

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-01-2017	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(99)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KAREN LILIANA OCHOA CARPIO		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	DIAGNOSTICO DE LA INNOVACION DE TIPO ORGANIZACIONAL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>LA INNOVACIÓN DE TIPO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS, ES MUY IMPORTANTE YA QUE ESTA CONTRIBUYE A QUE SE PUEDA OBTENER UN MEJOR RENDIMIENTO Y CRECIMIENTO, SIN EMBARGO HAY QUE DECIR QUE ESTE PROCESO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE OCAÑA NO ES TAN COMÚN, RAZÓN POR LA CUAL SE LLEVA A CABO LA INVESTIGACIÓN, CON EL FIN DE PODER OBSERVAR A PROFUNDIDAD EL TEMA, APOYÁNDOSE DE UNA METODOLOGÍA DE TIPO DESCRIPTIVA</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN DE TIPO ORGANIZACIONAL EN LAS
ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER

AUTORA:

KAREN LILIANA OCHOA CARPIO

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administradora de empresas.

Director:

CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCAÑA, COLOMBIA

AGOSTO, 2017

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. La innovación de tipo organizacional en las entidades del sector público de Ocaña, Norte de Santander	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.	4
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitación.....	7
1.5.1. Delimitación Operativa.	7
1.5.2. Delimitación Conceptual.	7
1.5.3. Delimitación Temporal.	7
1.5.4. Delimitación Geográfica.	7
Capítulo 2. Marco referencial	8
2.1 Marco histórico	8
2.1.1. Antecedentes históricos a nivel mundial.....	8
2.1.2. Antecedentes históricos a nivel de Latinoamérica.....	11
2.1.3. Antecedentes Históricos a Nivel Nacional.	12
2.1.4. Antecedentes Históricos a Nivel Local.....	13
2.2 Marco conceptual.....	14
2.3 Marco legal	24
2.3.1. Ley 550 de 1999.....	24
2.3.2. Ley 1508 de 2012.....	29
2.3.3. Ley 489 de 1998.....	32
2.4 Marco Teórico.....	34
2.4.1. Teoría de Innovación organizacional.....	34
2.4.2. Innovación administrativa e Innovación Técnica.	37
2.4.3. Teoría organizacional.....	38
2.4.4. Teoría del Caos.	53
2.4.5. Teoría de la Organización y Administración Pública.	55

Capítulo 3. Diseño metodológico	58
3.1 Tipo de investigación	58
3.2 Población.....	58
3.3 Muestra	59
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	60
3.5 Procesamiento y análisis de la información	60
Capítulo 4. Administración del proyecto	62
4.1 Recursos humanos	62
4.2 Recursos institucionales.....	62
4.3 Recursos tecnológicos.....	62
4.4 Recursos financieros	62
Capítulo 5. Resultados	63
5.1 Identificar las dimensiones y estrategias de tipo organizacional llevadas a cabo en las empresas públicas de Ocaña desde su estructura, cambio y cultura organizacional	63
5.2 Identificar la innovación, los procesos y los cambios organizacionales que han adoptado las entidades del sector público de Ocaña para lograr mejoras en la gestión pública	68
5.3 Evaluar la incidencia que tiene la innovación de tipo organizacional para fortalecer los procesos y mejorar la cultura organizacional de las entidades públicas	73
5.4 Diagnostico situacional.....	77
Capítulo 6. Conclusiones	82
Capítulo 7. Recomendaciones	84
Referencias.....	86

Lista de tablas

Tabla 1 Dimensiones.....	41
Tabla 2 Estrategias organizacionales	43
Tabla 3 Opciones de agrupamiento departamental	46
Tabla 4 Fortalezas y debilidades de las estructuras	51
Tabla 5 Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque del caos	54
Tabla 6 Instituciones públicas.....	59
Tabla 7 Recursos financieros	62
Tabla 8 Dimensiones organizacionales.....	63
Tabla 9 Estrategias de tipo organizacional	65
Tabla 10 Tipo de estructura	66
Tabla 11 Innovaciones técnicas	68
Tabla 12 Innovaciones organizacionales	69
Tabla 13 Cambios de tipo organizacional.....	70
Tabla 14 Procesos, proyectos y prácticas	72
Tabla 15 Incidencia de la innovación en la cultura.....	73
Tabla 16 Impacto positivos de la innovación	74
Tabla 17 Cambios y mejoras en las instituciones	75
Tabla 18 Innovaciones de tipo organizacional.....	78
Tabla 19 Innovación en las empresas públicas	80

Lista de figuras

Figura 1. Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.....	39
Figura 2. Dimensiones.. ..	40
Figura 3. La relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje.	45
Figura 4. Dimensiones.. ..	63
Figura 5. Estrategias de tipo organizacional.. ..	65
Figura 6. Tipos de estructura.	67
Figura 7. Innovaciones técnicas.. ..	68
Figura 8. Innovaciones organizacionales.. ..	69
Figura 9. Cambios de tipo organizacional.	71
Figura 10. Procesos, proyectos y prácticas.. ..	72
Figura 11. Incidencia de la innovación en la cultura.. ..	74
Figura 12. Impacto positivos de la innovación.. ..	75
Figura 13. Cambios y mejoras en las instituciones.....	76
Figura 14. Innovaciones de tipo organizacional en las empresas del sector público de Ocaña....	79
Figura 15. Innovación en las empresas públicas.....	80

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta. 88

Introducción

La innovación de tipo organizacional en las empresas, es muy importante ya que esta contribuye a que se pueda obtener un mejor rendimiento y crecimiento, sin embargo hay que decir que este proceso en las organizaciones públicas de Ocaña no es tan común, razón por la cual se lleva a cabo la investigación, con el fin de poder observar a profundidad el tema, apoyándose de una metodología de tipo descriptiva con muestreo no probabilístico, realizando análisis de forma cuantitativa y cualitativa sobre el proyecto.

De esta forma, con el fin de brindar una mejor apreciación del tema en estudio, se presentan argumentos sobre los antecedentes históricos, referentes teóricos, conceptuales y legales, seguido del diseño metodológico el cual busca determinar las técnicas, procedimientos y tipos de innovación implementados por los gerentes, y de esta manera poder alcanzar los objetivos, por otro lado, se expone también la administración del proyecto en donde se evalúan los recursos técnicos, humanos, tecnológicos, financieros, y posteriormente, los hallazgos teniendo en cuenta los datos obtenidos por el instrumento y la observación.

Y por último, se realizan las conclusiones y las recomendaciones en las que se plantea la importancia que tiene la innovación de tipo organizacional en las empresas del sector público en Ocaña, y la forma en que aquellas que no ponen en práctica el tema, pueden verse afectadas en aspectos tanto internos como externos, impidiendo así que se pueda tener un correcto crecimiento y desarrollo adecuado.

Capítulo 1. La innovación de tipo organizacional en las entidades del sector público de Ocaña, Norte de Santander.

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones permanentemente deben identificar nuevas oportunidades para actuar con flexibilidad ante las problemáticas de contexto interno y externo, casos particulares, que expresan dicha realidad son las empresas públicas puesto que son vistas y vigiladas por cualquier ente, debido a la dirección y coordinación de los procesos dependientes al sistema estatal, es allí, donde surge un valor de creatividad e innovación de tipo organizacional, de acuerdo con (Arraut, 2008), la innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el público.

Ahora, los comportamientos organizacionales dependen de las buenas prácticas y de los correctos procesos que implemente la empresa, de hecho, Winter (2003) citado por (Bravo & Herrera, 2009, pág. 197) considera que si se logra la configuración de los recursos organizacionales, pensando en el incremento y la transformación del conocimiento pueden inhibir o promover el desarrollo de la capacidad de innovación. y es que la innovación en organización según Manuel Oslo, es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, de igual forma, en la organización del lugar de trabajo y/o en las relaciones exteriores de la empresa (García, 2010). Sin embargo, en este tipo de organizaciones es poco el interés de

fomentar la innovación y su incidencia, debido a que se evalúa rendimientos por gestión y desempeño, generando paradigmas y mejoras sin dejar de lado las normativas.

De acuerdo a la anterior problemática, la investigación surge del poco conocimiento que se tiene a cerca del tipo y de la estructura organizacional que manejan las empresas públicas de Ocaña, pero para ello, es necesario comprender que el sector público de Colombia está conformado por subsectores no financiero y financiero, por consiguiente, se estudia el primero subsector que agrupa las entidades del Gobierno General y Administración Pública y las Empresas no financieras del Estado, dentro del Gobierno General incluye las instituciones públicas que producen o suministrar llamados servicios colectivos, tales como educación, justicia, defensa, entre otros, y cuyo financiamiento proviene, básicamente, del cobro de impuestos y/o contribuciones obligatorias y por último, las empresas públicas no financieras, encargadas de producir y vender bienes y servicios, y sus fuentes de financiamiento determinan por los precios y tarifas que cobran. (Banco de la Republica, 2016)

Finalmente, la creación de ideas y de nuevos procesos puede alterar el contexto laboral y social de toda una empresa, Nonaka y Takeuchi (1995) citado por (Bravo & Herrera, 2009), explican que una cultura que fomenta la interacción entre individuos es esencial en el proceso de innovación; especialmente para la creación de nuevas ideas. Este tipo de interacción es importante cuando se intenta transmitir conocimiento tácito, por lo anterior y frente al desconocimiento y los pocos estudios sobre de dichos factores, es ineludible considerar que no hay un referente completo y real sobre la existencia y la incidencia que tiene la innovación de tipo organizacional en el comportamiento de los colaboradores y de los procesos en dichas

empresas, por tanto, determinar si las entidades del sector público han logrado procesos más claros y precisos resulta tarea difícil, entonces, con el estudio se permite visibilizar que procesos innovadores de tipo organizacional desde sus prácticas administrativas llevan dichos entes y sobre todo que resultados han obtenido, debido a que sin el referente jamás se podrá comprender y conocer las buenas gestiones y los nuevos cambios internos alcanzados por las mismas, para satisfacer no solo las necesidades de la comunidad, sino también para fortalecer el desarrollo social y político de la región.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles procesos, cambios e innovaciones de tipo organizacional han llevado a cabo las entidades del sector público de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general. Diagnosticar la innovación de tipo organizacional en las entidades del sector público mediante el estudio de fenómenos organizacionales para fortalecer su gestión y administración pública.

1.3.2. Objetivos específicos. Identificar las dimensiones y estrategias de tipo organizacional llevadas a cabo en las empresas públicas de Ocaña desde su estructura, cambio y cultura organizacional.

- Identificar la innovación, los procesos y los cambios organizacionales que han adoptado las entidades del sector público de Ocaña para lograr mejoras en la gestión pública.

- Evaluar la incidencia que tiene la innovación de tipo organizacional para fortalecer los procesos y mejorar la cultura organizacional de las entidades públicas.

1.4 Justificación

La innovación de tipo organizacional rompe los paradigmas y logra cambios fuertes en una cultura y en un ejercicio diario de las labores y de los procesos existentes dentro de la estructura organizacional, es más, Damanpour (1996) señala que la innovación cuando se adopta se concibe como un proceso que incluye la generación, el desarrollo y la implementación de nuevas ideas o comportamientos. Esta adopción se produce como acción preventiva y correctiva ante los cambios del entorno (Yamakawa & Ostos, 2011, pág. 95). Entonces, desde el referente anterior es claro que los cambios afectan por lo general gran parte de los subsistemas antes desarrollados en una entidad, es por eso que, la asertividad de los mismos depende de las adaptaciones correctas de la innovación y de los ejercicios organizacionales, por consiguiente, el estudio busca un acercamiento al sector público para distinguir los nuevos cambios que desarrollan y como logran dar respuestas a las necesidades de la comunidad interna y externa.

Ahora bien, con la investigación se logra determinar el tipo de estructura organizacional en las empresas públicas de Ocaña, para ello, se establece mediante el instrumento de la encuesta, identificar dimensiones, características, estrategias, incluso, que innovaciones y procesos modernos han implementado para lograr nuevas prácticas organizacionales, más cuando se habla

de empresas de carácter público, por ello se complementa la importancia del estudio con lo que plantea Tidd (2001) ya que considera que las mejores prácticas de administración de la innovación varían dependiendo de una serie de factores externos e internos de la empresa, y sugiere considerar a la variable organización en los análisis del entorno, la innovación y el desempeño organizacional (Yamakawa & Ostos, 2011).

Así mismo, otro de los factores a estudiar y analizar con la investigación son las fuerzas a favor del cambio y desde la incidencia que tiene la innovación de tipo organizacional en el comportamiento de los colaboradores y de los procesos, identificar los fenómenos organizacionales para comprender los impactos positivos que ha generado posibles rediseños, reevaluaciones de procesos, roles jerárquicos, niveles de dependencia, capacidades y retos básicos del diseño organizacional que actualmente llevan las empresas de carácter público. De hecho, se conocen las prácticas administrativas involucradas en la creación de escenarios válidos que de tipo organizacional apoyan la innovación fomentando cambios que siendo desconocedores dan validez de la correcta gestión para mejorar servicios y dinamizar el sistema público desde lo local.

Finalmente, la investigación presenta un diagnóstico situacional de la innovación y de los comportamientos organizacionales que se llevan a cabo dentro de las empresas públicas de Ocaña. Por consiguiente, con los resultados y objetivos se aportarán nuevas concepciones administrativas en cuanto a las estructuras organizacionales que actualmente llevan las empresas públicas para alcanzar sus objetivos y será un marco de la literatura sobre la participación de la

innovación dentro de las mismas y su incidencia para lograr practicas nuevas y asertivas que sin duda alguna pueden afectar o mejorar el comportamiento organizacional de las mismas.

1.5 Delimitación

1.5.1. Delimitación Operativa. Durante el desarrollo del estudio, se presentaron inconvenientes en cuanto a la aplicación del instrumento debido a que la muestra está conformada por entidades públicas, por consiguiente, muchas veces se rehusaron a dar información, de igual forma, se presentó una demora para recolectar información

1.5.2. Delimitación Conceptual. La investigación tuvo la aplicación teórica y conceptual en temas como: Innovación, desempeño, prácticas administrativas, procesos y comportamientos organizacionales, entidades públicas, estructura y tipo organizacional.

1.5.3. Delimitación Temporal. El proyecto se efectuó durante el primer semestre del año 2017, alcanzado los objetivos en un plazo de ocho (08) semanas.

1.5.4. Delimitación Geográfica. La investigación se realizó a las entidades públicas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1. Antecedentes históricos a nivel mundial. Desde un comienzo, las organizaciones han tenido la necesidad de implementar nuevos procesos que contribuyan en su desarrollo, y es allí donde la innovación ha venido obteniendo un gran papel, pues si es implementada de manera correcta se podrán alcanzar grandes beneficios.

