

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

**Desarrollo de la cultura de la innovación y creatividad
en servidores públicos**

Developing a culture of innovation and creativity among public servants

José Edmundo Dávalos von Eckstein

josedavalosvk@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6281-9770>

Universidad Nacional de Canindeyú

Paraguay

Silvio Daniel Domínguez Balcaza

danielbalcaza311@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-2735-1692>

Universidad Nacional de Concepción

Paraguay

Nidia Patricia Benítez Rotela

nidia.patricia78@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-7093-0151>

Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados

Paraguay

Pedro Hugo Lorenzo González Barrios

pedro4487gonzalez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-3091-8554>

Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados

Paraguay

Rocío María del Carmen González

roparaguari220584@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-6990-5784>

Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados

Paraguay

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5003>

Artículo recibido: 11 de agosto de 2025.

Aceptado para publicación: 23 de diciembre
de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5003>

Desarrollo de la cultura de la innovación y creatividad en servidores públicos

Developing a culture of innovation and creativity among public servants

José Edmundo Dávalos von Eckstein

josedavalosvk@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6281-9770>
Universidad Nacional de Canindeyú
Paraguay

Silvio Daniel Domínguez Balcaza

danielbalcaza311@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-2735-1692>
Universidad Nacional de Concepción
Paraguay

Nidia Patricia Benítez Rotela

nidia.patricia78@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-7093-0151>
Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados
Paraguay

Pedro Hugo Lorenzo González Barrios

pedro4487gonzalez@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-3091-8554>
Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados
Paraguay

Rocío María del Carmen González

roparaguari220584@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-6990-5784>
Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados
Paraguay

Artículo recibido: 11 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 23 de diciembre de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El estudio investiga la relación entre la cultura organizacional y el fomento de la innovación y creatividad entre los servidores públicos. Una cultura de apoyo, tolerancia al fracaso y liderazgo transformacional es crucial para que las administraciones públicas aborden los desafíos sociales complejos de manera más efectiva. Se aplica una metodología de tipo cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal. La muestra fue de 368 servidores públicos que prestan servicios en la administración central y varias Organizaciones y Entidades del Estado (OEE). Los resultados sugieren que la innovación en el sector público no depende solo de la tecnología, sino de la capacidad intrínseca de los servidores para proponer y pilotar nuevas soluciones. Se concluye que, la inversión en el desarrollo de una cultura de intraemprendimiento y el establecimiento de espacios seguros para la experimentación y el desarrollo de la creatividad son fundamentales para la modernización del estado.

Palabras clave: intraemprendimiento, cultura organizacional, tecnología, liderazgo transformacional, servidores públicos

Abstract

This study investigates the relationship between organizational culture and the promotion of innovation and creativity among public servants. A culture of support, tolerance for failure, and transformational leadership is crucial for public administrations to address complex social challenges more effectively. A quantitative methodology, non-experimental design, descriptive scope, and cross-sectional approach were used. The sample consisted of 368 public servants working in the central administration and various State Organizations and Entities (SOEs). The results suggest that innovation in the public sector depends not only on technology but also on the intrinsic capacity of public servants to propose and pilot new solutions. It is concluded that investment in developing a culture of intrapreneurship and establishing safe spaces for experimentation and the development of creativity are fundamental for the modernization of the state.

Keywords: intrapreneurship, organizational culture, technology, transformational leadership, public servants

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Dávalos von Eckstein, J. E., Domínguez Balcaza, S. D., Benítez Rotela, N. P., González Barrios, P. H. L., & González, R. M. del C. (2025). Desarrollo de la cultura de la innovación y creatividad en servidores públicos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (6), 1599 – 1621. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5003>

INTRODUCCIÓN

La presión social por una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados ha posicionado a la innovación como una prioridad clave en la agenda de la reforma estatal. Tradicionalmente, las administraciones públicas han sido percibidas como estructuras burocráticas, jerárquicas y reacciones al cambio, lo que a menudo sofoca la creatividad individual. Sin embargo, la creciente complejidad de los problemas públicos (cambio climático, pandemias, desigualdad social) exige respuestas que superen los modelos operativos estándar.

La cultura de la innovación en el sector público se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que promueven la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos y servicios que agregan valor público. Esta cultura es el motor que transforma la creatividad individual (la capacidad de generar ideas originales) en innovación organizacional (la implementación exitosa de esas ideas).

El principal desafío para permitir el uso eficiente de la información en la administración pública radica en modificar las actitudes y las creencias arraigadas de los líderes y mandos directivos. Estas creencias se manifiestan en prácticas que restringen el flujo de conocimiento, como la clasificación excesiva de información como "confidencial", la exigencia constante de autorizaciones para acceder a informes, la prohibición estricta de usar internet para ciertas actividades durante el horario laboral, o la práctica de proteger con contraseñas documentos compartidos en la intranet para limitar el acceso solo al equipo inmediato del jefe (Solórzano Acuña, 2008).

Los paradigmas son esencialmente modelos conceptuales o patrones de conducta que nos proporcionan un marco para solucionar problemas en la vida real. Un cambio de paradigma representa una ruptura significativa; es pasar a un "juego nuevo" con un conjunto diferente de reglas y métodos para hacer las cosas. Esta transición ocurre por necesidad o cuando se adopta un modelo superior. Sin embargo, dado que los paradigmas están profundamente arraigados, su cambio a menudo genera resistencia entre las personas involucradas, más aún cuando los involucrados son bastante adultos y servidores públicos (Canclini & Villoro, 2014).

METODOLOGÍA

Tipo, diseño, alcance y temporalidad

Para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el fomento de la innovación y creatividad entre los servidores públicos se utilizó una metodología cualitativa. Este enfoque permitió una comprensión profunda del tema investigado, a través de la recolección y el análisis de datos.

La investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, corte transversal y no experimental (Hernández Sampieri & Mendoza, 2020).

El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que mide las respuestas brindadas por los encuestados a través de un cuestionario; los datos así obtenidos son tratados de forma estadística, a través de una planilla electrónica.

Muestra

El muestreo fue por conveniencia y estuvo compuesto por 368 servidores públicos que prestan servicios en varias OEE en la República del Paraguay, año 2025 (Gil, Rodríguez, & García, 2008).

Instrumento

Cuestionario de Encuesta con preguntas cerradas, utilizando para ello una Escala de Likert. Para el análisis de confiabilidad del instrumento se aplicó el Alpha de Cronbach, que dio por resultado 0.966 para las 15 preguntas, lo cual validó el mismo. Luego, el instrumento fue validado por cuatro expertos. Para la recogida de datos se utilizó un formulario en línea diseñado en Google Formularios, el cual se remitió vía WhatsApp a los funcionarios que participaron de la muestra. En el encabezado del cuestionario se explica el objetivo de la investigación.

Aspectos éticos

El desarrollo de esta investigación garantiza en todo momento la libertad de pensamiento y la dignidad de los participantes. Se puso especial énfasis en la confidencialidad, el anonimato y la protección a la intimidad. Esto se traduce en que sólo el equipo de investigadores tiene la capacidad de asociar los datos e información recopilados con la identidad de las personas que participaron del estudio.

DESARROLLO

Paradigmas del funcionario público de antes

Las diversas barreras mentales y culturales que obstaculizan la creatividad y la iniciativa en los entornos burocráticos a menudo mantenían al funcionario anclado en el pasado o en el simple cumplimiento de órdenes.

Las barreras a la iniciativa y creatividad en el ámbito de la gestión oficial son:

Dominio del pasado: Algunas personas se guiaban exclusivamente por el pasado, usándolo como el único marco de referencia para interpretar y actuar. Esto impedía la adopción de nuevas ideas.

Servilismo jerárquico: Existía una cultura de obediencia ciega donde el funcionario sentía que su lealtad debía ser únicamente hacia su superior, a quien debía mantener "contento y feliz" cumpliendo fielmente sus órdenes. Esto reducía al funcionario a ser una "pieza" sin iniciativa que simplemente ejecutaba reglamentos o normas.

Exceso de racionalidad: La excesiva importancia dada a la inteligencia racional (IQ), basada puramente en la lógica y la razón, ha tenido efectos colaterales negativos como el egoísmo y el individualismo, limitando así la visión holística y la colaboración.

