Cultura organizacional, innovación y transformación digital desde funcionarios de Indervalle

Organizational culture, innovation, and digital transformation through Indervalle public officials

Alexander Arrechea Asprilla

Correo: alexarrechea2@gmail.com

ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3619-3932

Resumen

El presente artículo analiza la relación entre cultura organizacional e innovación en el Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (Indervalle), con el propósito de diagnosticar los factores culturales que inciden en sus procesos de transformación digital. A partir de un enfoque mixto que integra revisión documental, encuestas y entrevistas a funcionarios, se identifican tensiones entre el discurso institucional de modernización y las prácticas organizacionales efectivas.

Los resultados de la investigación evidencian que en Indervalle existe una disposición moderada hacia la innovación y la transformación digital, aunque esta no logra consolidarse plenamente dentro de la cultura organizacional. La mayoría de los funcionarios encuestados se perciben como moderadamente abiertos a la innovación y con un nivel intermedio de preparación para el uso de herramientas digitales; sin embargo, persisten importantes brechas en competencias tecnológicas y en la apropiación institucional del cambio.

En consecuencia, los funcionarios consideran prioritario fortalecer la infraestructura tecnológica, implementar incentivos institucionales, ampliar la capacitación digital y promover liderazgos orientados a la innovación. En conjunto, los hallazgos muestran una organización con potencial para avanzar en procesos de modernización, pero que requiere transformar sus dinámicas culturales y organizacionales para consolidar una verdadera cultura de innovación en el sector público.

Palabras Clave: Cultura organizacional; transformación digital; innovación pública; gestión del cambio; liderazgo organizacional; sector público colombiano.

Abstract

This article analyzes the relationship between organizational culture and innovation within the Instituto del Deporte, la Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (Indervalle), aiming to diagnose the cultural factors that influence its digital transformation processes. Using a mixed-methods approach that integrates document analysis, surveys, and interviews with public officials, the study identifies tensions between the institutional

discourse of modernization and the effective organizational practices implemented within the entity.

The findings of this research reveal that Indervalle demonstrates a moderate disposition toward innovation and digital transformation; however, this tendency has not yet been fully consolidated within the organizational culture. Most public officials perceive themselves as moderately open to innovation and possessing intermediate digital skills, although significant gaps remain in technological competencies and institutional readiness for change.

Consequently, public officials prioritize strategies such as technological infrastructure modernization, institutional incentives for innovation, expanded digital training, and the promotion of innovative leadership. Overall, the findings suggest that while Indervalle has the potential to advance in modernization processes, it must transform its organizational culture and internal dynamics in order to establish a sustainable culture of innovation within the Colombian public sector.

Keywords: Organizational culture; digital transformation; public innovation; change management; organizational leadership; Colombian public sector.

Introducción

La innovación y la transformación digital, para contextos como el colombiano, se estarían convirtiendo en elementos fundamentales para mejorar la capacidad de desarrollo y competitividad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, en un entorno cada vez más dinámico y digitalizado. En este escenario, la cultura organizacional desempeña un rol vital en la adopción, apropiación y consolidación de estos procesos, en tanto configura las prácticas, creencias y dinámicas internas que pueden facilitar o bloquear el cambio.

Ahora bien, comprender los factores culturales que inciden en la transformación digital resulta crucial para diseñar estrategias efectivas que permitan superar resistencias y aprovechar oportunidades dentro de los institutos y organizaciones; no obstante, la falta de interés, los rezagos institucionales y las dinámicas propias del funcionamiento del Estado colombiano, entre otros aspectos, se constituyen en limitantes estructurales para dicho proceso. De esta manera, esta investigación se centra en el Instituto del Deporte, la

Educación Física y la Recreación del Valle del Cauca (Indervalle), entidad encargada de administrar y promover el deporte en el departamento del Valle del Cauca, al sur de Colombia[1].

En este sentido, el artículo tiene como propósito diagnosticar los factores culturales que afectan los procesos de innovación y transformación digital en Indervalle. De manera preliminar, se observa que la jerarquización rígida y la centralización en la toma de decisiones limitan la autonomía de los equipos de trabajo y reducen su capacidad de respuesta ante los cambios tecnológicos. Asimismo, se identifican brechas en los niveles de formación digital en algunos sectores de la entidad, lo que genera dependencia de procesos manuales, resistencia al uso de nuevas herramientas y dificultades en la articulación interdepartamental.

A partir de este diagnóstico, la investigación busca aportar lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento de una cultura organizacional más flexible, colaborativa y orientada a la innovación, que permita a la entidad adaptarse de manera más efectiva a los retos de la transformación digital en el sector público colombiano.

Marco Teórico: Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de prácticas, valores, significados y dinámicas que se construyen al interior de una organización y que orientan el comportamiento de sus miembros (Mena, 2019). Esta no solo cumple funciones de adaptación y supervivencia institucional, sino que también configura una estructura simbólica propia que otorga identidad a cada entidad. En este sentido, puede compararse con la personalidad de una organización, ya que integra rasgos que pueden constituirse en fortalezas o limitaciones para su desarrollo.

Dado su carácter cualitativo y simbólico, la cultura organizacional no siempre es fácilmente identificable, lo que exige procesos permanentes de análisis y reflexión (Llanos, 2016). Actualmente, se considera uno de los recursos más relevantes dentro de las instituciones,

[1] En el contexto colombiano, los procesos de transformación digital en entidades públicas se encuentran condicionados por marcos normativos, capacidades institucionales y restricciones presupuestales propias del sector estatal

pues articula elementos internos con factores contextuales como el lenguaje, los valores sociales, las normas y las creencias compartidas (Yopan, Palmero & Santos, 2020).