La innovación es pilar fundamental para lograr los cambios y romper paradigmas, se dice, que aunque son procesos sociales, sin embargo, los primeros análisis sobre la innovación en las empresas, según Sebastián J (2010) citado por (Garzón & Ibarra, 2013) comienzan a mostrar una creciente heterogeneidad en los procesos asociados a las innovaciones, tanto en los factores críticos y los mecanismos... La innovación se entiende actualmente como un proceso social, donde el conocimiento científico y tecnológico es un factor importante, pero donde otros factores pueden ser todavía más determinantes, dependiendo de la naturaleza del cambio, del entorno en el que se intenta producir, del objetivo que se persigue y de las propias capacidades de los actores. Interviniendo factores, donde cada innovación es un caso único. (p.45)

De igual forma, hay que decir que el hecho de que todos los seres humanos piensen y actúen diferente hace que exista variedad de innovación, lo cual se puede evidenciar con los cambios, los inventos, los descubrimientos, el progreso, entre otros. Entre tanto, en la sociedad y principalmente en las organizaciones dicho proceso ha resultado inevitable pues no solo lleva a

la generación de nuevos productos o servicios, sino también a métodos o procedimientos, en muchas ocasiones relacionados con el avance tecnológico. (Enebral, 2005)

A partir de la década de los sesenta, el reconocimiento público de la importancia del cambio tecnológico se hizo cada vez más evidente llegando a constituir un aspecto importante dentro de las políticas y programas de desarrollo de diferentes naciones. Durante este mismo periodo empezaron a crearse igualmente grupos y programas de investigación (como el MIT Research Program on the Management of Science and Technology en 1962) orientados al estudio de temas relacionados con la gestión de la tecnología en la empresa. De esta forma, el cambio tecnológico que en un primer momento se había abordado utilizando unidades de análisis macro (sistema económico e industrial), desarrolla una nueva dimensión enfocada en el análisis de elementos desagregados como la empresa, el departamento de Innovación y Desarrollo (I+D) e incluso el producto. (Manjarrés & Vega, 2012, pág. 19)

Los cambios acontecidos en el mundo durante las últimas décadas, han sido caracterizados por una reconfiguración de la estructura competitiva y el posicionamiento de economías emergentes, por eso hay que decir que el surgimiento de la innovación y el comportamiento que asumen las organizaciones frente a esta, se da en un comienzo en Europa tras evidenciar la carencia que posee la Unión Europea en los diferentes procesos internos, en relación a otras economías, cuyo promotor e impulsor principal fue la Comisión Europea. (Villalobos, Fernandez, & Vila, 2016, pág. 21).

Entre tanto, al referirnos a algunos autores y la manera en como definen la innovación se tendrán diversos puntos de vista como el expresado por; Everett Rogers (1995) quien define la innovación como “una idea, práctica u objeto que se percibe como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción”, (Visser, 2002). Por lo que se puede decir que en la medida en que se van necesitando elementos con los cuales poder sobrevivir se van aumentando y perfeccionando las cosas y por ende el comportamiento de las organizaciones.

El rápido crecimiento tecnológico que vive el mundo en el siglo XXI, con los grandes avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), así como la biotecnología y los nuevos materiales, plantean una serie de oportunidades y desafíos a la sociedad y a la estructura productiva de los distintos países a nivel mundial; en donde, aquellos que no logren adaptar para sí las transformaciones impulsadas por las nuevas tecnologías de la innovación en la industria, agricultura, salud, medio ambiente, energía, educación y otros sectores, corren el riesgo de quedarse a la zaga en términos de desarrollo y bienestar. (Banco de la Republica, 2016).

Finalmente, la incidencia de la innovación desde la administración pública es importante para lograr excelentes relaciones con la ciudadanía, por eso (Abril, Deza, García, Gutiérrez, & Rodríguez, 2013) plantean que es necesario actualmente la innovación en la administración pública, debido a que en el futuro, la Administración Pública tiene que adaptarse a los cambios sociales, en cuanto a la relación entre ciudadano-administración, por otra parte consideran que la Administración Pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

2.1.2. Antecedentes históricos a nivel de Latinoamérica. La innovación y la manera en como las organizaciones han venido haciendo uso de ella, es un tema de gran discusión dentro de los países latinoamericano desde un comienzo. Es así, que todas aquellas medidas que han venido tomando no solo las empresas sino también los países en estimular la conducta innovadora, al punto que han llegado a calarse dentro de las políticas públicas.

Sin embargo, en los países de América Latina la innovación tardo mucho más que en Europa u otras regiones del mundo, pero hacia los años sesenta la ciencia y la tecnología fueron ocupando un lugar cada vez más amplio impulsado principalmente con el propósito de que sirviera como un medio para el desarrollo. (Albornoz, 2013)

Tanto ha sido el auge y la importancia que ha cobrado la innovación para las empresas y países, como lo son Argentina, Panamá, Perú y Uruguay que han acogido e implementado la innovación en todos los ámbitos; obteniendo de esta manera grandes resultados como es el caso de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) de Uruguay, el Comité de Ministros para la Innovación, y el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, de Chile, la Comisión Interministerial de Ciencia, Tecnología e Innovación, de Bolivia, el Consejo Nacional para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico, de la República Dominicana o el Gabinete Ministerial de Innovación, de Uruguay. (Albornoz, 2013). En este orden de idas, se dice que los grandes avances tanto a nivel interno como externo que ha traído consigo el proceso de innovación en el comportamiento de las organizaciones en toda Latinoamérica ha sido sustancial, a pesar de que fue un proceso lento.

2.1.3. Antecedentes Históricos a Nivel Nacional. La innovación organizacional, es el medio a través del cual las empresas obtienen crecimiento y desarrollo económico, pues contribuyen a la generación de una mayor productividad, generándose al tiempo empleo, así como la mejora en la calidad de los servicios.

Colombia, ha sido un país que en su desarrollo ha tratado de imponer competitividad desde la innovación, sin embargo, ha venido trabajando de manera lenta pero consistente el tema de la innovación, y tan grande ha sido dicho proceso que para el año de 2010, se pudo introducir aunque no del todo pero al menos ya era aceptada y tomada en cuenta por los empresarios si lo que se busca es el incrementar la competitividad a nivel interno y externo. (Manrique, 2013)

Por otra parte, según lo expresado por (González, 2011), a pesar de los significativos progresos de las condiciones para innovar que hemos visto en Colombia, tales como el apaciguamiento del conflicto armado interno, la apertura internacional, el aumento de recursos disponibles para Ciencia y Tecnología, se continúan los rezagos en comparación con las tendencias mundiales y regionales en esta área. Los parámetros para medir la innovación, como el registro de patentes y las publicaciones científicas per cápita, sitúan a Colombia por detrás de países como Brasil, Chile y Argentina. Finalmente, para los años los años 90, Colombia marca una nueva ideología desde la historia del sector público a través de una reforma importante, pero para ello, fue necesario presentar y promover la formulación sistemática para la ejecución del de programas y proyectos, entonces es allí cuando resulta necesario innovar para adaptarse fácilmente a las nuevas tecnologías y necesidades de la comunidad.

2.1.4. Antecedentes Históricos a Nivel Local. La capacidad tecnológica y la innovación del sector público, se ha convertido en la actualidad en un elemento esencial para el desarrollo de proyectos, desde luego, pensando en la comunidad y los intereses de los cooperativos de la ciudadanía cuyo fin es buscar nuevas prácticas con las cuales se pueda optimizar los recursos para la gestión de un proyecto.

Al mismo tiempo, hay que decir que las entidades públicas de la región, específicamente la ciudad de Ocaña, son organizaciones en su gran mayoría descentralizadas pero fundamentadas de las ramas y del sistema público nacional, las cuales ya sea reglamentación o por la resistencia al cambio no han implementado el tema de la innovación empresarial como un elemento de crecimiento y productividad, sin embargo, poco conocimiento existe de los nuevos procesos y programas gestionados en el plan de gobiernos y cambios obtenidos de los mismos.

Entre tanto, la realidad las empresas del sector público presentan posible carencia de la adopción de nuevas invenciones, que apoyen y respalden los diferentes procesos, debido a los rechazo de ciudadanía y del estado, ocasionando que las empresas del sector público de Ocaña no presenten información clara sobre los avances y cambios de tipo organizacional a nivel interno como externo con el pasar de los años.

Sin embargo, debido al arduo trabajo que han venido realizando diversos entes con los empresarios se ha podido ir introduciendo la cultura de la innovación ha ido aumentando. Según, (Tangua, 2016), “La innovación, como el cuerpo humano, requiere de cerebro y músculo. El primero para planificar una estrategia y el segundo para desarrollarla”. Por tanto, la clave del

éxito dentro de un proceso innovador en una empresa está en su nivel de rentabilidad, por lo que el paso que se debe seguir antes que nada es el de establecer una estrategia con unos buenos objetivos que sean capaces de respaldarla, así como la secuencia a seguir para que al finalizar el proceso se verifique su efectividad. (Tangua, 2016).

2.2 Marco Conceptual

La innovación consiste en un proceso de transformación en el que las organizaciones para poder lograr que se produzcan resultados innovadores y exitosos en el mercado, deben crear nuevas formas de crecimiento acorde a las exigencias actuales que conduzcan a la creación de una cultura de innovación. Por tanto, la generación, selección e implementación de ideas es la columna vertebral de este proceso. De allí que, la innovación es considerada como el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de algo nuevo o mejorado de un bien y/o servicio. (Gonzales, 2012) .

En este orden de ideas, se encuentran una serie de acontecimientos que resaltan no solo la importancia de la innovación en términos de fenómeno organizacional clave para la competitividad de las empresas, sino igualmente su división de acuerdo a la forma en que se da en las empresas; también hay que hacer alusión a la clasificación que realiza OECD (2005), en cuatro tipos de innovaciones el cual en la última versión del llamado manual de Oslo efectúa una revisión y ampliación del concepto de innovación, que incluye no solo a las tecnológicas (producto y proceso), sino que resalta y define claramente el concepto de las innovaciones no

tecnológicas como son: Innovación de tipo organizacional y la innovación en marketing. (Camargo, 2008).

Ahora, el desempeño, por lo general cuando se habla del desempeño en las organizaciones lo consideran como el cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas; entre tanto, para tener unos buenos resultados los empresarios hacen énfasis a la eficiencia y eficacia de los procesos. Además, estas dos variables durante una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar la capacidad a nivel empresarial, pero desde los años setenta han surgido otras perspectivas relacionadas con este, como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio.

Según lo analizado, una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera; al tiempo que se convierte en un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Por tanto, la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado y de esta manera poder emitir un juicio. (Sosa, Chino, Cleofas, Escalera, & Palacios, 2013).

De igual forma, las prácticas administrativas son importantes que todas las organizaciones sin importar su razón social practiquen las practique y lleven a cabo las cuales no solo contribuyan en su buen desarrollo externo sino también a nivel interno; el simple hecho de que una empresa tenga conocimiento de estas hace que seden de una mejor manera las actividades, pues al convertirlas en acciones efectivas, ayudan a crear valor a nivel empresarial.

Las prácticas empresariales no surgen por si solas, para ello es necesario la realización de análisis e investigaciones sobre las causas y efectos de estas a nivel interno y externo, por lo que no es necesario inventar nada, solo hay que hacer uso de las herramientas necesarias para de esta manera poder hallarlas, conocerlas, entenderlas, y ajustarlas a la organización.

Ahora, los procesos y comportamientos organizacionales empresariales por lo general indican la secuencia y la manera como se actúa para dar cumplimiento a una actividad, sin embargo, consiste en la forma en cómo se pueden aplicar los conocimientos que poseen las personas y la manera en que se comportan individual y grupalmente en las organizaciones, y al tiempo identificar la manera en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. (Psicología y Empresa, 2010)

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

En este sentido, los objetivos que se persiguen es la descripción sistemática del comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, así como el entender por qué las personas se comportan de un cierto modo.

De esta manera, es importante que los empresarios tengan en presente que los procesos y el comportamiento organizacional se basa en tener claro los medios y las herramientas necesarias que debe utilizar para el beneficio de toda la organización. (Psicología y Empresa, 2010).

De igual forma, al hablar de las empresas públicas inicialmente se refiere a una expresión, donde se incluyen dos rasgos fundamentales. Por consiguiente, se habla de una empresa, es decir, un agente económico-social que a través de la combinación de factores productivos como lo son (trabajo capital y recursos naturales) se ocupa de la obtención de utilidades (bienes y servicios) y que los ofrece en un correspondiente mercado.

Igualmente, estructura y tipo organizacional consiste de acuerdo al medio a través del cual se sirve una empresa cualquiera para conseguir sus objetivos; pues por medio de ella se consigue dar orden a nivel interno, al tiempo que responsabiliza al talento humano en cada una de las áreas que se han definido previamente. Es por ello, que su finalidad es la de establecer un sistema en el que todos los miembros de la organización trabajen de manera conjunta, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos. En este orden de ideas, se puede encontrar los diferentes tipos de estructura organizacional que desarrollan frecuentemente las organizaciones entre ellas están: **Organización funcional** donde los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa y debido a su fácil implementación por lo general es utilizada en

aquellas organizaciones que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias. **Organización por producto/servicios.** Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan. Por lo general, cuando las empresas adoptan este tipo de estructura es porque el crecimiento que tienen hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos. Y la **Organización matricial.** La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional, su objetivo principal es buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definido, en cuanto a su elaboración o entrega. (Palacio, 2011)

A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos, por ello se encuentra con frecuencia en firmas consultoras especializadas, pools de abogados, empresas de ingeniería civil o firmas de publicidad con esta clase de estructura en su organigrama. Sea cual sea la estructura organizacional que adopte una empresa, debe tener presente que lo que se busca es realizar la mejor selección, que brinde en el largo plazo una ventaja competitiva, al maximizar el talento humano existente frente a las necesidades del mercado. (Palacio, 2011). Cuando se habla de estructura organizacional, se hace referencia al proceso mediante el cual se diseña un esquema en el cual se establecen:

- Unidades organizacionales (dirección, departamentos, secciones, áreas, jefaturas, comités, cargos o puestos de trabajo).

- Relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión, control, etc.

- Niveles jerárquicos y tramos de control.

- Establecimiento de procesos y procedimientos, así como de los sistemas de comunicación y coordinación.

- Establecer sistemas de cargos como: de alta dirección, ejecutivos, operativos, asesoría, apoyo, fiscalización o control.

- Luego de establecidas las unidades y los cargos, se hace necesaria la determinación de los niveles de responsabilidad y la autoridad formal asignada a cada puesto.

- Se trata, también, de determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupos operativos, es decir, crear la estructura organizacional de la institución. Algunos autores refieren que a la estructura organizacional se debe organizar el sistema de recursos que son necesarios para que el capital social realice sus actividades de manera eficaz.

Para definir en una organización un cargo y que a su vez este sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Definir claramente los principales deberes o actividades, sean éstos permanentes, rutinarios o eventuales y periódicos.
- Un área de discreción o autoridad y responsabilidad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos y a quién reportar.

Además, para que un papel o cargo dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función. (Miranda, TEORÍA ORGANIZACIONAL, 2008, págs. 15,16)

Por ende, referente al organigrama empresarial se habla de la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal, la cual permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades...). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

Previo a la realización de un organigrama es necesario crear la estructura organizativa que va a permitir desarrollar eficazmente el proceso productivo; la creación de la estructura organizativa, puede dividirse en las siguientes fases:

- Dividir el trabajo en tareas según el contenido de las mismas.
- Agrupar las tareas en puestos de trabajo teniendo en cuenta la homogeneidad de las mismas.
- Dotar a cada tarea de los medios y recursos necesarios tanto materiales como humanos para poder llevarla a cabo.
- Establecer las relaciones entre las distintas unidades organizativas.
- Asignar a cada unidad tanto la autoridad necesaria como la responsabilidad.

En este sentido, existen diferentes clases de organigramas que definen la estructura formal de cualquier empresa, por ello, dependiendo del modelo de organización jerárquica adoptada, este será diferente, por lo que hay varios criterios sobre su posible clasificación:

1. Dependiendo de la forma que adopten. Verticales donde las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en los niveles más elevados y, debajo de ellos, los que están subordinados y a medida que vamos descendiendo por el organigrama va disminuyendo la autoridad y la responsabilidad, esto son los más habituales.

