el corto plazo con relación a las presentadas en acápite de recomendaciones, como anexo 4 se presenta la ruta crítica identificada. Según se espera, esta permitirá victorias tempranas en el Consejo Superior de la Judicatura.

9. Referencias

- Chica-Vélez, S., & Salazar-Ortiz, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Opera*, 28, 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Cifuentes, A. (Septiembre 15, 2019). Innovación pública por un lado y gobierno abierto por el otro: grave error. *Medium*. <https://medium.com/@cifuentes.aura/innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica-por-un-lado-y-gobierno-abierto-por-el-otro-grave-error-c186c0e4b9d3>
- Consejo Superior de la Judicatura. (2020). *Informe de la Rama Judicial al Congreso de la República Año 2019*. Consejo Superior de la Judicatura. https://www.ramajudicial.gov.co/documents/1545778/5597675/1.+Informe+al+Congreso+2019+Rama+Judicial_BAJA.pdf/c5d41f1b-8001-48dc-9d86-690804e3d5de
- Consejo Superior de la Judicatura. (2020). *Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial PETD 2021-2025*. Consejo Superior de la Judicatura.
- Consejo Superior de la Judicatura. (2021). *Acuerdo PCSJA21-11788*. Consejo Superior de la Judicatura.
- Consejo Superior de la Judicatura. (2022). *Acuerdo PCSJA22-12030*. Consejo Superior de la Judicatura.
- Corma, F. (2017). *El canvas de la Innovación*. Díaz de Santos S.A.
- DAFP. (2021) ¿Por qué es importante identificar, documentar y socializar buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión del conocimiento? <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas>
- DNP. (2020). *Informe de barreras a la innovación pública en Colombia*. DNP. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Informe_barreras_a_la_innovacion_pública.pdf
- DNP. (2021). *Principios de la innovación pública en Colombia*. DNP. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Principios_Innovaci%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf

- Escobar, J., & Bonilla-Jiménez, F. (2011). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9, 51-67. https://www.researchgate.net/publication/321034795_GRUPOS_FOCALES_UNA_GUIA_CONCEPTUAL_Y_METODOLOGICA
- Instituto Andaluz Administración Pública (2018). *Innoguía* Ficha Didáctica 02: Innovación Pública IAP. <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/guiainnovacion/>
- Inventta. (Julio 15 de 2021). *Inventta*. Inventta. <https://inventta.co/7-palancas-para-promover-un-entorno-propicio-para-la-innovacion/>
- Jimenez, P. N. (Mayo 12 de de 2023). *Copia de Planta con profesión*. [Correo electrónico].
- MinTic. (2017). *Cultura de Innovación en las Entidades Públicas*. MinTic. https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-210484_recurso_1.pdf
- MinTic. (2022). *Cocreare. Cartilla metodológica*. MinTic. https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-210443_recurso_1.pdf
- OCDE. (2019). *Informe de la OCDE sobre gobernanza pública Colombia*. OCDE.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research e Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Pisano, G. P. (Jan - Feb 2019). The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
- PNUD. (s.f.). *Aproximación a enfoques no tradicionales en el diseño de políticas públicas*. PNUD. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/co/a42c9a14c4254c05d73aa4bbdc4b22cd7e7d550bdceff74bc38945b243209b07.pdf>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review* 54(3), 29-37.
- Sanabria, P. (Noviembre 11 de 2016). Modernización de la gestión pública en Colombia: coyunturas críticas y dependencia del sendero en un proceso no lineal. En CLAD, & Gobierno de Chile. (Eds.), *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 1-12). CLAD & Gobierno de Chile.

Sanabria, P., & Guzmán, A. (2021). *Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa: el caso de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio*. Uniandes.