Entre los modelos más influyentes para su estudio se encuentra el de Schein (2010), quien plantea tres niveles de cultura: los artefactos visibles (símbolos, lenguaje, prácticas), los valores declarados que orientan la conducta y, en un plano más profundo, los supuestos básicos inconscientes que determinan la forma en que los miembros interpretan la realidad. Este enfoque permite comprender que la cultura se sostiene en significados arraigados que influyen en la dinámica organizacional.

Por su parte, Cameron y Quinn (2011) proponen el modelo OCAI, que clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: clan (colaboración y sentido de familia), adhocrática (innovación y flexibilidad), de mercado (orientación a resultados y competitividad) y jerárquica (estructura, control y estabilidad). Este modelo ofrece una herramienta diagnóstica útil para identificar la cultura predominante y orientar procesos de cambio[2].

Finalmente, desde una perspectiva interpretativa, la cultura organizacional puede entenderse como un sistema simbólico construido colectivamente, compuesto por significados, ritos, narrativas y prácticas que dan sentido a la experiencia organizacional (Geertz, 1973).

Hipótesis

La investigación parte de la hipótesis de que la cultura organizacional de Indervalle influye de manera directa en los procesos de innovación y transformación digital de la entidad, de modo que las estructuras jerárquicas, la resistencia al cambio, la limitada preparación digital y la ausencia de liderazgo transformador constituyen barreras que dificultan la consolidación de una cultura institucional orientada a la innovación. En consecuencia, se plantea que el fortalecimiento de estrategias de capacitación, incentivos organizacionales, liderazgo innovador y modernización tecnológica podría favorecer una mayor apropiación de los procesos de transformación digital dentro del sector público.

Materiales y Métodos

[2] El modelo OCAI de Cameron y Quinn permite clasificar las culturas organizacionales en cuatro tipologías principales: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica

Inicialmente, para la construcción del diagnóstico, se elaboró una encuesta sobe los 73 funcionarios de planta de Indervalle, producto de una tesis doctoral anterior, generada por los autores de este artículo, para conocer su percepción acerca de los elementos de la cultura organizacional que estaría incidiendo en el proceso de implementación de la innovación y la transformación digital en Indervalle. La anterior muestra una cultura organizacional con un potencial moderado hacia la innovación, pero con importantes limitaciones estructurales y culturales[3]:

Tabla 6. Resultados Encuesta Funcionarios INDERVALLE 2025

Pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia
CARGO OCUPADO	Administrativo	26
	Técnico	28
	Directivo	9
	Otro	10
Años de experiencia	Menos de 1 año	9
	1 - 3 años	18
	4 - 7 años	19
	Más de 7 años	27
Nivel de apertura a la innovación	Muy abierto	14
	Moderadamente abierto	35
	Poco abierto	21
	Nada abierto	3
Preparación para herramientas digitales	Muy preparado	13
	Algo preparado	35
	Poco preparado	19
	Nada preparado	6

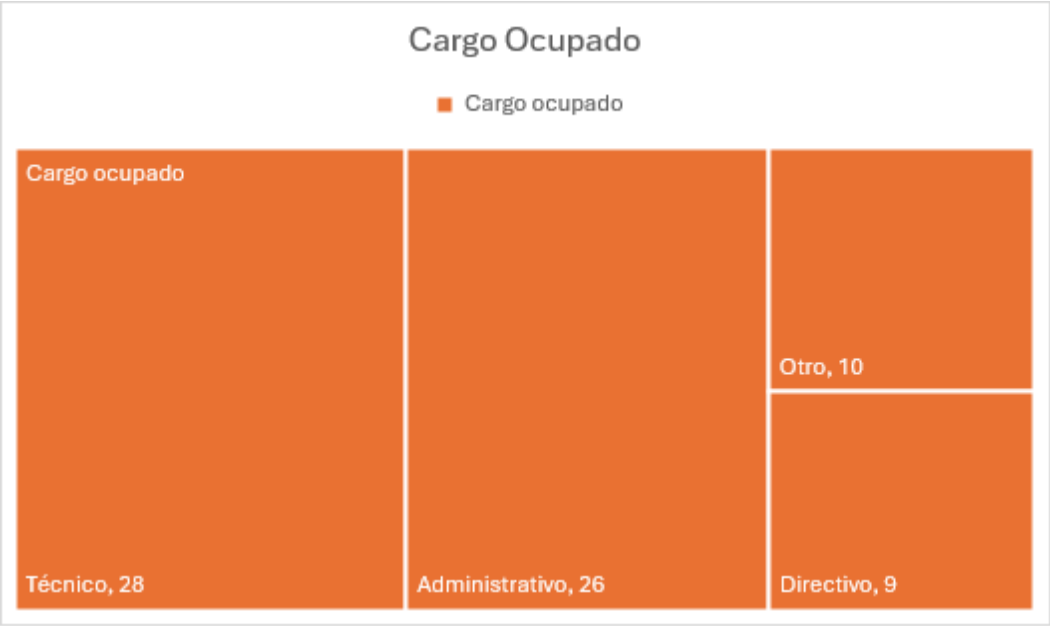
[3] La encuesta fue aplicada a funcionarios de planta de Indervalle, buscando identificar percepciones relacionadas con cultura organizacional, innovación y transformación digital