En cambio, en los horizontales las unidades que tiene mayor autoridad se sitúa en la parte izquierda del organigrama y los subordinados a ellas, se colocan a la derecha; mientras que los circulares en el centro se sitúan los puestos de mayor nivel y conforme nos alejamos del mismo los de menor nivel. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

2. Por el fin que persiguen. Informativos, son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura de la empresa, por lo que sólo comprenderán las grandes unidades que la integran; mientras tanto, los de análisis deben comprender la totalidad de la estructura, incluyendo las menores unidades que la integran y reflejando todas las relaciones existentes. Son muy útiles para departamentos concretos. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

3. Por la extensión. Entre los que se encuentran los generales, que reflejan la estructura de toda la empresa y los detallados que se refieren a un departamento concreto. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

4. Por el contenido. Están los estructurales, los cuales únicamente representan las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas; los funcionales que representan los contenidos de cada una de las entidades representadas y por último los de personal donde las unidades representadas se indican su denominación y el nombre y rango de la persona que está al frente de la misma. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

5. Según el modelo de organización o estructura. Se encuentran, según la estructura jerárquica que se apoya en la unidad de mando, de forma que todos los niveles dependen sólo del inmediato superior, de quien recibirán las órdenes; el de estructura funcional en el que se organizan los distintos niveles según la función que realizan dentro de la empresa; la estructura mixta o línea funcional en el cual, se mantiene la línea jerárquica como determinante del mando y autoridad y se acompaña de otra línea de staff cuya función es para asesorar a la unidad que apoya y finalmente el de tipo de estructura divisional en función del producto, que se realiza en empresas con un crecimiento diversificado tanto en los productos como en los mercados. (Pérez Gregorio, 2016, págs. 2,3)

En este orden de ideas, existen una serie de principios que dan la pauta para establecer una organización racional como es el caso de la especialización el cual consiste en que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas; mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

De igual manera, la jerarquía que se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía. (Miranda, 2008, pág. 17)

También es importante, la paridad de autoridad y responsabilidad hace relación a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados. (Miranda, 2008, pág. 17)

Por consiguiente, la unidad de mando es establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad. (Miranda, 2008, pág. 17)

2.3 Marco Legal

2.3.1. Ley 550 de 1999

(Diciembre 30)

Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

El congreso de Colombia

Decreta:

Título I

Fines y alcances de la intervención

Artículo 1. Ámbito de aplicación de la ley. La presente ley es aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejerzan actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores.

Para los efectos de la presente ley, la actividad empresarial deberá corresponder a actos y operaciones previstos en los artículos 20 del Código de Comercio, 5° de la Ley 256 de 1996, 11 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y en el artículo segundo, literal b), de la Ley 527 de 1999; no tendrá que realizarse mediante establecimientos de comercio, y la persona que la organice se denominará empresario, aunque no tenga el carácter de comerciante.

Esta ley se aplicará igualmente a las entidades territoriales, de acuerdo con lo dispuesto en el Título IV de la misma, y a las sucursales de sociedades extranjeras que desarrollen actividades permanentes en Colombia.

Parágrafo 1. Las empresas desarrolladas mediante contratos o patrimonios que no tengan como efecto la personificación jurídica, no están comprendidas por la presente ley en forma separada o independiente del respectivo o respectivos empresarios.

Parágrafo 2. Para los efectos de esta ley, se consideran personas jurídicas públicas o de economía mixta, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta y demás formas de asociación con personalidad que tengan por objeto el desarrollo de actividades empresariales, en cuyo capital el aporte estatal a través de la Nación, de las entidades territoriales o de las entidades descentralizadas sea igual o superior al cincuenta por ciento (50%) o del total del capital suscrito y pagado. Lo anterior sin perjuicio de la aplicación a cualquier entidad del orden territorial de las reglas especiales previstas en el título V de esta ley.

Artículo 2. Fines de la intervención del Estado en la economía. El Estado intervendrá en la economía conforme a los mandatos de la presente ley, en el marco de lo dispuesto en los artículos 334 y 335 de la Constitución Política, para los siguientes fines:

1. Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios.

2. Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.

3. Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.

4. Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.

5. Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.

6. Fortalecer la dirección y los sistemas de control interno de las empresas.

7. Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.

8. Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.

9. Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.

10. Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.

11. Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica.

Artículo 3. Instrumentos de la intervención estatal. Para la obtención de los fines de la intervención, el Estado, a través del Gobierno Nacional o las entidades de Inspección, Vigilancia o Control, expedirá los decretos, órdenes y resoluciones que, dentro de sus respectivas competencias, faciliten y estimulen el desarrollo de la presente ley, entre otras, en las siguientes materias:

1. La negociación y celebración de acuerdos de reestructuración pre-vistos en esta ley.
2. La capitalización de los pasivos.
3. La normalización de los pasivos pensionales, mediante mecanismos contemplados en esta ley.
4. La concertación al interior de cada empresa de condiciones laborales temporales especiales.
5. La suscripción de capital y su pago.
6. La transparencia y el profesionalismo en la administración de las empresas.
7. La utilización y la readquisición de bienes operacionales entregados por el empresario a sus acreedores.
8. La negociación de deudas contraídas con cualquier clase de personas privadas, mixtas o públicas, entre ellas las deudas parafiscales distintas de las previstas en el régimen de seguridad social, así como las deudas fiscales.

Artículo 6. Promoción de los acuerdos de reestructuración. Los acuerdos de reestructuración podrán ser promovidos a solicitud escrita de los representantes legales del respectivo empresario o empresarios, o de uno o varios acreedores; o promovidos de oficio por las Superintendencias de Valores, de Servicios Públicos Domiciliarios, de Transporte, Nacional de Salud, del Subsidio Familiar, de Vigilancia y Seguridad Privada, de Economía Solidaria y de Sociedades, tratándose de empresarios o empresas sujetos, respectivamente, a su vigilancia y control, de conformidad con las causales previstas en las normas vigentes.

En las solicitudes de promoción por parte del empresario o del acreedor o acreedores, deberá acreditarse el incumplimiento en el pago por más de noventa (90) días de dos (2) o más obligaciones mercantiles contraídas en desarrollo de la empresa, o la existencia de por lo menos dos (2) demandas ejecutivas para el pago de obligaciones mercantiles. En cualquier caso el valor acumulado de las obligaciones en cuestión deberá representar no menos del cinco por ciento (5%) del pasivo corriente de la empresa.

A la solicitud de promoción por parte del empresario se adjuntarán: la constancia de autorización del órgano competente de la persona jurídica, cuando ella se requiera; la documentación a que se refiere el artículo 20 de esta ley; la constancia de haber renovado la matrícula mercantil del empresario, cuando exista la obligación legal de estar matriculado; una propuesta de bases para la negociación del acuerdo, sustentada en las proyecciones y flujos de caja que sean del caso.

Los empresarios o los acreedores que decidan solicitar la promoción del acuerdo, deberán hacerlo ante la Superintendencia que vigile o controle al respectivo empresario o a su actividad; tratándose de los empresarios no sujetos a esa clase de supervisión estatal, ante la Superintendencia de Sociedades, si son sucursales de sociedades extranjeras con actividad permanente en Colombia, o empresarios con forma de sociedad y con domicilio principal en el domicilio de las intendencias regionales de esa Superintendencia o en Santa Fe de Bogotá, D. C.; en los demás casos, ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal del respectivo empresario, societario o no.

La solicitud o promoción oficiosa de un acuerdo de reestructuración de un empresario que, de conformidad con el párrafo 2° del artículo 1° y de la presente ley, tenga el carácter de persona jurídica pública o de economía mixta, y no esté sujeto a supervisión estatal por parte de ninguna Superintendencia, sólo podrá presentarse o iniciarse en la Superintendencia de Sociedades; tratándose de una entidad del nivel territorial, y cualquiera que sea el porcentaje de participación pública, la promoción corresponderá exclusivamente al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de conformidad con lo dispuesto en el Título V de la presente ley. (Congreso de la República, 1999).

2.3.2. Ley 1508 de 2012

(Enero 10)

Congreso de la república

Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.

El congreso de Colombia

Decreta:

Artículo 1. Definición. Las Asociaciones Público Privadas son un instrumento de vinculación de capital privado, que se materializan en un contrato entre una entidad estatal y una persona natural o jurídica de derecho privado, para la provisión de bienes públicos y de sus servicios relacionados, que involucra la retención y transferencia de riesgos entre las partes y mecanismos de pago, relacionados con la disponibilidad y el nivel de servicio de la infraestructura y/o servicio.

Artículo 3. Ámbito de aplicación. La presente ley es aplicable a todos aquellos contratos en los cuales las entidades estatales encarguen a un inversionista privado el diseño y construcción de una infraestructura y sus servicios asociados, o su construcción, reparación, mejoramiento o equipamiento, actividades todas estas que deberán involucrar la operación y mantenimiento de dicha infraestructura.

También podrán versar sobre infraestructura para la prestación de servicios públicos. En estos contratos se retribuirá la actividad con el derecho a la explotación económica de esa infraestructura o servicio, en las condiciones que se pacte, por el tiempo que se acuerde, con aportes del Estado cuando la naturaleza del proyecto lo requiera.

Los procesos de selección y las reglas para la celebración y ejecución de los contratos que incluyan esquemas de Asociación Público Privada se regirán por lo dispuesto en la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007, salvo en las materias particularmente reguladas en la presente ley.

Artículo 5. Derecho a retribuciones. El derecho al recaudo de recursos por la explotación económica del proyecto, a recibir desembolsos de recursos públicos o a cualquier otra retribución, en proyectos de asociación público privada, estará condicionado a la disponibilidad de la infraestructura, al cumplimiento de niveles de servicio, y estándares de calidad en las distintas etapas del proyecto, y los demás requisitos que determine el reglamento.

Artículo 8. Participación de entidades de naturaleza pública o mixta. Para la celebración y ejecución de contratos o convenios interadministrativos regidos por la Ley 80 de 1993, 1150 de 2007 y 489 de 1998, que tengan por objeto el desarrollo de esquemas de asociación público privada, las entidades estatales deberán cumplir con los procedimientos de estructuración, aprobación y gestión contractual previstos en la presente ley, sin desconocer el régimen de inhabilidades e incompatibilidades previstas en la ley.

Artículo 17. Iniciativas privadas que requieren desembolsos de recursos públicos. Logrado el acuerdo entre la entidad estatal competente y el originador de la iniciativa, pero requiriendo la ejecución del proyecto desembolsos de recursos públicos, se abrirá una licitación pública para seleccionar el contratista que adelante el proyecto que el originador ha propuesto, proceso de selección en el cual quien presentó la iniciativa tendrá una bonificación en su calificación entre el 3 y el 10% sobre su calificación inicial, dependiendo del tamaño y complejidad del proyecto, para compensar su actividad previa, en los términos que señale el reglamento.

En esta clase de proyectos de asociación público privada, los recursos del Presupuesto General de la Nación, de las entidades territoriales o de otros fondos públicos, no podrán ser superiores al 20% del presupuesto estimado de inversión del proyecto. Si el originador no resulta seleccionado para la ejecución del contrato, deberá recibir del adjudicatario el valor que la entidad pública competente haya determinado, antes de la licitación, como costos de los estudios realizados para la estructuración del proyecto. En todos los casos la entidad estatal competente, deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 11, numerales 11.2 y siguientes de la presente ley. (Republica, Ley 1508 de 2012, 2012)

2.3.3. Ley 489 de 1998

(Diciembre 29)

Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 910 de 2000

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

El congreso de colombina

Decreta:

Capítulo I

Artículo 1. Objeto. La presente Ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.

Artículo 2. Ámbito de aplicación. La presente Ley se aplica a todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los particulares cuando cumplan funciones administrativas.

Artículo 4. Finalidades de la función administrativa. La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política. Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general.

Artículo 14. Delegación entre entidades públicas. La delegación de las funciones de los organismos y entidades administrativos del orden nacional efectuado en favor de entidades descentralizadas o entidades territoriales deberá acompañarse de la celebración de convenios en los que se fijen los derechos y obligaciones de las entidades delegante y delegataria. Así mismo, en el correspondiente convenio podrá determinarse el funcionario de la entidad delegataria que tendrá a su cargo el ejercicio de las funciones delegadas. Estos convenios estarán sujetos únicamente a los requisitos que la ley exige para los convenios o contratos entre entidades públicas o interadministrativos.

Artículo 36. Sistema General de Información Administrativa. Créase el Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, integrado, entre otros, por los subsistemas de organización institucional, de gestión de recursos humanos, materiales y físicos,

y el desarrollo administrativo. El diseño, dirección e implementación del Sistema será responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con los organismos competentes en sistemas de información, y de los cuales se levantará una memoria institucional.

Artículo 37. Sistema de información de las entidades y organismos. Los sistemas de información de los organismos y entidades de la Administración Pública servirán de soporte al cumplimiento de su misión, objetivos y funciones, darán cuenta del desempeño institucional y facilitarán la evaluación de la gestión pública a su interior así como, a la ciudadanía en general.

Corresponde a los comités de desarrollo administrativo de que trata la presente Ley hacer evaluaciones periódicas del estado de los sistemas de información en cada sector administrativo y propender por su simplificación en los términos previstos en las disposiciones legales.

En las políticas de desarrollo administrativo deberá darse prioridad al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los sistemas de información y a la elaboración de los indicadores de administración pública que sirvan de soporte a los mismos. (Republica, Ley 489 de 1998, 1998)

2.4 Marco Teórico

2.4.1. Teoría de Innovación organizacional. Según Lam (2004), cuando en la literatura organizacional se habla de la innovación organizacional se hace referencia a tres grandes áreas de estudio:

- a. La innovación en sí.
- b. Los diferentes tipos de innovación en las organizaciones
- c. Los cambios en la estructura de la organización. (Arraut, 2008)

Es importante comprender que la innovación desde el campo administrativo genera cambios desde la estructura de acuerdo a los procesos administrativos, de hecho, la innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. Para Hölzl, Reinstaller y Windrum (2005, p.4), estos nuevos diseños se basan en la teoría modular estableciendo módulos organizacionales, fraccionando las labores administrativas dentro de los módulos para mejorar el control de cada elemento modular y la interacción entre los componentes de la organización. (Arraut, 2008)

Los cambios en la organización puede ocurrir para varios niveles de análisis: de forma individual, de grupo o de la organización como un todo, teniendo en cuenta la interrelación de la organización con su entorno e incluso con otras organizaciones. El propósito final de la innovación es lograr mejoras dejando de lado, paradigmas que en muchas ocasiones surgen de procesos muy antiguos.

Según (Arraut, 2008), los siguientes cambios se generan a partir de una innovación de tipo organizacional.

a. Cambio en la composición: tiene que ver con movilidad de las personas dentro de la organización, reclutamiento, promoción o despido y cambios de recursos asignados entre las unidades de la organización.

b. Cambio en la estructura: alteraciones en la organización de las estructuras de gobierno, centralización o descentralización de la toma de decisiones, reglas de formalización, sistemas de monitoreo y control, desigualdades de poder o estatus entre las unidades de la organización.

c. Cambio en las funciones: estrategias de la unidad o de la organización, metas, visión y misión. Cambio en los atributos o funciones del producto.

d. Cambio en los límites: fusiones, adquisiciones, eliminación de unidades organizacionales, establecimiento de joint venture o alianzas estratégicas, expansión o contracción organizacional por regiones, mercado o producto y/o servicios y condiciones políticas.

e. Cambio en las relaciones entre las unidades y los niveles: incrementar o disminuir los recursos entre las unidades organizacionales, flujos de trabajo entre las unidades, comunicación entre unidades, la cultura entre las unidades de la organización.

f. Cambios en la actuación: efectividad como cumplimiento de metas, eficiencia como costo por unidad de producto, moral de los participantes como satisfacción en la calidad del ambiente de trabajo.

g. Cambios en el ambiente externo: producido por escasez o abundancia ecológica, turbulencia, incertidumbre, complejidad o heterogeneidad del entorno. Estas variables del cambio organizacional al relacionarlas con los elementos de la innovación organizacional

establecidos anteriormente, nos proporcionan aspectos comunes que serán objeto de la presente investigación.