Turner, D. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1178>

Anexos

Anexo 1. Evaluación de marcos metodológicos

1. Marcos metodológicos de la cultura organizacional

Hexágono HIP – SEGIB

Criterios de análisis	Pros	Contras
Cantidad de preguntas		Noventa preguntas divididas en seis vectores.
Alcance y tipo de preguntas		En promedio el tiempo de respuesta a modo de entrevista sobre pasa de dos horas. Es un cuestionario compuesto por un formato de preguntas cerradas, de modo que necesita adaptación. Tiene un enfoque directo en las líneas de innovación.
Aplicaciones previas en otras entidades	No se encuentra información al respecto. Es una puesta en marcha interesante para algo que no se ha ejecutado en el país.	No hay un punto de partida o antecedentes de la utilización del HIP en entidades del país.
Necesidad de adaptación de las preguntas	Se trata de un formato que no requiere un alto esfuerzo de adaptación; sin embargo, hay que dejar las preguntas abiertas.	

ICI - Jay Rao y Joe Weintraub

Cantidad de preguntas	Las preguntas cuentan con 54 elementos diferenciales que permiten reconocer la Cultura Organizacional desde todos los ámbitos.	54 preguntas: el formulario debe ser respondido por todos los servidores de la entidad, y debe llevarse a cabo una serie de actividades de validación posterior.
Alcance y tipo de preguntas	Ya se cuenta con una plantilla establecida de puntajes y resultados. El modelo se basa en docenas de estudios de numerosos autores. Cuando se trata de fomentar la innovación, las empresas le prestan a menudo más atención a los recursos, los procesos y la medición del éxito. En efecto, este modelo da una vista más amplia de personas, cultura innovadora, valores, comportamientos y clima. Tras examinar los resultados de la encuesta, la gerencia puede obtener una imagen clara y respaldada por datos de dónde su cultura es fuerte y débil. Luego, pasará a enfocarse en áreas específicas en las que la mejora es más necesaria, y es más posible que rinda frutos.	Las preguntas y sus respuestas por sí solas serán un mero indicativo de una posible fotografía elaborada desde la perspectiva de la persona que responde; por ello, el alcance corresponde a un número importante de encuestados.
Aplicaciones previas en otras entidades	El primer ejercicio desarrollado fue llevado a cabo por el Centro de Innovación Pública Digital - CIPD del	Fue creada principalmente para empresas del sector privado.

Ministerio TIC, entre el 2014 y el 2018. Asimismo, este trabajo ha sido retomado por diferentes empresas la cuales han desarrollado actualmente modelos diseñados solo para el sector público.

Necesidad de adaptación de las preguntas

Las preguntas ya están adaptadas a entidad pública.
Las preguntas evidencian amplitud en lo que se pregunta, lo cual permite que sean entendidas por cada entidad, y no genera sesgo.

Para el ejercicio de RJ, tal vez se requiera una modificación que acerque más a los participantes, y que genere confianza.

2. Marcos metodológicos de la estrategia de innovación

Principios IP - DNP

Criterios de análisis

Pros

Contras

Cantidad de preguntas

21 categorías de análisis, 48 variables y 75 preguntas.

Alto nivel de preguntas.

Alcance y tipo de preguntas

Tiene en cuenta el marco del *hexágono* con sus vectores para hacer el *match*.
Son preguntas generales, aplicables a cualquier proyecto. Además, una ventaja es que en su mayoría las respuestas son *sí* y *no*. De tal modo, resulta más fácil consolidar la información.

Se trata de preguntas cerradas.

A su vez, la herramienta de medición de ocho principios permite identificar con claridad los elementos que presentes en una iniciativa innovadora. De esa manera, es posible avanzar en esquemas de medición a lo largo del proceso, desde su formulación hasta el cierre. Este tiene cuatro etapas: i) *reflexión*, ii) *punto de partida o caracterización inicial*, iii) *procesos*, y vi) *resultados e impacto*.

La versión del instrumento no cuenta con la ponderación de las variables correspondientes. Sin embargo, aquello no significa que las iniciativas innovadoras deban cumplir todos los principios.