Fomento de la innovación en la cultura organizacional	En gran medida	15
	En cierta medida	33
	En poca medida	19
	No, la fomenta	6
Barreras para la transformación digital	Resistencia al cambio	32
	Falta de incentivos para la innovación	30
	Infraestructura tecnológica limitada	28
	Falta de capacitación en tecnología	28
	Falta de liderazgo en innovación	25
Estrategias para fomentar la innovación	Modernización de infraestructura tecnológica	35
	Implementación de incentivos para la innovación	31
	Capacitación en herramientas digitales	24
	Promoción de un liderazgo innovador	21
Comentarios más frecuentes	Ningún comentario	23
	Mayor capacitación en herramientas digitales	17
	Más apoyo desde la dirección para nuevas ideas	17
	Incentivos para quienes propongan soluciones innovadoras	16

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la distribución de los cargos ocupados, se presenta la siguiente distribución[4]:

Figura 1. Cargo Ocupado por los Funcionarios de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados ocupa cargos de carácter técnico (28) y administrativo (26), lo que evidencia una estructura organizacional con un fuerte peso en funciones operativas y de apoyo a la gestión. En contraste, los cargos directivos (9) y otros (10) tienen una representación menor, lo cual resulta coherente con la tendencia de que los niveles de dirección suelen estar conformados por un número reducido de personas en comparación con las áreas técnicas y administrativas.

En conjunto, la distribución refleja una organización con una base amplia en labores técnicas y administrativas que sostienen el funcionamiento cotidiano, mientras que los niveles directivos cumplen un rol más estratégico y reducido en número, con algunos puestos que no encajan en estas categorías y fueron agrupados en “otros”.

[4] El enfoque mixto permitió articular datos cuantitativos provenientes de encuestas con interpretaciones cualitativas derivadas de entrevistas y revisión documental.

Figura 2. Años de Experiencia en Indervalle

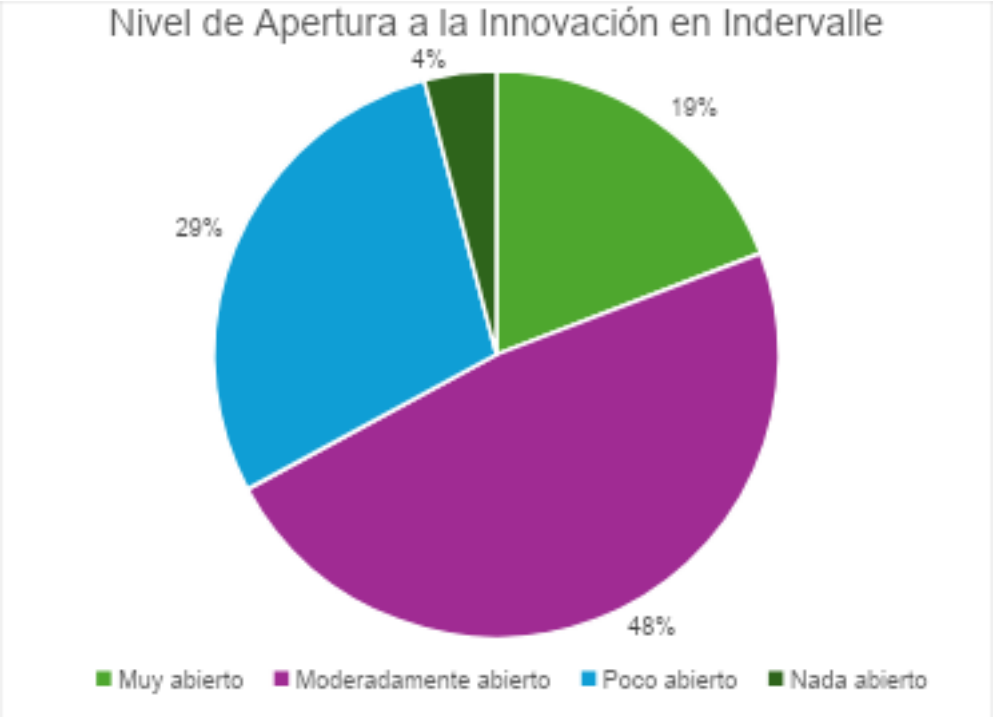


Fuente: Elaboración Propia

La distribución de los años de experiencia evidencia que la mayor proporción de funcionarios cuenta con más de 7 años en la entidad (27 personas, 37%), lo cual muestra una planta con un núcleo consolidado de trabajadores con amplia trayectoria institucional. Esto aporta estabilidad, conocimiento acumulado y memoria organizacional, pero al mismo tiempo puede ser un factor que limite la apertura al cambio si las prácticas están fuertemente arraigadas.

Un segundo grupo importante lo conforman quienes tienen entre 4 y 7 años de experiencia (19 personas, 26%), lo cual refleja una cohorte intermedia que combina cierta permanencia con disposición a nuevas dinámicas. Por otra parte, los funcionarios con 1 a 3 años (18 personas, 25%) representan una fracción relevante que puede aportar perspectivas frescas, mientras que los de menos de 1 año (9 personas, 12%) constituyen la base más reciente de incorporación de talento.

Figura 3. Nivel de Apertura a la Innovación dentro de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

En este punto, los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios se perciben como moderadamente abiertos a la innovación (35 personas, 48%), lo que indica una disposición intermedia hacia los cambios, con interés en nuevas prácticas pero también con cierta cautela frente a su implementación. Un grupo importante se ubica en la categoría de poco abierto (21 personas, 29%), lo que evidencia resistencias significativas que podrían frenar procesos de transformación digital y de adopción tecnológica dentro de la entidad.

En el otro extremo, solo 14 funcionarios (19%) se declaran *muy abiertos* a la innovación, mientras que 3 (4%) expresan no tener ninguna apertura, lo que sugiere que el entusiasmo innovador existe, pero aún no logra convertirse en un rasgo dominante de la cultura organizacional.