2.4.2. Innovación administrativa e Innovación Técnica. La innovación organización se gestiona a partir de los efectos esperados por los nuevos procesos, sin embargo se debe evaluar los enfoques de la innovación. Damanpour y colaboradores (1989) sustentan que para mantener o mejorar el nivel de desempeño, la adopción balanceada de una innovación administrativa y una innovación técnica es más efectiva en la organización que la implementación de solamente una de ellas. Las innovaciones técnicas promueven la efectividad organizacional, mientras que las innovaciones administrativas son necesarias para obtener un balance entre la estructura social y el sistema técnico de la organización. (Yamakawa & Ostos, 2011)

La distinción entre innovación administrativa e innovación técnica se considera importante en los estudios de estructura organizacional e innovación, porque precisa mejor las diferencias entre el sistema social y el sistema técnico de la organización. Ello se debe a que las innovaciones técnicas y las innovaciones administrativas se inician en diferentes partes de la organización y siguen diversos procesos de adopción (Damanpour 1996, p. 698). Han y colaboradores (1998) estudian también la innovación, estableciendo una distinción entre la innovación técnica y la administrativa. Zhou y colaboradores (2005) sostienen que las acciones previas para innovar causan impacto diferente, notorio sobre todo en los mercados emergentes. (Yamakawa & Ostos, 2011)

Las características organizacionales, son vistas desde la trayectoria y de la dinámica que implementan teniendo en cuenta, los procesos legales y las condiciones administrativas a las que deben ajustarse debido al sector y al tipo de ambiente. La transición de estructuras organizacionales antiguas a estructuras organizacionales nuevas se conoce como rediseño organizacional e incluye cambios en las características organizacionales. Wischnevsky y Damanpour (2006) sostienen que la transformación organizacional es un cambio mayor que incluye la estrategia, la estructura organizacional y la distribución de poder. En un estudio de las relaciones entre innovación organizacional y trece características organizacionales, Damanpour (1991) encontró que diez de estas últimas están asociadas con la innovación: especialización, diferenciación funcional, actitudes de los directivos hacia el cambio, profesionalismo, centralización, fuentes de conocimiento técnico, intensidad administrativa, recursos inactivos y comunicación interna y externa. Las tres determinantes que no mostraron una asociación directa con la innovación fueron la formalización, la centralización y la diferenciación vertical. (Yamakawa & Ostos, 2011)

2.4.3. Teoría organizacional. La teoría organizacional facilita la coordinación y la dirección correcta de la información, la comunicación y los procesos dependientes de toda una organización. Desde luego, se comprende que:

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan...Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa

manufacturera. Las personas y directivos concedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan (o a la que desean ayudar, como una organización de beneficencia o iglesia), diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos. (Gareth, 2008, pág. 7)

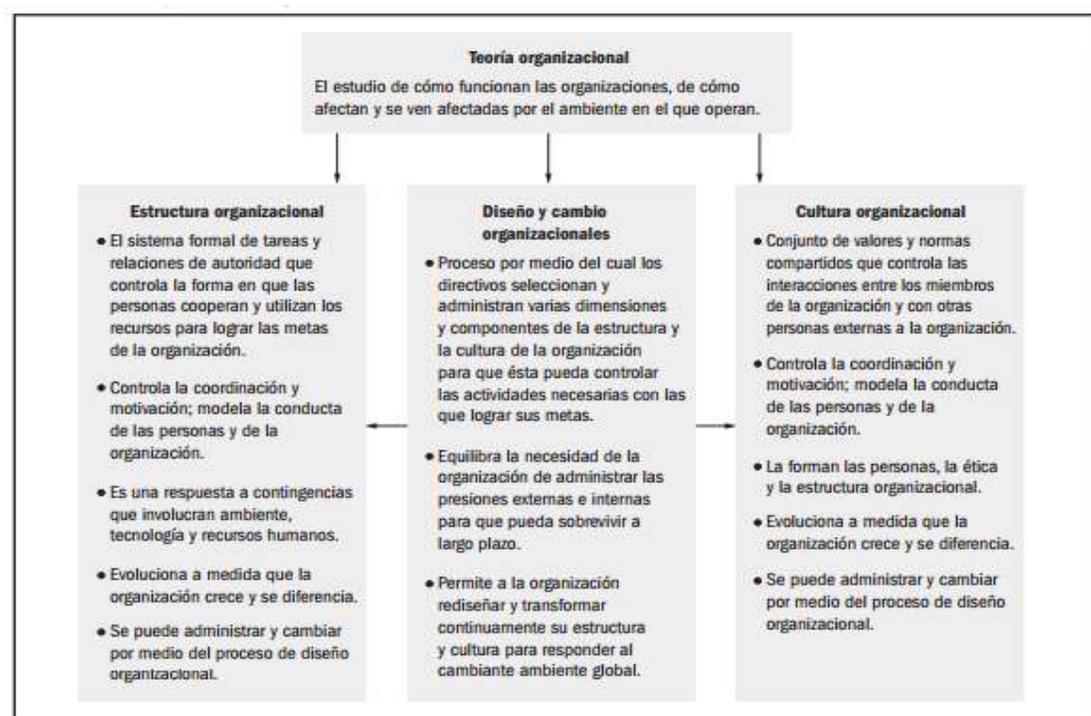


Figura 1. Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales. Fuente: (Gareth, 2008).

Dimensiones del diseño organizacional. Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

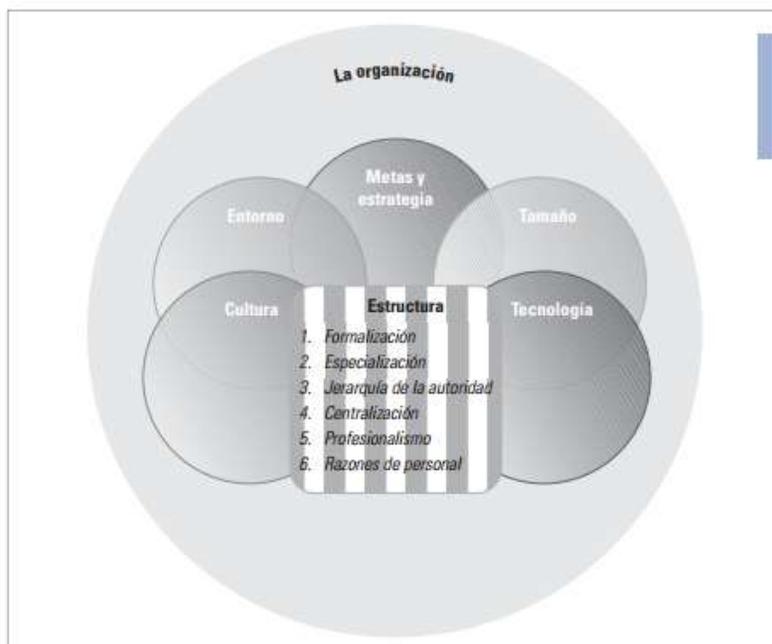


Figura 2. Dimensiones. Fuente: Daft (2011).

Las dimensiones organizacionales proporcionan factores que inciden en el diseño y la estructura organizacional. Daft (2011) “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas” (p.15). Las instituciones públicas están sujetas a una serie de variables que sin duda alguna determinan sus estructuras organizacionales. Según el autor, es necesario entender y conocer las dimensiones para diseñar estructuras donde la organización logre un desempeño y una efectividad alta, incluso, aprecia que para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas.

Tabla 1
Dimensiones

Dimensiones	Características
Dimensiones estructurales	<p>La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera. En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.</p> <p>La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo</p> <p>La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.</p> <p>La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.</p> <p>La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.</p> <p>El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.</p> <p>Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.</p>

Dimensiones contextuales

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

Nota: La tabla presenta información básica de las dimensiones contextuales y estructurales de acuerdo a sus características, basados en los aportes de (Daft, 2011). Fuente: Elaboración propia.

Marco de referencia para seleccionar la estrategia y el diseño. Las Estrategias afectan el diseño organizacional, es decir, la selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa. Por ejemplo, una empresa que quiera crecer e inventar nuevos productos se ve y se “percibe” diferente de una empresa concentrada en mantener la participación de mercado para productos establecidos hace mucho tiempo en una industria estable.

Tabla 2
Estrategias organizacionales

Estrategias competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
<p>Estrategia: Diferenciación</p> <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal. • Sólida capacidad de investigación • Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente. • Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado Estrategia: Liderazgo en costos bajos <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados • Procedimientos de operación estándar • Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución • Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados 	<p>Estrategia: Exploradora</p> <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada. • Capacidad sólida en investigación <p>Estrategia: Defensora</p> <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos • Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos • Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados <p>Estrategia: Analizadora</p> <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación • Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación <p>Estrategia: Reactiva</p> <p>Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales

Nota: La tabla presenta un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter y Miles y Snow. Fuente: Basada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: (Nueva York: The Free Press, 1980); Michael Tracey y Fred Wiersema, “How Market Leaders Keep Their Edge”, *Fortune* (6 de febrero de 1995), 88-98; Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100-113; y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., “Organizational Strategy, Structure, and Process”

Estructura Organizacional.

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical.

El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario. La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. (Daft, 2011, pág. 90)

Perspectiva del manejo de la información en la estructura. El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de informaciones formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la **toma de decisiones centralizada**, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada. La **toma de decisiones descentralizada** significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos. (Daft, 2011, pág. 93)

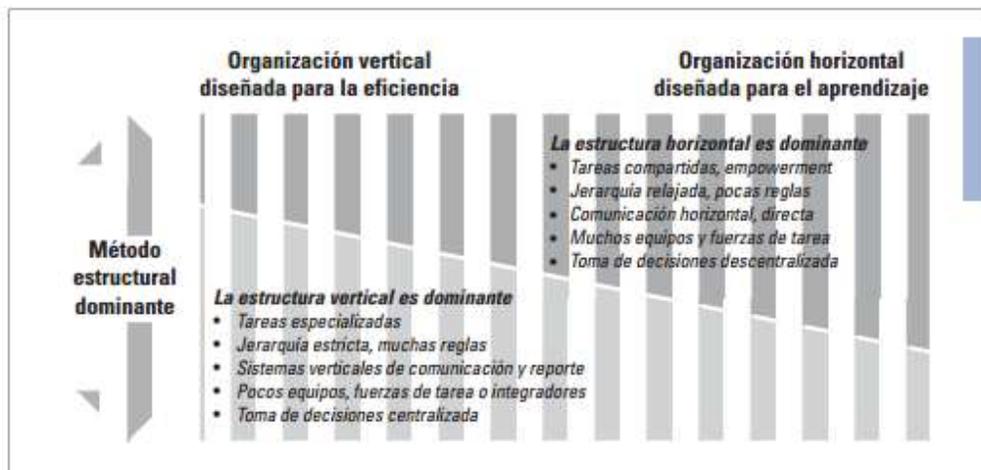


Figura 3. La relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje. Fuente: (Daft, 2011, pág. 93) .

Alternativas de Diseño Organizacional. El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

Actividades de trabajo requeridas. Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa...Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. (Daft, 2011, pág. 101)

Relaciones de subordinación. Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones

denominada cadena de mando, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta.

Tabla 3

Opciones de agrupamiento departamental

El agrupamiento departamental	Afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.
El agrupamiento funcional	Congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes.
El agrupamiento divisional	Son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo.
En el agrupamiento multifocal	Una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.
Agrupamiento horizontal	Significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajos centrales, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales.
El agrupamiento de red virtual	El enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas.

Nota: Se presentan las opciones de agrupamiento departamental, como el agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento multifocal, agrupamiento horizontal y agrupamiento de red virtual. Fuente: Elaboración propia basado en la información (Daft, 2011)

Diseños Funcionales, Divisionales Y Geográficos. El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

Estructura funcional: En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura... En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. (Daft, 2011, pág. 104)

Estructura divisional. En este caso, el término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. (Daft, 2011, pág. 106)

Estructura geográfica: Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. (Daft, 2011, pág. 109)

Estructura Matricial: A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la matriz funcional y la matriz de producto. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. (Daft, 2011, págs. 110-111)

Estructura horizontal. Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería

o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes. (Daft, 2011, pág. 115)

Redes virtuales y Outsourcing. Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos. Outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas. La organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. Los socios organizacionales localizados en diferentes partes del mundo pueden utilizar computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez y fluidez que una red de proveedores, fabricantes y distribuidores con una conexión en red deficiente puede parecer y actuar como una empresa sin contratiempos. La forma de la red virtual incorpora

un estilo de libre mercado que reemplaza a la jerarquía vertical. Los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema según sea necesario para cumplir con las necesidades cambiantes. (Daft, 2011, pág. 120)

Tabla 4*Fortalezas y debilidades de las estructuras*

Estructuras	Funcionales	Divisionales	Geográfica	Matricial	Horizontal	Red virtual
Fortalezas	<p>1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales</p> <p>2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.</p> <p>3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.</p> <p>4. Es mejor con uno o algunos productos</p>	<p>Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable</p> <p>2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros</p> <p>3. Implica una alta coordinación entre funciones</p> <p>4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes</p> <p>5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos</p> <p>6. Descentraliza la toma de decisiones</p>	<p>Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional.</p> <p>La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.</p>	<p>1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.</p> <p>2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible</p> <p>3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable</p> <p>4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos</p> <p>5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos</p>	<p>1. Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente</p> <p>2. Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente</p> <p>3. Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales</p> <p>4. Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración</p> <p>5. Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados</p>	<p>1. Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial.</p> <p>2. Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución</p> <p>3. Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes</p> <p>4. Reduce los costos generales administrativos.</p>
Debilidades	<p>1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno</p> <p>2. Puede provocar que las decisiones se</p>	<p>1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales</p> <p>2. Conduce a una coordinación</p>		<p>1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser</p>	<p>Es difícil y requiere de tiempo determinar los procesos centrales</p> <p>2. Se requieren cambios de cultura, diseño, filosofía de</p>	<p>1. Los gerentes no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados</p>

<p>acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía</p> <p>3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos</p> <p>4. El resultado es una menor innovación</p> <p>5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales</p>	<p>deficiente entre líneas de productos</p> <p>3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica</p> <p>4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos</p>	<p>frustrante y confuso</p> <p>2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación</p> <p>3. Consume tiempo¹: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos</p> <p>4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales</p> <p>5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder</p>	<p>administración y sistemas de información y recompensas</p> <p>3. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad</p> <p>4. Requiere capacitación relevante de los empleados para trabajar con efectividad en un entorno de equipo horizontal</p> <p>5. Puede limitar el desarrollo de habilidades profundas</p>	<p>2. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales</p> <p>3. Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio</p> <p>4. La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados</p>
---	--	---	--	--

Nota: La tabla agrupa un análisis interno de las diferentes estructuras planteadas por (Gareth, 2008). Fuente: Elaboración propia.

¹ “Tabla 4. Fortalezas y debilidades de las estructuras” “Continuación”

2.4.4. Teoría del Caos. Es importante comprender el enfoque de la teoría para estudiar las falencias y profundizar el diagnóstico de innovación organizacional.

El enfoque tradicional de la gerencia pone su énfasis sobre el control, el orden y los hechos previsibles; dentro de este enfoque, los eventos no controlables, el desorden, la incertidumbre y el caos, han sido considerados adversos a la noción de organización, por lo tanto deben ser eliminados de la empresa. Frente a este enfoque, autores como Nonaka, (1988), afirman que el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización y que las perturbaciones que sufren las organizaciones, ante las cuales luchan los directivos, son realmente oportunidades de creación. Es decir, una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites (Mintzberg et al, 1998). (Pidal, 2009, pág. 30)

Levy (1994) (en Mintzberg et al, 1998) sugiere que algunas de las lecciones que deja la teoría del caos para la gerencia estratégica son: (1) la planificación a largo plazo es difícil, producto de la dependencia sensitiva a las condiciones iniciales, (2) las empresas no alcanzan un equilibrio estable, (3) un cambio drástico puede producirse de forma inesperada, debido al ingreso de algo nuevo en el entorno, (4) pueden hacerse pronósticos a corto plazo y predicciones de patrones debido al grado del orden existente dentro del caos y (5) se necesitan pautas para enfrentar la complejidad y la incertidumbre.