Además, el instrumento profundiza en las características y los elementos que se deben tener en cuenta para que una iniciativa pública sea pensada y concebida desde su inicio con enfoques innovadores.

Aplicaciones previas en otras entidades

En los índices departamentales se toman como referencia los principios de innovación del DNP.

Necesidad de adaptación de las preguntas

Las preguntas no requieren mayor adaptación. De tal modo, el instrumento profundiza en las características y elementos que se deben tener en cuenta para que una

iniciativa pública sea pensada y concebida desde el inicio con los enfoques innovadores de cualquier entidad.

Portfolio *exploration tool* - OPSI - OCDE

Cantidad de preguntas

El módulo 1 tiene veinticuatro preguntas y duración de veinte minutos.
El módulo 2 tiene tres preguntas por proyecto.

Alcance y tipo de preguntas

El alcance de la herramienta ofrece el *módulo 1: instantánea rápida*. Este mide las tendencias de innovación y el enfoque de gestión de la organización. En tanto, el *módulo 2: mapeo basado en proyectos* otorga una mirada más detallada con relación al tipo de innovación en los proyectos.
Los módulos están diseñados en bloques de preguntas que permiten entender las categorías.
Está construida con fundamento en el modelo de facetas de la innovación diseñado por la OCDE.
Cuenta con una guía de cómo preparar y aplicar la herramienta.
Arroja resultados.

A parecer, el idioma original de la herramienta es el inglés. Sin embargo, esta permite cambiar los procesos a su manejo en español. En general, se ve una buena traducción. Sin embargo, hay palabras o frases que parecen confusas, o quizás el sentido en la lengua original sea distinto al traducido.
En cuanto atañe al módulo 1, no hay mucho énfasis en la cultura organizacional.
Con relación a la página web, el módulo 2 solo se puede hacer si se ha diligenciado el módulo 1.
Sobre la página web, el módulo 2 debe hacerse sobre un mínimo de cinco proyectos.

Aplicaciones previas en otras entidades

Al ser una herramienta en línea, cualquier organización la ha podido aplicar.

Necesidad de adaptación de las preguntas

Para el módulo 1, se podrían usar algunas preguntas muy específicas que resulten de interés.
Para el módulo 2, se pueden implementar las tres preguntas en la entrevista, adaptadas para que esta pueda ser abierta.

Si se debe hacer un trabajo importante de adaptación por lo menos para el módulo 1, la herramienta no está diseñada para implementarla en un escenario de preguntas abiertas, como se decidió hacer en el grupo focal y/o la entrevista.
En las opciones de respuesta, en algunas ocasiones hay conceptos técnicos que son desconocidos.

Fuente: Principios Innovación Pública - DNP, 2021

Anexo 2. Ficha de grupo focal

Estructuración de preguntas

Objetivo grupo focal

Se busca generar un debate grupal encaminado a obtener evidencias detalladas y patrones relevantes. Estos versarán sobre la manera como se entienden y se viven en las entidades los componentes de la cultura organizacional para la innovación.

Modelo de IP referencia

Atañe al modelo de la cultura innovadora creado por los profesores Jay Rao y Joe Weintraub de la Babson College de Boston. Este tiene un total de 6 bloques, 18 factores y 54 elementos. A su vez, cada pilar tiene 3 factores, y cada factor consiste en 3 elementos.

Metodología

A partir de modelo de IP de referencia, los consultores seleccionaron y adaptaron una serie de preguntas, en función de i) las *causas* predefinidas del árbol de problemas o retos; ii) la *estructura* de preguntas en un grupo focal; iii) el *límite* de preguntas para un grupo focal.