Apego a lo antiguo: Persistía la creencia de que "todo tiempo pasado fue mejor", llevando a razonar en base a conceptos y métodos obsoletos.

Miedo al futuro: La mayoría de los funcionarios públicos no estaban preparadas para pensar en el futuro con una mentalidad de éxito o posibilidad de algo mejor. Preferían la inercia del presente, asumiendo que "mañana será igual que hoy", lo que se ilustraba con la actitud de disfrutar el presente sin preocuparse por el futuro.

Paradigmas del funcionario público actualmente

El paradigma vigente hoy promueve un funcionario líder, emocionalmente inteligente y proactivo en la mejora del servicio, aunque persisten tensiones relacionadas con la lealtad política sobre el servicio al ciudadano; adaptándose a la dinámica actual y centrándose en el capital humano y la visión de futuro, bajo las siguientes premisas:

Transformación y conocimiento dinámico: Dada la alta velocidad del cambio organizacional, los métodos tradicionales para gestionar el conocimiento se han vuelto obsoletos. Los funcionarios de hoy buscan activamente el protagonismo y el liderazgo en la gestión de sus áreas.

Influencia política y foco en intereses personales: Existe una tendencia en algunos funcionarios a priorizar la fidelidad a los políticos de turno como medio para avanzar en asuntos personales, relegando la preocupación por las necesidades de los usuarios o ciudadanos.

Inteligencia emocional como herramienta: Se reconoce el valor de la Inteligencia Emocional como una habilidad clave que permite a los funcionarios reconocer, motivar y manejar eficazmente sus propias emociones y mejorar sus relaciones interpersonales.

Funcionario como Agente de Cambio (Pionero): A diferencia del rol pasivo, el funcionario actual se ve como una pieza importante dentro de la organización. Es un pionero que toma la iniciativa y participa activamente en el mejoramiento continuo de los servicios o productos que ofrece la institución.

Mentalidad Visionaria y Preparación Continua: Ante la incertidumbre de que "nadie sabe cómo será mañana", el funcionario opera con una mentalidad visionaria. Está preparado para enfrentar las nuevas contingencias futuras, adoptando una actitud de "Siempre listos", similar al principio de los Boys Scout.

Paradigmas del funcionario público del mañana

El futuro de la administración pública está intrínsecamente ligado al cambio de paradigmas, lo que transformará la percepción de los fenómenos y la operación misma de las instituciones. El servidor público del mañana deberá ser un agente de cambio orientado al ciudadano, creativo, eficiente y operando dentro de una estructura organizacional ágil y flexible, que deberá valorar todas las formas de inteligencia (existentes y emergentes). El nuevo paradigma se centrará en los siguientes pilares:

Rendición de cuentas a la comunidad: La máxima prioridad será que el funcionario demuestre eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, pues es la comunidad quien paga su remuneración. En consecuencia, el desempeño será el factor determinante: la propia ciudadanía decidirá la permanencia o remoción de aquellos funcionarios cuyo trabajo sea deficiente.

Foco en la innovación y la creatividad: El servidor público del mañana adoptará la innovación y la creatividad como prácticas centrales. Se entenderá que la creatividad es un proceso deliberado cuyo objetivo es generar resultados originales y novedosos aplicables al sector público.

Excelencia operacional y capacidad transformadora: Se buscará una mayor competitividad con márgenes de error reducidos. Se reconoce la capacidad intrínseca de los funcionarios para generar cambios significativos ("hacer brotar nuevas ramas del árbol y hacer surgir la vida en medio del desierto"), sin necesidad de ser figuras míticas o extraordinarias.

Estructuras organizacionales ágiles: La nueva administración se regirá por organizaciones basadas en procesos diligentes, caracterizadas por ser flexibles y horizontales. Este modelo facilita la adaptación rápida a los cambios, contrastando con la estructura piramidal y funcional tradicional que inherentemente causa demoras e ineficiencia.

Valoración de las inteligencias múltiples: Se adoptará el modelo de Inteligencias Múltiples propuesto por Gardner (2003), reconociendo y utilizando la diversidad de talentos de los funcionarios, que incluyen ocho tipos de inteligencia: Intrapersonal, Interpersonal, Lingüística, Visual-Espacial, Corporal-Cinestésica, Lógico-Matemática, Musical y Naturalista.

Cultura de la innovación

Desde 1990, se ha promovido activamente la idea de que la competitividad, la innovación y una cultura organizacional son claves para el crecimiento económico, contando con el respaldo de los principales medios de comunicación. Este enfoque se intensificó con el apoyo del sector industrial y de servicios, tomando como base el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (1995). No obstante, los resultados obtenidos en las organizaciones no fueron lo suficientemente significativos como para lograr los objetivos ambiciosos que se habían planteado, tales como: incrementar la productividad de los equipos, integrar a las pymes en las cadenas de valor globales, estimular la competitividad, crear y mantener ventajas competitivas, o potenciar las exportaciones y la inversión extranjera. Por tanto, la creación de esta cultura es un proyecto ambicioso de desarrollo que requiere un compromiso a largo plazo (Braga, 2018).

Gestión pública eficiente

Actualmente están dadas las condiciones de aprovechar la oportunidad única para el crecimiento organizacional, impulsada por un cambio fundamental en la naturaleza de los activos esenciales. A diferencia de épocas anteriores donde primaban los bienes físicos y el capital financiero, los recursos críticos de hoy son intangibles. El factor determinante para el éxito y el desarrollo de cualquier organización es su capacidad para activar y canalizar su capital intelectual a través de la creatividad de sus colaboradores (Schlesinger, 2009).

Por otro lado, la innovación no es simplemente la invención de una idea, sino el resultado tangible de esa idea una vez que ha sido aplicada y explotada de forma efectiva. Su éxito radica en que debe satisfacer una doble exigencia: debe ser viable y estar respaldada por el campo científico y tecnológico, y al mismo tiempo, debe ser útil y aceptada en el campo social (Yves & Johnston, 2003).

Marco conceptual

Cultura de la creatividad: Es un entorno organizacional o social con normas, valores y creencias que fomentan la generación de ideas innovadoras y originales, permitiendo a las personas pensar de manera no convencional y asumir riesgos. Se caracteriza por comportamientos diarios como la diversidad de pensamiento, la colaboración entre disciplinas, la disposición a experimentar y asumir riesgos, y un ambiente donde se valora la expresión de diversas ideas sin temor a ser juzgado (Angulo Boscán, 2022).

Cultura de la innovación: Es el conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas que fomentan la creatividad y la implementación de nuevas ideas en una organización. Se caracteriza por un liderazgo comprometido, apertura a nuevas ideas, tolerancia al riesgo, colaboración, y un enfoque en el aprendizaje continuo. Su objetivo es crear un ambiente donde los empleados se sientan empoderados para proponer soluciones innovadoras y aprender de los errores (Adecco, 2025).

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas que definen la identidad y el modo de actuar de una empresa. Es como la "personalidad" de la organización, que influye en la forma en que los empleados interactúan entre sí y con el exterior, y en la toma de decisiones. Elementos como la historia, los líderes, la estructura y las tradiciones contribuyen a moldear esta cultura (Yopan Fajardo, Palmero Gómez, & Santos Mejía, 2020).

Intraemprendimiento: Es la práctica de actuar como un emprendedor dentro de una organización ya existente para impulsar la innovación, desarrollar nuevas ideas, mejorar procesos o crear nuevas unidades de negocio. Se basa en que los empleados utilicen su creatividad y proactividad, pero con el respaldo de la estructura, los recursos y los clientes de la empresa, lo que resulta en un menor riesgo personal para el individuo y permite a la compañía mantenerse dinámica y adaptable (Santander Universidades, 2022).

Liderazgo transformacional: Es un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los equipos para lograr un cambio positivo y significativo, tanto a nivel organizacional como individual. Se centra en inspirar, empoderar y desarrollar a los colaboradores más allá de sus expectativas personales, fomentando la creatividad, la innovación y la lealtad a través del carisma, la visión y la empatía del líder. Este enfoque busca transformar la mentalidad, los valores y los comportamientos del equipo hacia un mayor compromiso y un nivel superior de desempeño (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

Servidores públicos: Son personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión subordinada al Estado, trabajando en diversas áreas como salud, educación y seguridad pública. Su función principal es beneficiar a la sociedad y al bienestar público, por lo que deben apegarse a principios de legalidad, honradez, imparcialidad y eficiencia. Existen dos tipos principales: los funcionarios, que tienen capacidad de mando y decisión, y los empleados, que realizan tareas de apoyo administrativo y de servicio (Raffino, Equipo editorial, Etecé, 24).