Para Singh and Singh, (2002), la teoría del caos explicaría una cultura organizacional flexible ante el crecimiento y el cambio, en lugar de una cultura organizacional opuesta al

cambio para mantener el status quo. Por eso, la cultura de una organización debe enfocarse en la búsqueda de nuevas ideas y en adaptarse a los elementos de cambio. Esta nueva cultura serviría para proteger la supervivencia de la organización bajo los cambios que depara el futuro no predecible del negocio. Afirman los autores que la teoría del caos también explica el abandono de la estabilidad y el control, por la innovación; un equilibrio prolongado sería precursor del desastre; sin embargo, el avance que ocasiona una innovación cerraría el lazo entre la estabilidad y la complejidad. También aseguraría el fortalecimiento de la organización por corrientes continuas que la mantengan activa y alerta. (Pidal, 2009, pág. 30)

Tabla 5

Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque del caos

Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque del caos	
Enfoque tradicional	Enfoque del caos
Es posible predecir el comportamiento de cualquier estado futuro del sistema a través de una ecuación simple causa-efecto.	No hay proporcionalidad en la relación causa-efecto. El futuro es incierto y el sistema reacciona de manera impredecible, la evolución del sistema no ocurre de manera continua.
El todo es la suma de sus partes	El todo complejo está hecho de infinitas iteraciones de un patrón simple que es repetido en escalas diferentes.
El caos es sinónimo de desorden y puede evitarse controlando el sistema todo lo que sea posible.	Hay una relación estrecha entre el caos y el orden, tanto que uno conduce al otro siguiendo un proceso dinámico. No se trata de evitar el caos, se trata de usarlo para auto-organizar su sistema a través de un “atractor”
El sistema no cambia de manera repentina, si lo hace se debe a algún error que no ha sido bien controlado.	Una pequeña perturbación puede causar repentinamente cambios explosivos dentro del sistema.
Un elemento no puede pertenecer al mismo tiempo a un conjunto y a su complemento.	La relación entre los elementos y los conjuntos no es solo si o no, es un asunto de más o menos.

Nota: La tabla presenta un comparativo entre el enfoque tradicional y el enfoque de caos. Fuente: Lissak (1996) (en Dolan et al, 2003)

2.4.5. Teoría de la Organización y Administración Pública.

Las dimensiones y los elementos de las organizaciones públicas.

Las Administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores. Por ejemplo, un Ayuntamiento es una organización pero cualquiera de sus unidades administrativas diferenciadas, formalmente independientes o no, pueden ser analizadas como si fueran organizaciones con entidad propia ya que poseen todos los elementos que caracterizan a una organización. (Ramió, 2008)

En los años 60 la Teoría de la Organización dió un salto cualitativo importante de la mano de la Teoría General de Sistemas al comprender que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales. En este sentido, una organización (en nuestro caso una organización pública) agrupa las siguientes dimensiones fundamentales: - entorno, - objetivos, - estructura administrativa, - recursos humanos, - recursos tecnológicos, financieros y materiales, - procesos administrativos. (Ramió, 2008)

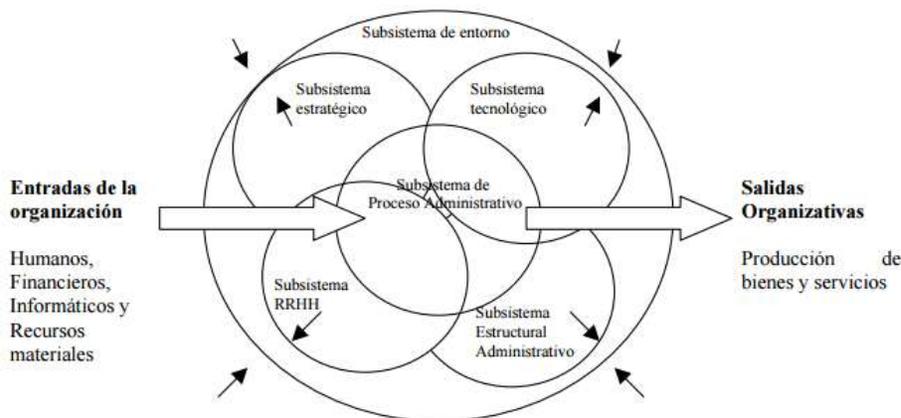


Figura 1. Dimensiones del sector público. Fuente: (Ramió, 2008).

Una organización pública es vista y analizada desde contextos internos y externos, partiendo de los procesos y programas que gestionen para beneficios sociales, ambientales, entre otros; De ahí, que cada contexto depende del ambiente. (Ramió, 2008) Considera que las organizaciones públicas tienen tres grandes ámbitos.

a) Ámbito sociotécnico: Agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

b) Ámbito político-cultural: Representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Actores

intraorganizativos (unidades, grupos e individuos) que tienen objetivos muy diversos y que luchan por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan unos mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.

c) Ámbito de control y mejora: Las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el tipo de investigación no experimental en modalidad descriptiva con muestreo no probabilístico, para poder conocer que innovación de tipo organizacional existe en las entidades públicas de Ocaña. De igual manera, se identificó la estructura organizacional que llevan dichas entidades mediante figuras que facilitaron al encuestado reconocer dicho fenómeno y sobre todo distinguir las dimensiones, características, estrategias y procesos más adoptados en las empresas del sector público, comprendiendo así los datos y apreciaciones del encuestado, los cambios y las innovaciones desde los procesos, programas y proyectos de orden público y la incidencia que generan estas alteraciones en el comportamiento de sus colaboradores y en los enfoques organizacionales, por consiguiente, se obtuvo información completa para presentar un diagnóstico detallado sobre la innovación de tipo organizacional que actualmente llevan las empresas públicas de Ocaña.

3.2 Población

Para el desarrollo de la investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por entidades públicas de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, por tanto, se buscó y se seleccionó las instituciones educativas y las entidades centralizadas y descentralizadas que apoyan los procesos estatales de carácter social, político, ambiental y económico.

Tabla 6
Instituciones públicas

Alcaldía	Policía Nacional de Colombia
Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”	La Escuela Superior de Administración ESPO S.A.
Defensoría del Pueblo	Notarías Públicas primera y segunda
El Hospital Emiro Quintero Cañizares de tercer nivel	Instituto Nacional de Vías
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	Instituto Técnico Industrial "Lucio Pabón Núñez"
	Institución Educativa Colegio Nacional José Eusebio Caro
	Institución Educativa Agustina Ferro
	Instituto Técnico Industrial Rafael Contreras Navarro
	Institución Educativa La Presentación
	Institución Educativa La Salle
	Francisco Fernández de Contreras
	Instituto Técnico Alfonso López
	Instituto Técnico Carlos Hernández Yaruro
Cámara de Comercio	Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Nota: La tabla presenta las entidades públicas objeto de estudio, bajo los criterios de la autora y Director del proyecto. Fuente: Elaboración propia

3.3 Muestra

La investigación estuvo enfocada en conocer el tipo organizacional de las instituciones públicas por consiguiente, se aplicó el instrumento a toda la población obtenida (100%), ya que la muestra según (Hernández *et al* 2008) agrupa diferentes sujetos, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia citado por (Eumed.net, 2012), ahora, por considerarse un estudio empírico, el muestreo fue no probabilístico por conveniencia para alcanzar los objetivos establecidos, estimándose conveniente los siguientes criterios para selección: 1. Voluntad y tiempo para aplicar el instrumento 2. Disposición para suministrar información verídica. 3. Autorización para presentar información primaria como evidencia.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del estudio se recolecto mediante la aplicación de una encuesta, instrumento apoyado de las variables obtenidas por las teorías y los aportes presentados por Arraut, Gareth, Daft, entre otros, descritos en la investigación, así mismo, la encuesta se aplicó de manera personal y presenta preguntas focalizadas de tipo semi-estructurada, es claro, que el instrumento fue diseñado y dirigido a los representantes legales, funcionarios, administradores y jefes de recursos humanos de las instituciones del sector público de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Por otra parte, durante la aplicación del instrumento se llevó a cabo una bitácora para registrar información desde la observación.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Una vez fue recopilada la información del instrumento (apéndice A), como datos primarios, se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas y posteriormente se hizo el análisis cualitativo de cada una de las respuestas dadas por los encuestados. Dentro de la estructura se formuló la pregunta 1 para lograr una caracterización y los ámbitos principales de la entidad pública, la pregunta 2 estudio las dimensiones de acuerdo a los aportes de Daft, de la teoría Organizacional, seguida de la pregunta 3 las estrategias organizacionales partiendo de las tipologías planteadas por Porter, de Miles y Snow. Para el caso de la pregunta 4, se propuso delimitar los cambios y a través de una única respuesta, para que de esta manera se pidieran comprender mejor las alteraciones el referente es logrado de la teoría de innovación organizacional presentada por Lam (2004) y citado por (Arraut, 2008).

Para el caso la pregunta 5, se planteó conocer qué tipo de innovaciones ya sean técnicas o administrativas desarrollan, de acuerdo a lo expuesto por Damanpour (1989). En cuanto a la pregunta 6 desde la teoría de los comportamientos según Hebert Simón, evaluar que comportamientos tiene el empleado frente a cambios organizacionales, por otro lado, se analizó el interrogante 7, desde los diseños funcionales, divisionales y geográficos propuestos por Daft (2001) conociendo la estructura que llevan las instituciones y finalmente, las demás preguntas tuvieron un enfoque abierto pero focalizadas que permitieron apoyar los objetivos y el diagnostico final, de acuerdo a lo estipulado en el primer capítulo.

Capítulo 4. Administración del proyecto

4.1 Recursos Humanos

Karen Liliana Ochoa Carpio, estudiante responsable del trabajo de grado y el profesional Carlos Alberto Pacheco Sánchez, director del trabajo de grado.

4.2 Recursos Institucionales

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y la Cámara de comercio

4.3 Recursos Tecnológicos

Computador de mesa, portátil- tablet, impresora-fotocopiadora e internet.

4.4 Recursos Financieros

Tabla 7

Recursos financieros

Recursos financieros	Ingresos	Gastos
Karen Liliana Ochoa Carpio	\$ 700.000	
Papelería y fotocopias -Impresiones		\$ 150.000
Transporte		\$ 50.000
Internet		\$ 100.000
Imprevistos		\$ 50.000
Aporte científico		\$ 350.000
Total	\$ 700.000	\$ 700.000

Nota: La tabla presenta información sobre los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. Fuente:

Elaboración propia.

Capítulo 5. Resultados

5.1 Identificar las dimensiones y estrategias de tipo organizacional llevadas a cabo en las empresas públicas de Ocaña desde su estructura, cambio y cultura organizacional

Tabla 8

Dimensiones organizacionales

Dimensiones organizacionales	Frecuencia	Porcentaje
Mucha cantidad de documentación	14	20%
Amplia variedad de tareas y funciones	14	20%
La toma de decisiones se mantiene en el nivel superior	8	12%
Alto nivel de educación formal y capacitación	7	10%
La distribución de personas	10	14%
La misma cantidad de empleados	1	1%
Nueva tecnología organizacional	5	7%
Reconocimiento y aceptación de valores	9	13%
Todas	1	1%
Total	69	100%

Nota: La tabla presenta información sobre las diferentes dimensiones organizacionales en las empresas. Fuente:

Elaboración propia.

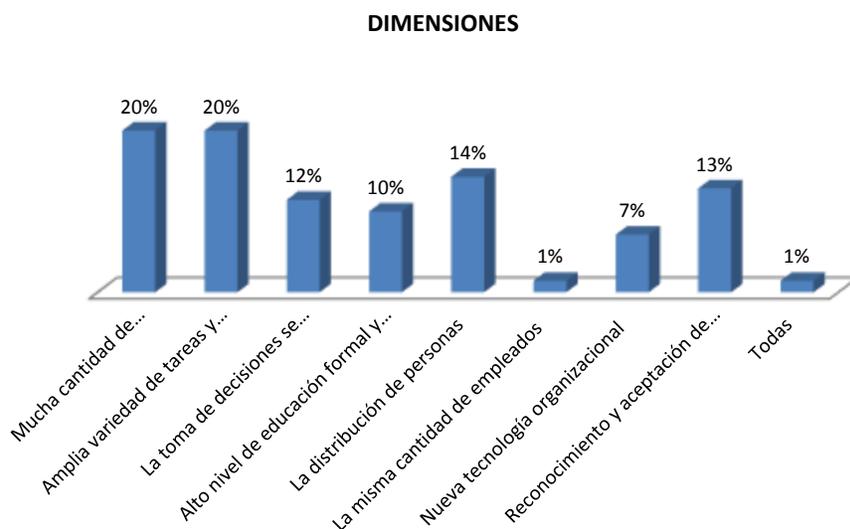


Figura 4. Dimensiones. Fuente: Elaboración propia.

Desde los aportes teóricos Daft (2011, p.15) plantea que las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, desde el enfoque público, la dimensión estructural tiene mayor presencia en este tipo de entidades, debido a la gran cantidad de papeles que se rigen dentro de la misma y las amplias tareas que todo el personal tiene a cargo, por otro lado, existe permanente rotación de personal entre los diferentes departamentos, sin embargo, desde la teoría ninguna parte de la razón administrativa, la razón oficina o la razón profesional. No obstante, las entidades públicas jamás definen la misma cantidad de empleados al depender de los programas y proyectos (Contratación), desde luego, muchas empiezan a implementar tecnología para fortalecer los procesos y alcanzar los objetivos. En cuanto a la dimensión de contexto, el sector público no es fuerte, debido a que solo el 7% ha buscado desarrollar nuevas tecnologías y buscan fortalecer el clima y los procesos internos.

Partiendo de la observación se puede evidenciar que en las entidades públicas se presenta un exceso alto de documentos físicos, donde muchos están desactualizados y en proceso de archivar, de igual forma, el personal tiene demasiadas tareas y funciones a cargo, lo que genera estrés y poco tiempo ocio, por otra parte, se puede ver dentro de ellas una cultura colaborativa y motivadora donde celebran fechas especiales y buscan permanentemente procesos de capacitación para que mejoren el desempeño laboral.

Finalmente, las organizaciones públicas con el uso de nuevas tecnologías tratan de direccionar de manera más fácil los procesos internos, buscando reducir procedimientos y papeleos, pensado en el ambiente y en la satisfacción de todos los ciudadanos.