Bloque	Factores	Elementos	Preguntas organizadas adaptadas al grupo focal	
Pregunta inicial			¿Cómo describirían la cultura organizacional en el Consejo Superior de la Judicatura?	
Clima	Colaboración	Comunidad	¿Con qué conceptos o términos se asocia la innovación en el quehacer del Consejo Superior de la Judicatura?	
	Simplicidad	Toma de decisiones		
	Colaboración	Trabajo en equipo		
	Seguridad	Apertura	¿Qué comportamientos y prácticas de trabajo caracterizan al Consejo Superior de la Judicatura?	
Valores	Aprendizaje	Tolerancia al fracaso	¿Si les propusieran innovar en las iniciativas y proyectos que tienen a su cargo en el Consejo Superior de la Judicatura, cómo lo harían y cómo se sentirían?	
	Aprendizaje	Experimentación		
	Creatividad	Imaginación		
Comportamiento	Energizar	Inspiración	¿De qué manera se sienten inspirados y retados a buscar nuevas iniciativas y oportunidades en el Consejo Superior de la Judicatura?	
		Retos		
	Compromiso	Iniciativa		
Recursos	Sistemas	Selección	¿En el Consejo Superior de la Judicatura, a qué tipo de perfiles y personas se les confía el desarrollo de proyectos o iniciativas?	
	Gente	Talento		
	Proyectos	Dinero		¿Qué tan importante es en el Consejo Superior de la Judicatura que los servidores puedan disponer de recursos y tiempo para la búsqueda de nuevas ideas e iniciativas con miras al cumplimiento de su misión institucional?
	Proyectos	Tiempo		
	Sistemas	Ecosistema	¿Qué tipo de actividades o alianzas de trabajo tiene en el Consejo Superior de la Judicatura con otros actores o entidades encaminadas a obtener mejores resultados o soluciones?	
Procesos	Idear	Filtrar	¿Cómo se tiene en cuenta la voz de los usuarios internos y externos en el quehacer del Consejo Superior de la Judicatura?	
	Moldear	Iterar		
		Prototipar		

	Capturar	Flexibilidad	¿Cómo describiría los procesos del sistema de gestión de calidad en el Consejo Superior de la Judicatura en términos de flexibilidad?
Éxito	Empresarial	Propósito	¿Consideran que los proyectos o iniciativas adelantados en el Consejo Superior de la Judicatura se ejecutan para tener una buena duración y evolucionar a lo largo del tiempo?
	Empresarial	Capacidades	

Fuente: Metodología Cultura para la Innovación, Jay Rao y Joe Weintraub de la Babson College de Boston

Anexo 3. Ficha de la entrevista

Estructuración de preguntas de la entrevista

Objetivo de la entrevista

Se busca conocer la percepción, los puntos de vista y la experiencia individual de la persona entrevistada (que corresponden a las narrativas, realidades y cosmovisión), en torno a cómo se han desarrollado los principios de la innovación pública en los procesos y resultados de los proyectos objetos de la entrevista.

Modelo de IP de referencia

i) *Instrumento de medición de los principios de la innovación pública en Colombia. Equipo de innovación pública del Departamento Nacional de Planeación. 2021.* Este modelo de 8 principios permite identificar con claridad los elementos presentes en una iniciativa innovadora. De esa manera, es posible avanzar en esquemas de medición a lo largo del proceso desde su formulación hasta el cierre. En total, tiene 21 categorías de análisis, 48 variables y 75 preguntas específicas que permiten caracterizar el estado inicial de la innovación en una iniciativa pública. ii) *Módulo 2 de la herramienta de autoevaluación del portafolio de innovación del modelo de las facetas de la innovación desarrollado por el Observatorio de Innovación del Sector Público - OPSI - OCDE.* Cuenta con 3 preguntas sobre los proyectos, y a qué tipo de innovación corresponden.

Metodología

A partir de modelo de IP de referencia, los consultores seleccionaron y adaptaron una serie de preguntas, en función de i) los 8 principios de innovación pública, sus categorías de análisis y variables; ii) las preguntas del módulo 2 de la OCDE; iii) el límite de preguntas para una entrevista.