Figura 4. Preparación para el Uso de Herramientas Digitales dentro de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados[5] sobre la preparación de los funcionarios de Indervalle para el uso de herramientas digitales muestran que la mayoría se considera algo preparado (35 personas, 48%), lo que refleja un nivel intermedio de competencias digitales: poseen ciertos conocimientos y habilidades, pero aún no alcanzan la solidez necesaria para enfrentar plenamente procesos de transformación digital. En contraste, solo 13 funcionarios (18%) afirman estar *muy preparados*, lo cual indica que existe un grupo con competencias digitales avanzadas que podría servir como núcleo dinamizador o "líderes digitales" dentro de la organización.

Por otra parte, un número importante de funcionarios se auto ubican en niveles bajos: 19 (26%) poco preparados y 6 (8%) nada preparados, lo que señala brechas significativas en la alfabetización digital. Esta situación representa un riesgo para los

[5] "La permanencia prolongada dentro de una organización puede fortalecer la memoria institucional, aunque también consolidar prácticas resistentes al cambio.

procesos de innovación, ya que una parte de la planta puede experimentar inseguridad, resistencia o dificultades técnicas en la adopción de nuevas herramientas.

Figura 5. Fomento de la Innovación en la Cultura Organizacional dentro de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

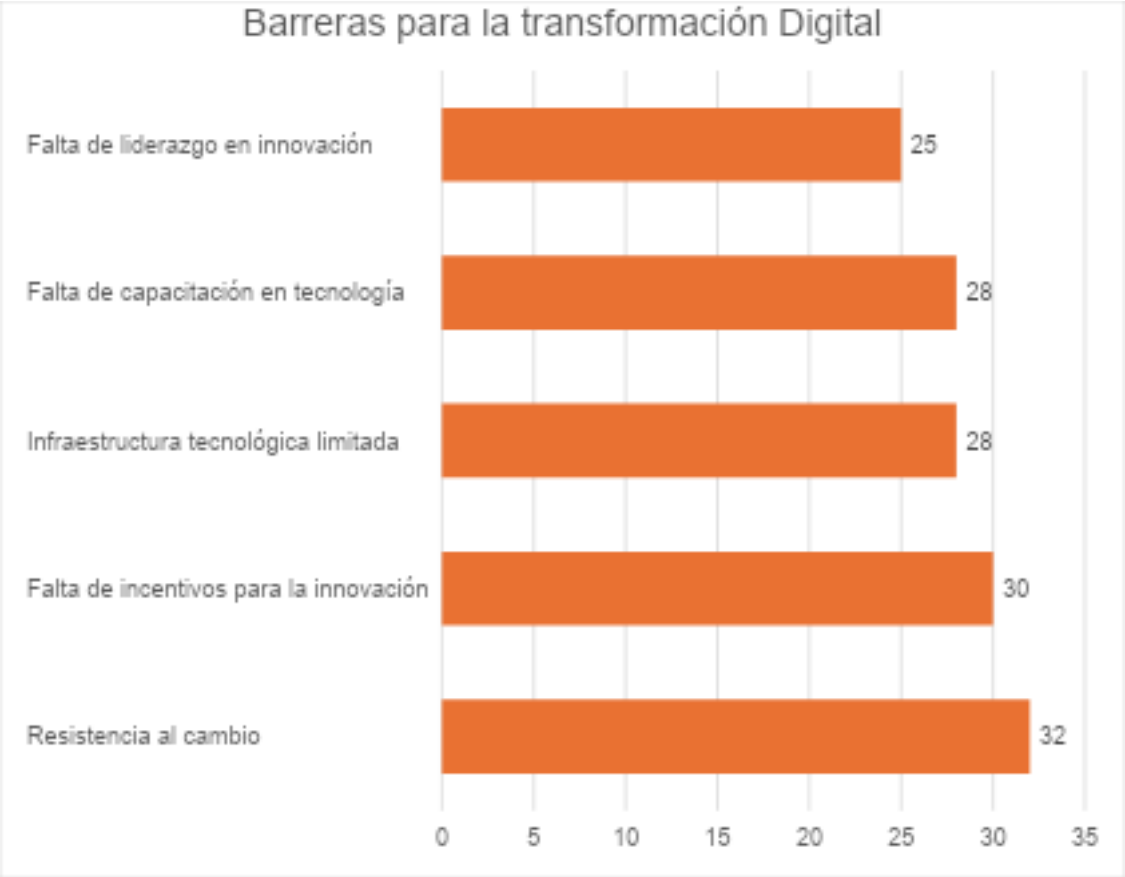
Los resultados[6] sobre el fomento de la innovación en la cultura organizacional de Indervalle muestran que la mayoría de los funcionarios percibe que esta se promueve en cierta medida (33 personas, 45%), lo que indica que existen esfuerzos institucionales para impulsar la innovación, aunque todavía no son lo suficientemente fuertes ni consolidados.

Un grupo menor considera que se fomenta en gran medida (15 personas, 21%), lo cual refleja que hay experiencias positivas y prácticas que sí han logrado integrarse a la cultura organizacional, pero que aún no alcanzan a irradiar de forma amplia a toda la entidad. Por otro lado, un número importante de funcionarios percibe un fomento limitado: 19 (26%) señalan que la innovación se impulsa en poca medida, y 6 (8%) opinan que no se

[6] Los incentivos organizacionales pueden incluir mecanismos simbólicos, formativos o de reconocimiento institucional, además de estímulos económicos.

fomenta, lo que evidencia la existencia de resistencias y vacíos estructurales que dificultan convertir la innovación en un valor transversal de la organización.