Tabla 9*Estrategias de tipo organizacional*

Estrategias de tipo organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Autoridad central sólida	11	37%
Actuar de una forma suelta y flexible	5	17%
Recompensar la creatividad, la toma de riesgos y la innovación	4	13%
Autoridad centralizada y estricto control de costos	6	20%
Énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación	4	13%
Sin enfoque organizacional claro	0	0%
Total	30	100%

Nota: la tabla presenta las estrategias de tipo organizacional del sector público en Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

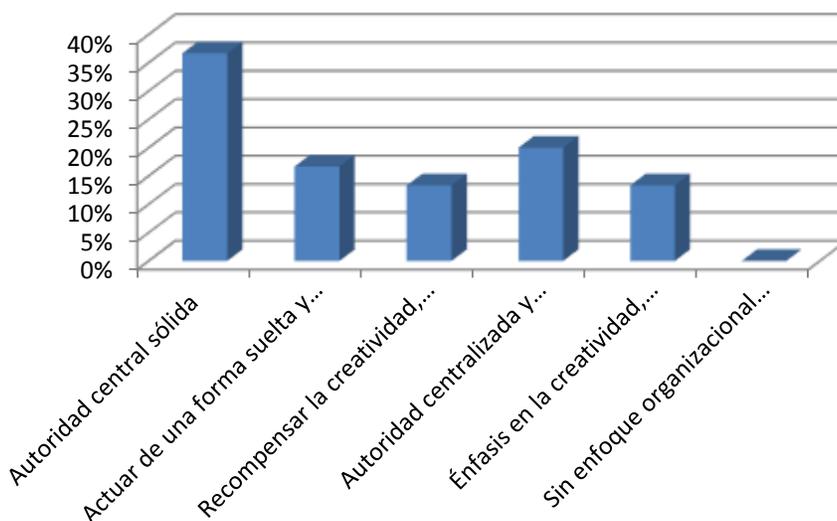


Figura 5. Estrategias de tipo organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Estudiando el diseño organizacional y las estrategias competitivas de Porter, en el sector público, existe una orientación a la eficacia, es decir, las autoridades están en permanente control (37%), así mismo, manejan la orientación de aprendizaje, donde la estrategia competitiva está encaminada a ser flexibles pero con una fuerte coordinación horizontal. Ahora, desde la tipología estratégica de Miles y Snow, las entidades públicas tienen estrategias defensoras donde el diseño

organización es de orientación a la eficiencia, incluso, son de autoridad centralizada con el estricto control de costos y sin poco empowerment a los empleados (20%), Por otra parte, las organizaciones llevan a cabo en un 13%, estrategias analizadoras manejando procesos estables y por ello, hacen énfasis en la creatividad y la innovación que puedan surgir desde los programas y proyectos.

Tabla 10
Tipo de estructura

Tipo de Estructura	Frecuencia	Porcentaje
Estructura Funcional	1	5%
Estructura Divisional	12	57%
Estructura Matricial	1	5%
Estructura Geográfica	1	5%
Estructura Horizontal	1	5%
Estructura Red virtual	2	10%
No responden	3	14%
Total	21	100%

Nota: La tabla muestra los tipos de estructura organizacional presentas en las empresas públicas de Ocaña. Fuente:

Elaboración propia.

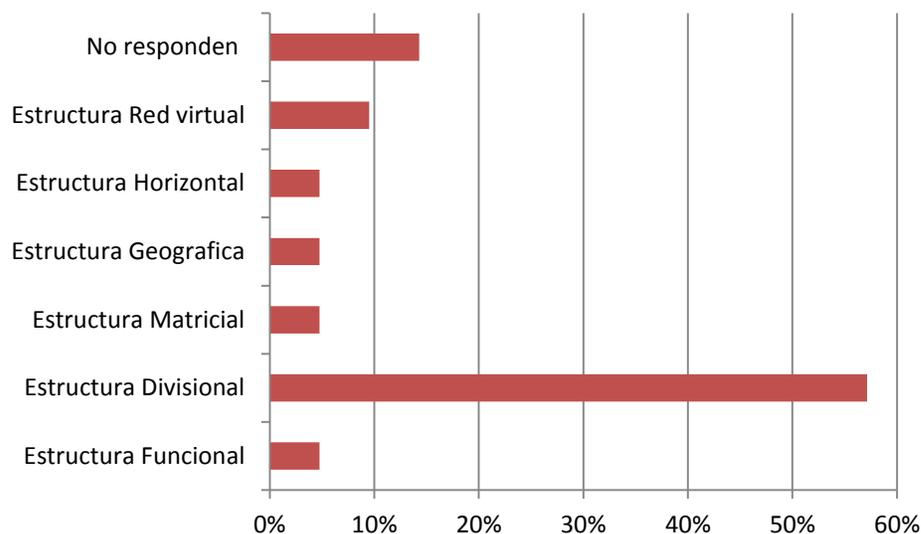


Figura 6. Tipos de estructura. Fuente: Elaboración propia.

Desde las percepciones y el énfasis a direccionar, muchas veces se construye el diseño de una estructura organizacional, estudiando el sector público con relación a lo anterior, se puede evidenciar que el 57% de las entidades cuentan con una estructura divisional y esto sucede a la gran cantidad de labores y obligaciones, de igual forma, hay que mencionar que buscan siempre el agrupamiento funcional y divisional, congregando gran número de colaboradores.

En cuanto a las entidades que manejan la estructura organización redes (10%), se debe a que están conectadas virtualmente para transferir la información a las principales oficinas, esto sin duda, da muestra que las organizaciones aun con autoridades estrictas empiezan a reemplazar en gran parte la jerarquía virtual, ahora, los colaboradores son evaluados por entrega de informes. Finalmente, en las mismas proporciones el 1% las empresas tienen diferentes estructuras organizacionales, es decir, horizontal, geográfica y matricial, ya que tienen diferentes focos funcionales y buscan de alguna manera relacionar las funciones y formalizar las tareas.

5.2 Identificar la innovación, los procesos y los cambios organizacionales que han adoptado las entidades del sector público de Ocaña para lograr mejoras en la gestión pública

Tabla 11
Innovaciones técnicas

Innovaciones técnicas	Frecuencia		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Nuevos y/o mejora de procesos, dirección, roles y autoridad.	19	2	25%	7%
Innovación y mejoras de técnicas, herramientas y métodos para los procesos.	15	6	19%	21%
Nuevos lineamientos, leyes, reglamentaciones sobre cambios jerárquicos, mando y conductos	13	8	17%	29%
Implementación tecnología para estandarizar los procesos	16	5	21%	18%
Diseño de nuevos procesos	14	7	18%	25%
Ninguna	0	0	0%	0%
No sabes/ No responden	0	0	0%	0%

Nota: La tabla presenta las innovaciones técnicas de tipo organizacional. Fuente: Elaboración propia.

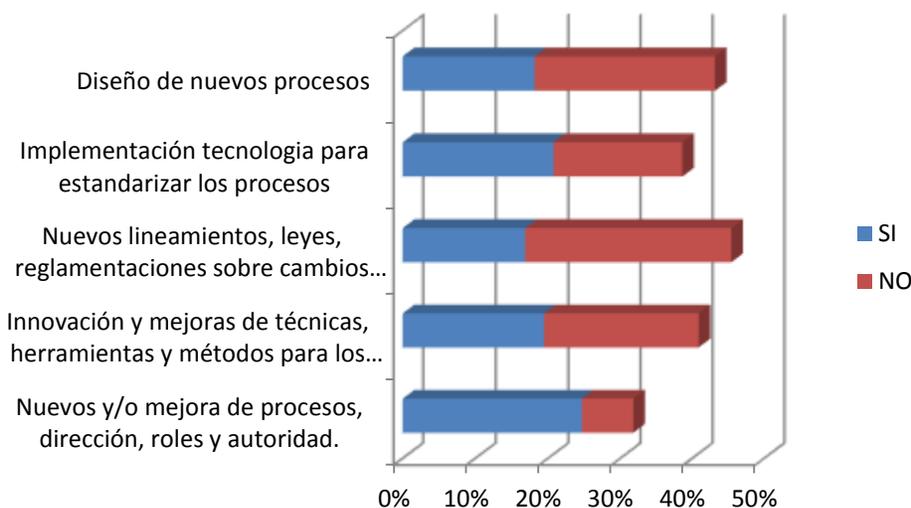


Figura 7. Innovaciones técnicas. Fuente: Elaboración propia.

Damanpur y sus colaboradores sustentan que es necesario adoptar innovaciones técnicas para promover la eficiencia de los procesos y de las tareas, partiendo de lo descrito, las empresas públicas llevan a cabo nuevos procedimientos, direcciones, roles y autoridades (25%), de igual

forma, se encuentran en la búsqueda de nuevas tecnologías con el fin de estandarizar los procesos. No obstante, las entidades desde las normativas y leyes deben mantener las mismas funciones, sin embargo, siempre buscan mejorarlas a través de las tecnologías y de estrategias asertivas.

Tabla 12
Innovaciones organizacionales

Innovaciones organizacionales	Frecuencia		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
La entidad ha realizado cambios a la estructura organizacional	13	7	26%	23%
Reingeniería en la departamentalización y puestos de trabajo	7	13	14%	42%
Cambios y/o mejoras a los manuales de funciones y procedimientos	15	5	30%	16%
Realiza nuevos procesos de control y seguimiento.	14	6	28%	19%
No sabe/No responde	1		2%	

Nota: La tabla muestra los diferentes tipos de innovaciones organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

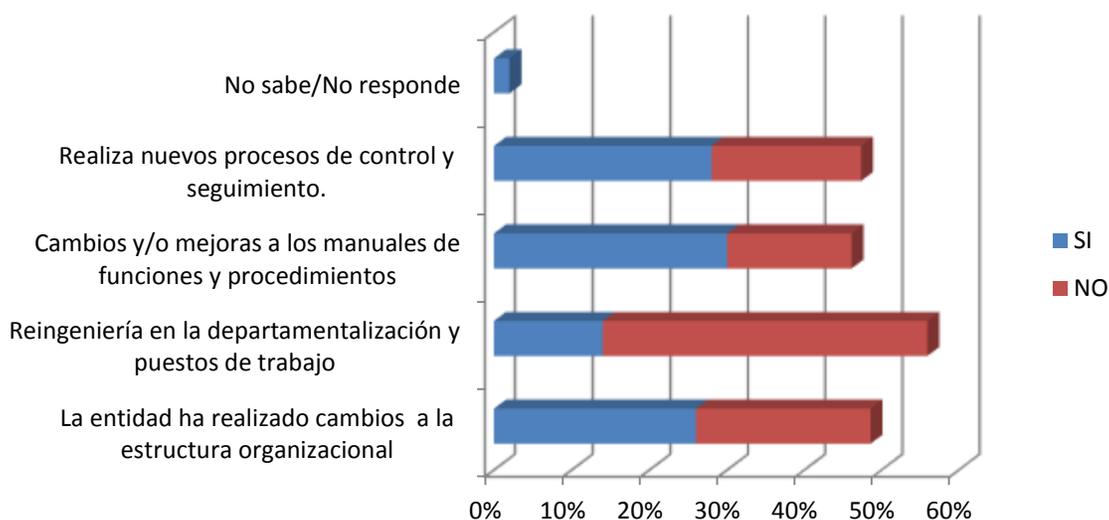


Figura 8. Innovaciones organizacionales. Fuente: Elaboración propia.

En la teoría de innovación organizacional, Lam (2004) plantea que surge cuando las empresas realizan diferentes cambios y procesos, generando así, estructuras híbridas, por

consiguiente, al estudiar las entidades públicas se puede evidenciar, que han realizado cambios en los manuales de funciones y de procedimientos (30%), así mismo, nuevos proceso de control y de seguimiento, causales de entidades gubernamentales (Contraloría, procuraduría, etc.).

Ahora, las instituciones públicas no han llevado muchos procesos de reingeniería a la departamentalización y puestos de trabajo, ya que dependen del estado y de la normatividad, es más, los funcionarios afirman que hacer estos tipos de cambio son muy difíciles y complejos, pues todas las entidades deben tener el mismo sistema, finalmente, el 2% no sabe y no responden que innovaciones han realizado las mismas.

Tabla 13
Cambios de tipo organizacional

Tipos de cambios	Frecuencia	Porcentaje
Rotación de las personas dentro de la organización	2	10%
Reglas de formalización, sistemas de monitoreo y control, desigualdades de poder o estatus	1	5%
Estrategias metas, visión y misión.	18	86%
Reclutamiento, promoción o despido y cambios de recursos asignados.	0	0%
Fusiones, adquisiciones, eliminación de unidades organizacionales.	0	0%
Incrementar o disminuir los recursos entre las unidades organizacionales.	0	0%
Total	21	100%

Nota: La tabla presenta los cambios de tipo organizacional en las empresas del sector público. Fuente: Elaboración propia.

TIPOS DE CAMBIOS

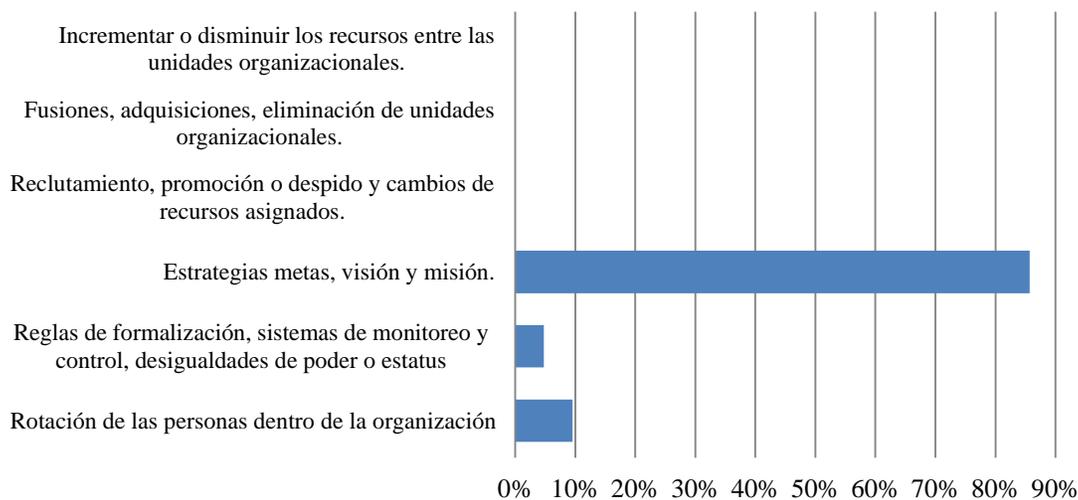


Figura 9. Cambios de tipo organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Según (Arraut, 2008), los cambios se generan a partir de una innovación de tipo organizacional y luego de analizadas las innovaciones, se comprende que las entidades públicas manejan nuevas estrategias para alcanzar sus metas, su visión y misión, siendo esto un cambio funcional (86%), así mismo, se logra evidenciar que manejan un cambio de composición y de estructura, donde buscan la formalización, la rotación y el seguimiento a todo los recursos humanos y técnicos (15%). Es necesario mencionar que ninguna maneja los siguientes cambios (límites, ambiente externo y de relaciones entre las unidades y los niveles “Fortalecimiento de la cultura”).

Tabla 14
Procesos, proyectos y prácticas

Nuevos procesos, proyectos y prácticas	Frecuencia	Porcentaje
Sistemas operativos	2	10%
Gestión documental	3	14%
Actualización de información	4	19%
Página web-Manuales de funciones-Sistematización	1	5%
Acreditación de alta calidad	1	5%
Implementación de Sistema biométrico	1	5%
Mapas de procesos y procedimientos	5	24%
No responden	4	19%
	21	100%

Nota: La tabla presenta los procesos, proyectos y prácticas en las empresas. Fuente: Elaboración propia.

PROCESOS, PROYECTOS Y PRACTICAS

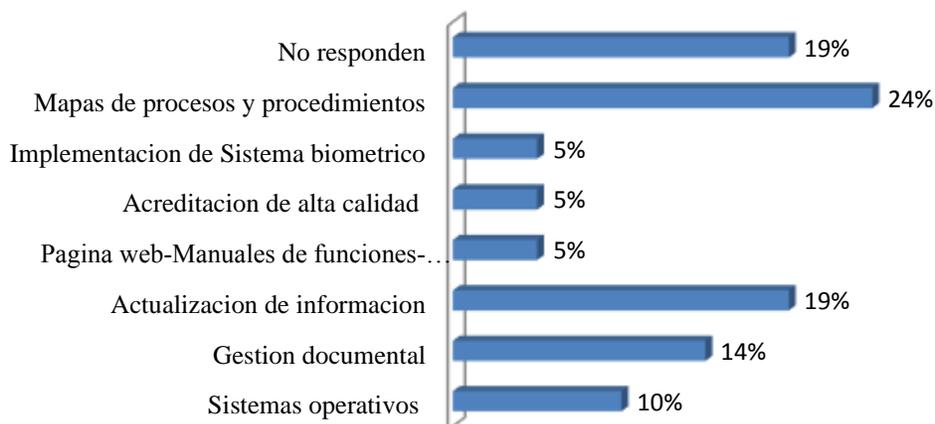


Figura 10. Procesos, proyectos y prácticas. Fuente: Elaboración propia.