Teoría de la cultura de la innovación en las organizaciones

Sin una estrategia clara, una organización podría toparse con la innovación de forma ocasional o por accidente, logrando resultados variados y no planificados en diferentes áreas. No obstante, la única manera de alcanzar una innovación que sea constante y que se mantenga en el tiempo, generando resultados amplios y consistentes, es desarrollando y fomentando una cultura organizacional dedicada a la innovación. Una cultura de innovación busca promover y facilitar la innovación a lo largo de toda la empresa. Esto significa no solo permitir, sino también motivar a los empleados a invertir tiempo en actividades que no son parte de sus tareas rutinarias, pero que tienen el potencial de impactar positivamente el futuro de la compañía. Este enfoque requiere cuestionar el estado actual y despertar la curiosidad. Es fundamental crear ambientes donde los colaboradores se sientan seguros para generar ideas, hacer preguntas complejas, buscar soluciones creativas, experimentar y aprender por sí mismos. Esto contrasta con el modelo tradicional donde la responsabilidad de innovar recae de forma exclusiva en un único líder, cuya visión lo decide todo. La verdadera innovación empresarial se logra mediante la prueba constante y el aprendizaje ininterrumpido, y solo se vuelve sostenible cuando deja de depender de los líderes o directivos para convertirse en un valor genuinamente integrado en la esencia y cultura de la empresa (Chuan, 2024).

Teoría de la cultura de la creatividad en las organizaciones

En la teoría se pone de manifiesto que, la creatividad organizacional está profundamente determinada por el entorno, ambiente y clima de trabajo. Dentro de cualquier organización, existen fuerzas que, por un lado, impulsan la creatividad y, por otro, la limitan. Para fomentar la innovación, es crucial identificar estas fuerzas para poder potenciar las primeras y eliminar las segundas. El proceso creativo dentro de una organización requiere de cooperación. Toda tarea o proyecto emprendido exige la participación y colaboración de distintos grupos para alcanzar el objetivo final. Sin embargo, irónicamente, la cooperación a veces se transforma en una fuerza limitante para la creatividad. Esto ocurre frecuentemente cuando los miembros de un grupo o profesión condicionan su apoyo a que el proyecto o la nueva idea se adhiera estrictamente a las normas o reglas establecidas por ese grupo. En tales circunstancias, la necesidad de ajustarse a estándares preestablecidos hace que la cooperación, lejos de ser un facilitador, se convierta en un obstáculo directo para el desarrollo de ideas originales (Rojas de Escalona, 2007)

Teoría de la asociación de perspectivas

Esta teoría sostiene que, al cambiar nuestra perspectiva, revelamos opciones y caminos que antes eran invisibles o no considerados. A su vez, el acto de percibir esas nuevas posibilidades puede provocar un cambio de la manera en que vemos el problema o la situación original. Esta retroalimentación entre

el cambio de perspectiva y la revelación de nuevas posibilidades es lo que sostiene e impulsa continuamente el proceso creativo (Glăveanu, 2020).

Paradigma Holístico

Es un modelo de pensamiento y una visión del mundo que se caracteriza por su enfoque en la comprensión de la totalidad de los sistemas y fenómenos, en lugar de analizar únicamente sus componentes individuales de forma aislada. Algunos componentes del paradigma holístico son:

Unidad, totalidad y principio de escala: Frente a la agobiante cantidad de conocimiento en circulación en la cultura contemporánea, se considera que no podemos tener un conocimiento de la totalidad, pero el Paradigma Holístico (PH) lo permite; y por ello, para cualquier totalidad, incluso la mayor: el universo. Sólo que cada totalidad la podemos conocer a un distinto nivel de escala. Para hacer esto debemos comprender que al conocimiento de una totalidad, no se accede por la agregación del conocimiento de las partes -las que pueden ser "infinitas"- sino por la visión de la totalidad como una unidad. Sólo ponerles nombres a las células de una persona le tomaría más que toda su vida. Al respecto, es ilustrativo el cuento de los ciegos y el elefante: el elefante es como un tronco, dice uno; no, es como una serpiente dice el otro; es como una manta raya dice el que le toca las orejas. Ninguno conoce el elefante, ni el modo en que cada parte participa en la conformación del elefante. Y, así es con el conocimiento de las partes sin el conocimiento del todo. Si no conocemos el todo, el conocimiento de algunas -aunque sean muchas- de sus partes produce una figura que no nos da garantías de ser la figura del todo. Y esa es una de las grandes limitaciones de la ciencia contemporánea y de los seres humanos (Yentzen, 2012).

Principio de relatividad: Para comprender la interconexión de las cosas, debemos buscar las similitudes en aquello que parece diferente. La clave es analizar todo fenómeno como un proceso y entender la relación de cada parte con el sistema completo. Es decir, se debe identificar el lugar que ocupa un elemento y la función que desempeña dentro de una totalidad mayor. Según el principio de relatividad, algo solo se conoce verdaderamente cuando se comprende su ubicación, su función y su relación con el todo circundante. El pensamiento absoluto opera de forma contraria, al considerar los elementos como entidades aisladas y separadas (Yentzen, 2012).

Principio de trinidad: El pensamiento mecánico percibe que todo fenómeno es impulsado por dos fuerzas opuestas (acción y resistencia, positivo y negativo, entre otros). Sin embargo, al emprender una acción, a menudo nos enfocamos solo en la fuerza de la acción e ignoramos la inevitable fuerza de resistencia. Esta omisión nos lleva a creer, erróneamente, que la acción puede sostenerse indefinidamente (Yentzen, 2012)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Primeramente, se pasa a describir las características sociodemográficas de los funcionarios públicos que participaron del estudio, para luego, mostrar los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Preguntas #1 al #6. Características sociodemográficas de los encuestados.

Las características de los 368 servidores públicos encuestados son como sigue:

En cuanto al sexo; 57,3% son masculino y 42,7% son femenino.

En relación con el rango etario, la distribución es como sigue: de 20 a 29 años representa el 6,3%, de 30 a 39 años es el 23,8%, de 40 a 49 años es el 36,4%, de 50 a 59 años es el 30,2%, y de 60 años en adelante el 3,3%.

En torno al lugar de residencia: sólo el 26,1% reside en la ciudad de Asunción, el 68,3% son oriundos del Departamento Central; y, el restante 5,6% vive en otras localidades del interior.

El nivel socioeconómico en el que se sitúan: 67,6% Bajo, 21,5% Medio y 10,9% Alto.

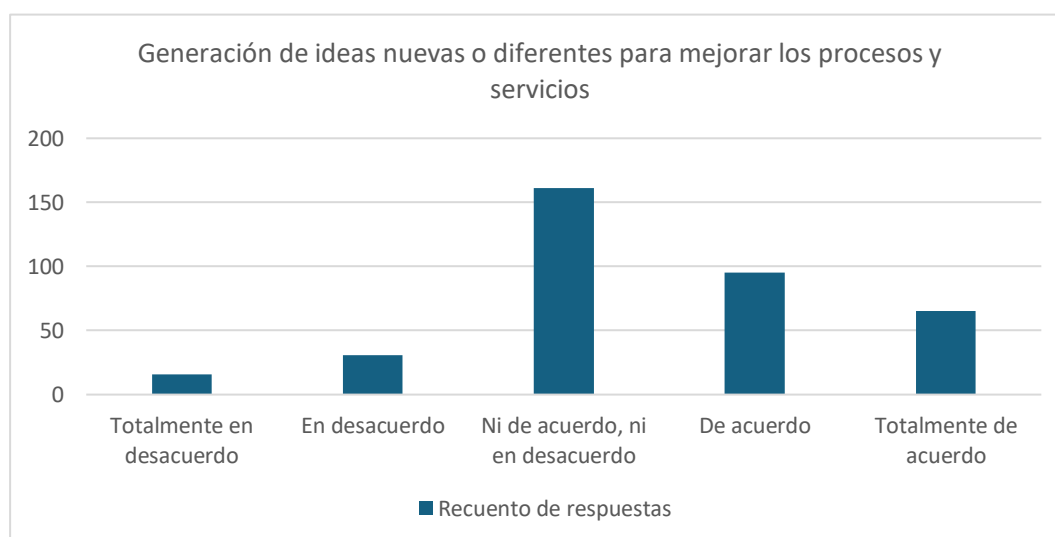
Con respecto al área de trabajo: el 38,5% se desempeña en Administración y Finanzas, el 35,1% se desenvuelve en Gestión de Personas, el 15,8% en Asesoría Jurídica, un 7,1% en la Dirección de Apoyo y tan solo el 3,8% en Servicios Generales.