Figura 6. Barreras para la Transformación Digital en Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidencian que la resistencia al cambio es la principal barrera percibida, señalada por 32 funcionarios, lo cual muestra que el mayor desafío de la transformación digital en Indervalle no es únicamente tecnológico, sino profundamente cultural. Este hallazgo se conecta con las percepciones anteriores de apertura moderada a la innovación y niveles intermedios de preparación digital, reforzando la idea de que gran parte de las limitaciones provienen de actitudes, hábitos y estructuras arraigadas.

Muy cerca en frecuencia aparecen otras barreras críticas: la falta de incentivos para la innovación (30) y la infraestructura tecnológica limitada (28). Esto sugiere que, además de los factores culturales, existen obstáculos estructurales relacionados con la ausencia de

estímulos claros para promover iniciativas innovadoras y con la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados para apoyar el cambio.

Asimismo, la falta de capacitación en tecnología (28) resalta la brecha en competencias digitales, que ya había sido evidenciada en la percepción de preparación individual. Esta carencia puede generar inseguridad, baja confianza en el uso de herramientas digitales y mayor resistencia entre el personal. Finalmente, la falta de liderazgo en innovación (25) también se identifica como un obstáculo significativo, lo que indica que, aunque existe disposición moderada hacia la innovación, los procesos no logran consolidarse sin un liderazgo claro que oriente, inspire y gestione el cambio.

Figura 7. Estrategias para fomentar la innovación dentro de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

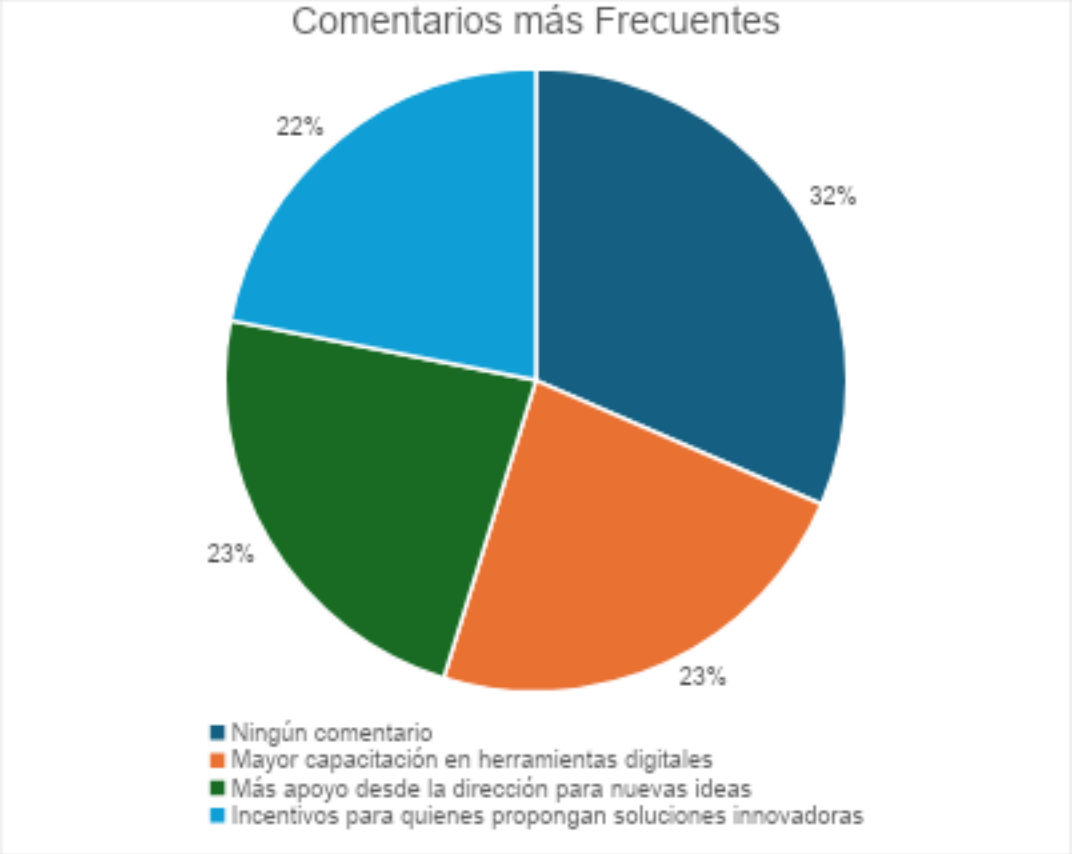
Los resultados muestran que la estrategia más mencionada por los funcionarios es la modernización de la infraestructura tecnológica (35), lo que confirma la percepción de que las herramientas actuales resultan insuficientes para impulsar procesos innovadores. Esto se alinea directamente con la barrera identificada previamente sobre la infraestructura

tecnológica limitada, por lo que existe una clara conciencia institucional de que actualizar los recursos es condición necesaria para avanzar en la transformación digital.

En segundo lugar, la implementación de incentivos para la innovación (31) aparece como una estrategia prioritaria. Esta respuesta refleja una necesidad de reconocimiento y motivación para los equipos, lo cual también coincide con la barrera señalada respecto a la falta de incentivos. En este sentido, los funcionarios están destacando que, además de recursos tecnológicos, se requieren mecanismos de estímulo que fortalezcan la participación, el compromiso y la creatividad.