La teoría institucional, apoyada de la teoría de la organización y la administración pública, explica claramente la importancia de desarrollar nuevos procesos eso con el fin de cambiar los enfoques tradicionales que muchas veces la teoría del caos refuta su ideología, es por ello, que desde los ámbitos públicos se evidencia que el 24% lleva a cabo nuevos mapas de procesos y de procedimiento, el 19% está enfocada a la actualización de la información y que en la misma

proporción no responden. Un 14% diseña e implementa la gestión documental y que las demás buscan fines relaciones con la misión y con las tecnologías.

Finalmente, partiendo de los datos y de las observaciones obtenidas, las entidades públicas empiezan a romper paradigmas, mediante un desarrollo organizacional estratégico, entonces, muchas de estas, buscan mayor organización, dirección y control flexible para con los procesos mediante tecnologías, esto con el fin de presentar información clara, concreta y verídica.

5.3 Evaluar la incidencia que tiene la innovación de tipo organizacional para fortalecer los procesos y mejorar la cultura organizacional de las entidades públicas

Tabla 15

Incidencia de la innovación en la cultura

Incidencia de la innovación en la cultura	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	71%
NO	6	29%
Total	21	100%

Nota: La tabla muestra la incidencia de la innovación en la cultura de las empresas públicas en Ocaña. Fuente:

Elaboración propia.

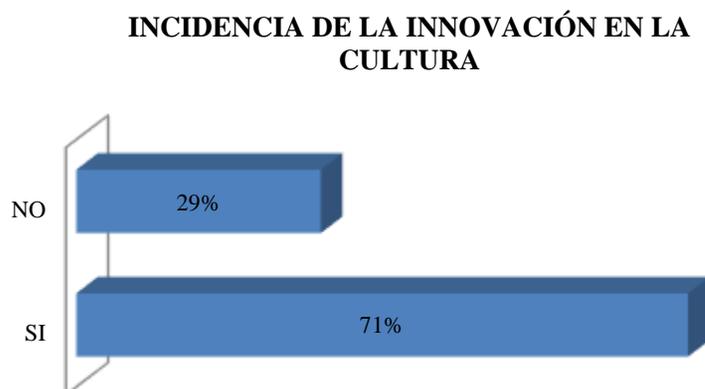


Figura 11. Incidencia de la innovación en la cultura. Fuente: Elaboración propia.

La innovación puede generar grandes impactos no solo en el cumplimiento de los objetivos sino también, en el comportamiento y la cultura de una organización. Desde la percepción de los funcionarios públicos, el 71% afirma que esta genera un efecto positivo en la cultura de la institución y el restante, así mismo, opinan que la innovación no altera los comportamientos del capital humano que trabaja en su institución.

Tabla 16

Impacto positivos de la innovación

Impacto positivos de la innovación	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	71%
NO	6	29%
Total	21	100%

Nota: La tabla muestra el impacto de la innovación en las empresas públicas. Fuente: Elaboración propia.

IMPACTO POSITIVOS DE LA INNOVACIÓN

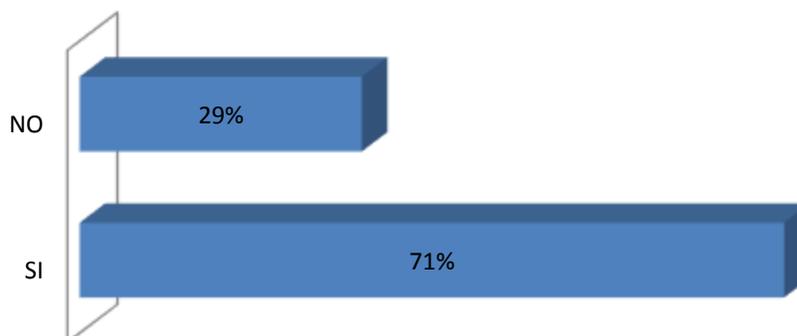


Figura 12. Impacto positivos de la innovación. Fuente: Elaboración propia.

Las instituciones públicas tratan de solucionar y satisfacer las problemáticas sociales, económicas y laborales, sin duda alguna, es un reto para ellas, sin embargo, muchos funcionarios desde la innovación buscan alcanzar muchos fines de tipo público, por tanto, el 71% considera que las mejoras realizadas tienen grandes impactos positivos en la institución y solo 6 funcionarios, destacan que es poco el impacto que genera la innovación, la razón principal parte de que los mismos, están encaminados a cumplir con los procesos legales y normativos, pensando principalmente en beneficiar a la comunidad.

Tabla 17

Cambios y mejoras en las instituciones

Cambios y mejoras en las instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Mejor y excelente desempeño	12	19%
Superó falencias (procesos, dirección, comunicación)	11	17%
Estabilidad y mejores prácticas laborales.	9	14%
Cuenta con mayor desempeño laboral	11	17%
Aceptación, reconocimiento y adaptación a los cambios	9	14%
Alcanzaron los objetivos y las expectativas esperadas.	12	19%

Nota: La tabla muestra los cambios y mejoras en las instituciones. Fuente: Elaboración propia.

CAMBIOS Y MEJORAS EN LAS INSTITUCIONES

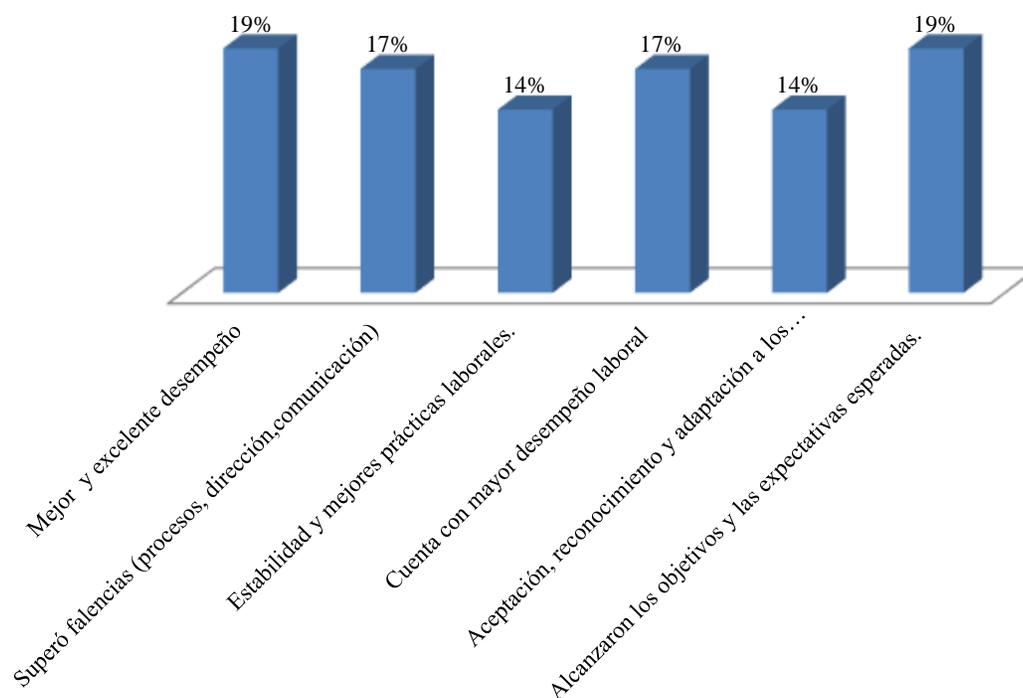


Figura 13. Cambios y mejoras en las instituciones. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, las instituciones públicas que han hecho mejoras e innovación en sus procesos, proyectos o programas, logran excelente desempeño (19%), a su vez, con la misma ponderación, las mismas alcanzan sus objetivos y superan sus expectativas, todo esto en búsqueda de satisfacer a la comunidad en general, sin embargo, es destacable considerar que otras han superado falencias internas, donde el desempeño de sus empleados es mejor y sobre todo, capaces de afrontar los cambios y exigencias. Finalmente, los cambios logrados en las mismas hacen que manejen correctamente el personal y cumplan las obligaciones estatales.

5.4 Diagnostico Situacional

Los entes públicos han buscado estrategias para lograr desarrollo y mejoramiento continuo pensando primero en el bienestar socio-político, desde luego, los estudios relacionados con innovación de tipo organizacional son pocos, pues existen diferentes y confusas definiciones sobre este término, sin embargo, en esta investigación se profundiza la innovación desde la estructura, los procesos, los proyectos y los programas que las entidades del sector público llevan a cabo, descrito lo anterior, se estudia la innovación de diferentes ámbitos, es decir, no solo relacionados con tecnología sino también de diseños, comportamientos y cambios.

Las instituciones públicas de Ocaña, tienen una dimensión estructural ya que buscan mejorar la formalización y la especialización, tan así, que desde la centralización y el profesionalismo impartidos del rol y del poder se están direccionando las estrategias, sin embargo, muchas de ellas, han empezado a ver innovaciones lineales a las dimensiones del contexto, reflejadas ante la comunidad, por ello, han tratado de diseñar metas y estrategias con el uso de las tecnologías, así mismo, control a las diferentes obligaciones con el propósito de direccionar correctamente los procesos.

Por otra parte, es claro que estas instituciones están en permanente supervisión y vigilancia, entonces mantienen estrategias encaminadas a optimizar los recursos a través de controles internos, por ende, los conductos regulares se deben respetar, incluso, al estudiarse los organigramas, la mayor parte manejan estructuras divisionales y funcionales; Aunque pocas conocen las demás estructuras organizacionales (matriciales, horizontales, de red, entre otras) no

ha sido de gran interés y objeto de estudio para que sean implementadas, razón por la cual, muchas presentan debilidades y es que según los aportes de Gareth (2008), las entidades que tienen estructuras divisionales y funcionales llegan a presentar demoras en tiempos de respuestas a los cambios, provocar que las decisiones se acumulen en el nivel más alto y que las prospectivas organizacionales se estanquen, perdiéndose así los objetivos principales.

Desde luego, las instituciones del sector público, manejan la orientación de aprendizaje, donde la estrategia competitiva está encaminada a ser flexible y que desde la tipología estratégica de Miles y Snow, buscan siempre estrategias defensoras permitiendo mayor eficiencia, sin embargo, existe mucha centralización y disfuncionalidad dentro de ellas, por ello, tratan de diseñar manuales de procedimientos, mejoras en las direcciones y en la estandarización de los procesos. Finalmente, estas organizaciones no están exentas a sufrir crisis gubernamentales y la razón parte de las normativas y leyes que cada día son nuevas o modificadas, siendo un factor externo que en el futuro puede afectar su comportamiento y es allí, donde incide la innovación para que las mismas asuman riesgos, satisfagan a toda la comunidad en general y sobre todo afronten las problemáticas de orden social y público.

Tabla 18

Innovaciones de tipo organizacional

INNOVACIONES DE TIPO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESAS PÚBLICAS		
	Frecuencia	Porcentaje
Protección, responsabilidad pena, primera infancia	1	5%
Seguridad, convivencia, ambienta, social	1	5%
Líneas nuevas en Tecno parque	1	5%
Implementación de nuevos equipos y herramientas	1	5%
Cobertura de servicios	1	5%

Factura Digital	1	5%
SG-SST	1	5%
Proyectos y semilleros de investigación	1	5%
Re-significación del PEI-Propuestas Educación	2	10%
PEI-Proyectos ambientales	1	5%
Proyectos viales (Mejoramiento y construcción)	1	5%
Planes de capacitación de estímulos	1	5%
No responden	8	40%
Total ²	21	105%

Nota: La tabla presenta la innovación de tipo organizacional implementada en las empresas públicas de Ocaña.

Fuente: Elaboración propia.

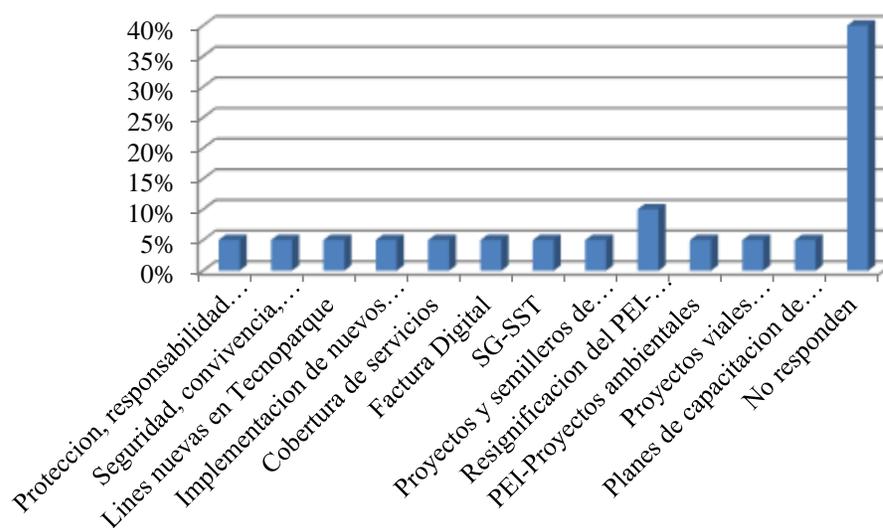


Figura 14. Innovaciones de tipo organizacional en las empresas del sector público de Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de lo observado en la gráfica, se evidencia que en el sector público son pocas las innovaciones de tipo organizacional y que luego de implementadas, existen efectos directos en la estructura organizacional, pues muchas manejan hoy día, innovaciones de contexto, y es allí cuando ejecutan sistemas operativos, equipos y herramientas, pensando en mejorar la cobertura

² “Tabla 18 Innovaciones de tipo organizacional” “Continuación”

de servicios, la re-significación del PEI con propuestas nuevas para la educación y alcanzar los objetivos que se plantean a la hora de llevar a cabo los proyectos sociales y económicos.

Tabla 19
Innovación en las empresas públicas

INNOVACIONES EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS		Frecuencia	Porcentaje
Plataforma SIM-SLIFF		1	5%
Software de facturación y contabilidad		1	5%
Herramientas del SGC		1	5%
Emisora-Equipo de oficina		1	5%
SI-Dispositivos de control-Herramientas audiovisuales		1	5%
Aplicativos de sistemas		3	14%
Equipos de oficina		7	33%
No responden		6	29%
Total		21	100%

Nota: La tabla muestra la innovación en las empresas públicas de la ciudad de Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

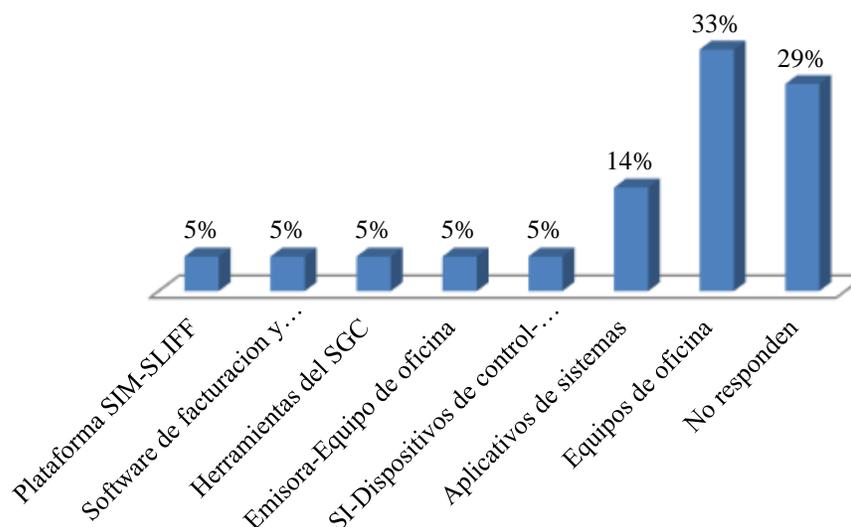


Figura 15. Innovación en las empresas públicas. Fuente: Elaboración propia.