El 63,9% de los servidores públicos cuenta con una categoría de “Profesional”, lo que implica que éstos han concluido una carrera universitaria; el 29,9% tienen categoría de “Técnico” y un 6,2% es personal contratado.

Pregunta #7. Propongo activamente ideas nuevas o diferentes para mejorar los procesos y servicios en mi área de trabajo.

Gráfico 1

Generación de ideas para mejorar el desempeño laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En el cuestionamiento respecto a si los funcionarios públicos generan permanentemente ideas nuevas o diferentes para mejorar los procesos y servicios en su área de trabajo, las respuestas son como sigue:

El 43,8% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 25,8% manifestó estar “de acuerdo”

El 17,7% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”

El 8,4% se muestra “en desacuerdo”; y, finalmente,

El 4,3% está “totalmente en desacuerdo”.

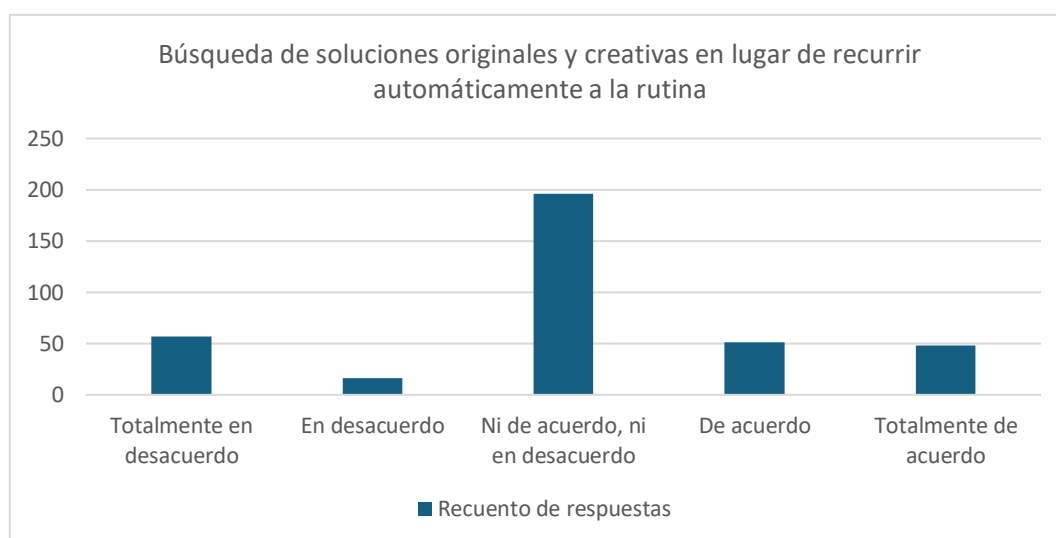
Esto demuestra que, los servidores públicos no están lo suficientemente motivados a generar ideas nuevas o introducir cambios en su área de trabajo; o, el cotidiano quehacer no les requiere innovar o ser creativos.

Por su lado, (Degrossi, 2023) menciona que, en Argentina las organizaciones pretenden incorporar la “cultura de apertura y curiosidad” en sus colaboradores, donde se valore el debate, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo. Una cultura de apertura y curiosidad es un ambiente donde se fomenta la exploración, el cuestionamiento y la aceptación de nuevas ideas, lo que lleva a la innovación, la resolución creativa de problemas y una mayor adaptabilidad. Se caracteriza por la ausencia de miedo a hacer preguntas o cometer errores y por una mentalidad de “principiante” que permite ver oportunidades que de otra manera pasarían desapercibidas.

Pregunta #8. Al enfrentar un problema, buscar soluciones originales y creativas en lugar de recurrir automáticamente a la rutina.

Gráfico 2

Creatividad versus automatización y rutina en el puesto laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

La percepción de los funcionarios públicos en relación con la búsqueda de soluciones originales y creativas en lugar de recurrir automáticamente a la rutina es como sigue:

El 53,3% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 15,5% está “totalmente en desacuerdo”

El 13,9% manifestó estar “de acuerdo”

El 13,0% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”; y, por último,

El 4,3% se muestra “en desacuerdo”.

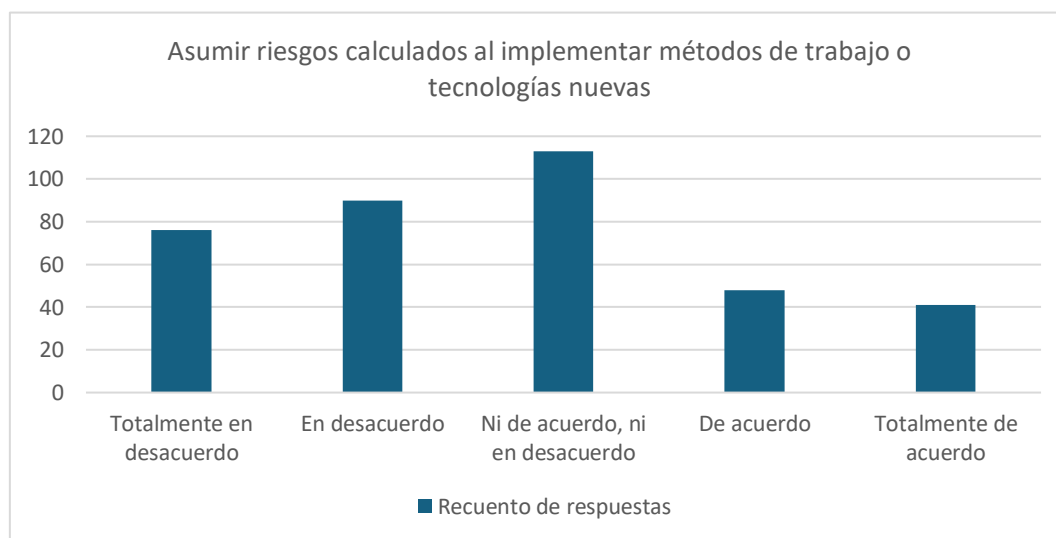
Inicialmente, notamos que la mayoría duda en cuanto a si la rutina puede cambiarse; pero, un 26,9% opina que en su puesto laboral pueden ser creativos e introducir cambios.

La rutina laboral, aunque pueda ser eficiente, a menudo limita la creatividad. Para revitalizar el trabajo, se debe empezar por identificar las tareas más monótonas. Una vez detectadas, hay que preguntarse cómo podrían abordarse de forma distinta, por ejemplo, introduciendo una herramienta o técnica innovadora que rompa con lo establecido e ir incorporando la creatividad necesaria en las actividades diarias (Govindaraju, 2025).

Pregunta #9. Estoy dispuesto/a a asumir riesgos calculados al implementar métodos de trabajo o tecnologías que son nuevos para mi institución.

Gráfico 3

Asunción de riesgos calculados al implementar métodos de trabajo o tecnologías nuevas.



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, asumir riesgos para introducir cambios en la modalidad de trabajo o innovar con tecnología se identifica lo siguiente:

El 30,7% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 24,5% se muestra “en desacuerdo”

El 20,7% está “totalmente en desacuerdo”

El 13,0% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 11,1% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

Aquí, se posiciona nuevamente la duda en primer lugar respecto a “asumir los riesgos” que van aparejados a los cambios en la forma de hacer o al innovar con tecnología en el sector público. Muchas veces no están dadas las condiciones para generar cambios, más aun si no se está en un alto nivel directivo.