La capacitación en herramientas digitales (24) y la promoción de un liderazgo innovador (21), aunque en menor medida, también se reconocen como elementos importantes. Ambas coinciden con barreras ya detectadas: la falta de capacitación en tecnología y la falta de liderazgo en innovación. Esto evidencia que los funcionarios no solo identifican las limitaciones, sino que también plantean vías de solución concretas para enfrentarlas.

Figura 8. Comentarios más Frecuentes dentro de la Cultura de Innovación de Indervalle



Fuente: Elaboración Propia

Aquí se vería como la apertura a la innovación existe (en un 60% de manera moderada), pero no se traduce en condiciones organizacionales sólidas que la promuevan abiertamente; existiría un desbalance entre el deseo individual de innovar y el entorno institucional que debería facilitar ese proceso. Ahora bien, en cuanto a los elementos que obstaculizan el proceso de innovación y transformación digital se ve como estos serían principalmente culturales y estructurales.

La resistencia al cambio sigue siendo el principal freno, lo que sugiere una cultura organizacional con prácticas consolidadas, jerárquicas y con un bajo margen para asumir riesgos; así, la falta de incentivos y de liderazgo en innovación estaría mostrando una débil institucionalización de la innovación como valor organizacional, de manera real y por fuera de discursos políticos o generales. La apertura a la innovación podría estar limitada por riesgos o sanciones internas frente a propuestas nuevas.

A esto último se suma que un cuarto de los funcionarios de Indervalle se sienten poco o nada preparados para trabajar con herramientas digitales, y un 13% se siente muy preparado: se estaría frente a una brecha de competencia digital que obstaculiza la adopción tecnológica; la innovación, a su vez, estaría por fuera en varias percepciones de la cultura organizacional por fuera de los empleados, y a ello se sumaría la falta de capacitación o de creación de incentivos para la implementación de procesos de transformación digital.

Propuesta de intervención organizacional para fortalecer la innovación y la transformación digital en Indervalle

A partir de los hallazgos obtenidos, se propone un modelo de intervención organizacional orientado al fortalecimiento de la cultura de innovación y la consolidación de los procesos de transformación digital en Indervalle. El modelo se estructura en cuatro fases interrelacionadas que buscan intervenir tanto los factores culturales como las limitaciones técnicas identificadas en la investigación[7].

La primera fase corresponde al diagnóstico y sensibilización organizacional, orientada a identificar brechas culturales, niveles de resistencia al cambio y capacidades digitales de los funcionarios. En esta etapa se propone el desarrollo de jornadas de sensibilización sobre innovación pública y transformación digital, con el propósito de generar apropiación institucional y reducir las resistencias culturales existentes.

La segunda fase se enfoca en el fortalecimiento de capacidades digitales y liderazgo innovador. En esta etapa se plantea la implementación de programas permanentes de formación en herramientas digitales, gestión del cambio y trabajo colaborativo, así como la consolidación de liderazgos transformadores dentro de las diferentes áreas de la entidad. La finalidad es promover una cultura organizacional más flexible, participativa y orientada al aprendizaje continuo.

La tercera fase corresponde a la institucionalización de incentivos para la innovación. En este nivel se propone la creación de mecanismos de reconocimiento para funcionarios y equipos que formulen soluciones innovadoras, participen en procesos de mejora

[7] La gestión del conocimiento implica la creación, circulación y apropiación de saberes organizacionales para fortalecer capacidades institucionales

institucional o impulsen prácticas de modernización administrativa. Esto permitiría fortalecer la motivación organizacional y convertir la innovación en un valor transversal dentro de la entidad.

Finalmente, la cuarta fase plantea la consolidación de una estrategia integral de transformación digital basada en la modernización tecnológica, la articulación interdepartamental y la gestión del conocimiento. Esta etapa busca garantizar que la innovación no dependa únicamente de iniciativas individuales, sino de políticas institucionales sostenidas que faciliten la circulación del conocimiento, la cooperación entre dependencias y la adaptación permanente a los cambios tecnológicos del sector público colombiano.

Fase	Objetivo	Acciones Propuestas	Resultados Esperados
Fase 1. Diagnóstico y sensibilización organizacional	Identificar barreras culturales y generar apropiación frente a la innovación y la transformación digital.	Aplicación de diagnósticos internos; identificación de brechas digitales; jornadas de sensibilización sobre innovación pública; espacios de reflexión sobre resistencia al cambio.	Mayor comprensión institucional sobre la importancia de la transformación digital y reducción de resistencias culturales iniciales.
Fase 2. Fortalecimiento de capacidades digitales y liderazgo innovador	Desarrollar competencias digitales y promover liderazgos orientados al cambio organizacional.	Programas de capacitación en herramientas digitales; formación en gestión del cambio; fortalecimiento del trabajo colaborativo; identificación de líderes digitales dentro de la entidad.	Funcionarios con mayores competencias tecnológicas y consolidación de liderazgos capaces de impulsar procesos innovadores.
Fase 3. Institucionalización de incentivos para la innovación	Fomentar una cultura organizacional que reconozca y estimule la innovación institucional.	Creación de incentivos y reconocimientos; convocatorias internas de innovación; estímulos a propuestas de mejora; visibilización de experiencias exitosas.	Incremento de la participación de los funcionarios en iniciativas innovadoras y fortalecimiento de la motivación organizacional.

Fase 4. Consolidación de la estrategia integral de transformación digital	Integrar la innovación y la transformación digital como procesos permanentes de la gestión institucional.	Modernización de infraestructura tecnológica; fortalecimiento de la articulación interdepartamental; implementación de estrategias de gestión del conocimiento; evaluación continua de procesos digitales.	Consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la innovación y la sostenibilidad de la transformación digital.