Inicio de la entrevista

Pregunta general: ¿Cuál es su rol en el Consejo Superior de la Judicatura y en este proyecto?

Marco

Portafolio de innovación. Observatorio de innovación del sector público - OPSI - OCDE

Pregunta adaptada

1. Cuéntenos brevemente qué se busca solucionar con este proyecto.
2. Cuéntenos quién tuvo la iniciativa de desarrollar este proyecto.
3. ¿Qué nivel de prioridad considera que tiene este proyecto en el Consejo Superior de la Judicatura?

Principio	Variables	Conceptos asociados	Pregunta adaptada
Empatía	Comunicación	Centrarse en las personas	4. ¿Cómo abordaron el contexto, las necesidades y las expectativas de los usuarios finales (beneficiarios) relacionados con el proyecto?
	Personas	Entender al usuario	
Tecnológica	Contexto	Lenguaje claro	5. En concreto, ¿de qué manera las soluciones tecnológicas de este proyecto están respondiendo a retos públicos en materia de justicia?
	Datos	Comunicación	
	Apertura	Interconexión	
	Uso de herramientas tecnológicas	Apertura Gobierno digital Datos Experiencia de usuario	

		Conectividad Acceso	
Integral	Equipo	Interdisciplinar	6. ¿Cómo estaba conformado el equipo del proyecto, y qué perfiles, disciplinas, formaciones y habilidades tienen?
	Flexible	Pensamiento integral Sinergia Transversal Multidimensional	
Colectiva	Colaboración	Cocreación	7. ¿Cómo fueron los espacios de trabajo con los diferentes interesados (actores) del proyecto?
	Interconexión	Inteligencia colectiva Apertura Participación Articulación	
Experimental	Exploración	Iterar	8. ¿Qué estrategias utilizaron para probar las soluciones propuestas durante el desarrollo del proyecto?
	Validación	Aprender	
	Prueba y error	Prototipar Probar Validar Materializar Pilotear	
Ágil	Flexible	Eficiencia Reducir tiempos Reducir procesos	9. ¿Qué capacidad tuvo el equipo para adaptarse a los cambios presentados durante la ejecución del proyecto?
	Adaptación	Anticipar Acelerar	
Constructiva	Gestión de aprendizaje	Gestión del conocimiento	10. ¿Cómo se adelanta la documentación y la evaluación del proyecto en su ejecución?
	Medición	Gestión de aprendizajes	
	Evaluación	Medir Evaluar Documentar Tendencias Datos Evidencias	
Orientación al futuro	Anticipación	Escenarios	11. ¿Cómo se contempla la sostenibilidad o duración a lo largo del tiempo del proyecto?
	Pensamiento de futuro	Dinámica de los de sistemas	12. A partir del desarrollo de este proyecto, ¿qué otras necesidades futuras se han podido abordar con proyectos similares?
	Sostenibilidad	Prospectiva Relevante Sostenible Proactiva	
Final de la entrevista			13. Finalmente, teniendo en cuenta toda su experiencia y lo que nos ha dicho, ¿qué recomendaciones tendría para otros proyectos a futuro en el Consejo Superior de la Judicatura?

Fuente: Portafolio de innovación. Observatorio de innovación del sector público - OPSI – OCDE.

Esta serie de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes publica casos de docencia, con el objetivo de brindar insumos para la educación, formación y entrenamiento en temas de asuntos públicos. Los casos buscan identificar y analizar experiencias de la práctica de lo público, y explorar problemas de organizaciones y actores, para recoger lecciones y documentar procesos de cambio y aprendizaje en gestión y políticas públicas. Estudios de caso de asuntos públicos busca fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la implementación, la evaluación de políticas públicas y la gestión de lo público.

gobierno.uniandes.edu.co



[@GobiernoUAndes](https://www.instagram.com/GobiernoUAndes)