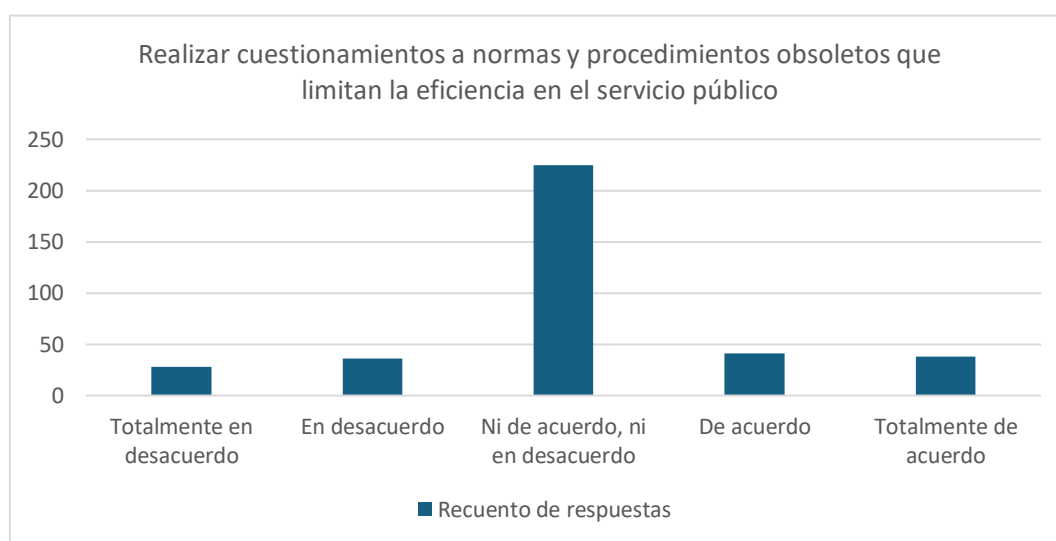
En la era del constante avance tecnológico, es crucial que las empresas evolucionen continuamente y abracen sin problemas la integración de las nuevas tecnologías. La tecnología es el motor que define el mundo corporativo actual, manifestándose en la incorporación de software avanzado, la adopción de la automatización de procesos de negocios (BPA). Además, el cambio tecnológico tiene el poder de

transformar radicalmente diversas áreas de la organización, abarcando desde la comunicación hasta los procesos internos. Atendiendo a la incesante evolución de la tecnología, esta se consolida como la principal fuerza impulsora de la transformación en todo tipo de organizaciones (sean estas simples o complejas). (WalkMe, 2025)

Pregunta #10. Cuestiono las normas o procedimientos obsoletos que, a mi juicio, limitan la eficiencia del servicio público.

Gráfico 4

Realizar cuestionamientos a normas y procedimientos obsoletos que limitan la eficiencia en la prestación del servicio público



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, asumir riesgos para introducir cambios en la modalidad de trabajo o innovar con tecnología se identifica lo siguiente:

El 61,2% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 11,1% manifestó estar “de acuerdo”

El 10,3% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”

El 9,8% se muestra “en desacuerdo”; y,

El 7,6% está “totalmente en desacuerdo”.

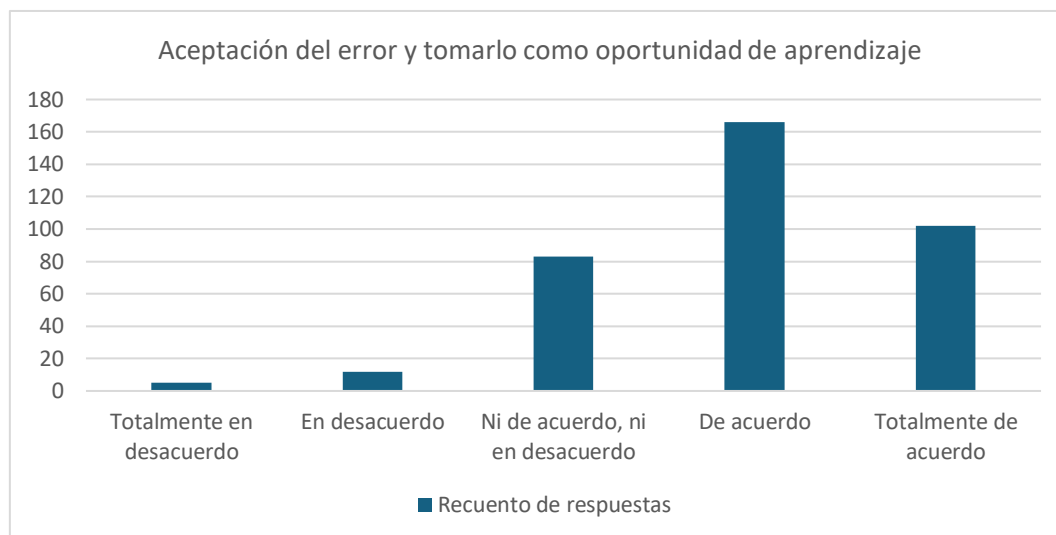
En el sector público en nuestro país, no está bien visto que el funcionario cuestione la forma en que se realizan las actividades; por lo que si lo hace, se lo identifica generalmente como “problemático”.

En este sentido, la (DINAC, 2025) menciona que, los puestos de la administración pública deberían ser asignados a las personas más competentes, a quienes demuestren lealtad a la constitución y posean un profundo sentido de la justicia. Sin embargo, el texto lamenta que muchas personas busquen ocupar cargos públicos sin poseer la preparación ni la formación necesarias para el puesto. Esta ambición de destacar, sin la comprensión de la importancia y la responsabilidad inherentes al servicio público, termina perjudicando negativamente los resultados de dicha función. (p. 5)

Pregunta #11. Considero los errores en la implementación de una idea nueva como una oportunidad de aprendizaje, no como un fracaso.

Gráfico 5

Aceptación del error y tomarlo como oportunidad de aprendizaje



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los servidores públicos sobre la aceptación del error en el que se puede incurrir durante su gestión y tomarlo como una oportunidad de aprendizaje para mejorar su desempeño es como sigue:

El 45.1% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”

El 27,7% manifestó estar “de acuerdo”

El 22,6% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 3,3% se muestra “en desacuerdo”; y,

El 1,3% está “totalmente en desacuerdo”.

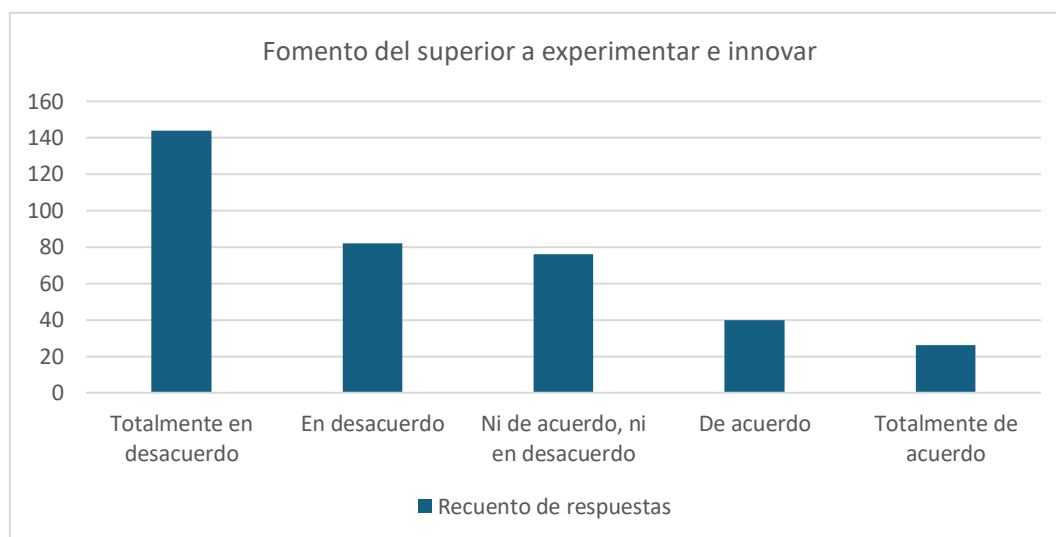
Aquí se identifica claramente la voluntad de cambio y compromiso con la mejora continua por parte de los servidores públicos en su lugar de actuación.

Es lógico que el sector público se enfoque más en gestionar los cambios relacionados con los servicios, dado que la función pública ha pasado gradualmente de producir bienes públicos (Hartasánchez Garaña, 2009).

Pregunta #12. Mi superior directo fomenta activamente la experimentación y valora positivamente las propuestas innovadoras.