Discusión

En términos de disposición individual, los resultados muestran una apertura moderada: el 48% de los funcionarios se declara "moderadamente abierto" a la innovación y más del 60% se percibe entre moderadamente y muy abierto al cambio. Sin embargo, esta disposición no se traduce en una percepción institucional equivalente, ya que solo el 15% considera que la entidad fomenta en gran medida la innovación. Esta brecha evidencia que el problema no radica principalmente en la actitud individual, sino en factores estructurales y culturales que limitan la conversión de la apertura personal en transformación organizacional efectiva.

Desde la perspectiva de Schein (2010), esta situación puede interpretarse como la coexistencia de valores declarados favorables al cambio con supuestos básicos aún anclados en prácticas tradicionales y jerárquicas. En coherencia con Cameron y Quinn (2011), los datos sugieren rasgos de una cultura predominantemente jerárquica, donde la estabilidad y el control prevalecen sobre la experimentación y la flexibilidad, lo que explicaría que un 29% manifieste poca o nula disposición al cambio y que la resistencia cultural aparezca como la barrera más mencionada (32 registros).

El liderazgo emerge como un punto crítico. La falta de liderazgo innovador fue señalada en 25 menciones, mientras que 21 referencias enfatizan la necesidad de una visión transformadora clara. En línea con Kotter (1996, 2012), la ausencia de una dirección que articule visión, credibilidad y empoderamiento limita la consolidación de procesos de cambio sostenido, dejando la innovación en el plano de iniciativas fragmentadas.

En cuanto a la preparación digital, aunque el 48% se considera “algo preparado”, un 34% reconoce poca o ninguna preparación, lo que confirma una brecha significativa de competencias. Este hallazgo coincide con Davenport y Westerman (2018), quienes sostienen que la transformación digital exige no solo infraestructura tecnológica sino capital humano capacitado. Las 24 menciones sobre necesidad de capacitación y las 17 solicitudes explícitas de formación refuerzan la idea de que la entidad enfrenta limitaciones en la circulación y apropiación del conocimiento, aspecto que, desde el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), restringe la generación de innovación desde la base organizacional.

Las barreras identificadas, resistencia al cambio (32), falta de incentivos (30) y ausencia de liderazgo en innovación (25), muestran que el obstáculo principal no es exclusivamente técnico, sino cultural y motivacional. De manera coherente, las estrategias priorizadas por los funcionarios combinan modernización tecnológica (35 menciones) con incentivos institucionales (31 menciones), lo que indica una comprensión implícita de que la transformación requiere tanto recursos materiales como estímulos simbólicos y reconocimiento organizacional.

En conjunto, los datos cuantitativos permiten concluir que Indervalle no enfrenta un problema de rechazo generalizado a la innovación, sino una desconexión entre la disposición individual y las condiciones estructurales que posibilitan su consolidación. La cultura organizacional actual muestra apertura incipiente, pero carece de liderazgo transformador, sistemas de incentivos y estrategias sistemáticas de formación que permitan traducir esa apertura en procesos sostenidos de transformación digital. En consecuencia, la modernización institucional dependerá menos de la adquisición de tecnología y más de la capacidad de reconfigurar prácticas culturales, fortalecer el liderazgo estratégico y generar entornos que legitimen la experimentación y el aprendizaje continuo.

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que la transformación digital en Indervalle enfrenta principalmente un déficit tecnológico, y un límite estructural de carácter cultural. La evidencia empírica muestra una organización que ha sido eficaz en la ejecución operativa de políticas deportivas y en la obtención de resultados visibles ante la ciudadanía, pero, que mantiene una configuración interna anclada en lógicas jerárquicas, centralizadas y poco proclives a la innovación transversal[8].

La brecha identificada entre la disposición individual al cambio y la percepción de una cultura institucional que fomente la innovación revela una disonancia organizacional significativa. Mientras los funcionarios manifiestan una apertura moderada hacia nuevas prácticas, el entorno institucional no provee liderazgo transformador, incentivos claros ni estrategias sistemáticas de formación que permitan convertir esa apertura en innovación estructural. La resistencia al cambio y la falta de incentivos —las barreras más señaladas— no deben leerse como problemas individuales, sino como síntomas de un sistema organizacional que reproduce prácticas tradicionales y limita la experimentación.

Desde esta perspectiva, la modernización digital corre el riesgo de convertirse en un enunciado discursivo más que en una transformación real. Sin una revisión crítica de los supuestos culturales que sostienen la toma de decisiones, la distribución del poder y la circulación del conocimiento, cualquier inversión en infraestructura tecnológica tendrá efectos marginales y fragmentados. La evidencia sugiere que la cultura organizacional actual prioriza la estabilidad y el control sobre la flexibilidad y el aprendizaje continuo, lo que dificulta la consolidación de capacidades digitales sostenidas.

En consecuencia, el desafío para Indervalle no es técnico sino político-organizacional: implica redefinir su modelo de liderazgo, descentralizar prácticas, institucionalizar incentivos a la innovación y consolidar una estrategia integral de gestión del conocimiento. La transformación digital, en el contexto del sector público colombiano, exige superar la lógica de cumplimiento administrativo para avanzar hacia una cultura orientada a la creación de valor público mediante la innovación.

[8] Las limitaciones del estudio se relacionan con el análisis de percepciones internas de funcionarios, por lo que futuras investigaciones podrían incorporar análisis comparativos con otras entidades públicas.