Ahora, el sector público ha dejado de lado los referentes administrativos y de tipo organizacional para buscar rendimientos, calidad, reconocimiento, eficiencia y participación en

el ámbito externo, por ello, han implementado Plataforma SIM-SLIFF, SI-Dispositivos de control-Herramientas audiovisuales, el huella digital, emisoras y más equipos de oficinas cuyo fin es agilizar los procesos y satisfacer al ciudadano.

Finalmente, es ineludible destacar que estas instituciones con la búsqueda de estrategias han logrado cambios de composición y de función, por ello, las mismas, realizan permanente rotación de personal, reclutamientos, despidos y modificaciones en los recursos, así mismo, estrategias solo en la misión, visión y metas, con bajos de niveles de agrupamiento, entonces, no existen desde lo organizacional, entidades divisionales desde funciones, alternativas grupales con estructuras, procesos de trabajo centrales, detalles en los flujos de material que ofrezcan valor agregado o departamentos unidos y flexibles que se conecten fácilmente sin muchas autoridades centralizadas.

Capítulo 6. Conclusiones

El sector público ha dinamizado sus procesos en búsqueda de prestar excelentes servicios, de allí que se estudió a profundidad como son sus procesos desde una innovación de tipo organizacional, el cual deben de tener presente si lo que desea es satisfacer las necesidades de la comunidad, razón por la cual, se hace indispensable que en las empresas del sector público siempre se tenga presente esta innovación. De esta manera, al momento de profundizar en el tema objeto de estudio, se observó que dentro de todas las dimensiones organizacionales que fueron analizadas, la estructural es la que posee mayor presencia en el sector público, detectándose que por lo general siempre se deja de lado la razón administrativa, la razón oficina y la razón profesional, que son las bases para que se genere innovación dentro de una institución.

Por otra parte, se encontró que en las empresas del sector público de Ocaña se tiene una tendencia a ser eficaz en todo lo que se realiza, manejando siempre una orientación de aprendizaje, pero enfocadas por lo general a la competitividad sin dejar de lado el control y la evaluación; así mismo, es importante destacar la labor que han venido realizando las mismas, puesto que muchas implementan nuevos sistemas operativos, páginas web, sistemas biométricos, mapas de procesos, equipos avanzados y multifuncionales, entre otros. Ahora, por el hecho de depender del estado impide a las entidades tener estructuras organizacionales diferentes y poder mejorar las gestiones públicas, por eso, muchas diseñan sus organigramas verticales con un enfoque divisional y funcional.

Finalmente, con los resultados se pudo evidenciar que la innovación de tipo organizacional poco se lleva a cabo en estas instituciones, no obstante, las mismas tratan de implementar las TIC, para direccionar correctamente los procesos y sobre todo para satisfacer al ciudadano, por eso, han llevado a cabo innovaciones e invenciones (proyectos, programas, software, equipos y herramientas) lo que afecta positivamente sus culturas y sus procesos internos, ya que los colaboradores con nuevos métodos agilizan las labores y alcanzan las metas establecidas dentro de los planes de trabajo.

Capítulo 7. Recomendaciones

Las entidades del sector público, han tratado de poner en práctica la innovación de tipo organizacional, sin embargo, muchas desconocen las debilidades y fortalezas que una estructura jerárquica puede generar dentro de ellas, entonces, se hace necesario sensibilizar a muchos funcionarios sobre estos temas, para que los mismos empiecen a generar cambios en el ámbito público, de igual forma, desarrollar procesos más flexibles que facilite a los colaboradores tener un mejor comportamiento.

En tal sentido, se recomienda que las entidades del sector (funcionarios), busquen y generen nuevas estrategias en cuanto a responsabilidad social y ambiental ya que muchas tienen un exceso de documentación, asimismo, organizar las tareas dirigidas al personal que labora en ellas, para evitar la rotación permanente entre los diferentes departamentos (cambio en la composición), también, es importante que se fortalezca el clima laboral, entendiéndose que este debe ser uno de los principales aspectos a mejorar cuando se desea alcanzar el éxito, así como el desarrollo de nuevas tecnologías y el mejoramiento de los procesos internos, todo esto con el fin incrementar de forma continua la innovación de tipo organizacional.

Igualmente, las organizaciones deben crear vínculos de confianza, con los cuales los colaboradores se sientan menos presionados, generándoles tranquilidad, menos estrés y más espacios en los cuales se incentive la innovación de tipo organizacional. Por otra parte, es importante que se den al interior de las empresas públicas una descentralización y nuevas estructuras organizacionales, que les permitan alcanzar los objetivos a corto plazo.

Por último, las entidades del sector público deben fortalecer la innovación de tipo organizacional, generando y buscando nuevas y mejores estrategias, a través de alianzas con instituciones educativas como la ESAP, las Universidades públicas y privadas, entre otras, organizacionales, públicas y legales terminan retrasando procesos y afectando las relaciones con el ciudadano.

Referencias

- Abril, A., Deza, P., García, V., Gutiérrez, & Rodríguez. (2013). La necesaria innovación en la administración pública. *Recension*, 169-172.
- Albornoz, M. (2013). Innovación, equidad y desarrollo latinoamericano. *Isegoria*, 113.
- Arevalo, J., Bayona, R. A., & Rico, D. (2015). El Problema de la Brecha Tecnológica una Asunto de Cultura. *Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío*, 43-57.
- Arraut, L. (2008). La Innovación de Tipo Organizacional en las Empresas Manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, XI(22), 185 - 203.
- Banco de la Republica. (2016). *Banco de la Republica*. Recuperado el 14 de 01 de 2017, de <http://www.banrepcultural.org/>
- Banco de la Republica. (2016). *Banco de la Republica Actividad Cultural*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Sector publico: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/colombia/eco4.htm>
- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. *3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (págs. 195-2015). Terrassa, Barcelona: XIII Congreso de Ingeniería de Organización.
- Camargo, L. C. (27 de Noviembre de 2008). *Scielo.org.co*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.scielo.org.co/>
- Congreso de la República. (30 de Diciembre de 1999). *Supersociedades.gov.co*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.supersociedades.gov.co/>
- Congreso de la República. (10 de 07 de 2000). *alcaldiadebogota*. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Congreso de la República. (23 de Enero de 2009). *alcaldiadebogota*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores .
- Enebral, J. (01 de Abril de 2005). *Computerworld*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://www.computerworld.es/>
- Eumed.net. (2012). *eumed.net*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2017, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/seleccion_muestra.html
- García, J. (28 de Diciembre de 2010). *La innovacion organizativa*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://www.jvmanjon.com/2010/12/la-innovacion-organizativa.html>
- Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Texas: PEARSON EDUCACIÓN.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. *Dimensión Empresarial*, XI(1), 45-60.
- Gonzales, F. G. (Octubre de 2012). *acofi.edu.co*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://www.acofi.edu.co/>
- Gonzáles, S. (2011). *La innovación como fuente de desarrollo*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://www.mintic.gov.co/>
- Hierro, L., & Herrera, J. (s.f.). *Mecanismos de Intervención del Sector Público*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://personal.us.es/>
- Manjarrés, L., & Vega, J. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: Evolución de su campo de estudio. *Dimension empresarial*, X(1), 18-29.

- Manrique, F. (2013). *Los Retos de la política de Innovación en Colombia I parte*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de Semana: <http://www.semana.com>
- Miranda, R. (2008). *Teoría organizacional*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.institutodrsallares.com.ar/>
- Palacio, E. (Agosto de 09 de 2011). *Crear una empresa*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <https://crearunaempresaya.wordpress.com>
- Pérez Gregorio, M. G. (25 de Marzo de 2016). *La importancia del organigrama en la empresa*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.seindor.com/>
- Pidal, M. (2009). La teoría del Caos. *Cuadernos unimetanos*, 29-33.
- Psicología y Empresa. (08 de Octubre de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://psicologiayempresa.com/>
- Ramió, C. (Agosto de 2008). *Teoría de la organización y administración pública*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/>
- Republica, C. d. (29 de Diciembre de 1998). *Ley 489 de 1998*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Republica, C. d. (10 de Enero de 2012). *Ley 1508 de 2012*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.mintic.gov.co/>
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.
- Sosa, Chino, Cleofas, Escalera, & Palacios. (2013). *Administración dfh 2013*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <https://administraciondfh2013.wordpress.com>
- Tangua, J. A. (28 de Septiembre de 2016). *Empresas de la Región le Apuestan a la Innovación*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de www.laopinion.com.co
- Villalobos, G., Fernandez, F., & Vila, F. (2016). *La Innovación un Factor Clave para la Competitividad de las Empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Visser, J. (2002). *Learndev*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://www.learndev.org/>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.

Apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Objetivo: Conocer la innovación de tipo organizacional en las entidades del sector público de Ocaña.

I. Caracterización de la institución

Nombre de la empresa: _____

Nombre del representante: _____ Celular: _____

Número de empleados: 1 a 5 __ 6 a 10 __ 11 a 50 __ Más de 50 Empleados __

Ámbito principal: Socio- técnico __ Político-cultural __ Control, vigilancia y mejora __

II. Dimensiones organizacionales

En la empresa existe:

Mucha cantidad de documentación (procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas) escrita en la organización.

Amplia variedad de tareas y funciones para los empleados.

La toma de decisiones se mantiene en el nivel superior

Alto nivel de educación formal y capacitación de los empleados.

La distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

La misma cantidad de empleados

Nueva tecnología organizacional

Reconocimiento y aceptación de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados

III. Estrategias de tipo organizacionales.

¿Cuáles de las siguientes estrategias ha implementado la organización?

Autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados

Actuar de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal.

Recompensar la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado.

Autoridad centralizada y estricto control de costos

Énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación.

Sin enfoque organizacional claro

IV. Cambios de Tipo organizacional

¿Cuáles de los siguientes cambios de tipo organizacional lleva a cabo la institución? (única respuesta)

Rotación de las personas dentro de la organización

Reglas de formalización, sistemas de monitoreo y control, desigualdades de poder o estatus

Estrategias metas, visión y misión.

- ___ Reclutamiento, promoción o despido y cambios de recursos asignados.
 ___ Fusiones, adquisiciones, eliminación de unidades organizacionales.
 ___ Incrementar o disminuir los recursos entre las unidades organizacionales.

V. Innovaciones de tipo organizacional

Innovaciones técnicas	SI	NO
Nuevos y/o mejora de procesos, dirección, roles y autoridad.		
Innovación y mejoras de técnicas, herramientas y métodos para los procesos.		
Nuevos lineamientos, leyes, reglamentaciones sobre cambios jerárquicos, mando y conductos		
Implementación tecnología para formalizar y estandarizar los procesos		
Diseño de nuevos procesos		
Ninguna		
No sabes/ No responden		
Otra___ ¿Cuál?		
Innovaciones administrativas organizacionales	SI	NO
La entidad ha realizado cambios a la estructura organizacional		
Reingeniería en la departamentalización y puestos de trabajo		
Cambios y/o mejoras a los manuales de funciones y procedimientos		
Realiza nuevos procesos de control y seguimiento.		
Ninguna		
No sabes/ No responden		
Otra___ ¿Cuál?		

VI. Comportamientos organizacionales

A. **Considera usted ¿Qué las innovaciones de tipo organizacional afectan la cultura propia de la entidad?**

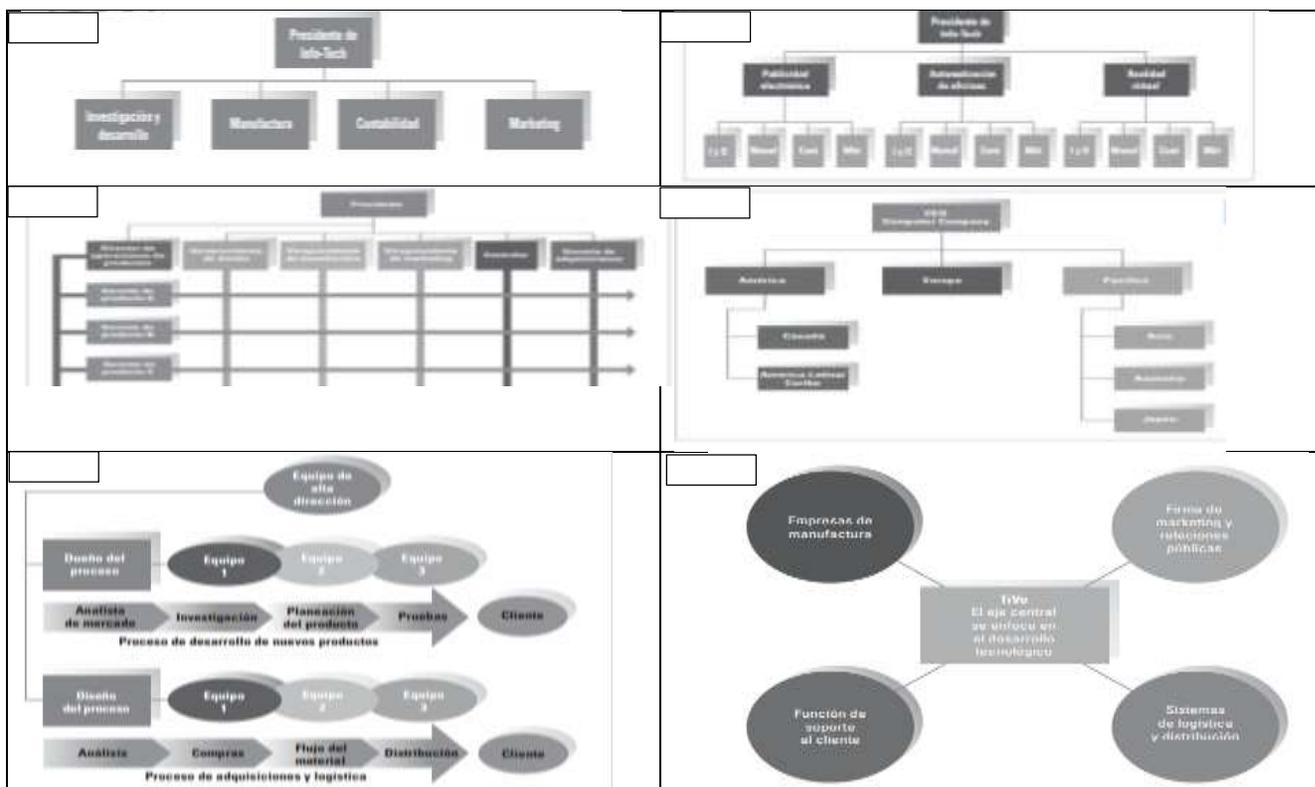
SI___ NO___

- **¿Han generado impactos positivos para la entidad? SI___ NO___**

De acuerdo a los cambios, mejoras e innovaciones la institución logró:

- ___ Mejor y excelente desempeño
 ___ Superó falencias en los procesos, la dirección y la comunicación.
 ___ Estabilidad y mejores prácticas laborales.
 ___ Cuenta con mayor desempeño laboral por parte de los colaboradores.
 ___ Aceptación, reconocimiento y adaptación a los cambios por parte de los empleados.
 ___ Alcanzaron los objetivos y las expectativas esperadas.

VII. Seleccione la imagen que es similar a la estructura organizacional de su institución.



VIII. ¿Qué procesos ha implementado la institución durante los últimos seis meses? _____

IX. ¿Qué programas y proyectos actualmente desarrolla la organización? _____

X. ¿Qué herramientas, técnicas y equipos ha implementado la institución? _____

Gracias por su colaboración