Gráfico 6

Fomento del superior a experimentar e innovar en la gestión pública.



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, asumir riesgos para introducir cambios en la modalidad de trabajo o innovar con tecnología se identifica lo siguiente:

El 39,1% está “totalmente en desacuerdo”

El 22,3% se muestra “en desacuerdo”

El 20,7% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 10,9% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 7,0% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

En este sentido, se interpreta que los funcionarios públicos no sienten estímulo o apoyo de sus jefes para experimentar e innovar en sus puestos de trabajo.

El examinar la identidad de la organización brinda la oportunidad de cuestionar y reconsiderar qué se hace y el modo en que se lo lleva a cabo, lo que; a su vez, expande un abanico de posibilidades. Aunque el sector público opera rigiéndose estrictamente por el principio de legalidad (que define lo que se debe hacer), todavía existe un margen importante para la innovación dentro de ese marco (Lasagna, 2022).

Pregunta #13. Siento que mi opinión y mis ideas creativas son valoradas y tomadas en cuenta por la dirección superior de la institución.

Gráfico 7

Opiniones e ideas creativas que son valoradas y tenidas en cuenta por la superioridad



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

Los encuestados perciben que sus jefes no valoran ni tienen en cuenta las opiniones e ideas creativas que pudieran brindar los funcionarios. El recuento de las respuestas a este respecto es como sigue:

El 26,1% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 24,2% se muestra “en desacuerdo”

El 22,3% está “totalmente en desacuerdo”

El 14,9% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 12,5% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

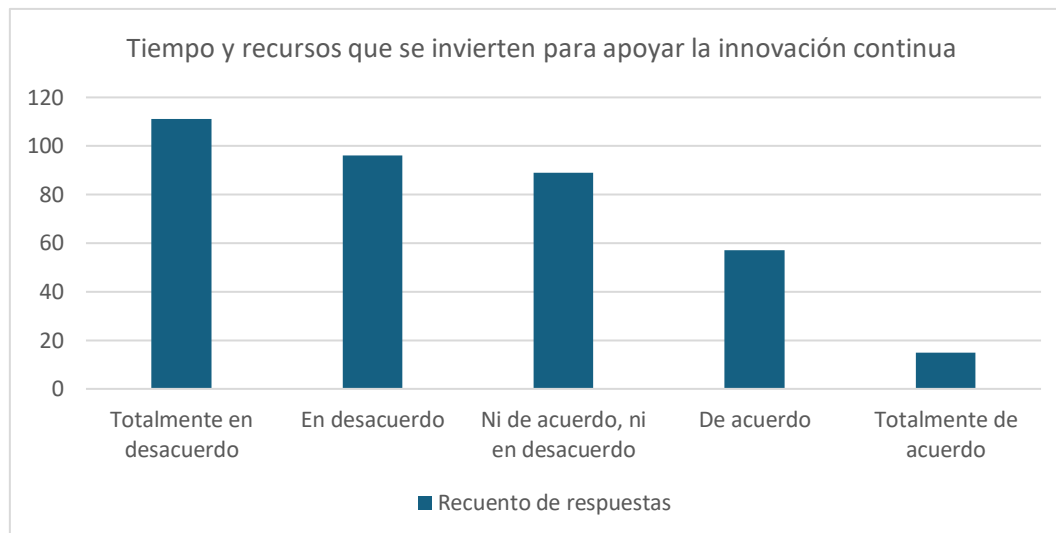
En el sector público, los funcionarios perciben que no tienen apoyo ni son escuchados por sus superiores al momento de dar opiniones o generar ideas creativas para mejorar su desempeño o la gestión pública.

(Mendoza, 2021) menciona que, en un estudio de Harvard Business Review se identifican dos razones clave por las cuales los líderes o jefes a menudo no impulsan las ideas y preocupaciones de sus empleados: 1) Tienen poca autonomía o margen para implementar los cambios sugeridos, y 2) Se sienten obligados a enfocarse únicamente en el corto o mediano plazo. Por lo tanto, la percepción de que los jefes “no escuchan” frecuentemente se debe más a su limitado poder para ejecutar cambios que a una deficiencia real en sus habilidades de liderazgo.

Pregunta #14. Mi institución invierte suficiente tiempo y recursos (capacitación, tecnología) para apoyar la innovación continua.

Gráfico 8

Tiempo y recursos que se invierten para apoyar la innovación continua



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, el tiempo y recursos que invierte el sector público para apoyar la innovación continua de los servidores públicos tendiente a brindar una gestión pública eficiente es como sigue:

El 30,2% está “totalmente en desacuerdo”

El 26,1% se muestra “en desacuerdo”

El 24,2% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 15,5% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 4,0% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

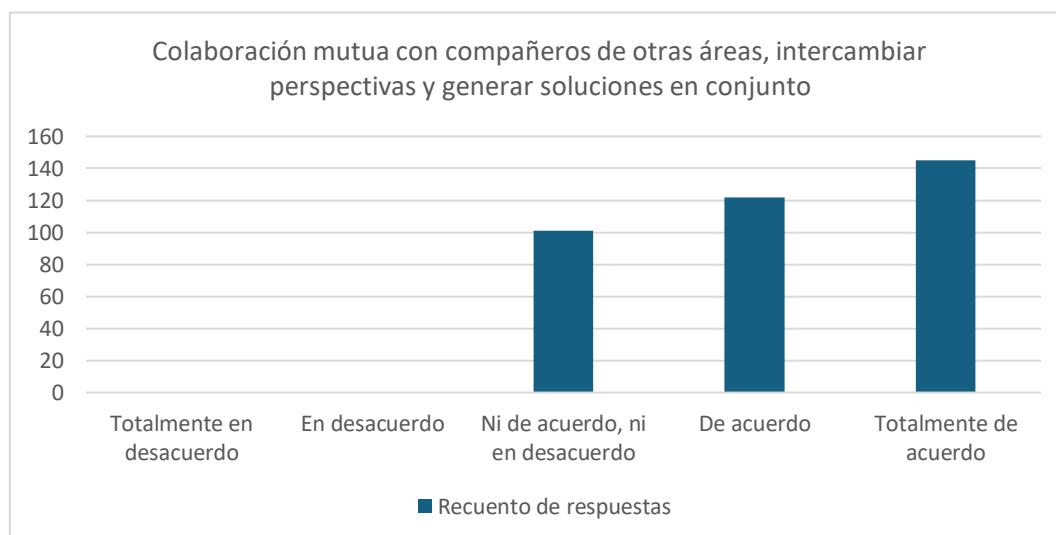
En opinión de los encuestados, el estado presenta una inversión relativamente baja para apoyar la innovación continua de los funcionarios públicos.

La innovación es fundamental para lograr ventajas competitivas duraderas y para incrementar la productividad tanto de las organizaciones como de las economías. En el sector público, el esfuerzo innovador se considera necesario para mejorar la gestión, aunque este esfuerzo por sí solo no garantiza automáticamente resultados innovadores exitosos. Además, se ha observado que en este sector no existe una correlación directa y positiva entre la cantidad de financiamiento invertido en innovación y la obtención de resultados innovadores adicionales (Pastor Pérez, Rodríguez Gutiérrez, & Ramos Ávila, 2017).

Pregunta #15. Busco activamente la colaboración con compañeros de otras áreas para intercambiar perspectivas y generar soluciones conjuntas (PAT).

Gráfico 9

Colaboración mutua con compañeros de otras áreas, intercambiar perspectivas y generar soluciones en conjunto



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

Los encuestados mencionan que existe colaboración mutua con compañeros de otras áreas para intercambiar perspectivas y generar soluciones en conjunto. En este orden de cosas, las opiniones de los encuestados se presentan como sigue:

El 39,4% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”

El 33,2% manifestó estar “de acuerdo”

El 27,4% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

La opción de “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, sin respuesta.

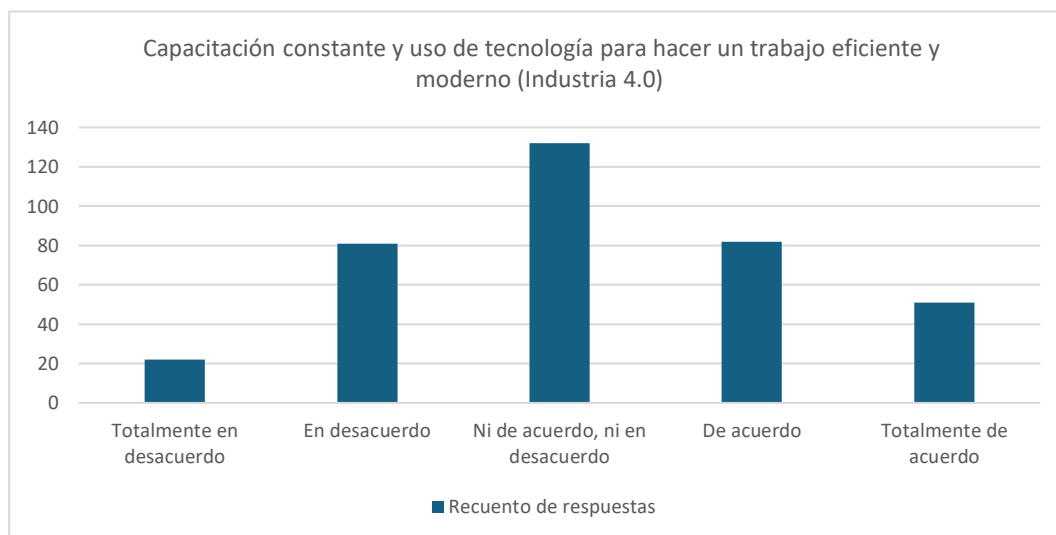
Evidentemente, el funcionario público en su mayoría se manifiesta predispuesto a colaborar con otros funcionarios para mejorar su desempeño y el de la organización.

(Nieto & Mayoral, 2021) mencionan que, el director o jefe de área fomenta el crecimiento de sus colaboradores al permitir que éstos asistan a capacitaciones sobre innovación y administración pública, aun cuando el contenido no esté directamente ligado a sus funciones específicas. Además, la dependencia debería implementar programas de mentoría interna, donde el personal con más experiencia guía a los nuevos talentos. Esto no solo promueve el sentido de equipo y el desarrollo profesional, sino que también fortalece la colaboración entre funcionarios de diferentes áreas.

Pregunta #16. Me capacito y utilizó activamente herramientas digitales o tecnológicas para hacer mi trabajo más eficiente y moderno (Industria 4.0).

Gráfico 10

Capacitación constante y uso de tecnología para hacer un trabajo eficiente y moderno



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, asumir riesgos para introducir cambios en la modalidad de trabajo o innovar con tecnología se identifica lo siguiente:

El 35,9% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 22,3% manifestó estar “de acuerdo”

El 22,0% se muestra “en desacuerdo”

El 13,9% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”; y,

El 5,9% está “totalmente en desacuerdo”.

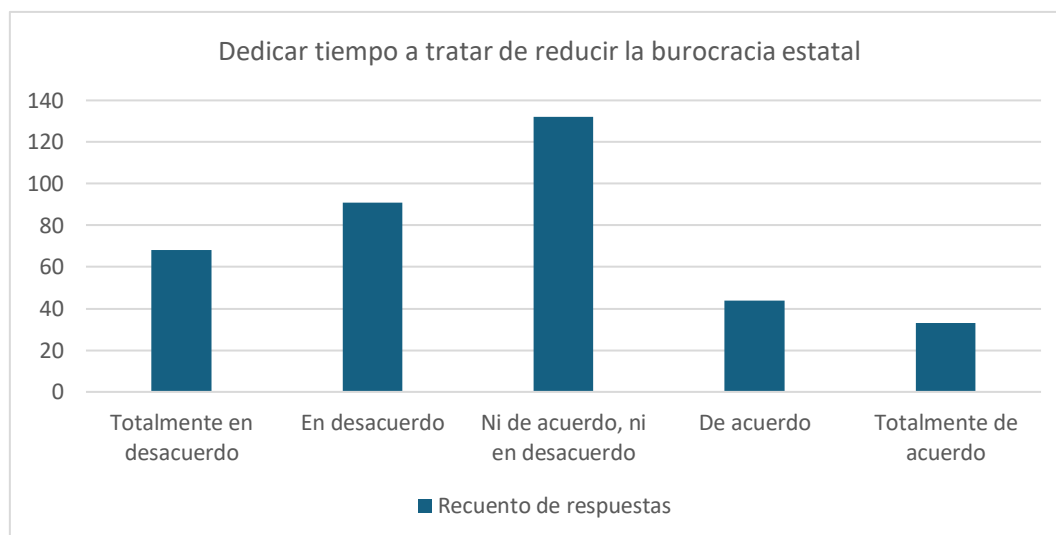
En el sector público en nuestro país, todavía no prevalece en el funcionariado la necesidad de seguir capacitándose, dado que esto no es muy tenido en cuenta para las promociones o beneficios extras que se pudieran obtener. La tecnología no es aprovechada en su máxima expresión por el rango etario elevado que presenta el funcionariado público.

La tecnología es fundamental para incrementar la eficiencia laboral. Los avances nos han proporcionado herramientas y aplicaciones específicas que facilitan y agilizan nuestras tareas cotidianas. Estas soluciones nos permiten gestionar el trabajo de forma más eficiente, automatizar procesos repetitivos y acceder a la información de manera inmediata. Un ejemplo claro es el uso de software y aplicaciones de gestión de tareas, que ayudan a la organización, la priorización y el seguimiento de las actividades y el progreso (SOAINT, 2024)

Pregunta #17. Dedico tiempo a buscar e implementar activamente formas de reducir la burocracia innecesaria en mis tareas diarias.

Gráfico 11

Dedicar tiempo a tratar de reducir la burocracia estatal (Intraemprendimiento)



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En cuanto a, dedicar tiempo a tratar de reducir la burocracia estatal, los encuestados opinan de la siguiente forma:

El 35,9% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 24,7% se muestra “en desacuerdo”

El 18,5% está “totalmente en desacuerdo”

El 12,0% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 8,9% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

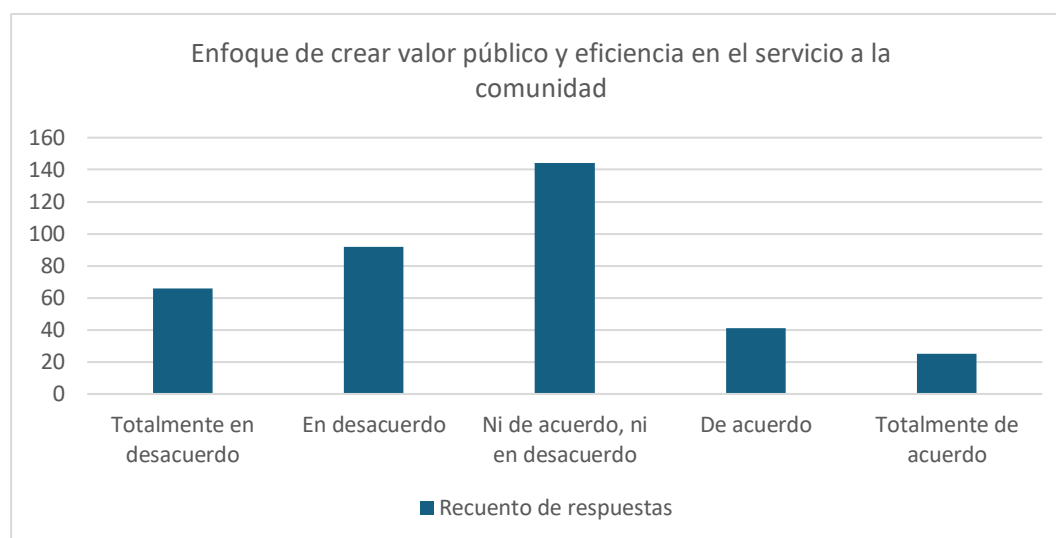
Los funcionarios públicos generalmente cumplen tareas específicamente asignadas; y, no se les requiere generar cambios en lo que hacen.

Es imprescindible modernizar y transformar el actual esquema administrativo y operativo de los ministerios y secretarías ejecutivas para poder brindar a los ciudadanos un servicio de calidad, ya que la burocracia persiste en casi todas estas entidades. Se requiere una reingeniería profunda de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes, reducir los tiempos de ciclo y así responder a las necesidades contemporáneas. Esta modernización es clave para apoyar el desarrollo económico y social del país en la actual era digital y tecnológica. Aunque las computadoras reemplazaron a las máquinas de escribir hace décadas, aún se observan muchos funcionarios que se han “quedado en el tiempo”. Se considera inadmisibles esta rigidez y el miedo al cambio en pleno siglo XXI, sugiriendo que estos funcionarios deberían ser reemplazados por personal más joven que demuestre una mayor flexibilidad y una actitud abierta hacia la tecnología. (Zárate Lázaro, 2024)

Pregunta #18. Mi trabajo se enfoca en crear valor público y en la eficiencia del servicio a la comunidad, no solo en el cumplimiento normativo.

Gráfico 12

Enfoque de crear valor público y eficiencia en el servicio a la comunidad



Fuente: Encuesta aplicada a los servidores públicos del Estado paraguayo.

En opinión de los encuestados, respecto a enfocarse en crear valor público y lograr prestar un servicio a la comunidad con eficiencia, se obtuvo la siguiente respuesta:

El 35,1% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”

El 25,0% se muestra “en desacuerdo”

El 17,9% está “totalmente en desacuerdo”

El 11,1% manifestó estar “de acuerdo”; y,

El 6,8% marcó la opción de estar “totalmente de acuerdo”.

En el sector público hasta el momento, no se le requiere crear valor a lo que tiene asignado; pero si, que cumpla con las tareas asignadas.

Los procesos de innovación son una herramienta esencial para que la administración pública pueda adaptarse a un entorno que es dinámico y difícil de predecir. Sin embargo, es crucial que estas innovaciones sirvan para la creación de valor público, lo que significa que deben responder de manera efectiva y comprobable a las necesidades o preferencias de los ciudadanos. Actualmente, se promueven muchas innovaciones en los servicios, pero sin que estas generen realmente un valor público tangible. Las innovaciones enfocadas en establecer vínculos y fortalecer la relación con los ciudadanos son lamentablemente escasas y están disminuyendo (López-Santos, 2016).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La formación y capacitación de los funcionarios públicos debe ser una condición institucional obligatoria en todos los niveles, y no una elección individual. Esta debe ser un proceso continuo,

considerado una labor central y estrechamente alineada con las necesidades reales de la administración pública. Para que esta capacitación sea efectiva y atractiva (y no una simple obligación que se ignore), es necesario contar con expertos profesionales en diseño curricular por competencias y en las diversas áreas del servicio público (como derecho, administración, salud o seguridad). El Estado puede lograr esto de dos maneras: desarrollando internamente esta capacidad o contratando proveedores externos (de la academia o el sector privado), manteniendo siempre la supervisión y el liderazgo sobre el proceso.

El Estado necesita establecer sistemas de formación y capacitación que tengan la capacidad de evolucionar con el tiempo, permitiendo la adaptación a un entorno cada vez más cambiante. Estos sistemas deben no solo responder a los desafíos actuales, sino también anticiparse a la pregunta: ¿Qué se requerirá de un funcionario público en el futuro? Por esta razón, es fundamental asegurar un sistema de formación pública continua a lo largo de toda la vida laboral. Esto es esencial para fomentar la creatividad, la innovación y el liderazgo transformacional, con el objetivo final de desarrollar funcionarios públicos que se dediquen genuinamente al servicio del ciudadano.

La inversión en el desarrollo de una cultura de intraemprendimiento y el establecimiento de espacios seguros para la experimentación y el desarrollo de la creatividad son fundamentales para la modernización de un estado moderno.

REFERENCIAS

Adecco. (28 de 02 de 2025). La importancia de la cultura de la innovación en las organizaciones. Obtenido de <https://www.adecco.com/es-pe/blog/la-importancia-de-la-cultura-de-la-innovacion-en-las-organizaciones>

Angulo Boscán, R. A. (2022). La cultura de la creatividad e innovación, factor vital para el crecimiento económico transorganizacional. Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. N° 61, 98-112.

Braga, W. D. (2018). Creatividad y cultura de la innovación. Reestructuración productiva y organización del proceso de trabajo en Brasil. Escribanía, 16(2), 73-98.

Canclini, N. G., & Villoro, J. (2014). La creatividad redistribuida. México, D. F.: Siglo XXI Ediciones México.

Chuan, F. (25 de 06 de 2024). Innovación, cultura... cultura de la innovación: una guía definitiva de conceptos. Obtenido de <https://franchuan.com/blog/innovacion-cultura-cultura-de-la-innovacion-una-guia-definitiva-de-conceptos/>

Degrossi, M. C. (01 de 10 de 2023). Cultura de la curiosidad. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/cultura-de-la-curiosidad-mar%C3%ADa-claudia-degrossi/>

DINAC. (25 de 11 de 2025). Gestión de la calidad en la administración pública. Obtenido de https://www.dinac.gov.py/v3/index.php/transparencia-y-anticorrupcion-dinac/ley-5282-14-art-8-acceso-a-la-informacion-publica/item/download/1505_443e7f31f31b10657cfe0cca8e1a2ddf

Gil, J., Rodríguez, G., & García, E. (2008). Estadística básica aplicada a las Ciencias de la Educación. Sevilla: Kronos.

Glăveanu, V. P. (2020). Una teoría sociocultural de la creatividad: Uniendo lo social, lo material y lo psicológico. Revista de Psicología General, 24(4), 335-354.

Govindaraju, J. R. (24 de 11 de 2025). ¿Qué hacer si tu rutina diaria de trabajo carece de creatividad? Obtenido de Evalúe la rutina: <https://www.linkedin.com/advice/1/what-do-you-your-daily-work-routine-lacks-creativity-jcruf?lang=es&originalSubdomain=es>

Hartasánchez Garaña, J. M. (2009). Gestión del cambio en el sector público. Buen Gobierno, nú. , enero-junio, 132-148.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Lasagna, M. (01 de 06 de 2022). Conferencia Taller sobre Innovación en la Función Pública. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://desarrollo.edu.py/wp-content/uploads/2022/09/3.-Conferencia-3-Innovacion-Publica-Editado-Version-final.pdf>

López-Santos, J. (2016). Innovación y creación de valor público en gobiernos locales mexicanos. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, 5(9).

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14(1), 118-134.

Mendoza, V. (2021). ¿Por qué los jefes no impulsan las ideas de los empleados? Obtenido de <https://www.linkedin.com/news/story/%C2%BFpor-qu%C3%A9-los-jefes-no-impulsan-las-ideas-de-los-empleados-5294892/>

Nieto, C., & Mayoral, D. (2021). El liderazgo colaborativo hacia el bien común. Stanford Social Innovation Review (en español), núm. 15.

Pastor Pérez, M. d., Rodríguez Gutiérrez, P. I., & Ramos Ávila, A. E. (2017). Efectos del financiamiento público a la innovación: perspectiva microeconómica a partir de un estudio en pequeñas empresas. Región y Sociedad, 29(70), 203-229.

Raffino, Equipo editorial, Etecé. (25 de 09 de 24). Servidor público. Enciclopedia Concepto. Obtenido de <https://concepto.de/servidor-publico/>

Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad desde una perspectiva organizacional. Investigación y Postgrado, 22(2).

Santander Universidades. (08 de 07 de 2022). Intraemprendimientos: en qué consisten y qué beneficios aportan a la empresa. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/intraemprendimientos.html>

Schlesinger, P. (2009). La creatividad como inspiradora de políticas públicas. Cuadernos info, (24), 79-86.

SOAINT. (16 de 05 de 2024). ¿Cómo la tecnología hace más eficiente el trabajo diario? Obtenido de <https://soaint.com/blog/eficiencia-laboral-con-tecnologia-impacto-y-estrategias/>

Solórzano Acuña, L. (2008). Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública. Revista IIPSI, 11(2), 245-256.

WalkMe. (16 de 09 de 2025). Transformación digital. Obtenido de <https://www.walkme.com/blog/technological-change/>

Yentzen, E. (2012). Teoría general de la relatividad. Polis [en línea], 6/2003.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 262-281.

Yves, P. A., & Johnston, A. (2003). Sentiers d'innovation: Pathways to Innovation. París: Futuribles.

Zárate Lázaro, J. C. (20 de 10 de 2024). Eliminemos la burocracia en la administración pública. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/columnistas/2024/10/20/eliminemos-la-burocracia-en-la-administracion-publica/>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 