Referencias Bibliográficas

Arboleda, G., & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias de la Salud*, 247-258. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-72732017000200247&script=sci_arttext

Ávila, F., Bernal, I., & Monroy, D. (2023). Transformación Digital Empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 28, Nº. 101*, 282-296. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890850

Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. doi:https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Gestión de la innovación: Integrando el cambio tecnológico, de mercado y organizativo (5.ª ed.)*. Pearson Educación.

Betancourt, B. (2023). *Fundamentos de innovación autores y conceptos.* Cali, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de https://extension.univalle.edu.co/images/2023/emprendedores/CARTILLA_FUNDAMENTOS_DE_INNOVACION--opt.pdf

Bozkus, K. (2023). Organizational culture change and technology: Navigating the digital transformation. *M. Sarfraz & W. U. H. Shah (Eds.), Organizational Culture – Cultural Change and Technology*. Obtenido de https://doi.org/10.5772/intechopen.112903

Cedano López, S. C., & Jaimes Saldaña, E. A. (2020). *La influencia de la transformación digital en la cultura organizacional de las PYMES textiles en Lima*

Metropolitana, 2020. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/659837

Cepal. (2022). *Gobierno digital e innovación en América Latina y el Caribe.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48271

De Araujo Uribe, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación : una revisión de la literatura.* Medellín: EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/items/80c1e518-2fff-46b9-8c71-529aa9bbe42a

Delgado Fernández, T. (2021). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 4-23.

ESAP. (2023). *Gobierno digital e inteligencia artificial: una mirada al caso colombiano. Administración & Desarrollo.* Bogotá DC: Revista Administración & Desarrollo.

Firican, D. A. (2023). Digital transformation and digital culture: A literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 17(1)*, 791-799. doi:https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073

Gálvez, E., & García, D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia.* Bogotá DC: Cuadernos de Administración. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922011000100006&script=sci_arttext

Gobierno de Colombia. (2024). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023–2026.* Bogotá DC: Colombia Inteligente.

Guerrero Castaneda, R., Lenise do Prado, M., & Ojeda-Vargas, M. (2016). Reflexión crítica epistemológica sobre métodos mixtos en investigación de enfermería. *Scielo, 13*(4).

doi:https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632016000400246

Hamui Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *ELSEVIER, 2*(8). doi:https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n8/v2n8a6.pdf

Indervalle. (2021). *Presentación Feria de la Transparencia – Rendición de Cuentas 2021*. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca.

Indervalle. (2022). *Rendición de cuentas vigencia 2022*. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca.

Indervalle. (2023). *Rendición de cuentas vigencia 2023*. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca.

Indervalle. (2024). *Informe de rendición de cuentas Indervalle 2024*. Cali, Colombia: Gobernación del Valle del Cauca.

Llanos, M. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA.* Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.

Maraboto, J. M. (2023). La cultura organizacional, elemento clave en la transformación digital de las empresas. *EGADE Ideas*. Obtenido de https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/la-cultura-organizacional-elemento-clave-en-la-transformacion-digital-de-las

Mariel Obez, R., Avalos Olivera, L., Soledad Steier , M., & Balbi, M. (2018). Técnicas mixtas de recolección de datos en la investigación cualitativa. *UNNE, 1*. doi:https://repositorio.unne.edu.ar/bitstream/handle/123456789/27656/RIUNNE_FHUM_AC_Obez-AvalosOlivera-Steier.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina Chicaiza, P., Chango Guanoluisa, M., Corella Cobos, M., & Guizado Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas. *SCIENCE AND RESEARCH*. doi:https://zenodo.org/records/7726439

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. doi:https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/90/133/157

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión, núm. 46*, 1-28. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS, 4(1)*, 59-74. Obtenido de https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Resolución 1978 de 2023: Versión 3 del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial para el Estado Colombiano.* Bogotá DC: Diario Oficial No. 52.412.

Monjarás Ávila, A., Bazán Suárez, A., Pacheco- Martínez, Z., Rivera- Gonzaga, J., Zamarripa Calderón, J., & Cuevas Suárez, C. (2019). Diseños de Investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud*(1), 119-122. doi:https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ICSA/issue/archive

Morales, M., & Velázquez, L. (2023). La transformación digital como herramienta para la innovación en una PyME de seguridad tecnológica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1-11. doi:https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.976

Navarro, J. (2013). *Generación, materialización y herramientas para la reducción de la cultura organizacional de la corrupción en las instituciones públicas en Colombia.* Bogotá DC: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/14773

O'Connor, L., & Martinez, S. (2025). Organizational Culture as a Catalyst for Digital Transformation. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*. Obtenido de https://www.journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/53

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *Revisión del gobierno digital en Colombia: Hacia un sector público impulsado por el ciudadano.* OCDE Publishing.

Pérez Peña, F., Cobaisse Ibáñez, M., Villagrán Pradena, S., & Alvarado , R. (2023). Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud. doi:https://www.medwave.cl/revisiones/metodinvestreport/2767.html

Sánchez, J. (2023). *Transformación e Innovación Digital.* Madrid: Incipy. Obtenido de https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf

Steiber, A., & Álvarez, D. (2023). Culture and technology in digital transformations: How large companies could renew and change into ecosystem businesses. *European Journal of Innovation Management*. doi:https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0272

Valdés García, C., Triana Velásquez, Y., & Boza Valle, J. A. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba*, 532-546. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/6378/637869114011/637869114011.pdf

Valverde Correa, F. (2019). Factores que inciden en el cambio de la cultura organizacional generado tras la implementación del sistema de información financiero y administrativo en INDERVALLE. *unal*. doi:https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76568/2019-FabianValverde%20Correa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20*, 263-282. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf