

**CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA
DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNIMINUTO**

**Elaborado por:
JOHAN ESTEBAN RIVEROS MONTAÑO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTÁ D.C.
2015**

**CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA
DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNIMINUTO**

Elaborado por:

JOHAN ESTEBAN RIVEROS MONTAÑO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:
JAIRO IZQUIERDO BELLO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTÁ D.C.**

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

JURADO

ASESORES

Bogotá, Día _____ Mes _____ Año _____

Agradecimientos

Quiero otorgar este mérito y agradecimiento en primera instancia a Dios, quien siempre estuvo presente en cada paso, proceso y momento de dificultad que presentó esta tesis, gracias a su ayuda, apoyo, motivación y consejería ha sido posible sacar adelante este trabajo, sin Él nada sería posible y Él es que todo cobra sentido.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarme la oportunidad de estudiar y hacerme amar mi profesión, a mis profesores por compartir su conocimiento y siempre estar prestos a solucionar mis preguntas, al profesor Jairo Izquierdo por guiarme en esta investigación, al profesor Flover Artunduaga por guiarme, brindarme su consejo y conocimiento.

Especialmente agradezco a mi familia, a mi Abuelo materno y padres por ser ese apoyo y columna en mi vida, sin ellos no hubiese sido posible hoy alcanzar esta meta.

Esta tesis va dedicada a Dios, quien es el motivo por el que vale la pena seguir soñando, a mi Abuelito Materno quien es como un Padre, gracias por tu apoyo, consejo y confianza, y a mis padres por su esfuerzo y dedicación, son mi más preciado tesoro.

Tabla de Contenido

Contenido

| | |
|---|------------|
| Agradecimientos..... | 4 |
| Introducción..... | 7 |
| Justificación..... | 8 |
| Objetivos..... | 11 |
| Antecedentes..... | 12 |
| Metodología..... | 16 |
| CAPÍTULO I..... | 17 |
| Marco Teórico..... | 17 |
| 1.1 ¿Qué es la innovación?..... | 17 |
| 1.2 Procesos de Innovación:..... | 27 |
| 1.3 Obstáculos de la innovación..... | 30 |
| 1.4 Innovación Inversa:..... | 32 |
| 1.5 Creatividad..... | 34 |
| 1.6 Creatividad e innovación:..... | 36 |
| 1.7 Emprendimiento..... | 37 |
| 1.8 Cultura..... | 39 |
| 1.9 Cultura Organizacional..... | 43 |
| 1.10 Tipos de cultura organizacional:..... | 46 |
| 1.11 Modelos Organizacionales..... | 48 |
| CAPÍTULO II..... | 52 |
| 2.1 ¿Qué es entonces cultura de la innovación?..... | 52 |
| 2.2 Cultura de las instituciones innovadoras de educación superior:..... | 53 |
| 2.3 Hacia la construcción de una cultura innovadora en la universidad Minuto de Dios..... | 58 |
| 2.3.1 Encuestas 2014..... | 58 |
| 2.3.2 Encuestas 2015:..... | 92 |
| Capitulo III Recomendaciones..... | 140 |
| 3.1 Construcción de una cultura innovadora para Uniminuto..... | 140 |
| 3.2 Conclusiones finales..... | 145 |
| Bibliografía..... | 147 |

Introducción

Hace ya un año en la asignatura dictada por el Docente Jairo Izquierdo (Innovación Empresarial), quien actualmente está manejando su proyecto sobre innovación, surgió la idea de conocer cómo está la Universidad culturalmente asociada a la innovación, en búsqueda de dar respuesta a este inquietante se realizaron unas encuestas con una muestra pequeña para tomar una idea general, enfocada no solo al conocimiento del concepto, sino a la aplicación del mismo dentro del entorno de Uniminuto, esta involucraba docentes, administrativos y estudiantes.

Como resultado se evidencio que las personas, casi que de manera general tienen algunos conceptos básicos de lo que significa innovación, mas no hay implementación de la misma, ni participación, ni si quiera se conoce qué tiene la universidad para temas afines a desarrollo de la innovación, los conceptos generan confusión y asociación directa con la identificación, se desconoce si hay entidades encargadas de orientar o no los diferentes procesos de evaluación y control de las propuestas innovadoras, o cómo se realizan las evaluaciones de factibilidad o prefactibilidad de las ideas surgentes entre administrativos y estudiantes, o quién recibe esas ideas innovadoras para aplicarlas.

De esta manera, se evidenció que no sólo no hay un ente encargado de la recolección de estas ideas, sino que además no hay forma de desarrollarlas en conjunto con la Universidad, dejando todo protocolo innovador a los altos cargos directivos de la organización.

El resultado de la investigación se presentó en Expo-gestores del presente año, tuvo participación como semillero de investigación en semilleros de paz presentado en la Universidad San Buenaventura en Bogotá y el más reciente en la Universidad San José.

Justificación

“Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa” (Eurostat, 2005)

La innovación como significado tiene un amplio campo de acción, como lo explican Peter Ducker, el Manual de Oslo y Mario Morales entre otras personas a fines y expertas en el tema, la innovación puede tomarse desde la creación, modificación, adaptación, la cooperación y similares que no solo involucra el aspecto tecnológico, sino también el cultural, el social, el administrativo, que necesitan cooperar unos entre otros para lograr un producto innovador (este producto no necesariamente habla de un bien tangible) como consecuencia de la interacción misma de diferentes aspectos variable entre uno y otro producto o en la forma de producirle; hoy por hoy un pequeño avance tecnológico no es posible considerarle innovador sino involucra aspectos no propiamente directos en su producción, por ejemplo una cámara digital no por ser solo digital puede ser considerable innovadora “por lo menos no en el mundo actual” más una cámara digital que suple otras funciones además de cámara y que permite en su pantalla recrear la imagen con micro puntos en relieve para las personas invidentes puede no solo ser un adelanto tecnológico, es también innovador por atacar la necesidad de un grupo de personas no contemplados inicialmente como nicho de mercado.

Dentro de Uniminuto, el concepto de “innovación” tiene un ligero significado para todos los que hacemos parte de esta comunidad, sin embargo es casi que imposible darle un significado concreto, es decir, si se le pregunta a una persona si la Universidad es innovadora, probablemente responda que “sí”, pero si se le pregunta en qué, la respuesta torna otro rumbo, no es identificable en que, o por lo menos qué se ha hecho para poder decir que algo es innovador, como se verá más adelante en las encuestas realizadas.

Es quizás el modelo basado en la praxeología sobre el cual está estructurado el plan educativo de Uniminuto (desarrollo de lo aprendido en la práctica) o su sistemática social que busca brindar educación a personas a las que por su condición (física, económica o de vulnerabilidad) le es difícil o imposible estudiar, lo que hace de la Universidad algo distinto a

lo que estamos acostumbrados a ver en otras universidades, en su esencia la Universidad tiene bases tan innovadores y únicas como las de Universidades de un mayor recorrido en el tiempo y duración, tan solo 23 años demuestran que el modelo no solo es un éxito sino que crece con el tiempo llegando cada vez a lugares más lejanos y distantes, más sin embargo no podemos solo quedarnos ahí.

La innovación social es quizás el componente más fuerte y visible de la Universidad, ha tenido grandes avances frente al medio que buscan atacar, evidencia de ello son los premios internacionales como el “Finanzas sostenibles 2013” otorgado por el diario Financial Times de Londres y la IFC del Banco Mundial, “El desafío G20 en la innovación de negocios incluyentes” y “Líder Mundial en Negocios Incluyentes” otorgado por el IFC , pero existen otros puntos que como universidad se deben estar buscando, la investigación y el desarrollo académico carece de ese componente cultural de indagar, al igual sucede con el personal administrativo y demás colaboradores; no existe ese medio ni camino que seguir para dar una idea, una sugerencia, una forma de hacer un proceso diferente, o desde la necesidad misma del ahora dar solución a una problemática recurrente, no se está apoyando ni brindando asesoramiento a las ideas mismas nacientes al interior de la organización; el reconocimiento es mínimo.

Dentro del plan de desarrollo 2013 a 2019 existe un eje estratégico sobre el cual descansan muchas de las actividades claves de Uniminuto para llegar a cumplir la “Mega” de la organización, éste eje es la Innovación, y no solo se establece como un eje estratégico sino también como uno de los macro procesos misionales, “la innovación debe verse reflejada en todas y cada una de las acciones de UNIMINUTO, ya no solamente entendida como innovación de productos y servicios, como se había establecido en el Plan de Desarrollo anterior, sino en un sentido más amplio que involucra todas las diferentes iniciativas de la Institución; es decir, innovación financiera, innovación en sus currículos, innovación de procesos, innovación en la investigación e innovación en la aplicación de las TIC al servicio de la enseñanza y el aprendizaje, entre otros.” (Uniminuto, 2013)

Surge la pregunta ¿qué ha hecho la organización para llegar al cumplimiento de llevar la innovación al punto al que ella se lo propone? Y más aún importante ¿Ya existe una cultura innovadora para ello?

A pesar de la existencia de los semilleros (los grandes impulsores de la innovación e investigación), no parece ser suficiente para lograr impulsar una cultura innovadora en la organización, (aunque el grado de participación ha aumentado), aún no logra crear esa cultura innovadora que nos debería caracterizar a nosotros miembros de Uniminuto, debería convertirse en un sello de la organización y debe volverse en un referente, cuando alguien externo a la organización hable de Uniminuto debe asociarla como innovadora en todos sus aspectos, no basta solo con que se nombre “Innovación” en un plan de desarrollo si detrás de ello no se hacen esfuerzos para desarrollar una “cultura de la innovación” para llevarla a cabo en cada uno de los pilares y procesos que se espera desarrollar.

Objetivos

General:

Realizar un diagnóstico sobre la “cultura de la innovación” a nivel organizacional en Uniminuto Sede Principal.

Específicos:

1. Analizar documentación existente sobre “cultura de la innovación organizacional” en Uniminuto.
2. Hacer una conceptualización sobre la “cultura de la Innovación organizacional” en Uniminuto.
3. Diseñar, aplicar y analizar resultados de encuestas sobre cultura de la innovación organizacional en Uniminuto Sede Principal.
4. Definir la concepción (conceptual) que se tiene en Uniminuto sobre la “cultura de la innovación”
5. Definir el nivel de aplicación de la “cultura de la innovación”
6. Recomendaciones para el incremento de la “Cultura de Innovación Organizacional” en Uniminuto.

Antecedentes

Uniminuto ha utilizado herramientas de gestión conocidos como planes de desarrollo desde el año 2003, cuyos fines buscan orientar todo el esfuerzo de la gestión hacia un camino, “los planes de desarrollo son una herramienta de gestión que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto” (Universia, 2008).

El primer plan de desarrollo para Uniminuto data del año 2003 cuya duración se estimó hasta el año 2007 (5 Años), según comenta en aquel entonces Rector Camilo Bernal “estuvo determinada por la necesidad de adoptar herramientas modernas y dinámicas en la generación y prestación del servicio educativo” (Consejo de Fundadores, Plan de desarrollo 2003-2007, 2003) este contenía misiones a cumplir no solo por la sede principal sino por todas las sedes en su momento en Colombia, su enfoque era el crecimiento en infraestructura, fortalecimiento institucional, formación de una cultura de la calidad y fortalecimiento para la inversión social, formación de una cultura de Servicio al cliente, este último como una estrategia de impulsar y lograr un reconocimiento de marca manejada desde el área de Mercadeo como “Cultura del mercadeo”.

En el año 2005 se dio un comunicado bajo el nombre de Cuadernos institucionales Nuevos Acuerdos para el plan de desarrollo 2003 -2007 este contenía cambios sustanciales al plan cuyo enfoque se centra en la construcción de estrategias por áreas, este reformuló los 8 Retos estratégicos al 2007, estableció responsables y objetivos a lograr, se rigió por indicadores y buscada establecer parámetros de construcción y formación.

No habla de innovación, la investigación se estaba formulando para los procesos de gestión a desarrollar en conjunto con estudiantes.

Para el año 2008, surge el nuevo plan de desarrollo al igual que el anterior tiene duración de 5 años (2008-2012) establece una nueva visión, este involucra un tema nuevo para toda la organización y hasta el momento no tratado la “Innovación”

Mapa Estratégico



Ilustración 1 Mapa Estratégico Plan de Desarrollo 2008-2012 Uniminuto.

Para este nuevo modelo de desarrollo se define como uno de los ejes estratégicos “productos y servicios innovadores” consolidando su práctica de diseño, oferta y mercadeo (Consejo de Fundadores, Plan de Desarrollo 2008 - 2012 , 2010), parte del proceso estaba enfocado en la acreditación de distintas carreras para las sedes distribuidas en diferentes partes de Colombia, para lograrlo se habla de cultura de la autoevaluación, así mismo de diferentes culturas para apoyar dicho fin en las sedes como: cultura organizacional (mejoramiento continuo), cultura de servicio para atención del servicio al cliente, cultura de integralidad del Mercadeo, estas últimas fueron también utilizadas en el plan de desarrollo anterior, 2003-2007, como se puede observar, no se habla ni profundiza en innovación ni mucho menos en una cultura organizacional innovadora para fortalecer y brindar servicios y productos innovadores.

Se hace una alusión a la creación de centros I+D+i con el fin de generar proyectos “Innovadores” para la necesidad social en el especial énfasis la superación de la pobreza.

El modelo de desarrollo vigente (2013 -2019) establece la innovación como un eje estratégico, a diferencia del modelo anterior este busca no solo enfocarse en productos y servicios, “la innovación debe verse reflejada en todas y cada una de las acciones de UNIMINUTO, ya no solamente entendida como innovación de productos y servicios, como se había establecido en el Plan de Desarrollo anterior, sino en un sentido más amplio que involucra todas las diferentes iniciativas de la Institución; es decir, innovación financiera, innovación en sus currículos, innovación de procesos, innovación en la investigación e innovación en la aplicación de las TIC al servicio de la enseñanza y el aprendizaje, entre otros.” (Consejo de Fundadores, Plan de desarrollo 2013-2019, 2013)

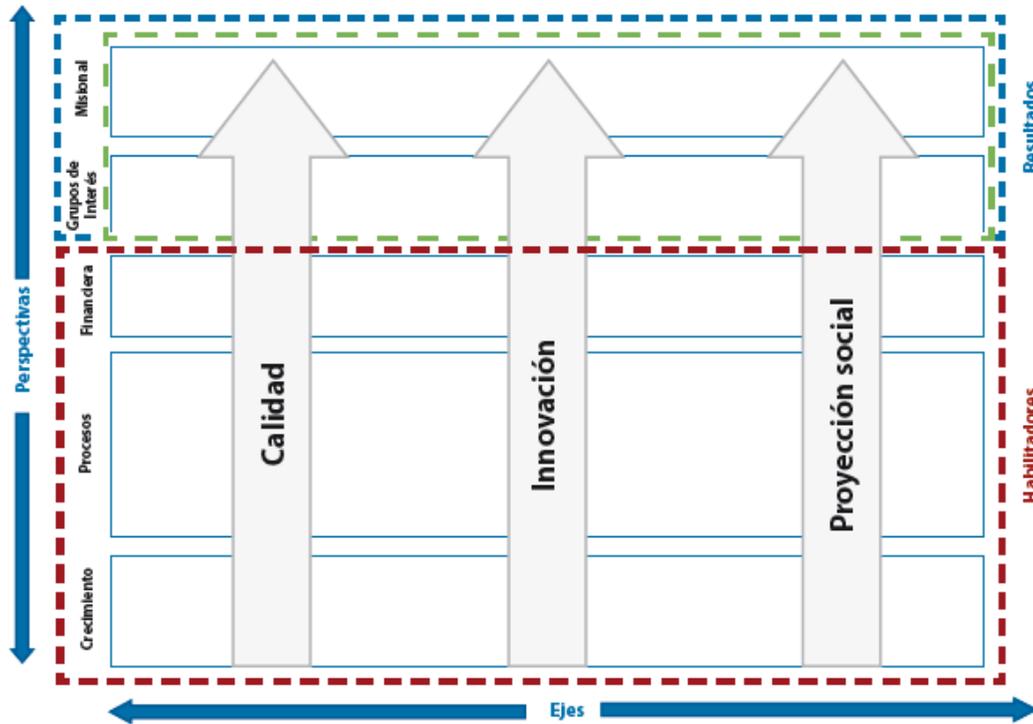


Ilustración 2 Ejes estratégicos, plan de desarrollo 2013-2019 Uniminuto.

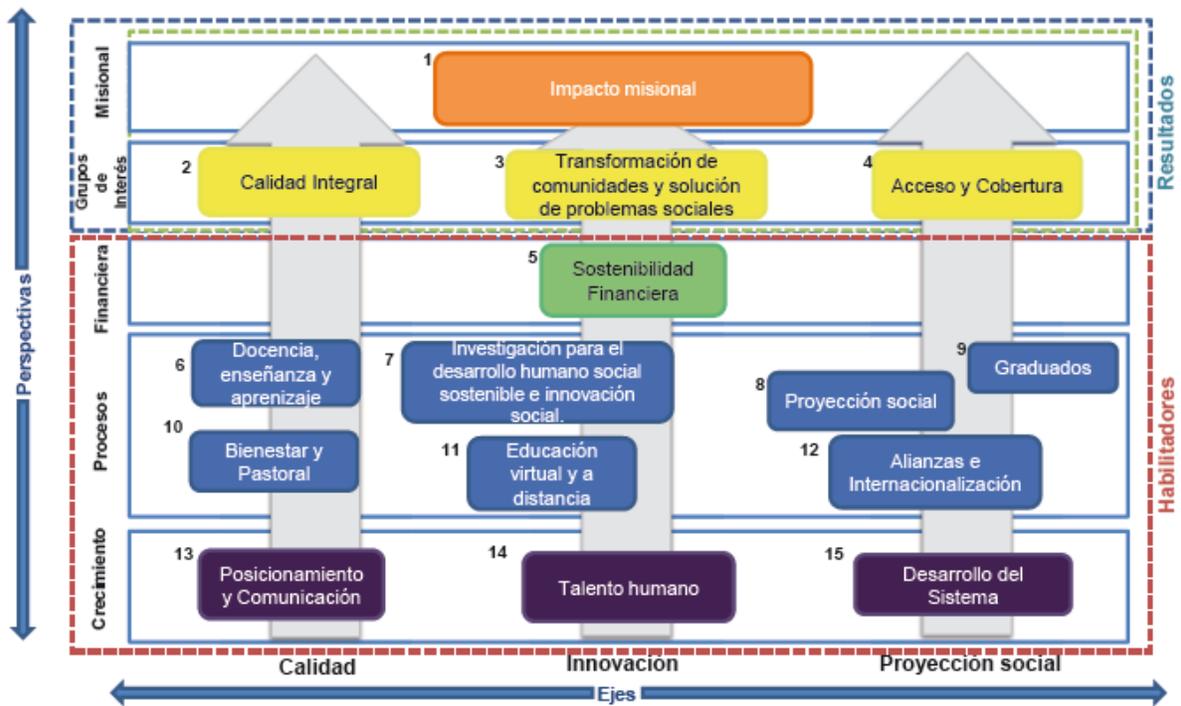


Ilustración 3 Mapa Estratégico plan de desarrollo 2013 -2019, Uniminuto.

Es en este punto en que la Organización Uniminuto entra un verdadero proceso de Innovación, no la restringe como el plan de desarrollo anterior, sino que la deja abierta a la posibilidad, a la creación de proyectos nuevos, diferentes y no previstos con antelación en el modelo de desarrollo actual, “cultura de la calidad” sigue presente como una herramienta necesaria para el proceso en que se centra la organización: la educación.

Es evidente el esfuerzo de la organización por querer implementar un cambio “Innovador”, sin embargo no está presente el tema de “cultura de la innovación organizacional”, en relación a como se evidencia la cultura de la calidad y demás afines anteriormente nombrados, es importante tomar a consideración la invitación que realiza Leonidas López el Rector de la organización:

“La invitación es para que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa apropien el Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO 2013-2019, con el fin de que realmente se ejecute con toda la conciencia y el compromiso que implica hacer realidad una estrategia tan ambiciosa como esta y, asimismo, permita a los grupos de interés y aliados de la Institución, conocerla más a profundidad para seguir aportando a la construcción de su senda de mejoramiento.”

Metodología

La presente investigación se realizó bajo la metodología cuali-cuantitativa (enfoque Mixto), presenta mediciones, estadísticas, analiza realidades subjetivas que no presenta una base lineal y busca profundizar los significados subjetivos valorados por las personas (Roberto Hernández Sampieri, 2010); este tipo de metodología tiene como características:

- Llevar a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecer suposiciones y/o ideas consecuencia de la observación.
- Propone nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar suposiciones e ideas, como también generar otras ideas.

Se realizó la investigación tomando como punto de partida un trabajo exploratorio que sienta las bases y da una idea general de cómo se encuentra el concepto teórico de la palabra innovación, su aplicabilidad y otorga unas aproximaciones del porque aún no se ha desarrollado, para ellos se establecen una serie de fases descriptas a continuación:

1. Investigación por encuestas “Trabajo de campo”: La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los encuestados, esta técnica permite establecer una idea general de los conocimientos de la población.
2. Observación: Es la obtención de datos de primera instancia, mediante la técnica de observación que busca encontrar formas de comportamiento, acciones y similares.
 - Trabajo de campo: que son encuestas realizadas a docentes (que no toma en cuenta si es de planta, de medio tiempo, de tiempo completo o si es solo un remplazo), administrativos (sin tomar en cuenta si también hace parte del profesorado) y estudiantes de sede principal de jornada mañana, tarde y noche.
 - Análisis de los datos obtenidos.
 - Se busca información sobre temas similares, tales como resultados de organizaciones que lograron implementar la cultura la innovación como referente de procesos de implementación y sus resultados, así como antecedentes, de la organización.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1 ¿Qué es la innovación?

Etimológicamente la palabra Innovación deriva del latín la palabra *Innovatus* que es el sustantivo del verbo *Innovare* que significa renovación o cambio.

Entre los siglos XVI Y XIX la connotación de la palabra innovación tenía un sentido negativo y era utilizado para referirse a la rebelión, que no era otra cosa que ir en contra de las prácticas establecidas, fue solo hasta 1939 que la palabra comenzó a tener una connotación positiva.

La RAE (Real academia Española) define la innovación como creación o modificación de un producto, y su introducción a un mercado.

Mario Morales en su libro Adiós a los Mitos de la Innovación, nos da una cercanía de lo que puede ser la innovación en un ámbito plenamente organizacional, a través de su “formula”:
(Morales, 2013)

Oportunidad * creatividad * ejecución = Innovación

Esta pretende llegar más allá de lo que tenemos por concepto general de innovador, más que un producto nuevo o ingenioso, estableciendo que todo proceso innovador surge de la necesidad o la oportunidad (sea esta adversa o no) que de manera transversal pretende permear desde un área multidisciplinar las demás áreas de la organización, que produce resultados y agrega valor, estos últimos no necesariamente son a nivel monetario, pueden ser a nivel de bienestar, de conocimiento, de posición en el mercado entre otros aspectos que favorecen a la organización independiente de la actividad económica a la que se dedique.

Creatividad: Puede definirse como la forma que tiene la persona de ver el mundo actual y futuro, estableciendo desde su propio conocimiento algo nuevo u adaptado para el logro de su visión, así mismo también se define como una persona capaz de hacer algo diferente.

Ejecución: se define como todo aquello que se debe realizar para alcanzar la meta o logro establecido, implica de esta manera crear toda una estrategia de acción a razón de tiempo y tareas para el objetivo esperado.

Tomando el Manual de Oslo en su edición del 2005 (EUROSTAT, 2005) entendemos que la innovación se haya en diferentes formas entre ellas:

- **Producto:** Que son todos aquellos cambios significativos directamente en el producto que ofrece la organización, (en muchos casos servicios), que tienen dos puntos de partida, el primero son las modificaciones de las mercancías existentes o servicios existentes y segundo la creación o puesta en el mercado de un producto o servicio completamente nuevo.
- **Proceso:** Son aquellos cambios, variables, adaptaciones y/o mejoras en la forma de producir o de ofrecer el servicio.
- **Organización:** Son las variaciones en la forma de operatividad de la organización, ya sean nuevas o adaptadas de algunas teorías organizacionales; al mismo tiempo puede ser considerada como la forma en que la organización mantiene comunicación con el exterior de ella misma, es decir todas las relaciones externas a la organización.
- **Comercialización:** Habla de la forma en como le llega el producto o servicio al cliente final, ya sea con adaptaciones al ambiente, cambios en la imagen del producto o servicio (diseño, forma, empaque), su forma de darse a conocer mediante propagandas o promociones del mismo hasta la creación de nuevas políticas de precio o servicio.

Por tomar un concepto tan lineal de la innovación parece ponerlo como una creación constante o modificación constante de lo existente; sin embargo formularlo de dicha forma carecería de objetividad dejando la innovación en un plano abstracto de lo que es realmente, porque aunque la creación o modificación pueden entrar perfectamente en cuadro cartesiano de las definiciones descritas, puede también tomarse como un conglomerado de todo lo anterior en un solo producto o servicio.

Según Mario Morales en su libro “Adiós a los Mitos de la innovación” establece que los tipos de innovación son:

- Incremental: Pequeños cambios que mejoran lo ya existente, es conocida como mejora continua, de alguna manera es el concepto más conocido de la innovación, quizás por ser el más popularizado por los medio de comunicación y marketing.
- Radical: Es aquella innovación que se hace sobre lo inexistente, es decir crea o genera una categoría no conocida antes, o percibida, generando un alto grado de incertidumbre.
- Transformacional: Es aquella innovación que como su nombre lo indica transforma bien sea la forma de trabajar, de producir o del producto según sea el caso aplicable.

En los últimos años la innovación ha adquirido características nunca antes vistas dentro de las organizaciones, estas se denominan:

- Innovación Abierta: Que no es más que la apertura por parte de la organización, la mayoría de las ideas (en especial de productos o de mejoras significativas del producto) no provienen de fuentes internas a la organización, si no de fuentes externas a la misma, por ejemplo de un cliente que piensa que el producto de su preferencia puede además de suplir la necesidad para la que se adquirió, suplir otra necesidad, es entonces la innovación abierta la forma en la que la organización permite tomar en consideración todas las ideas que pueden favorecerle.
- Innovación Cerrada: Son aquellos procesos que se gestionan desde adentro de la organización, cuyas ideas surgen desde el interior sin interacción externa a la organización.

Clayton Christencen (Christencen) profesor de la Universidad de Harvard define además que hay otros tipos de innovación que se catalogan según el deseo del cliente, es decir, su enfoque se centra en aquello que el cliente desea y con base a ello se gestiona un proceso de cambio, de adaptación o similar, entre ellos se encuentran:

- *Sustaining innovations*: Va dirigido para consumidores y/o clientes insatisfechos con los productos o servicios que adquieren de la organización y que esperan mucho mas de ellos, es entonces aquella innovación que añade además de sus funciones primordiales, otras adicionales, o que supone la puesta de más productos del mismo o de ciertas modificaciones, por supuesto ello conlleva a un incremento al costo del mismo que los clientes o beneficiarios estén dispuestos a pagar.

- *Overshut Customer*: Se refiere a innovaciones, que a diferencia del anterior, estos cuentan con clientes satisfechos y que además no están dispuestos a pagar de más por las modificaciones, adaptaciones o mejoras que sufra el producto.
- *Low-end disruptive innovations*: Son las más difíciles de detectar, implica en muchos casos la formulación de algo completamente nuevo o de la puesta en marcha de procesos complicados, por ejemplo ofrecer un producto con lo último de avance tecnológico a un precio bajo, es decir, son innovaciones que llevan consigo modificaciones constantes y que al mismo tiempo mantengan o disminuyan su precio.

También establece Christensen citado por López (Lopez, 2012) que estos son los tipos de innovación:

- Innovación disruptiva: es la que genera cambios revolucionarios, crea nuevos puestos de trabajo, y a cambio consume bastante capital, porque requiere de grandes inversiones para llevar a cabo y desarrollar las nuevas ideas o tecnologías desarrolladas.
- Innovación de mantenimiento: está orientada a la mejora continua suave y a la actualización. Son pequeñas innovaciones que no consumen capital ni tampoco crean ni destruyen puestos de trabajo. Es, por lo tanto, una **innovación neutra y sin efectos reseñables**.
- Innovación de eficiencia: El objetivo no es revolucionar nada, ni crear nada nuevo, sino aportar una **mejora en la eficiencia de los procesos**. Suele ser una innovación que elimina puestos de trabajo y a la vez genera nuevo capital derivado del ahorro conseguido. Este tipo de innovación es la pesadilla de los sindicatos obreros, pues es la que conlleva que “lo que antes hacían cinco personas, ahora lo hace una máquina”.

Adicionalmente la innovación tiene otros tipos: Andre y Anderson citados por (Tomàs, 2010) establecen que la innovación se clasifica en:

- Emergente: Es cuando las ideas han sido gestionada por el grupo o salen del mismo grupo de trabajo, puede inferirse que es el tipo de innovación pensada desde el interior de la organización.
- Importada: Se le denomina a todas aquellas ideas han sido adoptadas y/o adaptadas de otras prácticas ya establecidas.

- Impuestas: estas son todas aquellas ideas que han sido establecidas o impuestas por el grupo de los superiores de la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, puede indicarse que la innovación puede estar presente en cada uno de los componentes de una organización o en la misma razón de ser de una organización, tomando esto en cuenta, se puede hablar de innovación educativa como un “conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes” por Cañal de Leon (2001) citado por (Tomàs, 2010)

Como puede apreciarse, la innovación tiene diferentes definiciones, varían unas de otras con base a la interpretación del autor, pero tienen unos factores determinantes en común, para los más dados a las ciencias de la administración como el caso de Peter Drucker y doctos similares en el área, la innovación debe ser un componente indispensable para la generación de valor, este valor siempre va a dar unos rendimientos (monetarios y no monetarios), que terminaran por producir una ganancia; por otro lado la innovación siempre va a significar un cambio o transformación.

Conellá y Flores en su libro *La Alquimia de la Innovación*, 10 palabras para innovar, (Flores, Junio 2007) nos recrea un decálogo del innovador basado en 10 Palabras que definen un innovador, descritas a continuación:

- Hidridar: Acción de crear nuevos productos o servicios innovadores a partir de la combinación de otros ya existentes. Aplicable también a la hibridación de personas o procesos, es una de las fórmulas más claras para innovar. También es saber adaptarse a los *movimientos del entorno*; utilizar el “modelo *Inditex*” aprovechando el conocimiento acumulado por otros; reinventarse periódicamente como una “empresa Madonna”; o reformatear un producto para volver a unos orígenes conceptuales, como *Imaginarium*, líderes mundiales del sector de los juguetes.
- Auténtico/Honesto: Dícese de aquello que, de manera explícita o implícita, apela a todo aquello *anterior* a la era industrial y consumista (lo artesano, lo natural, lo ecológico...).

Lo auténtico es una macrotendencia en alza: la de sentirse bien a partir de la búsqueda de la esencia de las cosas, la cual engloba toda una serie de subtendencias como lo ecológico, lo saludable, lo ético, lo sostenible (...)

- **TEAMDIVIDUALISM:** Neologismo de evidentes raíces anglosajonas, acuñado en NODE para designar una nueva forma de estructurar los procesos de innovación en las organizaciones a partir de grandes individualidades con espíritu de trabajo en equipo.

Es un término poliédrico, además, por lo que, enfocado al consumidor, ayuda a desarrollar modelos de innovación que se adapten a las nuevas tendencias de consumo colectivo-individualizado.

- **TERRITORIO/FRONTERA:** Espacio en una organización o espacio geográfico, mental o virtual (Internet) donde se desarrolla la innovación. La Frontera determina los nuevos “*territorios*” a conquistar.

Territorio creativo es el talento (los innovadores) que viven en él. Y si no se les mimas o se le atrae con una buena calidad de vida (cultura, servicios, infraestructuras...) simplemente, se marcharán a otros lugares donde puedan encontrarla porque “son inteligentes y, además, se lo pueden permitir”.

- **EFÍMERO/EFERVESCENTE:** Dícese de aquellos productos o servicios innovadores, pero sin visos de continuidad, concebidos para su uso fugaz y enfocados a los hábitos de mercado consumistas. En algunos casos, son antónimos claramente de lo *Auténtico/Honesto*.

El concepto de **efímero/efervescente**, define una tendencia de mercado en alza debido al constante bombardeo de estímulos al que se ven sometidos los consumidores y, sobre todo, las nuevas generaciones ya educadas en la cultura del *hiperlink* y del videojuego, que las aleja de la concentración en un único producto o todo aquello que requiera demasiado tiempo y esfuerzo.

- **CAPILARIDAD:** Cualidad de las organizaciones para que la información fluya entre sus miembros, a todos los niveles y en todas las direcciones, con el fin de innovar. Puede darse a nivel interno; entre departamentos; a nivel de relación con el consumidor; a nivel de redes, de abajo hacia arriba, pero también de manera lateral, con los partners, los clientes, los proveedores y similares.
- **CATÁLISIS:** Factor o conjunto de factores que hacen posible la convergencia

de elementos necesaria para que se produzca la innovación.

- RADICAL: Dícese de la innovación que se *adelanta a su tiempo* y que marca nuevas categorías sobre las que todos los demás van a trabajar a partir de entonces.

“Anticipándose a su tiempo” va a dejar de una mera expresión hecha, para pasar a ser la norma.

- INNOVADORES: Aquellas personas que tienen la intuición, la energía y el talento para ver más allá e innovar; no hay innovación sin innovadores.

1.1.2 Innovación en Bogotá:

Actualmente cuenta con un “servicio” creado por la cámara de Comercio de Bogotá denominado Bogotá Innova, su objetivo es capacitar y brindar apoyo por medio de una plataforma que permite interactuar con expertos en el tema de la innovación, permite a las personas y empresas capacitarse y ser partícipes en proyectos “innovadores” así como ser guiados y orientados en las dudas que puede generar el tema.

Hace poco en una publicación del periódico portafolio (Portafolio, 2015) se habló de una propuesta que está buscando la capital para el 2025, bajo el nombre de Bogotá Región Innovadora 2025 manejado desde la cámara de comercio de Bogotá, es un modelo de Especialización Estratégica Inteligente que busca (para lo cual ya está adelantando gestión) enfocar en unir los esfuerzos de las empresas y los Gobiernos locales para convertir a Bogotá en una de las regiones más innovadoras de América Latina. (Comercio, 2015), según se comenta en el periódico, al igual que Medellín (ciudad de Colombia) este proyecto busca establecer bases para la ejecución de proyectos no solo a nivel privado sino permear el público.

Actualmente a través de la Cámara de Comercio quizás el principal impulsor (o por lo menos ahora en Bogotá) de la innovación, está brindando capacitaciones, talleres y espacios de fomento para la innovación y la investigación.

Bogotá@21 es uno de los proyectos que ha implementado la capital para el fomento de la innovación, inicio el presente año (2015) y se espera para el 2017 su sede ya se encuentre

construida, es un centro de innovación y promoción del emprendimiento, tal como menciona el periódico el tiempo (Tiempo, Tecnosfera, 2015) cuya propuesta es liderada por empresas del sector privado como ETB, Acueducto y alcantarillado de Bogotá, grupo energía, entre otras, buscará concentrar un gran número de jóvenes emprendedores y con habilidades capaces de dar respuestas a las situaciones que las organizaciones presenten y dejen allí, creando un espacio abierto para la creación e innovación, de manera colaborativa y participativa; a sí mismo también pretende generar un espacio donde podrán encontrar ideas para emprender ya sea de manera mediática o construida a lo largo del tiempo, como también busca reclutar talento humano interesado en algún proyecto para que este se asocie y se haga participe, bien de carácter de innovación social, tecnológica, empresarial y cualquiera de la sub-ramas de la innovación.

1.1.3 Innovación en Colombia:

El marco legal Colombiano por medio del artículo de Ley No. 1286 del 2009 forma a Colciencias como un departamento administrativo para que regule el tema de Ciencia, Tecnología e innovación.

Esta institución tiene como misión crear (un “Ambiente”) sinergias e interacciones para que Colombia cuente con una cultura científica, tecnológica e innovadora, esto con el fin de involucrar a profesionales, no profesionales, docentes y estudiantes a la investigación, así mismo debe desarrollar programas estratégicos para el desarrollo del país. (Colciencias, 2015)

Tiene como visión hacer de Colombia uno de los tres países más innovadores de América Latina, para ello establece la creación de políticas públicas que faciliten la investigación y el desarrollo tecnológico e innovador.

Colciencias es una de las entidades presentes en los semilleros de investigación de la Educación superior, ha establecido bases para la presentación y sustentación de proyectos que generan espacios para divulgar de manera abierta y clara los proyectos que podrían llevarse a la ejecución; dentro de sus planes de desarrollo vigentes 2015 - 2018 ha determinado generar incentivos otorgados a las universidades y entidades de educación

superior con el fin que estas impulsen la investigación en diferentes campos.

Actualmente según muestra su plan de desarrollo se encuentra centrando esfuerzos en apoyar la “Innovación empresarial” con especial énfasis en temas relacionados con propiedad intelectual, iniciación y gestión a la innovación empresarial.

Según un artículo publicado por el periódico el Tiempo (Tiempo, Tecnosfera, 2015) Colombia subió un puesto en el índice global de innovación, pasando a la posición No. 67 de 141 Países.

Con el fin de lograr incentivar la cultura de la ciencia, tecnología e innovación, Colciencias se encuentra adelantando gestiones para involucrar en primera instancia a niños y jóvenes por medio de actividades propiamente de la investigación, para luego lograr impactar otras ramas y sectores en Colombia.

1.1.4 Innovación Internacional:

La innovación cada vez adquiere un espacio más importante en los planes de desarrollo de los países, a nivel internacional se habla de cooperación y ayuda internacional apoyada por los bloques económicos más influyentes del mundo, categorizada como “The Innovation Imperative” traducido como innovación imperativa, como habla Johan Aurik en un artículo publicado en el libro “The Global Innovation Index 2015” (OMPI, 2015), donde pretende decir que la innovación se vuelve un imperativo, es decir una obligación, puesto que es más que necesaria en los momentos de crisis y cambios constantes como los que está sufriendo la economía, dice que los países deben generar políticas acordes y que brinden soporte a la innovación, está poniéndola como un “top” de la agenda de las naciones (...) estas políticas deben atraer talentos internacionales, jóvenes emprendedores e investigadores.

La cooperación internacional es evidente, se habla del bloque económico G11 como uno los más sobresalientes en este tema y del país India como una de las naciones ejemplo puesta

a la reestructuración que tuvo en sí misma, pasa a ser una economía de ejemplo.

“La innovación es uno de los conductores de la economía y quien no innova se queda por fuera”, los países más innovadores del mundo se encuentran potencias económicas quienes dicen no escatimar esfuerzos en la inversión de la investigación y en la inversión de universidades excelentes en investigación, un bien indispensable en la calidad de la innovación.

Dentro de este Ranking se hace alusión a los esfuerzos puestos por Reunido Unido quien logró el segundo lugar, como comenta la Baronesa Neville-Rolfe Ministra de Propiedad Intelectual y Subsecretaria de Estado del Departamento de Empresas, Innovación y Calificaciones "El Reino Unido ha destacado siempre por contar con lo mejor a lo que se puede aspirar en las ciencias y la investigación: a pesar de que nuestra población representa menos del 1% de la población mundial, se le atribuye el 16% de las investigaciones publicadas de mayor calidad. Esa excelencia en la investigación es un factor esencial que explica que el Reino Unido se mantenga en segundo lugar en el Índice Mundial de la Innovación en 2015. El Gobierno está resuelto a hacer lo que sea necesario para que el Reino Unido sea el mejor lugar de Europa para innovar, patentar nuevas ideas y abrir y prosperar en los negocios.”

La innovación cada vez adquiere más valor, a pesar de tener esta corriente pensamiento economista, es evidente que uno de los impulsores de sostenimiento empresarial, comercial y educativo radica en la forma como le gobierno de cada nación hace esfuerzos para desarrollar una cultura innovadora en sus naciones, partiendo entonces de la educación superior y en la formación por medio de capacitaciones y cursos para empresarios y emprendedores.

1.2 Procesos de Innovación:

El blog Pymes y Autónomos (Empresa, 2010) manifiesta que al igual que un proceso de cambio la innovación debe partir de:

- Identificación de la necesidades latentes: Es la manera en la que se identifica qué necesidad hay en el entorno, bien sea esta por la competencia, los requerimientos de los clientes, la necesidad de una cambio organizacional o cualquier otro similar, identificar requiere recopilar la información necesaria.
- Generación de ideas o conceptos: Es intentar recopilar la mayor cantidad de ideas posibles sin en primera instancia ignorarlas, uno de los procesos más utilizados para dicho fin es el denominado “Tormenta de ideas”.
- Evaluación de las ideas generadas: Consiste en valorar todas las ideas y ordenarlas por grado de importancia es decir, de importante a menos importante, luego establecer criterios de valoración acorde a la necesidad detectada y realizar su respectivo análisis a las ideas formuladas bajo su calificación e importancia.
- Desarrollo y ejecución: hace parte de las actividades necesarias para su ejecución y todo el desarrollo que implica aplicar la idea necesaria.

Siguiendo esta corriente se puede recurrir a los planteamientos de Peter Drucker quien en 1985 en su artículo la disciplina de la innovación (Harvard, 2014) y (Drucker, 2004), afirma que la innovación de toda organización nace de factores internos y externos a la organización, dicha combinación da como resultado la innovación, Drucker además clasifico dichos factores en 7:

- Acontecimientos inesperados: Son aquellos productos o servicios que son un éxito o fracaso fuera del contexto habitual de la organización, uno de los ejemplos que plantea Drucker es los Post It de 3M, éxito que surgió a partir de un fracaso de un pegamento que no funcionaba como se supone debía funcionar.
- Incongruencias entre las expectativas y la realidad: Se define como la forma en que algo acontece de manera positiva o negativa, pero que dicho acontecimiento no concuerda con lo que lo genero o con la realidad, por ejemplo el incremento de las ventas de una organización frente a las decrecientes ventas del sector en un país o región.

- Necesidad de procesos comunes para mejorar productos o servicios: son aquellas adaptaciones o creaciones sobre elementos que ya existen desde hace un tiempo, normalmente sobre acontecimientos que fueron innovadores en su época.
- Cambios sectoriales y del mercado: Debido a la oferta y a la demanda, se crea un mercado variable y rápidamente cambiante, estos cambios crean consigo posibilidades de implementación o de penetración del mercado, hoy en día con el uso de los dispositivos tecnológicos y del Internet estos cambios son más evidentes y el descuido establece pérdidas o ganancias para unos.
- Cambios Demográficos: Para Drucker, quizás uno de los datos más confiables puesto que está determinada en razón del tiempo y no de manera mediática sino lentamente cambiante, establece que son aquellas variaciones en relación a la demografía (población, educación, esperanza de vida o ingresos) que puede ayudar a las organizaciones a prever que acciones debe tomar dentro de unos años, un caso particular es el de Japón quien en 1970 descubrió que los jóvenes de la época quieren seguir estudiando, lo que forzaría a que la mano de obra lentamente fuese disminuyendo; por lo que desarrollaron sus esfuerzos en robótica y hoy en día tienen una ventaja frente a las otras economías desarrolladas.
- Cambios de Percepción: Son aquellos cambios de parecer, como los sentimientos, que dan una idea sobre algo o alguien y que genere en su forma más neta una oportunidad sobre dicha percepción, a modo de ejemplo lo que ayer significaba una cosa hoy tiene otro significado.
- Nuevo Conocimiento: Son aquellas innovaciones que requieren de una larga trayectoria cuyo énfasis está en todo el conocimiento nuevo (descubrimiento) que se obtuvo y que requiere de un buen tiempo antes de poder llevar dicho conocimiento a la aplicación, y de luego de esa aplicación requiere de otro buen tiempo antes de poderlo llevar en forma de producto al interesado, se destacan de las demás por que ponen a prueba a los emprendedores y lo que hoy se sabe.

Mario Morales en su libro *Adiós a los Mitos de la Innovación* (Morales, 2013) quien dedica todo un capítulo a proceso innovación dice “No existe un proceso universal que se adapte a las necesidades de todas las empresas”, pero además nos da manifiesta que la innovación no es un acto de libertinaje y que es necesario que la organización establezca un paso a

paso de como se debe guiar, si bien es cierto es un proceso creativo no es sinonimo de convertirse en todo libertad, para él el proceso de innovación debe pasar por las siguientes etapas:

- Identificar oportunidades de innovación:
 - Activar un foco de innovación: Antes que nada, todo esfuerzo de innovación debe estar acorde a la estrategia de la organización y a sus objetivos, esto evita problemas de concondacia a futuro y el desperdicio de actividades que no van a rendir los mismo frutos por que simplemente no funcionará como debe, una vez definido, se debe focalizar en que se puede “innovar” o que problema pretender resolver.
 - Investigación y trabajo de campo: Determinado como la manera en como la organización utiliza herramientas de investigación acordes a la identificación de oportunidades que busca y al mismo tiempo es la forma en la que se debe “salir” para comprender y analizar las cosas desde un punto de vista diferente o con los ojos de terceros.
 - Definir oportunidades de innovación: Definida como recopilar y sintetizar los descubrimientos para determinar la oportunidad de innovación.
- Generar ideas creativas: Estas deben ser ideas solidas sentadas en bases de investigación, no pueden ser abiertas sino directamente relacionadas a las oportunidades encontradas.
- Evaluar ideas: Etapa en las que se evalúan las ideas y se determinan cuáles de ellas pasaran a la etapa de desarrollo, esta se divide en 2 procesos
 - Evaluación de ideas
 - Evaluación de proyectos de innovación
- Desarrollar el proyecto de innovación: Realidad de las ideas que generen valor a la organización.
- Lanzar y comunicar la innovación: Une la necesidad con la solución, es la forma en que se comunica y se comercializa.

1.3 Obstáculos de la innovación

Todo proceso de cambio lleva consigo ciertas resistencias o contradicciones que se oponen a la ejecución de un proyecto innovador, a continuación se reúnen algunas de estas:

La pagina Ey Construyendo un mejor entorno de negocios, quienes realizaron una encuestas a empresarios en distintas partes del mundo, evidenciaron que para ellos se presentan las siguientes delimitaciones y obstáculos para el proceso innovador: (Young, 2011)

- Falta de tiempo y recursos: Muchas organizaciones no delimitan un tiempo para la innovación, y centran su enfoque en una entidad dentro de la organización dedicada a la innovación e investigación, la cosa es que la Innovación es una mentalidad y no un departamento, aun así, teniendo este departamento no sacan el tiempo para dirigirse a él, otros delimitan en excesos los recursos para la innovación.
- La política interna es un obstáculo: las políticas de las organizaciones son un limitante para un flujo de la innovación.
- Falta de un proceso formal: no tener un enfoque estructurado de la innovación delimita todo el proceso innovador, puesto que no orienta un horizonte o una meta.
- Falta de recursos: falta de interés por otros organismos de financiación para apoyar la creación de estructuras innovadoras.

Todas las organizaciones lidian con diferentes personas que tienen distintas formas de ver el mundo y de pensar, estas ideologías pueden ser un freno en seco para las organizaciones que quieren emerger un proceso innovador, Centroamérica Innova nos presenta 14 de las actitudes que se deben combatir para que no se vuelvan un obstáculo:

- ¿Por qué tengo que arriesgarme? Definido como ir por lo seguro siempre.
- “No soy creativo”: es una forma de pensar y delimita a las personas a encasillarse en sí mismas, limita su forma de actuar y pensar.
- “No me pagan por tener ideas”: directamente el compromiso del empleado con la organización, quien considera solo como un trabajo y la función de cumplir con lo que le corresponde.
- Escepticismo: falta de fe junto con demostraciones de inteligencia del porque no va a funcionar, desmotiva a las personas.

- Datos: son las evidencias de decisiones parecidas “si las hay” de los resultados obtenidos de su implantación, cosas que en ocasiones no hay o que no siempre van arrojar el mismo resultado.
- Respetar la historia: es una de las delimitaciones más grandes, evita que la organización cambie o se adapte a los cambios del mundo, cuando se centra en un solo punto y de cómo se manejan las cosas en la organización como una sola línea limita todo el proceso creativo que nunca tendrá aval a menos que se parezca a decisiones pasadas.
- Asumir que no existen los problemas: es la actitud de siempre culpar patrones incontrolables, como el precio de algo, la subida del dólar, la inflación del peso y similares, como no es culpa de la organización ¿Por qué debe cambiar?
- No dedicarle tiempo.

Tomàs en su libro, la cultura innovadora de las Universidades (Tomàs, 2010) cita varios autores como lo son Robins, Aguilar y Villa para decir que los obstáculos de la innovación son:

1. El foco o agente que la origina. Se pueden distinguir hasta 5 variables capaces de generar un foco de resistencia al cambio: las personas individualmente, los grupos más o menos institucionalizados, los procesos específicos, como el proceso de formación, los sistemas en su conjunto, como el sistema educativo y el sistema social.
2. El modelo o actitud. Se pueden identificar dos modelos claramente:
 - identificados cuando se actúa de forma activa y se adoptan actuaciones concretas y específicas de resistencia a través del sabotaje, la oposición directa u otras actuaciones que implican una cierta acción «en contra de».
 - También se puede manifestar la resistencia de forma más pasiva, es decir, sin colaborar en el proceso de cambio y manteniendo actuaciones y actitudes de clara inhibición.
3. El origen o naturaleza. Se establece en relación al sustrato de racionalidad con el que se puede explicar la actitud o acción de resistencia. En ese sentido se podrían clasificar las actitudes de resistencia dentro de un continuo entre la racionalidad,

basada en la argumentación y exposición opuesta de razonamientos y juicios y, la irracional, basada en aspectos vinculados a la dimensión más socio-afectiva y sentimental.

4. La magnitud o alcance. Se pueden manifestar resistencias de tipo global a la totalidad del proceso de cambio iniciado o planteado; por el contrario, se puede manifestar resistencia sólo a una parte más o menos identificada del mismo.
5. El enfoque de actuación o tratamiento. Las resistencias pueden, y deben, preverse y requieren de una actuación específica, por ello en su intervención el enfoque puede ser funcional, cuando se aborda desde una perspectiva que permite un desarrollo ulterior del propio proceso de cambio; o disfuncional, cuando la resistencia es sólo causa de conflicto.

1.4 Innovación Inversa:

Se denomina como un tipo de innovación surgente, de los países menos desarrollados cuyo propósito es la réplica de esta innovación en los países más desarrollados.

La teoría indica que todo proceso innovador en estos países saldrá menos costoso que lo que implicaría tomarlo en un país desarrollado y a pesar que conlleva riesgos consigo estos no son considerados tan traumatizantes en comparación con los posibles daños y efectos del desarrollo de innovador de un país desarrollado.

“En los países emergentes, la limitación de recursos y de infraestructuras estables, así como el poder adquisitivo limitado del público, obligan a aplicar técnicas inventivas, a menudo disruptivas.” (Companies, 2010)

Tomando el caso de Uniminuto, podría decirse que se presenta un tipo de innovación inversa que ataca, entre otras cosas, la falta de educación de las comunidades vulnerables o de ingresos bajos a quienes se les impide o imposibilita el acceder a una educación de calidad.

¿Qué es entonces la innovación?

Manuel Gross afirma que “La innovación es el proceso de llevar a la práctica concreta las ideas generadas por la creatividad (...)”

Se puede decir que es la suma de diferentes variables conocidas como “oportunidades” en la que la organización puede hacer la elección de una mejora o de la creación de algo nuevo, usando como factor importante la creatividad, esta no es otra cosa que aquello que sale de adentro de la organización y cuya aplicación se vea asociada a la cultura organizacional, tomando en cuenta que se busca hacer con ella y sobre qué área o proceso se quiere hacer.

Sin embargo surge el inquietante ¿qué puede ser considerado innovación y que no?

Decir que solo un proceso de mejora continua podría tornarse algo plenamente mecánico y carecería del verdadero proceso de innovador (Romper esquemas), aún carece la suficiente caracterización para considerar que efectos y bajo qué principios algo nuevo, creativo o modificado es realmente innovador.

Como menciona Tomàs en su libro La cultura innovadora de las universidades (Tomàs, 2010): estudio de casos, Innovación significa cambiar hacia algo totalmente nuevo o algo nuevo respecto al objeto innovador. No todo cambio es una innovación pero la innovación siempre significa cambio y supone disponibilidad favorable al cambio.

1.5 Creatividad

“Ser creativo es analizar un producto o modelo de negocios y decir: “Creo que hay una mejor manera de hacerlo”. Es re-imaginar, re-conceptualizar y reinventar sin sentirse limitado por la tradición.” (Nooyi, 2014)

Según Alfonso Paredes Aguirre (Aguirre, 2011) la creatividad se define como el proceso de presentar a la mente un problema con claridad, (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales.

Supone de esta manera un estudio del caso en cuestión y de reflexión del mismo, más no necesariamente la acción.

Dentro de la innovación, se requiere de personas que sean realmente creativas y que vean en cada obstáculo una posibilidad de ser.

De manera general, se asocia el término creatividad con innovación, sin embargo hace parte del componente de la innovación, y en este caso en particular hace referencia a todo el proceso de análisis, creación y comunicación más no de acción.

Según Wolfgang Crespo la Creatividad se define como “las habilidades puestas de manifiesto en cada individuo con el propósito de instrumentar mejoras en un entorno determinado, que va desde actividades psicomotoras, cognitivas y afectivas.”

Fases de la creatividad:

Graham Wallas (Wallas, 1992) En su libro el arte del pensamiento, postulo 4 etapas del pensamiento creativo como:

- Preparación: Es aquella en la que se formula un problema, implica la recogida de toda la información, que permite una visión de la problemática, para poder hacerle frente.

- Incubación: Es la interiorización del problema y al mismo tiempo el circular de las ideas que busquen la solución al problema.
- Iluminación: *insight* es el momento en que la idea pasa del interior al exterior, o por lo menos al campo consciente, razón por la que la persona presiente, siente o asegura dar solución al problema o por lo menos se ha acercado a él.
- Verificación: es la etapa final y es aquella en la que de manera consciente se hace una verificación para su posterior aplicación, es como la manera de repasar si funcionará o no funcionará, por último se aplica para dar solución al problema.

También Arthur Koestler Citado por J. Mendez y A García (García, 2010), identifica 3 fases del pensamiento creativo pero este encaminado a la Neurociencia:

- Fase lógica: Se formula el problema, se recogen los datos del mismo y se formulan vistazos o destellos de posibles soluciones.
- Fase intuitiva: Después de la fase lógica y no conforme con la solución, el problema se va haciendo autónomo (problema no consciente), vuelve a ser elaborado y comienza una nueva incubación de la solución y una maduración de las opciones. Se produce la iluminación, es decir, la manifestación de la solución.
- Fase Crítica: Se hace un análisis en retrospectiva de todo lo que se ha realizado hasta el momento, se verifica y se observa si, finalmente, es viable, también implica si es necesario modificar o añadir para dar respuesta a la problemática.

Guilford (1950) y Dedboud (1992), han sugerido ocho como las habilidades que componen a la creatividad: Guilford demostró además, que la creatividad y la inteligencia son cualidades diferentes. Estas habilidades son:

- Sensibilidad para los problemas
- Fluidez
- Flexibilidad
- Originalidad
- Redefinición
- Análisis
- Síntesis
- Penetración

Teóricos como Mednick y Malzman definen la creatividad "como una transformación de elementos asociativos creando nuevas combinaciones que responden a exigencias específicas o que de alguna manera resultan útiles". "El pensamiento creador consiste en asociaciones orientadas a combinaciones nuevas, útiles y adecuadas a unas exigencias específicas" (Distancia)

Mednick identifica tres tipos de asociaciones creativas:

- Serendipity: Logro de asociaciones mediante el hecho causal de una contigüidad de perfiles que conducen a nuevos descubrimientos
- Semejanza: Se reúnen palabras, sonidos, estructuras u objetos y luego se asocian; se utiliza mayormente en la creatividad artística.
- Mediación: Asociaciones entre símbolos, que pueden conducir a nuevas ideas como en matemática o la química; implica mayor abstracción.

1.6 Creatividad e innovación:

Como se mencionó al inicio del tema creatividad, este es un componente indispensable para el desarrollo de la innovación, esto es porque permite a la persona o grupos de personas recrear una alternativa de solución frente al planteamiento de un problema, mientras que la innovación puede definirse, (partiendo de la creatividad) como el punto de acción al desarrollo de la idea siguiente del proceso creativo.

Son varios los referentes consultables por internet y los escritos en revistas económicas y de comercialización que ponen de manifiesto a la creatividad como una cualidad del innovador y como un factor indispensable para la innovación.

1.7 Emprendimiento

Emprendimiento o emprendedor, viene del vocablo francés *Entrepreneur* utilizado en el siglo XVII para referirse a personas que se comprometían a dirigir expediciones militares (Schnnaech, 2005).

Cuando se habla de innovación es menester hablar también de emprendimiento, pero este último no como la intención de la formalización de una organización y/o empresa, sino como un valor necesario para lograr el desempeño de la innovación, puede decirse que una persona emprendedora es aquella que identifica, asocia, crea y desarrolla.

Se dice que se puede ser innovador sin ser emprendedor, o ser emprendedor sin innovar. Según Rodrigo Varela, emprendedor “es la persona, o conjunto de personas, que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formular libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha el negocio, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros”. (Rodrigo, 2015)

“Hay quienes crean empresas y otros que las transforman y mejoran” (KIRBERG, 2007) dicho de esta forma se tienen 2 tipos de personas:

- Intrapreneur: es quien dentro de la organización (empresario) asume toda la responsabilidad de cualquier tipo de innovación dentro de la compañía, es quien introduce productos, modelos, procesos y servicios que permiten a esta crecer y beneficiarse.
- Entrepreneur: Es una persona independiente que a diferencia del anterior lo hace fuera de las organizaciones, es una persona que logra abrir un establecimiento sin añadirle valor ni crear algo nuevo, se arriesga, pero no se le puede denominar innovador por hacer lo que otros hacen.

Cabe aclarar que estos papeles son intercambiables, por ejemplo puede ser un el fundador de la organización y otro quien asume de manera directa o indirecta, impuesta o voluntaria, todo el proceso de innovación.

Este proceso inicia con la identificación y evaluación de una verdadera oportunidad del mercado. “El espíritu del emprendedor no consiste simplemente en tener coraje (...) sino está ligado a la innovación, al crecimiento, a la exploración de una brecha de mercado, es decir, un nicho que nadie más ha visto” (KIRBERG, 2007)

Para Kiyo Kaijihara (Kajihara, 2006), existen ciertas características que deben tener los emprendedores, entre ellos se encuentran:

- Tener una visión clara del negocio: Se define como saber a dónde quiere llegar el día de mañana, a corto, mediano y largo plazo.
- Detecta oportunidades: tiene un “olfato” innato para observar sectores y proponer lo que otros no han propuesto, en otras palabras busca oportunidades para mejorar ya sea a nivel personal como a nivel de la organización.
- Autodeterminación: Por naturaleza, es una persona dinámica.
- Administración del riesgo: Considera las variables a partir de la cantidad de información disponible, para tomar decisiones acertadas.
- Orientación al logro: Podría decirse que la satisfacción de la meta propuesta por encima de la compensación económica, es decir, son personas cuyas prioridades se encuentran en el cumplimiento de sus metas.
- Tolerancia y flexibilidad: Estos, se refieren a la capacidad que tienen a para realizar cambios o de adaptarse según en desarrollo de sus objetivos, ya que es muy difícil seguir una línea recta planteada, debido a la variabilidad de los hechos y la toma de decisiones, que no son constantes.

No todo emprendimiento coincide con un proceso de innovación, pero puede tomarse como al innovador como una persona emprendedora de un proyecto, que si bien puede no terminar como un organización o producto, si puede considerarse como un elemento que genere valor, es decir, como se ha mencionado y partiendo de los conceptos de Drucker, la generación de valor puede ser o no ser directamente monetaria, esta puede percibirse en nivel de satisfacción, mejora interna, comodidad o similar.

1.8 Cultura

Se podría definir como una serie de saberes y conocimientos, propios de una comunidad o región, caracterizados entre otras cosas por la forma como se desempeña su diario vivir, el nivel educativo y las tradiciones familiares o sociales, transmitidas entre generaciones que evocan una forma de comportamiento.

“En otras palabras cultura la definimos todos nosotros, quienes decidimos comportarnos de una u otra forma frente a un acontecimiento y/o suceso”

Viéndolo de esta manera se crean diferentes culturas; estas a su vez permiten determinar un patrón de comportamiento de la misma; por ejemplo la cultura Rusa, se dice de ellos que son personas rudas, serias y frías, con un alto grado de atletismo y conocimiento, este ideal colectivo puede o no ser real, todo esto lo percibimos nosotros quienes no tenemos contacto directo y de forma afirmativa lo tomamos de su forma de comportarse, es decir de su cultura, de esta manera se pueden describir las culturas de otras partes del mundo y los referentes mentales varían de acuerdo al grado de acercamiento del ser frente a la cultura en cuestión, por ejemplo decir Japoneses, de por si crea una imagen mental de personas estrictas, serías e inteligentes.

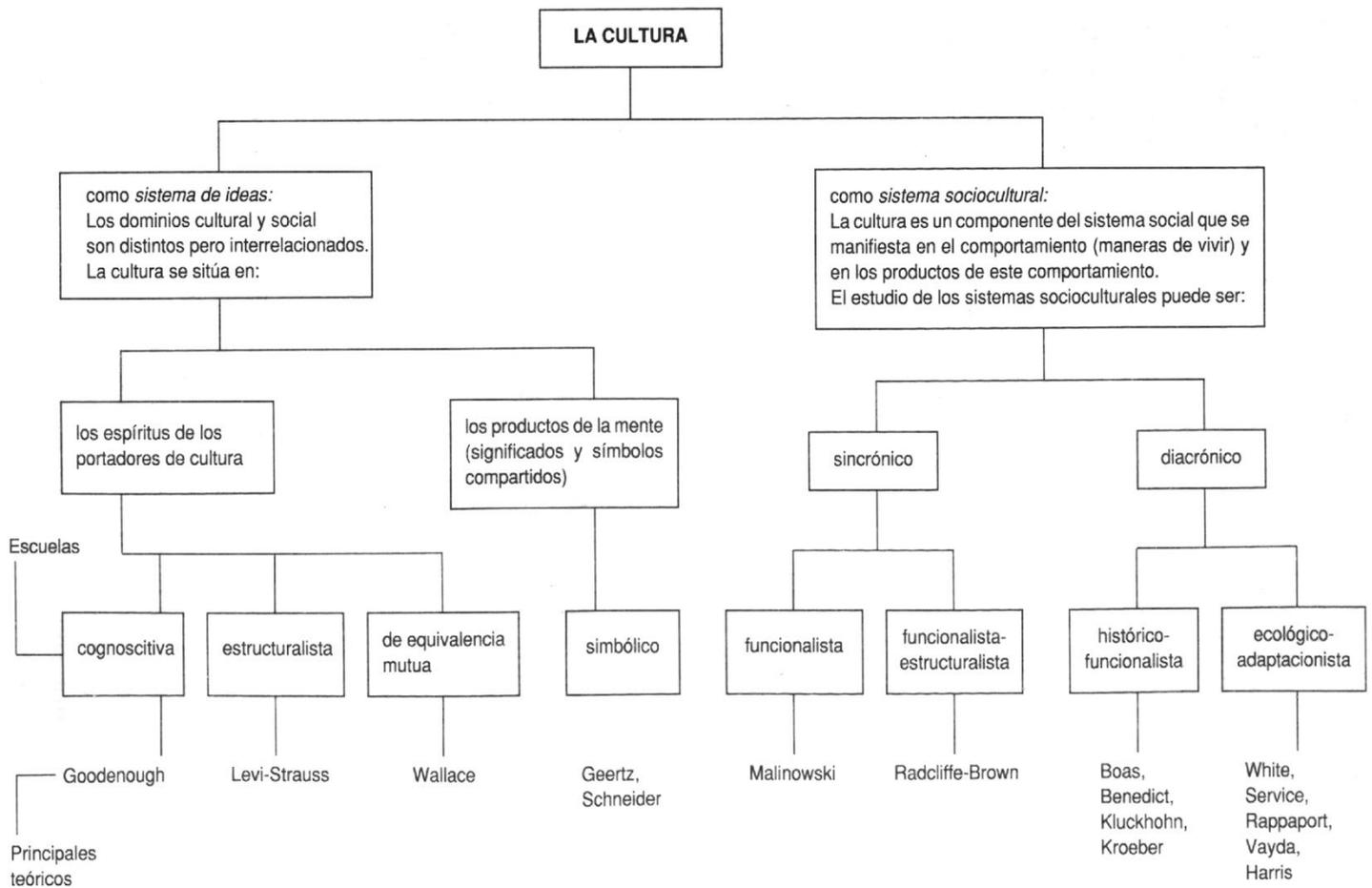


Ilustración 4: Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Tomado de la Pág 6 Una tipología de los conceptos de la cultura.

Sin embargo tomar este significado es muy básico y es necesario tomar en cuenta lo que dicen algunas escuelas sobre la cultura: Estas definen la cultura en sistemas socioculturales y sistemas de ideas:

- **Sistemas socioculturales:** Basada en componentes ideacionales, es decir, esquemas colectivos de significados, valores, creencias y conocimientos, que no se pueden disociar de una estructura, de esta manera se crea un “todo” que debe verse de manera holística.
 - **Escuelas sincrónicas:** Afirman que es necesario realizar los estudios de la cultura en entornos históricos bien definidos y en lugares precisos.
 - **Funcionalistas – Estructuralistas:** consideran la cultura como un mecanismo adaptativo, que permite al ser o a la persona constituirse como miembro de una

comunidad bien definida en un lugar preciso, mencionan además que es la adquisición de características mentales como lo son valores y creencias y hábitos que permiten la participación en una vida social; este sistema implica una estructura social para mantener un orden social estable y de mecanismos para mantener el equilibrio entre la sociedad y su ambiente físico.

- Funcionalistas: La cultura es un mecanismo utilitario que permite al ser o individuo enfrentarse a problemas que se le presenten en la búsqueda de la satisfacción personal (satisfacción de necesidades fundamentales)
- Escuelas diacrónicas: Toman el estudio de la cultura como una dimensión temporal, que conlleva a unos procesos para el desarrollo y crecimiento de culturas particulares.
 - Ecológico – adaptacionista: define a la cultura como un sistema de esquemas de comportamientos transmitidos por el medio social, que integran a las personas a sus medios ecológicos.
 - Histórico-difusionista: la cultura son una serie de configuraciones o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y procesos históricos, incluye las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro.
- Cultura como sistemas de ideas: pone a la cultura en el espíritu de los portadores de la cultura, este concepto pone la conformación de la cultura se construye a partir de las concepciones del mundo con medios simbólicos, es decir por medio del entendimiento de los símbolos, se crea una estructura mental y subconsciente.
 - Cognoscitiva: la cultura debe ser un sistema de conocimientos de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar, para comportarse de manera aceptable en la sociedad, también catalogada como una “manera de concebir el mundo”
 - Estructuralista: Es la búsqueda de estructuras universales inmanentes y subconscientes, son las capacidades intelectuales del ser humano que se convierten en procesos.
 - Estructura de equivalencia mutua: Sistema de cogniciones que permite predecir de manera mutua (con su semejante) sus comportamientos y funcionar en sociedad, a pesar de las motivaciones individuales y las metas divergentes, a diferencia de las demás esta, rechaza el mito de las metas comunes, las percepciones, las

creencias y los significados colectivos compartidos.

- Escuela simbólica: Exige que las culturas sean productos del espíritu, “ciencia interpretativa en búsqueda de significados”

Según Schein citado por Rafael Reyes Hernández (Hernández, 2003). La cultura existe en tres niveles:

- Artefactos: Son todas aquellas cosas nuevas, percibidas a través de los sentidos visuales y auditivos que se presenta en los grupos y que de forma cultural hablando son desconocidos.
- Valores adoptados: Es la forma en la que se respalda un accionar, es la manera en la que se explica porque unas personas, ser u organización se comporta según una serie de valores “infundidos”, estos modelan los comportamientos de las personas.
- Supuestos básicos: son aquellas cosas que se dan por sentadas y que de manera implícita se aplican, de alguna manera presenta una especulación aplicada sin consulta previa o sin preguntarse del porque se aplica de dicha forma.

1.9 Cultura Organizacional

El término cultura no solo hace énfasis a una “sociedad”, también determina una tipología de comportamiento corporativa, profesional e incluso educativa.

El libro Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos se habla de la organización como una “mini sociedad” (Abravanel, 1992):

“El razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas. Según una analogía biomórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen ciclos de vida, luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas (...), la analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura“

Para algunos cultura organizacional está directamente relacionada con el clima laboral, puesto que cultura determina un patrón de comportamiento, este esperado, que propicie el correcto desarrollo en base a valores organizacionales.

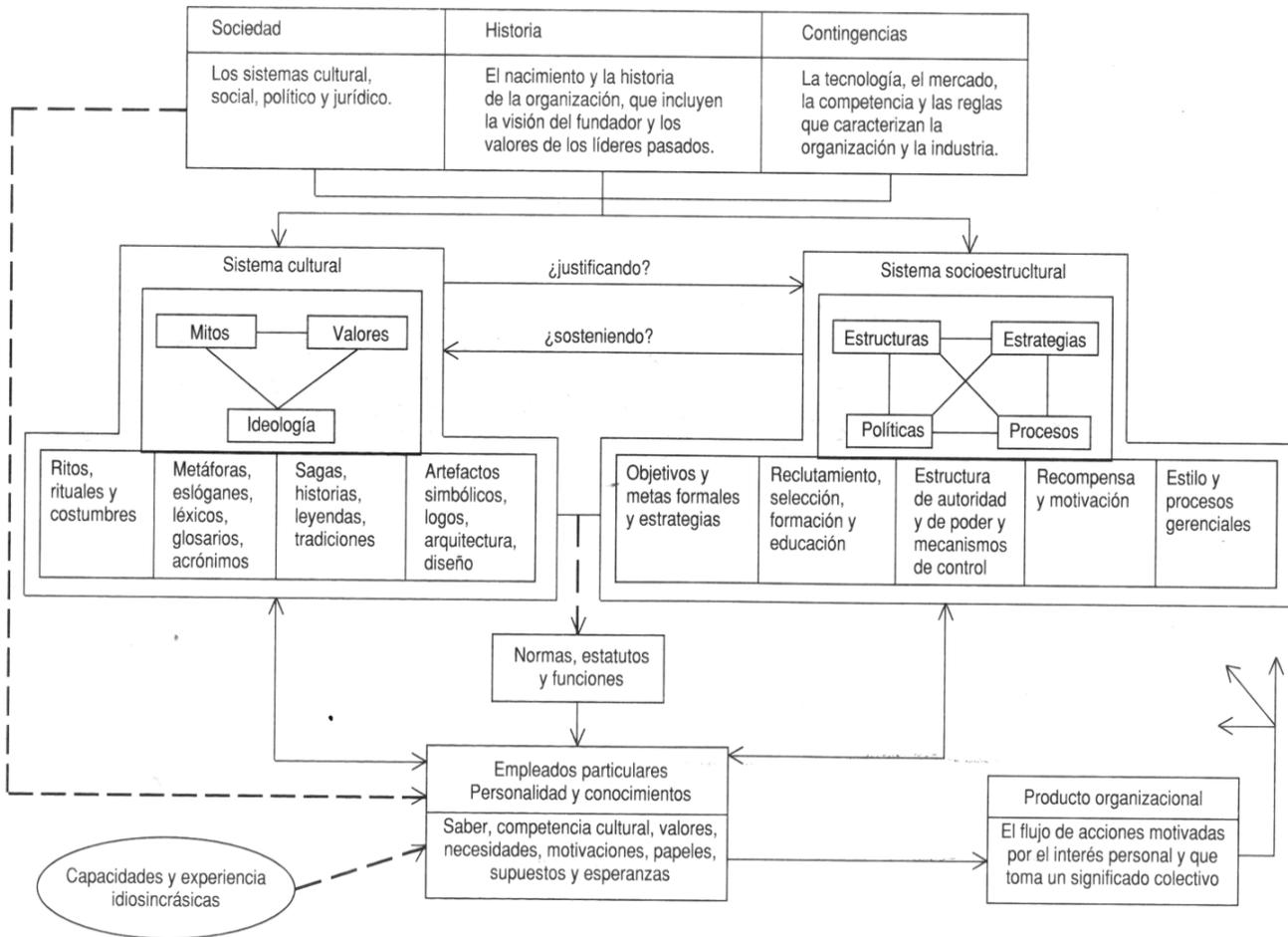


Figura 1.2. Esquema conceptual de cultura organizacional.

Ilustración 5 Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Tomado de la Pág 31 *Cultura Organizacional*.

Para (Sánchez, 2006) dar definición de cultura organizacional se torna complicado al ser punto de encuentro de diferentes ramas de estudio de la misma, como antropología, filosofía, sociología y las misma ciencias económicas, esto por su gran impacto en la sociedad misma, más ahora que puede hablar de transcultural, su definición se da entorno a que en las organizaciones por si mismas son un punto de encuentro de diferentes culturas, que deben interactuar entre ellas.

Para el cultura puede definirse como: “la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades, se trasmite a través de los valores, y se produce en sistemas de creencias y actitudes por medio del comportamiento”.

Luna Rodríguez y Alfredo Pezo definen en su libro “Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos” a la cultura organizacional como “la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento” (Victor Raúl Luna Rodríguez, 2005)

Para ellos la cultura organizacional cumple varias funciones:

- Define: los límites; los comportamientos diferenciales entre unos y otros
- Transmite: otorga una identidad a sus miembros.
- Facilita: la creación de un compromiso personal que va más allá de que los intereses propios.
- Incrementa: la estabilidad del sistema social
- Vincula: ayuda a mantener unida la organización al otorgar normas sobre lo que deben hacer y decir los colaboradores

A continuación se tomarán algunas definiciones otorgadas por las diferentes escuelas y su forma de pensar en temas relacionados con la cultura. (Gestiopolis, 2005):

- Funcionalista: plantea que si las organizaciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los niveles de los individuos y no satisfacen los intereses de los integrantes de la sociedad tienden a desaparecer; las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus estructuras procesos, formas y políticas, el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.
- Funcionalista–Estructuralista: Las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social-ambiental, importante para legitimar sus objetivos y sus actividades.
- Ecologista-Adaptacionista: Reconoce a la organización como un sistema sociocultural abierto que interactúa con el medio, para ellos los valores culturales es una de las variables que pueden influir en las estructuras de la organización.

- **Histórico-Difuncionista:** Dice que los valores, hábitos y similares, son determinantes en el momento en que la organización surgió o en la que se formó, puesto que históricamente cambian, y en punto de partida de operación determina ciertas ideologías que se espera duren por un tiempo.
- **Cognoscitiva:** Hablan de las concepciones del mundo que se crean las personas y a partir de dicha realidad, le dan una realidad a la organización.
- **Equivalencia Mutua:** consideran la cultura como un sistema de cogniciones que permiten a los trabajadores predecir mutuamente sus comportamientos y así funcionar en sociedad a pesar de las motivaciones y de las metas tan divergentes.
- **Simbólica:** para sus teóricos, consiste en la forma como las organizaciones crean símbolos con un significado en particular, partiendo de sus historias, de sus fundadores, de sus valores y/o similares que dejan un referente de actuación frente algo o alguien.

1.10 Tipos de cultura organizacional:

Víctor Luna y Alfredo Pezo (Victor Raúl Luna Rodríguez, 2005) afirman que existen 4 tipos de cultura organizacional:

- **Cultura Rutinaria:** Son aquellas empresas centralizadas, cuyas decisiones se toman plenamente en el sector directivo de la organización, se trabaja sin objetivos claros y se reduce a tener operaciones del día y sin creatividad, se caracteriza por que la mayoría del tiempo se encuentra realizando actividades rutina, tomando decisiones tacitas, que en pocas ocasiones se pone a tomar decisiones estratégicas ni mucho menos planea al respecto.
- **Cultura Burocrática:** Son aquellas organizaciones que han alcanzado un crecimiento desmedido y creen que para que no se salgan de control deben implementarse más control, por ello crean más normas, más leyes, más procedimientos, más rutinas, menos creatividad, de esta manera buscan corregir las “fallas” de las personas.
- **Cultura Soñadora:** Son aquellas empresas que consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los colaboradores para tomar las oportunidades del contexto, tratan de romper la rutina o la burocracia a través del

voluntarismo o por medio del deseo de mejorar sin necesariamente modificar la estructuras internas, suelen no adoptar las medidas organizacionales necesarias para la implementación del cambio.

- **Cultura Flexible e Innovadora:** Son las organizaciones en las que todos los miembros de la organización se sienten parte importante de un equipo, que participa, asume riesgos y está dispuesto a dar lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la organización, por ello todos buscan aprovechar las oportunidades.

| Tipos de cultura empresarial Cuadro comparativo | |
|--|---|
| Rutinaria | <ul style="list-style-type: none"> • No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico. • No tiene objetivos ni metas claras y precisas. • No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita. • Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre. • Tiene un comportamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación. • Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización. • Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes. |
| Burocrática | <ul style="list-style-type: none"> • Parálisis estratégica, falta de visión. • Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción. • Estrategia rígida y estática. • Ineficiencia en el manejo de los recursos. • Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades. • Dificultad para tomar decisiones. • Pensamiento influido sólo por normas o procedimientos internos. |
| Soñadora | <ul style="list-style-type: none"> • No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico. • Basar su desarrollo y desenvolvimiento en modelos externos, teóricos y no corroborados por la experiencia práctica. • Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio. |
| Innovadora | <ul style="list-style-type: none"> • Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo. • Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora. • Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica. |

Ilustración 6 Luna Rodriguez, Victor Raul (2005) Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Tomado de la Pág 5 Tipos de Cultura Empresarial.

1.11 Modelos Organizacionales

A lo largo de los años se iniciaron una serie de estructuras organizacionales que crearon un patrón de comportamiento en las directivas de la organización, aún vigentes en el transcurso del tiempo y otras modificadas, las condiciones jerárquicas y la forma de “mandar” hicieron que colaboradores tornan una forma de comportamiento y actitud dentro de la organización (Chiavenato, 2006), entre estas se encuentran:

- Enfoque clásico de la administración: Frederick Wínslow Taylor y Henri Fayol, busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero, para ello se crean las siguientes condiciones.
 - Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
 - Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal
 - Holgazanería sistemática de los operarios, que reducían la producción a casi un tercio de la normal para evitar que la gerencia redujese los salarios. Existen causas determinantes del ocio en el trabajo:
 - El error difundido entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina causa desempleo.
 - Los ineficientes métodos empíricos utilizados en las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y de su tiempo.
- Enfoque Humanista: Inspirado en sistemas de psicología, procura pasar la preocupación de la organización de tiempo, máquinas y cumplimientos a un enfoque donde se preocupa más por el ser humano, de manera general se pueden hablar de las siguientes características:
 - Se trata a la organización como un grupo de personas no aislada sino que conviven en una comunidad.
 - Delega autoridad a las personas y le otorga autonomía
 - Procura brindar confianza al colaborador

- Hace énfasis en la relación de las personas.
- Enfoque Neoclásico: Conocida como la reivindicación del enfoque clásico, se le considera como una forma actualizada y adaptada a las nuevas necesidades de las organizaciones, la “nueva era”, se fundamentan en:
 - La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
 - La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
 - La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento científico a los principios de la administración.
- Enfoque en los resultados: administración por objetivos, como su nombre lo indica es el establecimiento de objetivos, que buscan orientar a las personas a dicho fin.
 - Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado
 - Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
 - Interrelación entre los objetivos departamentales
 - Énfasis en la medición y en control de resultados
 - Continúa evaluación, revisión, medición de resultados y modificación de los planes.

Según Chiavenato existen tres tipos de objetivos:

- Estratégicos: conocidos como objetivos organizacionales, son amplios y buscan tomar a la organización como un todo, unas de sus características principales es que son de largo plazo y globales.
- Tácticos: conocidos como departamentales, referentes a cada departamento de la organización, unas de sus características es que deben conectarse junto con otras áreas o departamentos y son de mediano plazo.
- Operacionales: son referentes a cada tarea y actividad, unas de sus características es que son a corto plazo y son de desglosé (ejecución)
- Enfoque burocrático: Weber citado por Chiavenato, determina que hay tres tipos de sociedad:
 - Sociedad Tradicional: Predominan características patriarcales y

patrimonialistas, como la familia, el clan entre otras similares.

- Sociedad Carismática: predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como grupos revolucionarios, en partidos políticos entre otros.
- Sociedad burocrática: predominan las normas impersonales y la racionalidad, la selección de los medios y de los fines.

Este tipo de enfoque lleva consigo tres tipos de autoridad, es decir, no solo habla de una forma de manejo sino que además de como se hace dicho manejo:

- Autoridad tradicional: definido como los subordinados o colaboradores aceptan las ordenes de sus superiores justificadas en el hecho que siempre fue la forma en cómo se hicieron las cosas, se le denomina tradicional porque puede ser transmitido por herencia, no necesita “racionalidad” y es extremadamente conservador; se caracteriza por las ordenes ser guiadas a luz de unos hábitos y tradiciones.
 - Autoridad Carismática: su forma más pura es la aceptación de las ordenes por sus colaboradores a razón de la influencia de la personalidad y liderazgo de su superior, con el cual se identifican, no tiene base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias, a diferencia del tradicional no puede delegarse o heredarse.
 - Autoridad Burocrática: Las órdenes son aceptadas por sus colaboradores a razón que están de acuerdo con conceptos, preceptos o normas que consideran legítimos, basada en leyes, normas y procedimientos formales cuya características principal es la promulgación, es por ello que la obediencia no se debe en primera instancia a la lealtad sino a los estatutos y reglas establecidas.
- Enfoque estructuralista: Representa un cambio o transición de lo burocrático a las relaciones humanas, procura en si interrelacionar la organización con su ambiente externo (la sociedad), caracterizado por la interdependencia de las organizaciones, maneja un nuevo concepto el “Hombre organizacional” que es la definición del hombre que desempeña papeles simultáneos en diversas organizaciones.
 - Enfoque del comportamiento en la administración: Lleva los conceptos de la psicología a la administración, podría decirse que combina elementos de la teoría científica de Fayol y los conceptos de psicología en torno a la motivación del colaborador, uno de sus planteamientos más importantes radica en la teoría X, Y.
 - Teoría X: puede tratarse como que los colaboradores están en completo

disgusto frente al trabajo, no les gusta, son perezosos, rebeldes, establece una concepción de como es el trabajador, esto lleva a un estilo de administración duro y severo, considera al colaborador como un “Objeto” necesario para la ejecución de las actividades de la organización, de esta manera, define que la organización por medio de la administración debe otorgar los elementos necesarios para su correcto funcionamiento incluyendo personas.

- Teoría Y: es moderna concepción de la administración, muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático que parte de las concepciones contrarias a la teoría X, cree que la administración se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales y eliminar obstáculos.
- Enfoque de desarrollo organizacional: Su propósito se centra en el cambio organizacional, más exactamente en la cultura de la misma, cuyo fin, es mejorar la calidad de las relaciones de las personas en su trabajo, definido como un esfuerzo de largo plazo cuyo propósito es mejorar los procesos de resolución de problemas.

CAPÍTULO II

2.1 ¿Qué es entonces cultura de la innovación?

“Un factor clave en el éxito de una estrategia orientada al cambio en las organizaciones es su cultura, dado que ésta puede impedir o facilitar la puesta en marcha de las estrategias gerenciales. Cada organización es un sistema complejo en el cual las personas viven y trabajan en sistemas sociales previamente construidos, con características propias. Es así como, cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.” (Martín, 2005)

Es aquel “sistema” que permite e impulsa la creatividad de las personas, permitiéndole formular, idear, dar soluciones o mejoras significativas de los diferentes procesos de la organización, que abarcan desde la innovación frente al producto, las forma como se vende, como se ve, hasta casi cualquier proceso, evento, actividad o tarea a desarrollar, para lograrlo, como es a nivel cultural busca que los miembros participantes se hagan a fin de comportarse de dicha manera.

Para ello es necesario tomar la expresión, cultura corporativa; esta se basa en los principios de los fundadores, sus historias y de la forma que se espera se comporte una persona dentro de la organización.

Sin embargo la cultura de la innovación va más allá, esta busca apoyar, desarrollar y motivar a sus participantes a sacar lo mejor de ellos, por su puesto se necesitan personas creativas y visionarias que no teman a arriesgar.

Según el artículo publicado por Enciclopedia financiera (Financiera, 2007) se habla de cultura organizacional como una colección específica de normas y valores compartidos por las personas y grupos de una organización que controlan como estos interactúan entre sí, dentro de la organización y con el exterior a esta.

La cultura organizacional se manifiesta en:

- Forma en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- Grado en que permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal.
- Como ejercita el poder y como fluye la información a través de la jerarquía
- La fuerza de compromiso de los empleados hacia los objetivos específicos,

La cultura organizacional está ligada a la cultura corporativa, que es la suma de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen una empresa única, partiendo de esto la organización debe crear un hábito de comportamiento en la que se le permita, oriente, guíe y formule los cambios organizacionales necesarios para la implementación de un proceso innovador; en otras palabras cultura de la innovación hace que los miembros de la organización obtén por una actitud de innovación, a su vez hace a la organización un ente adaptativo y cambiante a las condiciones del medio ambiente sin dejar de ser lo que es, es decir, sin perder el norte para el que fue fundado y/o creado.

Ambile (1989) citado por (Tomàs, La universidad innovadora, 2010) define a la innovación organizacional como « la implementación exitosa de ideas creativas en una organización»

A continuación se toma un estudio realizado por Tomàs Marie sobre universidades innovadoras publicado como el libro de: La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos.

2.2 Cultura de las instituciones innovadoras de educación superior:

Clark citado por Tomàs establece que son 5 los elementos básicos, el corpus de la gestión potente, necesaria para la creación de una institución Innovadora.

- Un equipo de gestión poderoso: “Las instituciones con un equipo directivo potente poseen un gran sentido de autonomía. Pueden ser instituciones centralizadas, descentralizadas o cualquier nivel intermedio. La clave para un

equipo poderoso reside en la adaptabilidad de la institución combinada con una habilidad administrativa de fusionar nuevos valores de gestión con los valores académicos tradicionales de manera que todos los niveles de la institución trabajen para mejorar la cultura académica.”

- Una periferia desarrollada y promocionada: “El establecimiento de vínculos entre la academia y la industria para generar y promocionar el conocimiento conlleva beneficio mutuo. El resultado de establecer «partnerships» es la expansión de las funciones como la transferencia de conocimiento, el contacto industrial, el desarrollo de la propiedad intelectual, la formación continua, así como el incremento de fondos y contactos con alumnos.”
- Base Diversificada de Fondos: “tienen fuentes de financiamiento del gobierno, la industria y fondos privados, si una fuente se debilita será menguado por la diversidad de financiación de la organización”
- Una academia motivada: “Se refiere al conjunto de funciones académicas de la institución. La mayoría de los valores tradicionales están profundamente arraigados en los departamentos académicos. Para que la institución esté plenamente implicada en el proceso innovador, cada departamento debe aceptarlo e involucrarse en el proceso. Un grupo académico motivado mantiene los valores y prácticas tradicionales integrales mientras simultáneamente integra nuevas prácticas de gestión y de mercado.”
- Cultura Innovadora Integrada: “Uno de los retos de la innovación se encuentra en hacer compatibles los cambios con la tradición y el prestigio de la universidad cuando algunas innovaciones pueden poner en peligro la peculiaridad e identidad de las instituciones. Esto es especialmente así cuando en medio hay modelos económicos y organizativos tomados de la industria o de proveedores externos u otros «recién llegados» a la educación superior.”

Según Dandi citado por Tomás; Éste es el punto crucial del proceso innovador en las universidades. Aun cuando lleven a cabo procesos de innovación interna, las universidades deben seguir siendo ellas mismas. Tienen que encontrar estrategias de implementación originales que reconozcan lo que es esencial y específico a cada una de ellas y deben basarse en ese capital.

De lo anterior se puede concluir que:

- Los primeros cuatro elementos se combinan para crear una cultura que involucra cambio y mantiene los valores fundamentales de la institución.
- Mientras el espíritu emprendedor e innovador puede empezar por un departamento, una institución emprendedora que facilita el desarrollo de una cultura que engloba la idea a un nivel institucional.”

| Factores críticos | Proposiciones |
|-------------------|---|
| Entorno | La adaptación de las universidades ha estallado por las demandas del entorno pudiéndose definir como crisis u oportunidad de la institución |
| Misión, fines | Para adaptarse, las universidades necesitan una clara misión y fines |
| Cultura | Una cultura empresarial aumenta(intensifica) la capacidad de adaptación de las universidades |
| Estructura | Una estructura diferenciada aumenta la adaptación de las universidades |
| Management | Una profesionalización ayuda a la adaptación |
| Gobierno | Un gobierno de participación es necesario para implementar estrategias de adaptación |
| Liderazgo | Un liderazgo comprometido es un elemento esencial para la adaptación exitosa. |

Ilustración 7 Tomado de La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos Adaptado por el autor de los postulados de Sporn 1999

Coral Gonzáles Directora de People Matters en su artículo ¿Cómo implantar la cultura de la innovación en la empresa? (Gonzáles, 2013) propone que las siguientes características a tomar en cuenta para que las organizaciones puedan implementar una cultura innovadora.

“Innovar, pues, no requiere de grandes presupuestos relativos, en función del sector y tamaño de la organización. Sin embargo, la innovación sí requiere tiempo, esfuerzo, recursos, riesgos y contar con una cultura que la potencie.”

- **Creer de verdad en la innovación como elemento clave para diferenciarse y ser competitivos; en definitiva, crear valor diferencial para el cliente:** Hace referencia a las personas líderes en las organizaciones que deben creer firmemente en la innovación, y además son los que la deben liderar, si no se convertirá en una de las presiones constantes del día a día al que se deben someter los colaboradores, si sucede de dicha forma no podrán generar innovación verdadera.

- **Contar con un sistema de gestión y órganos de gobierno para la innovación:** Sean estructuras sencillas o complejas lo importante es contar con una estructura y perspectiva realmente transversal en la organización, que se focalice tanto en el grado de creatividad como también en la ejecución, “no basta con contar con departamentos de I+D” sino se involucra a toda la comunidad, “se trata de hacer de la innovación una forma habitual de trabajo, no de un proceso aislado de trabajo al que se acude cada que se le considere necesario”
- **Medir los resultados:** Hace referencia a contar con un cuadro de mando que permita conocer el avance y la aportación de la innovación a los resultados, la medición es importante porque permite establecer el avance hacia los objetivos trazados.
- **Dinamizar foros de creatividad:** Es identificar la mejor fórmula (focus group, concursos, concursos con clientes entre otras) o la combinación de varias que promuevan la generación de nuevas ideas, define a la creatividad como uno de los ejes clave de la innovación.
- **Identificar el talento:** Son personas capaces de discrepar y cuestionar el “status quo”, es necesario identificar aquellas personas que están dispuestas a cambiar la forma de trabajar.
- **Integrar equipos diversos:** Personas con visiones distintas y experiencias distintas, aumentará el debate de la innovación, la interacción de estos permitirá ideas nuevas acordes a todos y que fácilmente puedan integrarse a otros.
- **Motivar y comprometer:** Es un trabajo creativo pero que requiere también delegar y dotar de carácter decisivo ha el colaborador, no es cuestión de establecer un paso a paso sin la posibilidad de adaptabilidad.
- **No castigar el error, sino el no aprendizaje:** alta tolerancia para asumir los riesgos y gestionar el fracaso como fase de experimentación.
- **Aprovechar la tecnología:** Juegan un papel importante en la comunicación de las personas, tanto de manera interna como externa, esto permite la interacción de personas incluso de afuera de la organización cuyas ideas podrían ser tomadas en cuenta.
- **Reconocer:** es el premio, el proceso de innovación y más para que se vuelva parte de la organización necesita otorgar un reconocimiento, en forma de premio o de retribución o similar que involucre el crecimiento profesional que es importante.

En uno de los artículos recientes publicados bajo el auspicio de Peoplematters y bajo el apoyo de capital humano (Hillie, 2015) Camila Hillie en su artículo “Transformación cultural: Renovarse o...quedarse atrás” establece que “alienar la cultura es la primera prioridad para las empresas” quien además afirma que:

“El éxito de la renovación radica en mantener lo diferencial a la vez que transformar la organización, entendida como la estructura, la operación y la manera de gestionar las personas.”

Menciona además un estudio sobre las organizaciones que más han perdurado a lo largo del tiempo estableciendo como puntos de encuentro las siguientes condiciones:

- capacidad de innovar y modificar estrategias para responder a oportunidades y amenazas.
- El buen gobierno y liderazgo, que fomenten el compromiso y la voluntad de supervivencia empresarial en todos los niveles de la organización.
- La información permanente y fluida sobre operaciones y mercados, que facilite la toma de decisiones estratégicas.
- La cultura y los valores que favorezcan la capacidad de adaptación necesaria para la flexibilidad y fuerza organizativa.
- La adaptabilidad y capacidad de superación de riesgos en los mercados, problemas de funcionamiento o amenazas sin poner en peligro la eficacia de la operación.
- Un sistema de gestión del riesgo que no entorpezca las operaciones.
- La legitimidad y credibilidad de la organización en su ámbito de actuación.

Para Camila, la cultura, en especial la cultura corporativa (misión, visión, etc.) es sumamente importante, pero es más importante trabajar sobre procesos, prácticas y comportamientos que son el verdadero indicador de la cultura de la organización, patrones que indicaran el cambio necesario que debe adaptar la organización, añade además que la transformación cultural no se llevará a cabo si no se gestiona el compromiso de las personas con el nuevo proyecto empresarial.

2.3 Hacia la construcción de una cultura innovadora en la universidad Minuto de Dios

2.3.1 Encuestas 2014

Como proceso de conceptualización se realizaron 214 encuestas cuyo propósito se centra en dar a conocer como los estudiantes, docentes y administrativos conciben la innovación, esta como concepto, acción y a nivel cultural ¿cómo se encuentra?, se realizó de la siguiente forma:

- 86 encuestas entre docentes y administrativos.
- 128 encuestas entre estudiantes de distintas jornadas.

Se utilizaron dos tipos de preguntas, Cerradas y abiertas (cualitativas y cuantitativas) esto con el fin de poder abrir la posibilidad de tomar en consideración la manera de pensar de las personas, puesto que aunque las preguntas cerradas y de manera cuantitativa son más fáciles de graficar no siempre son la manera adecuada de preguntarle a la persona que piensa a respecto o que conoce sobre un tema, cuando se le permite a la persona expresarse libremente puede realmente evidenciarse el trato directo que tiene el encuestado sobre el tema en cuestión, de esta manera se evidencia su efectividad cuando va acompañando una pregunta cerrada, puesto que refuerza o contradice (en este caso como se organizó la encuesta) lo que el encuestado afirma.

A continuación se relacionan las preguntas realizadas y el modelo de encuesta aplicado:

1. Docentes y administrativos.

- Primera pregunta ¿Para usted que es la innovación?

Tabla 1 Pregunta 1 Elaboración propia 2014

| Para usted ¿qué es innovación?: | | |
|--|----|--|
| Agregar valor | 28 | |
| Crear algo nuevo | 33 | |
| Tecnologías | 1 | |
| Originalidad | 4 | |
| Mejora continua | 20 | |

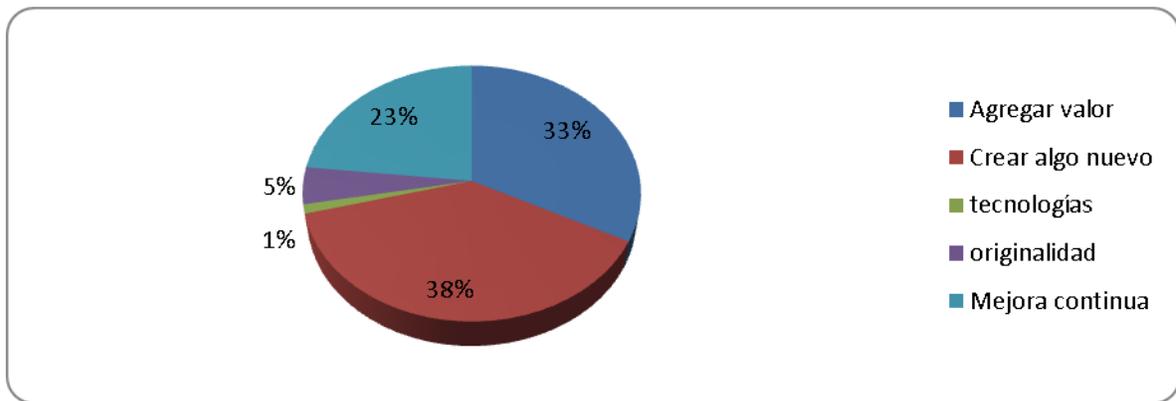


Ilustración 8 Pregunta 1 Elaboración propia

A primera vista, se evidencia que parte de los conceptos o componentes de lo que es la innovación se conocen, mas no es un profundo concepto, el 33% de las respuestas se centran en agregar valor, si bien es cierto no hace parte directa de lo que es innovación si hace parte de los postulados de Druker

- Segunda pregunta: ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora?

Tabla 2 Pregunta 2 Elaboración Propia

| ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora? | |
|--|----|
| Si | 36 |
| No | 50 |



Ilustración 9 Pregunta 2 Elaboración propia

Cerca del 58 % de los encuestados no consideran que la universidad sea innovadora, es importante recordar que no solo son docentes si no administrativos también lo que consideran que no hay innovación en diferentes aspectos.

- Complemento a la pregunta 2: ¿Por qué?

Tabla 3 Pregunta 2 Complemento Elaboración propia

| ¿Porque? | |
|---------------------------------|----|
| No hay nada Nuevo | 10 |
| Mejora en la educación | 6 |
| Falta Incentivar | 7 |
| Hay Materias de innovación | 12 |
| Falta de apoyo y acompañamiento | 16 |
| Mejora continua | 4 |
| No responde | 31 |

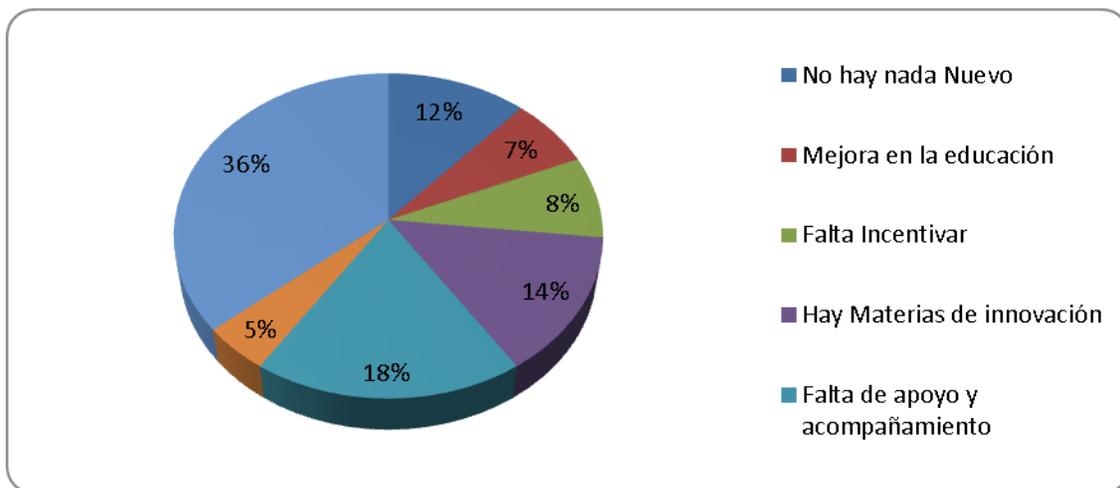


Ilustración 10 Pregunta 2 Complemento

La presente pregunta busca conocer por que esas 36 personas que anteriormente manifestaron de manera positiva que la universidad es Innovadora, la ven de dicha manera, solo 22 de aquellas personas dieron su opinión, es decir solo el 25,5 % ve realmente algo innovador en la Universidad, sin embargo habrá que evaluar si aquellas percepciones son realmente Innovadoras, deja en evidencia que aproximadamente 74,41 % de los encuestados no pueden contestar o manifestar considerarla Innovadora.

- Tercera pregunta: ¿Cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador?

Tabla 4 Pregunta 3 Elaboración propia

| ¿Cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador? | |
|--|----|
| Sí | 45 |
| No | 41 |



Ilustración 11 Pregunta 3 Elaboración Propia

Un poco más de la mitad de los encuestados considera que hay procesos innovadores, al igual que la anterior pregunta requiere de su complemento para que la verifique la información, puesto que la contestación representa que un poco más del 50% de los encuestados pueden considerar que la universidad lleva consigo un proceso de innovación o que es innovador, mas no por si sola puede darnos una estimación real de ello, por ello es necesario tomar en análisis la siguiente pregunta.

- Complemento a la pregunta tres: ¿Cuál?

Tabla 5 Complemento Pregunta 3 Elaboración propia

| ¿Cuál? | |
|---------------------------------|----|
| Talleres de Robótica | 1 |
| Feria Exposueño | 1 |
| Talleres y cambios curriculares | 9 |
| Parque científico de innovación | 14 |
| Implementación Sistema África | 1 |
| Creación de productos | 1 |
| Sin responder | 44 |
| Semanas Lúdicas | 1 |
| Investigación | 7 |
| Responsabilidad social | 4 |
| Integración Estudiantil | 3 |

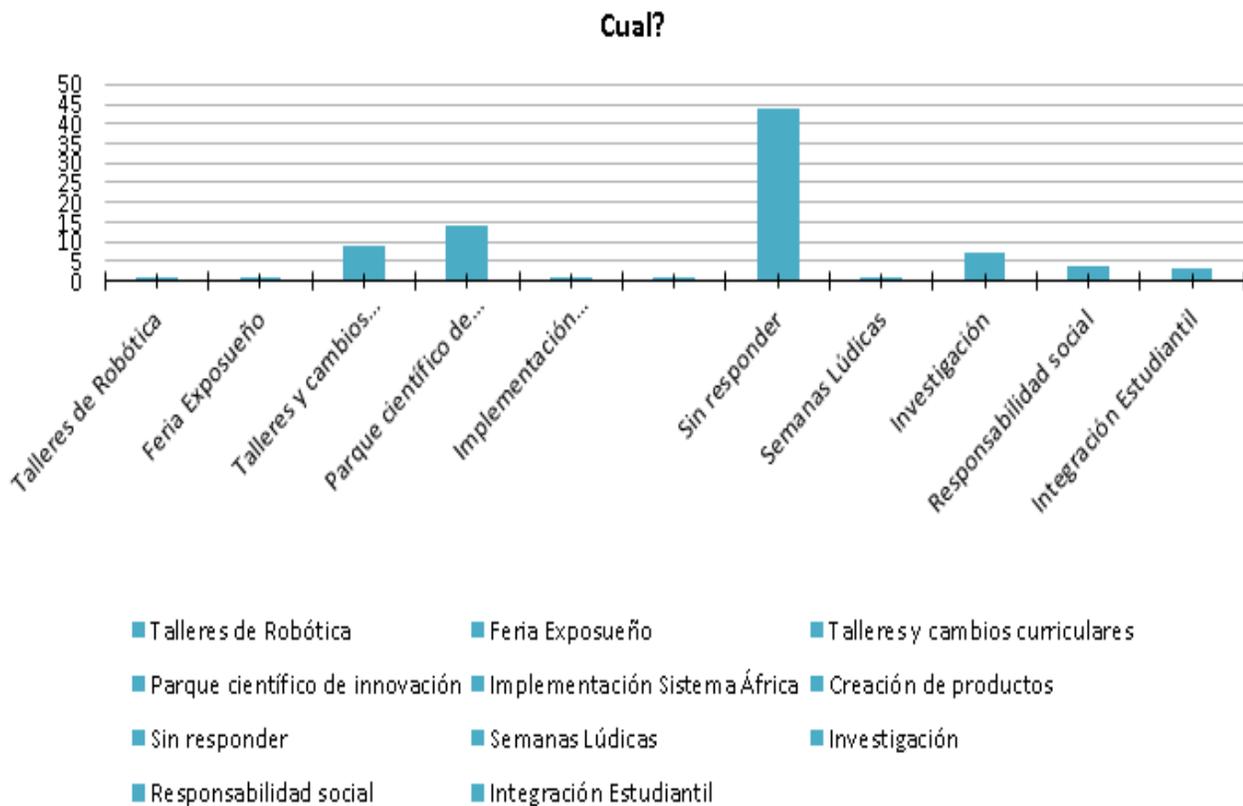


Ilustración 12 Complemento pregunta 3 Elaboración Propia

A pesar de no ser procesos directamente innovadores, las personas consideran que este tipo de “productos” son innovadores, sin embargo 44 personas podrían no considerarlo así o solo no cuentan con la información o los criterios de evaluación propios para considerarle innovador, representa cerca del 51,16% consistente con la primera pregunta.

Es quizás lo más considerablemente innovador por los miembros de Uniminuto “incluyéndome”, por su forma de operar y con el fin dispuesto a tratar es el parque científico de Innovación y la manera como se maneja el componente de responsabilidad social, sin embargo no es evidencia concisa de tener una cultura definida plenamente innovadora, el tener espacios destinados para proyectos nos habla del interés por parte de Uniminuto en invertir en innovación.

- Cuarta pregunta: Desde su relación con la universidad se siente en libertad de evaluar un proceso y mejorarlo

Tabla 6 Pregunta 4 Elaboración propia

| | |
|---------------|----|
| Sí | 32 |
| No | 28 |
| Sin responder | 26 |

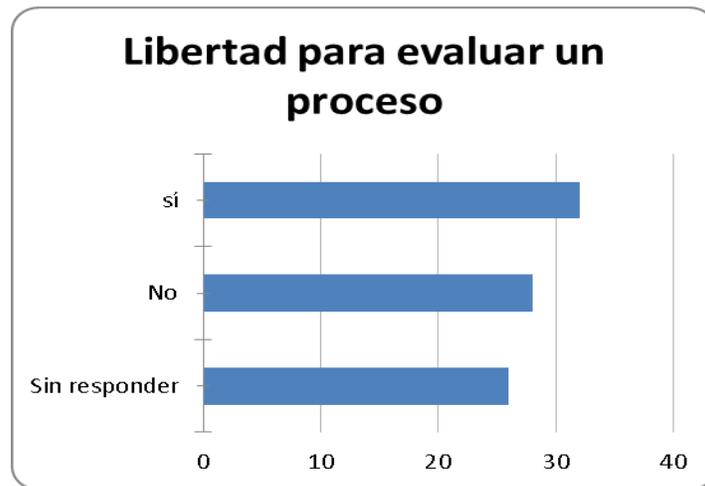


Ilustración 13 Pregunta 4 Elaboración Propia

Sin responder evidencia un alto porcentaje de participación, podría considerarse una negación directa tratándose de una pregunta cerrada y concisa, es decir estamos frente a 54 personas que no sienten la libertad de evaluar los procesos que desarrollan frente a la

universidad, es decir, puede que un proceso se pueda mejorar, pueda que las personas sientan que se pueda hacer algo para hacer de su idea algo trascendente, mas no hay la confianza dada para hacerlo, es decir, nos limitamos a la forma tradicional de hacer las cosas, o la forma como se dicen que se hagan, este 62,79% no tiene la libertad suficiente para hacerlo, no se rompen mitos, solo se limita accionar.

El 48.83% restante puede decir sentir la libertad para hacerlo, sin embargo como veremos a continuación no hay accionar.

- Complemento cuarta pregunta

Tabla 7 Complemento pregunta 4 Elaboración Propia

| ¿En qué lo ha hecho? | |
|-----------------------------------|----|
| Sin responder | 45 |
| Mejorar la entrega de información | 4 |
| Mejora propia | 1 |
| Gestión de Calidad | 2 |
| Mejora en procesos académicos | 2 |
| Quitar Tramitología | 1 |
| Proyectos solidarios | 11 |
| Investigación y comunicación | 11 |
| Materias | 9 |

¿En que lo ha hecho?



Ilustración 14 Complemento Pregunta 4 Elaboración propia

45 personas de las consultadas, correspondientes a 17 de más, a la anterior pregunta quien abiertamente dicen no sentir libertad de evaluar un proceso, ni ofrecer una acción de mejora, han hecho o dicho algo, sin embargo son 9 personas menos, quienes a pesar de no manifestar libertad para hacerlo han tomado acción.

Cerca del 47,67% dice haber hecho algo, de los cuales el 13% corresponde a eventos solidarios, y 13% corresponde a eventos académicos, el 13 % correspondiente a investigación y comunicación no se puede definir con certeza a que corresponde si fue algún proyecto u evento, gestión de la calidad es más un proceso evaluador que propiamente algo innovador.

Es decir realmente no son 45 personas quienes no han tomado acción, sino todas aquellas personas que no han actuado motivados por un accionar propio y no por un proceso impuesto es decir son 69 personas correspondientes al 80,23 %; habría que indagar si esos proyectos solidarios e investigación y comunicación nacieron de algunos de los encuestados o si solo participaron en el evento.

- Quinta pregunta: ¿Alguna vez ha dado una sugerencia de cómo mejorar algún proceso, actividad u acción universitaria?

Tabla 8 Pregunta 5 Elaboración propia

| | |
|---------------|----|
| Sí | 33 |
| No | 36 |
| Sin responder | 17 |



Ilustración 15 Pregunta 5 Elaboración propia

El silencio es un hecho evidente, se puede tomar como un No rotundo, es decir 53 personas correspondientes al 61,62 % (una persona menos a las que no siente libertad de hacerlo) no han dado sugerencias, ni ofrecido alternativas o soluciones el 38,37% restante dice haberlo hecho, ahora bien es importante tomar en consideración la siguiente pregunta que nos confrontará los datos obtenidos.

- Complemento Quinta pregunta

Tabla 9 Complemento pregunta 5 Elaboración propia

| ¿Qué ha sugerido? | |
|--|-----------|
| Sin responder | 47 |
| Mejoramiento lab de informática | 2 |
| Préstamo de equipos | 1 |
| Mejorar Horario laboral | 1 |
| Mejorar Tiempos de respuesta | 2 |
| Internacionalización | 1 |
| Cambiar la Cancelación de asignaturas al final del semestre | 1 |
| Preinscripción de estudiantes para evitar sobrecupo | 1 |
| Sistematización de productos | 3 |
| Un nuevo proceso | 9 |
| Mejoramiento de clases | 12 |
| un cambio | 6 |

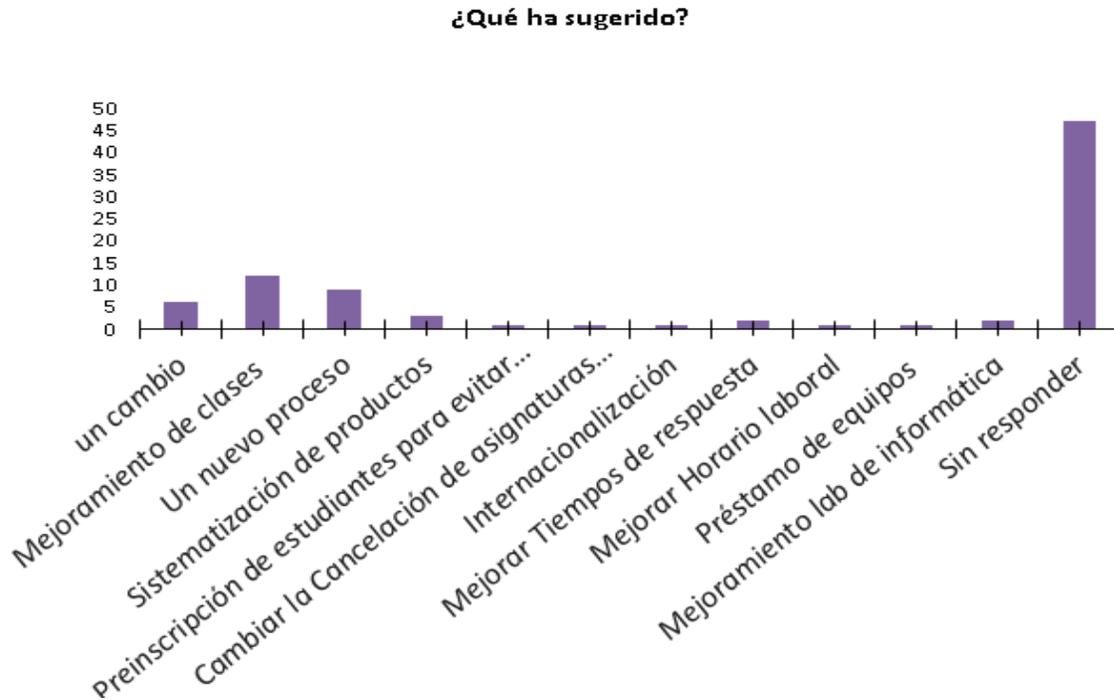


Ilustración 16 Complemento pregunta 5 Elaboración propia.

Los datos se mantienen cerca de la media inicial, 47 personas no logran responder, es decir no participan, mientras temas como un nuevo proceso o un cambio carecen de argumentos suficientes para considerarse una verdadera innovación, es decir 62 personas no han participado de manera activa correspondientes al 72%, mientras que las personas restantes parecen participar más son solo sugerencias que probablemente no hayan pasado o sido aceptadas por su cargo, temas como mejorar el horario laboral, mejoramiento del laboratorio e informática, mejorar los tiempos de respuestas, parecen necesidades conforme a un evento inmediato mas no una verdadera innovación, que requiere de más que solo una “mejora” o actualización.

- Sexta pregunta: ¿Estaría dispuesto a participar en talleres que fomenten la cultura de la innovación, ya sea que estos se lleven a cabo presencial o virtualmente?

Una vez tocado el tema, se puede preguntar si la persona estaría dispuesta a aprender más sobre aquello que quizás le es confuso o difícil de entender por no tener conocimientos previos o suficientes para dar una mejor respuesta.

Tabla 10 Pregunta 6 Elaboración propia

| | |
|----|----|
| Si | 59 |
| No | 27 |



Ilustración 17 Pregunta 6 Elaboración Propia

Decir que las mismas personas que rondaron cerca de los 50 en las anteriores preguntas son las que estarían dispuestas a tomar cursos o capacitaciones sobre el tema, sin embargo si se mantiene algo estable la cantidad de participantes.

- Complemento Sexta pregunta

Tabla 11 Complemento pregunta 6 Elaboración propia

| | |
|---------------|----|
| Presencial | 51 |
| Virtual | 26 |
| Sin responder | 9 |

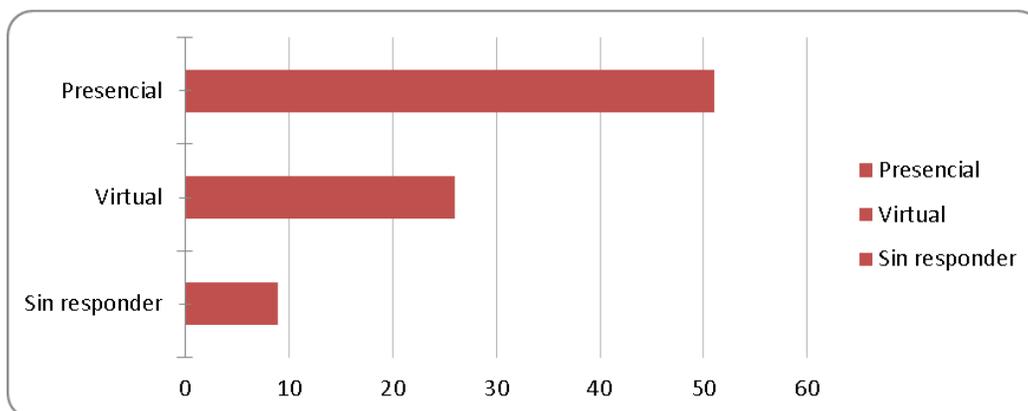


Ilustración 18 Complemento Pregunta 6 Elaboración propia

- Séptima Pregunta

¿Dentro de la universidad ha sido parte de algún proceso, producto y/o idea innovadora?

Tabla 12 Pregunta 7 Elaboración propia

| | |
|----|----|
| Si | 27 |
| No | 59 |

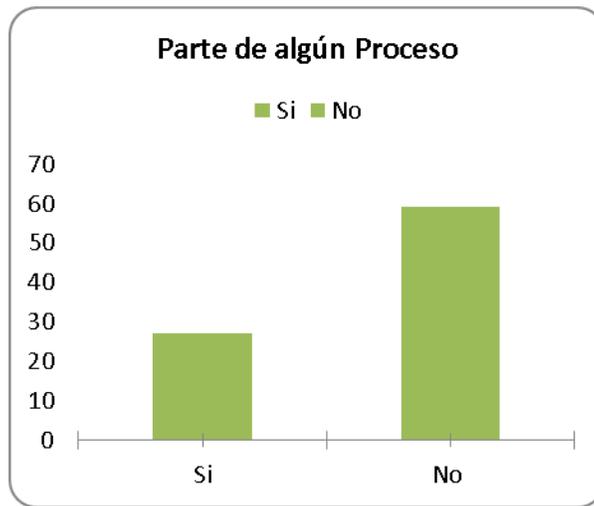


Ilustración 19 Pregunta 7 Elaboración propia

En este punto de la encuesta se comienzan a evidenciar que el rango de participación cada es más bajo, corroborando que efectivamente no solo no se crean ideas, no hay seguridad para hacerlo sí que además hay poca participación, como se verá a continuación.

Tabla 13 Complemento Pregunta 7 Elaboración propia

| ¿cuál? | |
|---------------------------------|----|
| Exposueños | 1 |
| Trau | 1 |
| Sin responder | 64 |
| proyecto integrador | 8 |
| bienestar estudiantil | 8 |
| idea de negocio primer semestre | 4 |

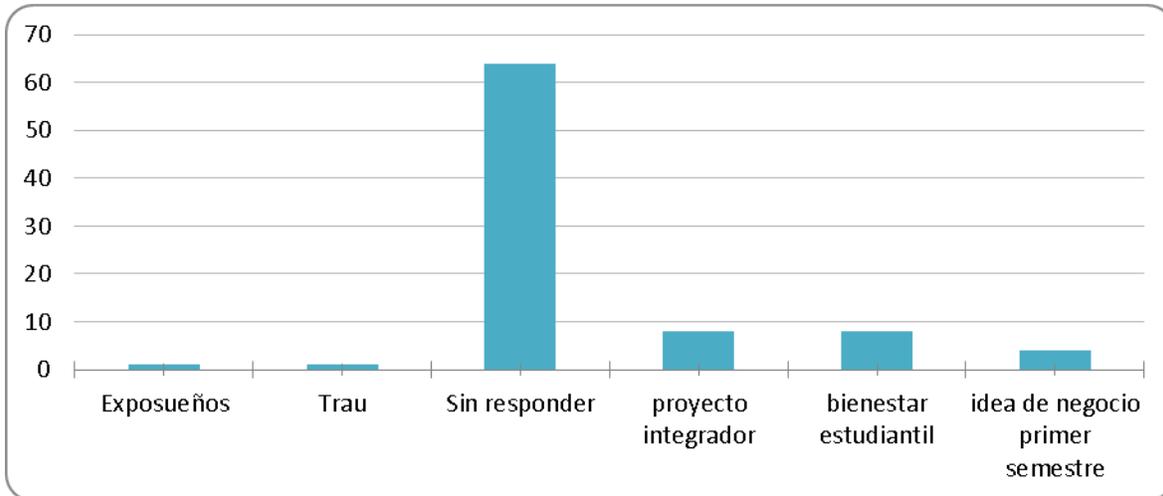


Ilustración 20 Complemento pregunta 7 Elaboración Propia

Solo 22 personas tuvieron una verdadera participación, a pesar de ser eventos plenamente académicos, pueden ser innovadores por su forma de desempeñarse, más sin embargo respecto a las preguntas anteriores vemos que el 74,41 % realmente no participa en un proceso innovador.

- Octava Pregunta

Ahora frente a la percepción de “Cultura Innovadora” se realizó la siguiente petición

En un rango de 0 a 10, siendo 10 el valor máximo y 0 el valor mínimo por favor indique un valor calificativo al nivel de cultura innovadora que posee Uniminuto.

Sus respuestas se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 14 Pregunta 8 Elaboración Propia

| | | |
|----|----|-------|
| 0 | 1 | 1,2% |
| 1 | 4 | 4,7% |
| 2 | 8 | 9,3% |
| 3 | 5 | 5,8% |
| 4 | 9 | 10,5% |
| 5 | 9 | 10,5% |
| 6 | 9 | 10,5% |
| 7 | 30 | 34,9% |
| 8 | 11 | 12,8% |
| 9 | 0 | 0,0% |
| 10 | 0 | 0,0% |

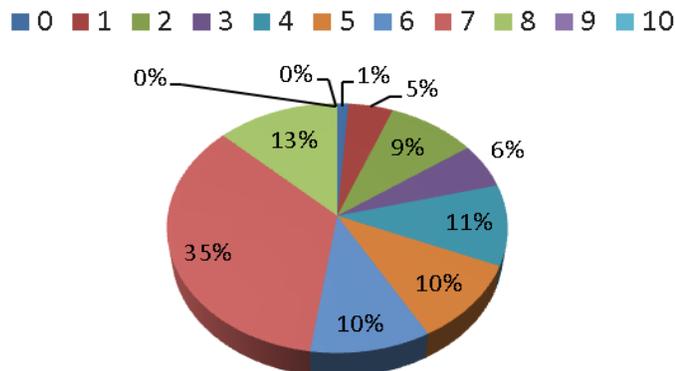


Ilustración 21 Pregunta 8 Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados considera que el nivel cultural innovadora de Uniminuto se sitúa en 7 puntos, ente un rango de 0 a 10, 7 nos habla que según su percepción existe una

cultura innovadora, no desarrollada en pleno.

La siguiente pregunta busca corroborar la información calificativa, preguntando a la persona si desde el rol desempeñado, considera puede generar una idea innovadora o si genera un punto de opinión.

- Novena Pregunta

Desde el rol que desempeña ¿ha identificado oportunidades que considera se puede innovar?

Tabla 15 Pregunta 9 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Si | 55 |
| No | 31 |
| Sin responder | 0 |



Ilustración 22 Pregunta 9 Elaboración propia

Cerca del 36% no ha identificado ninguna oportunidad para innovar, es decir por su forma de trabajo o por su forma de realizar las cosas puede que le parezca que como funciona es la mejor manera de funcionar, mientras que el 64% restante si las ha visto, ¿por qué no hay un accionar? ¿Dónde se para el proceso? ¿Qué lo cohibe?

Tabla 16 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia

| ¿Cuáles? | | |
|------------------------------|-------|----|
| Uso del Software libre | 1,16 | 1 |
| Mejoras en la facultad | 9,30 | 8 |
| Procesos académicos | 23,26 | 20 |
| Investigación | 16,28 | 14 |
| Sistematización de servicios | 3,49 | 3 |
| Trabajo con la comunidad | 1,16 | 1 |
| Canales de comunicación | 1,16 | 1 |
| Sin responder | 22,09 | 19 |
| Actividades | 9,30 | 8 |
| Creaciones | 12,79 | 11 |

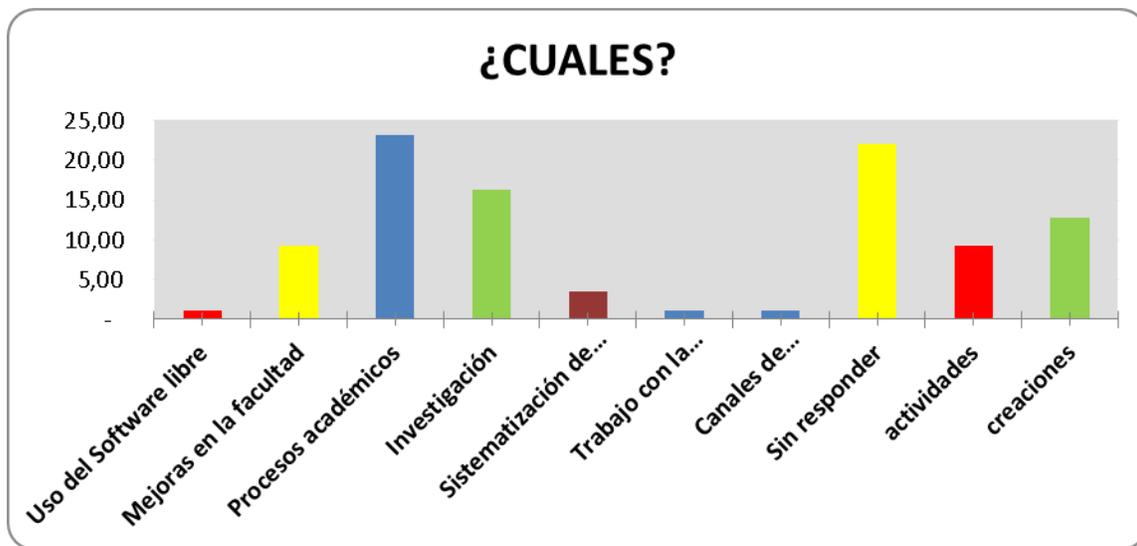


Ilustración 23 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia

19 persona definitivamente no hallaron en su momento una oportunidad de mejora, ellos representan cerca del 22%, mientras realmente sea cual sea la propuesta logran identificar que si hay procesos que por su conveniencia y uso, quizás de su área se puedan considerar.

Sin embargo temas como mejoras, investigación, actividades y canales de comunicación, se pueden considerar más como necesidades mediáticas, más que una innovación, siendo la mejora un tema considerado innovador, no toda mejora es innovadora y no toda idea es innovadora, sin embargo para efectos del presente será tomado como que si es posible identificar actividades que según la necesidad se pueden mejorar, innovador y quizás ofrecer una solución.

Queda la inquietud del porque no se genera ese espacio que permita a las personas de la Universidad formular soluciones a sus necesidades, la respuesta es sencilla, los datos evidencian que el conocimiento sobre innovación, son minimos y no existe una estructura visible que permita la participación activa.

Encuestas Estudiantes:

- Primera Pregunta

Tabla 17 Pregunta 1 Elaboración Propia

| Para usted ¿qué es innovación?: | |
|---------------------------------|----|
| Agregar valor | 13 |
| Crear algo nuevo | 63 |
| llamar la atencion | 2 |
| originalidad | 19 |
| Mejora continua | 26 |
| Desarrollo | 5 |



Ilustración 24 Pregunta 1 Elaboración Propia

En el ámbito estudiantil innovación parece adquirir un valor social, la innovación se puede considerar algo original, puede que llame la atención, puede ser algo nuevo, más son conceptos calificativos de la palabra innovación, no siempre se puede catalogar de dicha manera, en ocasiones puede ser incluso ser incómoda para los usuarios en primera instancia, puede incluso no llamar la atención, o ser una adaptación de algo visto con antelación, más si ahora se ve estas palabras frente a un producto innovador tendrá los calificativos nombrados con antelación, aun de manera global no podría definir el termino innovación, hace alusión sí, puede considerarse parte sí, mas no lo define realmente.

Alguno de los conceptos tales como mejora continua, y agregar valor, son componentes de la innovación y representa cerca del 30% de los encuestados.

- Segunda Pregunta

¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora?

Tabla 18 Pregunta 2 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Si | 66 |
| No | 62 |

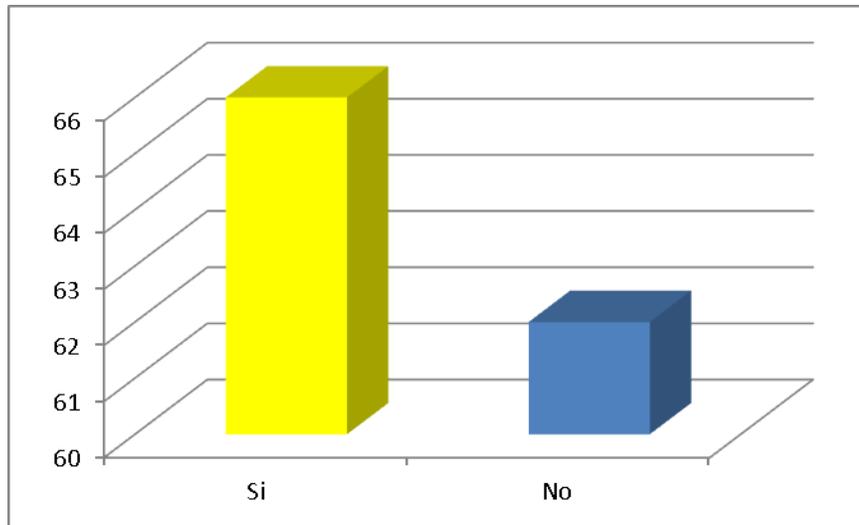


Ilustración 25 Pregunta 2 Elaboración Propia

No hay gran variación, 51,56 % considera que si se desarrolla una cultura innovadora, mientras que el 49% restante manifiesta que no, ¿Por qué de la percepción de casi un 50 50?

Complemento pregunta No. 2 ¿Por qué?

Tabla 19 Complemento Pregunta 2 Elaboración Propia

| ¿Porque? | |
|----------|----|
| Nada | 74 |
| Apoyo | 28 |
| Materias | 26 |

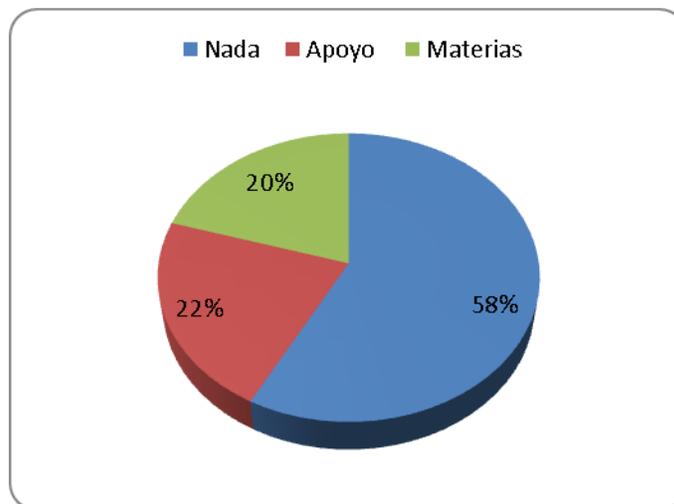


Ilustración 26 Complemento Pregunta 2 Elaboración Propia

Cerca del 57,81% de los encuestados dijeron nada, 74 de los encuestados no lograr decir el porque la universidad tiene o no tiene una cultura innovadora.

Mientras el 22 % y 20 % restante considera que la fuerza de la cultura innovadora se encuentra en el nivel académico.

- Tercera Pregunta

¿Cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador?

Tabla 20 Pregunta 3 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Sí | 42 |
| No | 86 |

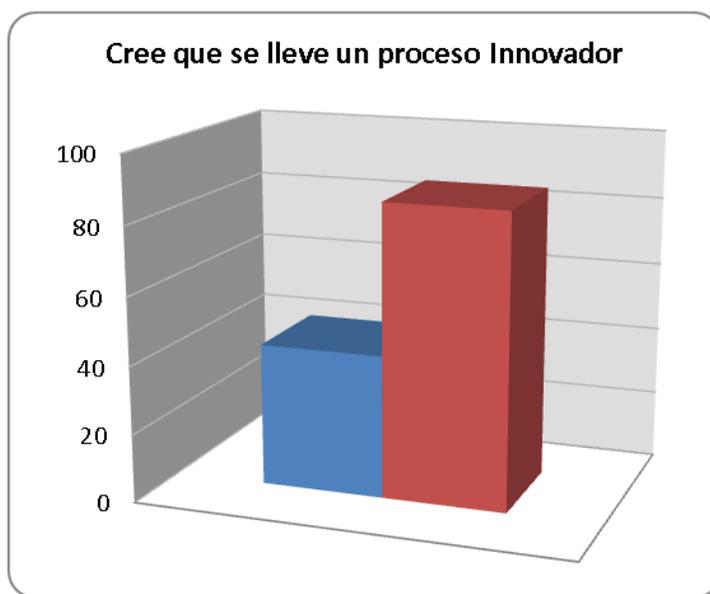


Ilustración 27 Pregunta 3 Elaboración Propia

Frente a la pregunta anterior, 86 encuestados correspondientes al 67,18 % que creen no existe un proceso innovador, se puede decir que si no hay cultura de la innovación mucho menos un proceso puede serlo innovador, sin embargo 42 personas cercanas al 32,81 % considera que si lo hay.

Complemento pregunta No. 3 ¿Cuál?

Tabla 21 Complemento Pregunta 3 Elaboración Propia

| | |
|-------------------------|----|
| Investigación | 9 |
| Nada | 41 |
| Deporte | 1 |
| Responsabilidad social | 6 |
| Integración estudiantil | 3 |
| Parque científico | 2 |
| Metodología Clases | 3 |
| Comunicación | 2 |
| Sin responder | 60 |
| Yo soy capaz | 1 |

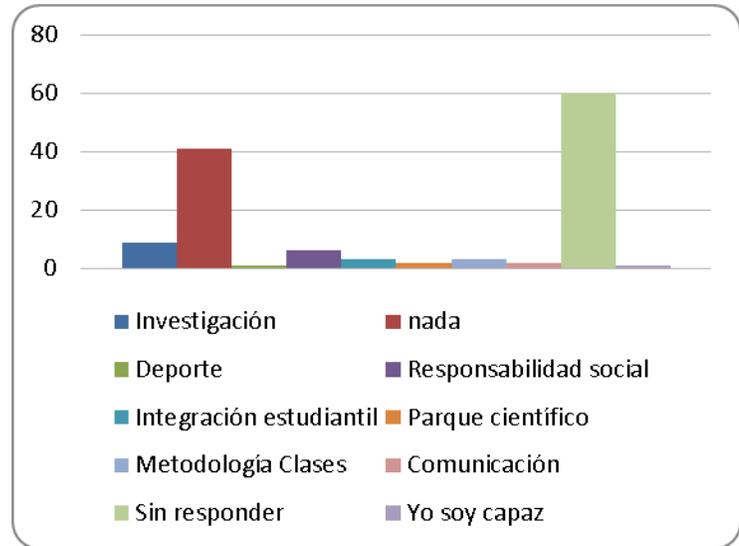


Ilustración 28 Complemento Pregunta 3 Elaboración Propia

Frente a la pregunta anterior vemos que el número de personas sin responder aumenta y no se puede realmente determinar si existe o no un proceso innovador, 101 encuestados cuyas respuestas corresponden a “nada” y sin responder suman cerca del 78,90 % mientras los demás creen que algunos sectores en general son o tienen procesos innovadores que corresponde al 21,09% restante, sin embargo ¿cuántas de dichas respuestas realmente pueden ser consideradas procesos?, como se observa, los resultados hablan de actividades desarrolladas en la organización mas no de procesos.

- Cuarta Pregunta

Desde su relación con la universidad se siente en libertad de evaluar un proceso y mejorarlo.

Tabla 22 Pregunta 4 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Sí | 52 |
| No | 76 |
| Sin responder | 4 |

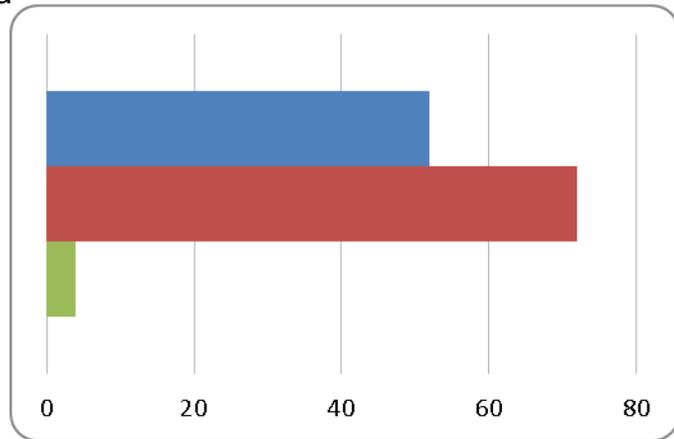


Ilustración 29 Pregunta 4 Elaboración Propia

A este punto podemos decir que nuestra cultura Uniminuto, está determinada a no poder opinar o evaluar la manera como se realizan los procesos, son si tomamos en consideración las personas que no dieron su respuesta, 76 personas que son cerca del 59,375% que no sienten la libertad suficiente para evaluar un proceso, mientras el 40,625% equivalente a 52 encuestados que sí sienten libertad para evaluarlo.

Complemento pregunta No. 4 ¿En que lo ha hecho?

Tabla 23 Complemento Pregunta 4 Elaboración Propia

| | |
|---------------------|-----|
| Sin responder | 112 |
| Procesos | 3 |
| Materias | 5 |
| Evaluación docentes | 7 |

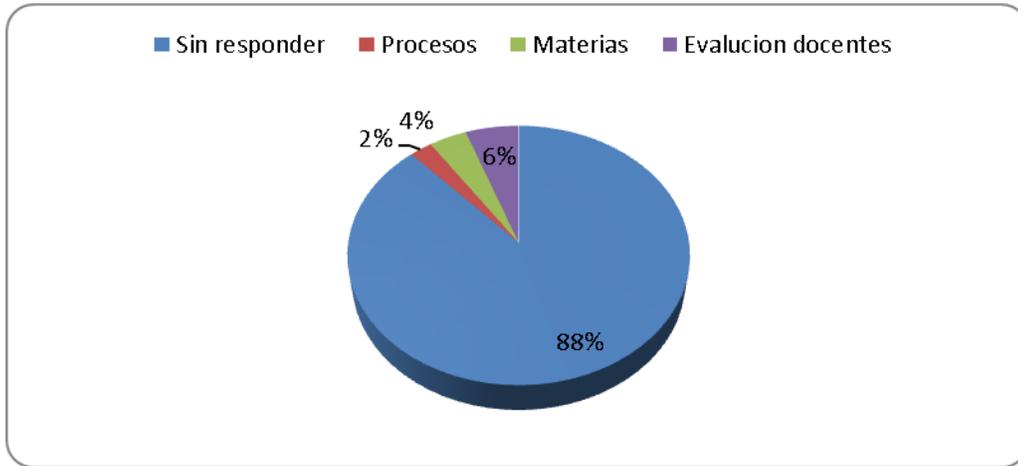


Ilustración 30 Complemento Pregunta 4 Elaboración Propia

Son 88% de los encuestados equivalentes a 113 personas quienes no respondieron esta pregunta, es decir el nivel de libertad de evaluación frente al nivel evaluado es más alto, indicando aun un nivel más bajo de participación, el 6 % dice realizarlo en evaluación a docentes, sin embargo considerando que es necesario para poder ver las calificaciones finales, no suena algo realmente participativo si no impuesto y dictaminado, solo el 6% dice hacerlo a nivel educativo, es decir solo al campo de acción directo del interés del cliente.

- Quinta Pregunta

Alguna vez ha dado una sugerencia de cómo mejorar algún proceso, actividad u acción universitaria.

Tabla 24 Pregunta 5 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Sí | 25 |
| No | 79 |
| Sin responder | 24 |

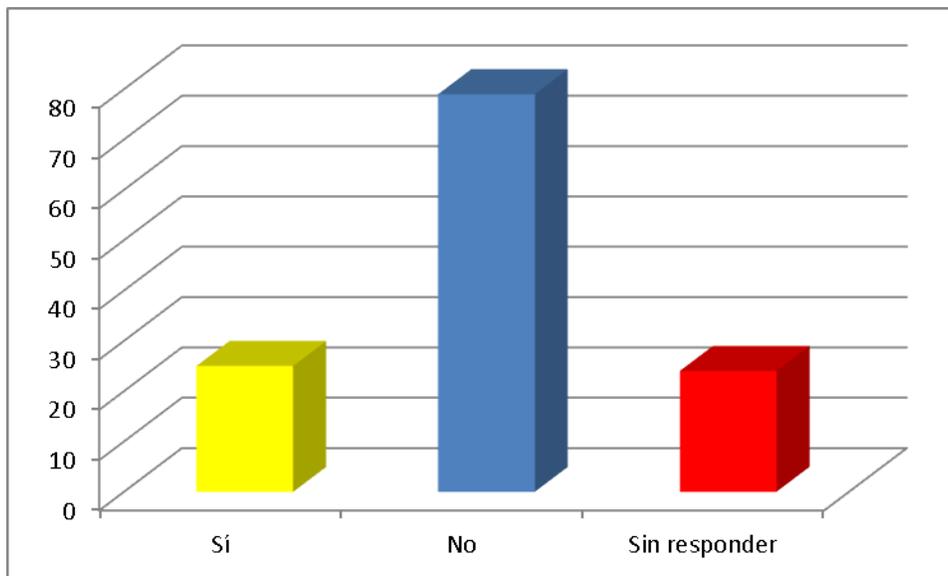


Ilustración 31 Pregunta 5 Elaboración Propia

Al igual que la pregunta anterior, el nivel de participación es bajo, cerca del 80,46% contando con las personas que no respondieron, solo el 20 % dice haberlo hecho.

Complemento pregunta No. 5 ¿qué ha sugerido?

Tabla 25 Complemento Pregunta 5 Elaboración Propia

| ¿Qué ha sugerido? | |
|------------------------------------|----|
| Sin responder | 87 |
| Divulgación | 2 |
| Mejoramiento de Clases | 33 |
| Prestamos cooperativa | 1 |
| Cambio de Recipientes de Reciclaje | 1 |
| Cumplimiento de tramites | 1 |
| mayor apoyo a proyectos | 1 |
| mejoramiento de procesos | 1 |
| transporte | 1 |

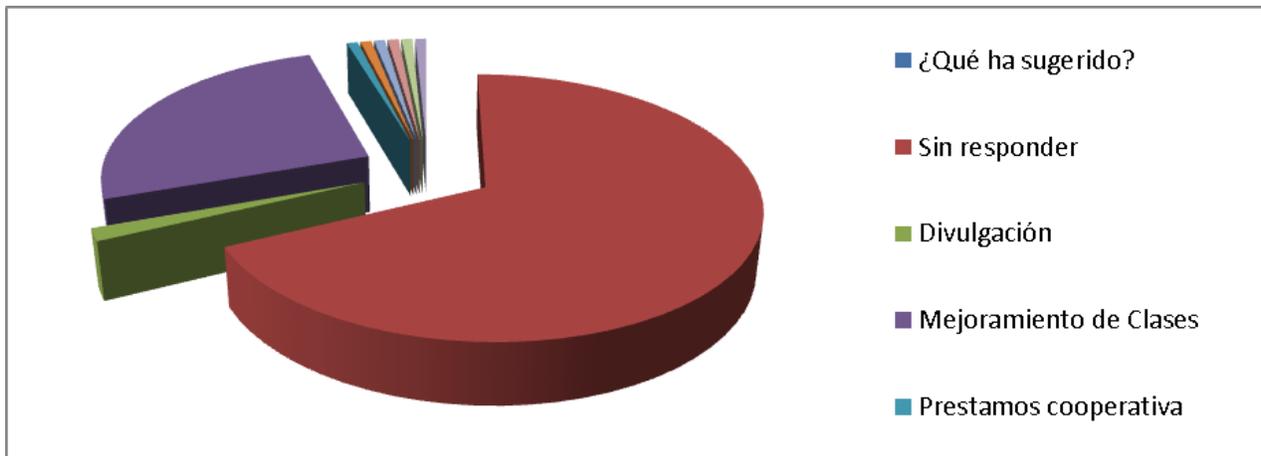


Ilustración 32 Complemento Pregunta 5 Elaboración Propia

El grado de participación es evidente, cerca del 67,96% no responde mientras que el 25,78% dice haberlo sugerido en un ámbito plenamente académico como “mejoramiento de clases” que pueden ser o no sugerencias otorgadas directamente al docente de la asignatura, aquellas cosas que parecen realmente sugerencia a algún proceso, como cambios de recipientes de reciclaje o mayor apoyo a proyectos tiene cerca del 0,78% de participación por parte de los encuestados, las demás como cumplimiento de procesos, prestamos cooperativa y transporte podrían no considerarse como tal sugerencias si no como un reclamo.

- Sexta pregunta: ¿Estaría dispuesto a participar en talleres que fomenten la cultura de la innovación, ya sea que estos se lleven a cabo virtual o presencial?

Tabla 26 Pregunta 6 Elaboración Propia

| | |
|----|-----|
| Si | 107 |
| No | 21 |

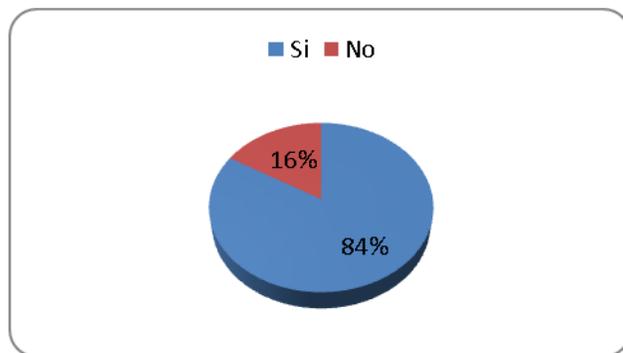


Ilustración 33 Pregunta 6 Elaboración Propia

Se puede decir que el 83,59 % está dispuesto a participar y aprender sobre este tema, más el 16,40% restante no está interesado en el tema o en tomar parte de los talleres que colaboren a capacitar a las personas en cultura innovadora.

Complemento pregunta No. 6 Modalidad

Tabla 27 Complemento Pregunta 6 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Presencial | 39 |
| Virtual | 51 |
| en los 2 | 17 |
| Sin responder | 21 |

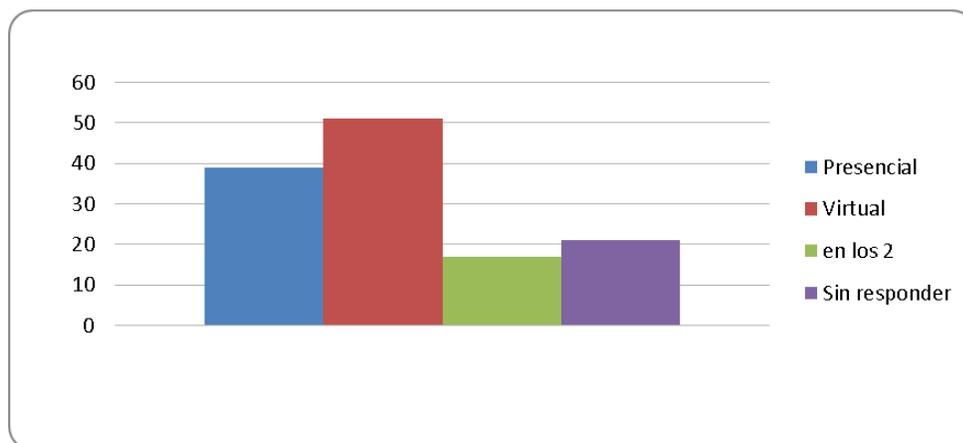


Ilustración 34 Complemento Pregunta 6 Elaboración Propia

Hay interés en aprender sobre lo que es la cultura innovadora, especialmente de manera virtual, se podría considerar que las mismas 21 personas de la pregunta anterior deciden no contestar.

- Séptima pregunta: ¿Dentro de la universidad ha sido parte de algún proceso, producto y/o idea innovadora?

Tabla 28 Pregunta 7 Elaboración Propia

| | |
|---------------|-----|
| Si | 8 |
| No | 111 |
| sin responder | 9 |

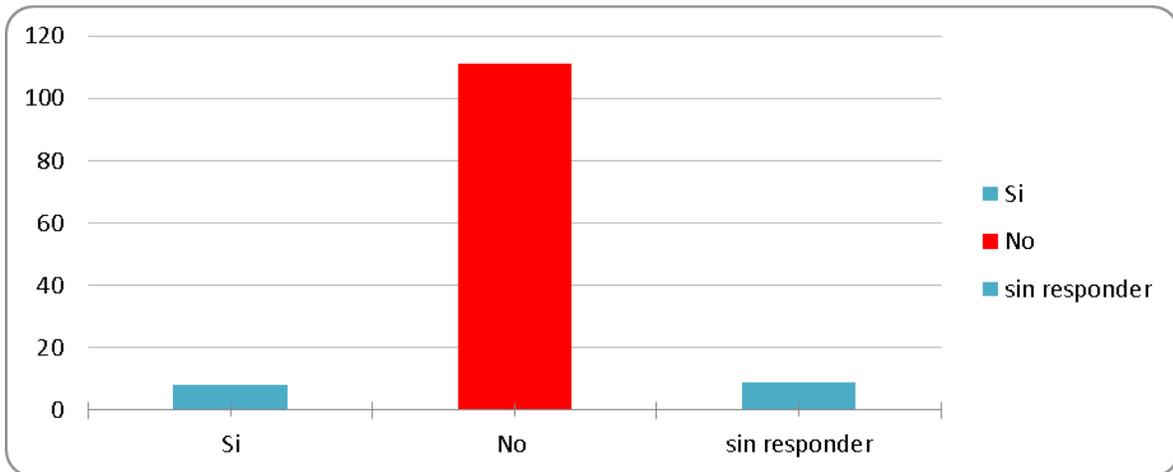


Ilustración 35 Pregunta 7 Elaboración Propia

Solo el 6,25% de los encuestados dice haber sido parte de algún producto innovador mientras que cerca del 93,75 % responde de manera negativa o no responde.

Complemento pregunta No. 7 ¿Cuál?

Tabla 29 Complemento Pregunta 7 Elaboración Propia

| | |
|----------------------------------|-----|
| proyecto integrador | 3 |
| Bienestar Estudiantil | 1 |
| Ideas de Negocio Primer semestre | 1 |
| Sin responder | 123 |

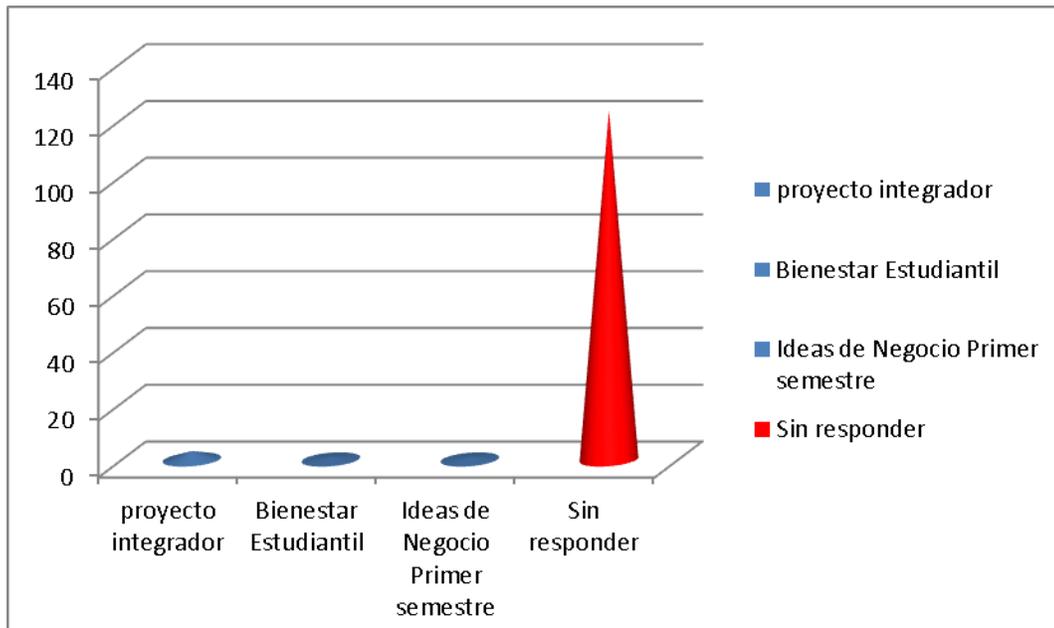


Ilustración 36 Complemento Pregunta 7 Elaboración Propia

Las respuestas evidencian que solo 5 personas equivalentes al 3,90% de los encuestados realmente hicieron parte de algún evento, proceso, idea o producto que consideren como innovador.

- Octava Pregunta

Rango o valor entre 0 y 10 sobre la cultura de la innovación que posee Uniminuto.

Tabla 30 Pregunta 8 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| 0 | 3 |
| 1 | 1 |
| 2 | 1 |
| 3 | 6 |
| 4 | 10 |
| 5 | 32 |
| 6 | 24 |
| 7 | 28 |
| 8 | 19 |
| 9 | 3 |
| 10 | 1 |

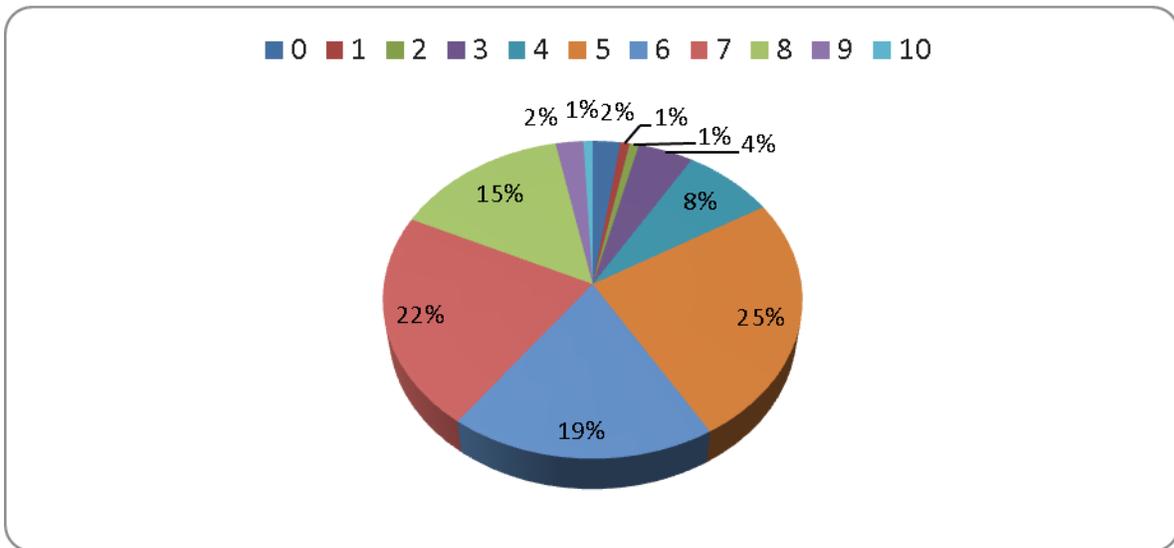


Ilustración 37 Pregunta 8 Elaboración Propia

Los picos más altos se sitúan con puntuación de 5 equivalentes al 25 % y 7 equivalente a 21,875%, es decir los estudiantes reconocen que o creen que dentro de la institución se desempeña una cultura de la innovación, mas no del todo podría decirse que apenas está surgiendo o que según su percepción es aun baja, en contraste con el personal administrativo y docente parece haber puntos en coincidencia con este.

- Novena Pregunta: ¿Desde el rol que desempeña ha identificado oportunidades que considera se puede innovar?

Tabla 31 Pregunta 9 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Si | 38 |
| No | 80 |
| Sin responder | 10 |

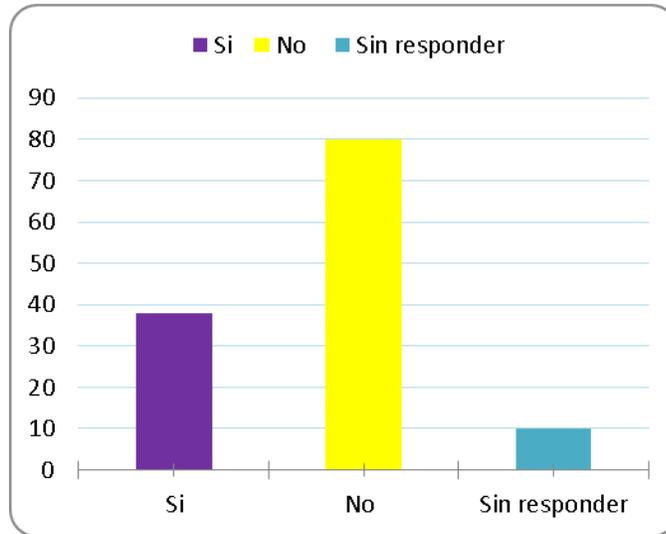


Ilustración 38 Pregunta 9 Elaboración Propia

Se puede decir que 90 de los encuestados en su momento no lograron identificar oportunidades de mejora equivalentes al 70,31% mientras el casi 30% dice haberlo hecho.

Complemento pregunta No. 9 ¿Cuáles?

Tabla 32 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia

| | |
|------------------------------|----|
| ¿Cuáles? | |
| Clases | 7 |
| Sin responder | 91 |
| Tecnología | 6 |
| Crear empresa | 2 |
| Comunicación | 3 |
| Integración entre facultades | 4 |
| Servicio al Cliente | 10 |
| Que ha hecho | 3 |
| Realidad vs Teoría en clases | 1 |

| | |
|-------------------------|---|
| Solicitud a la facultad | 1 |
|-------------------------|---|

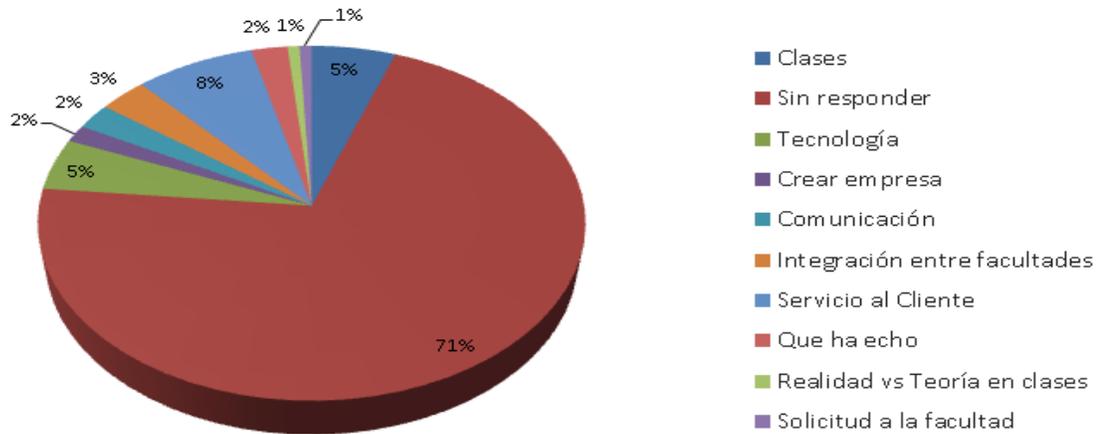


Ilustración 39 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia

3 Personas devuelven la pregunta ¿Qué ha hecho? Equivalentes al 2,34%, mientras que 91 personas de las encuestados no responden la pregunta, estas corresponden al 71% del 100%; cerca del 26% restante reconoce ciertos puntos donde se podría mejorar.

Conclusiones encuestas 2014:

- A pesar de ser una muestra pequeña para el tamaño de la Universidad, se reconoce que el tema cultura frente a innovación, es decir lo que como Comunidad o sociedad Uniminuto nos trasmitimos, obtiene bajas participaciones, tanto a nivel educativo (estudiantes y docentes) como administrativo.
- La terminología “Innovación” no tiene el nivel de conocimiento esperado.
- No hay un clima propicio para permitir la propuesta de ideas y puesta en marcha de estas.
- Como no hay un clima propicio las personas de Uniminuto no manifestarán interés por falta de motivación.
- El clima aunque no lo diga directamente cohibe a las personas de sentir libertad.
- Los niveles de participación son bajos, tanto en administrativos como en docentes.

2.3.2 Encuestas 2015:

Es importante tomar un punto de comparación para evidenciar los avances percibidos por la comunidad Uniminuto, al igual que la encuesta anterior esta se llevó a cabo a finales del año, en este caso en particular en el mes de Noviembre del 2015, se aplicó las misma encuesta que la realizada en el año anterior.

En total se realizaron 200 encuestas, distribuidas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 33 No. de encuestados finales de Noviembre año 2015, fuente de elaboración propia.

| ROL DESEMPEÑADO | CANTIDAD |
|---------------------|----------|
| DOCENTES | 16 |
| ADMINISTRATIVO | 25 |
| ESTUDIANTES | 152 |
| DIRECTIVOS | 3 |
| VIGILANCIA | 2 |
| SERVICIOS GENERALES | 1 |
| OTROS | 1 |



Ilustración 40 No. de encuestados y su relación con la Organización Encuesta 2015

Para no alterar los resultados, poder realizar las respectivas comparaciones entre un año al otro y dar las respectivas conclusiones se unen docentes, administrativos y directivos en un solo componente (Administrativos), esto puesto que al principio de las encuestas realizadas

se desconocía que algunos docentes hacían parte del cuerpo administrativo, por ello para este caso se mantendrá la misma estructura presentada en las encuestas realizadas a finales del 2014.

Estudiantes

- Primera pregunta ¿Para usted que es la innovación?:

Tabla 34 Pregunta 1 Fuente de Elaboración Propia

| Para usted ¿qué es innovación?: | |
|--|----|
| Creatividad, inventar, Mejorar, Crear, Investigar, estrategia | 21 |
| Búsqueda de algo nuevo, procesos/ideas/proyectos/cambios | 14 |
| Crear algo nuevo | 33 |
| Solucionar problema por medio de la creatividad | 3 |
| Medio de búsqueda de soluciones y mejoras a labores cotidianas | 2 |
| nuevos productos/proyectos/servicios | 6 |
| Generar ideas y materializarlas | 15 |
| Mejora continua | 15 |
| Nueva Concepción | 1 |
| Modelar e instruir nuevos conocimientos | 1 |
| Ventaja Competitiva/Valor agregado | 9 |
| algo diferente y/o mejorado/ Novedoso | 6 |
| Cambiar algo ya estipulado | 4 |
| Desarrollo de habilidades propias | 1 |
| Sin Responder | 3 |
| Innovar | 1 |
| Forma de llegar a un cliente | 2 |
| Nuevas tecnologías | 2 |
| Emprendimiento | 1 |
| Nuevas ideas | 10 |
| Asesinar políticos corruptos sin dejar rastro | 1 |
| Visión al futuro | 1 |

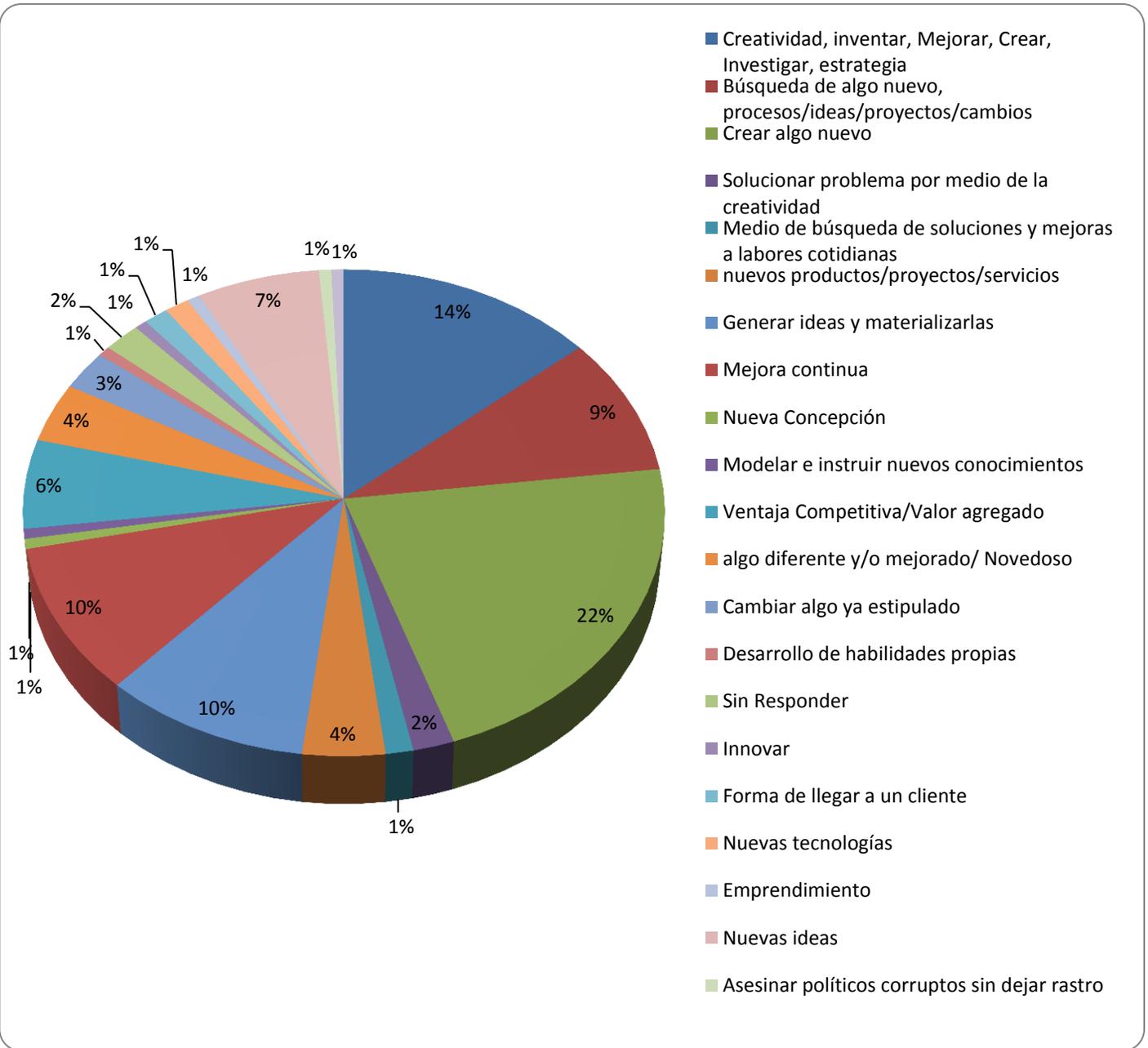


Ilustración 41 Pregunta 1 Fuente de Elaboración Propia

Se evidencia un conocimiento leve sobre innovación, encontrando entre las respuestas definiciones como las que otorga el Manual de Oslo, hubo uno de los encuestados que además respondió los tipos de innovación existentes, las respuestas se centran en un punto y es crear algo nuevo, sin embargo no se da una definición más profunda del tema, cerca del 44,73% de los encuestados es decir 68 personas consideran que la innovación es crear algo nuevo, bien sea en un proceso, idea, proyecto o hacer cambios.

Un 9% es decir 15 personas encuestadas consideran que la innovación es una idea que posteriormente debe realizarse o materializarse.

- Segunda pregunta: ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora?

Tabla 35 Pregunta No.2 Elaboración propia

| ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora? | |
|---|----|
| Si | 86 |
| No | 66 |



Ilustración 42 Pregunta No. 2 Elaboración Propia

Cerca del 56,57% de los encuestados, es decir 86 personas consideran que la organización Universitaria Minuto de Dios desarrolla una cultura Innovadora, el 43,42% restante es decir 66 encuestados no lo consideran de dicha forma.

Complemento pregunta 2: ¿Por qué?

Tabla 36 Complemento Pregunta No. 2 Elaboración Propia

| ¿Porque? | |
|---|----|
| Ideas para mejorar | 3 |
| Procesos | 3 |
| Vanguardia en temas informativos | 3 |
| Intenta sacar mejores estudiantes | 2 |
| Clases | 11 |
| Prácticas profesionales por la comunidad | 1 |
| Falta mejor metodología | 7 |
| Repite lo que hace otra universidades | 7 |
| investigación | 4 |
| Programas de emprendimiento | 1 |
| Piensa en la comunidad | 3 |
| No hay cultura Uniminuto | 5 |
| Herramientas de trabajo (proyecto integrador) | 2 |
| por su Cultura | 2 |
| Enfoca a sus estudiantes a crear empresa | 1 |
| Semilleros | 5 |
| Actividad de creatividad e innovación | 3 |
| Proyectos de innovación | 9 |
| Acreditación | 1 |
| Apoyo educativo y educación | 2 |
| Actividades y programas | 5 |
| Uso de TICS | 3 |
| Falta ideas que generen cambios | 13 |
| Motivación | 7 |
| No responde | 49 |

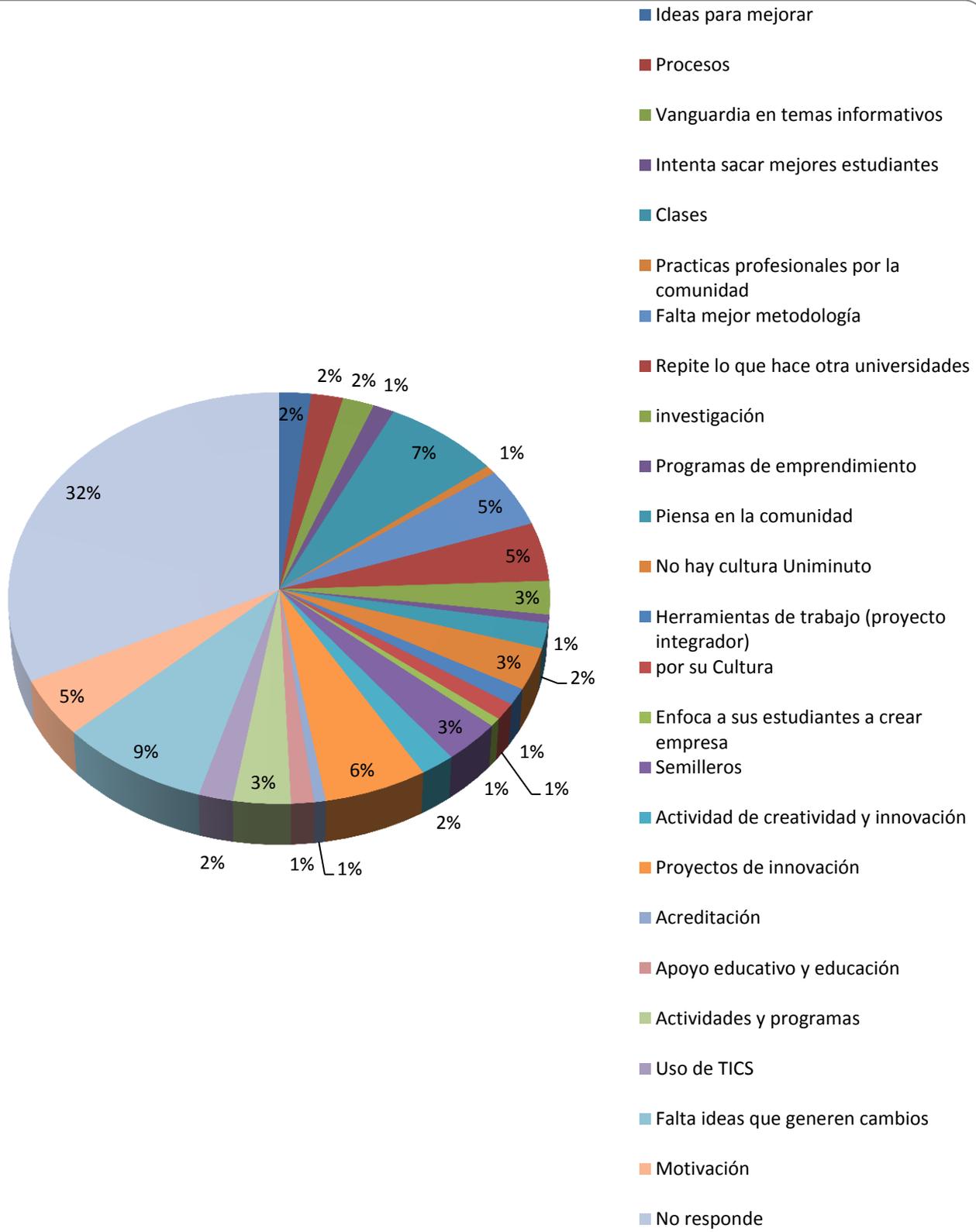


Ilustración 43 Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia

De los encuestados el 32, 23% es decir 49 personas no responden a la pregunta, es quizás se puede deducir por causas atribuibles a falta de conocimiento del tema o falta de información de la misma de lo que hace la organización, o quizás porque no logra identificarse fácilmente, cerca del 21,052 % de los encuestados es decir 34 personas afirman que no se desarrolla una cultura innovadora por que la organización repite lo que otras Universidades hacen, falta metodología en las clases o simplemente no hay Una cultura de Uniminuto para dicho fin, adicionalmente a estas, 2 personas afirman que no se desarrolla la cultura de la innovación y evidencia de ello son las investigaciones que se llevan a cabo, una persona más afirma que es a causa de los procesos no innovadores por lo que no se desarrolla una cultura Innovadora, para un total de 86 encuestados; las personas restantes es decir cerca del 43,42% 66 encuestados considera que la organización desarrolla una cultura innovadora por las actividades mencionadas con en la tabla.

- Pregunta No. 3 ¿cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador?

Tabla 37 Pregunta No. 3 Elaboración Propia

| ¿Cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador? | |
|--|----|
| Sí | 70 |
| No | 82 |



Ilustración 44 Pregunta No. 3 Elaboración Propia

Frente a la pregunta en cuestión, puede inferirse que al igual que las preguntas anteriores las personas carecen de la información necesaria para determinar si hay o no un proceso innovador dentro de la organización, 82 personas correspondientes al 53,94% de los encuestados consideran que la organización no lleva un proceso innovador.

Complemento pregunta No. 3 ¿Cuál?

Tabla 38 Complemento pregunta No.3 Elaboración Propia

| ¿Cuál? | |
|--|----|
| Estructuración de la materias | 6 |
| Educación virtual | 4 |
| Procesos artísticos | 1 |
| Certificación de las carreras/Acreditación | 8 |
| Bajo costo de la matricula | 1 |
| Nuevos programas | 1 |
| Red WIFI | 1 |
| Reciclaje/proyectos ambientales | 3 |
| Motivación de espíritu Innovador | 1 |
| Transformación de aguas residuales | 1 |
| Entrega de recibos online | 2 |
| Uniminuto África | 1 |
| Semilleros | 11 |
| Centro Progresas | 2 |
| Parque de innovación | 4 |
| Educación de calidad para todos | 1 |
| Cursos gratis | 1 |
| Participación social/Practicas RPS | 5 |
| Proyectos | 1 |
| Crear ron a partir de fruta | 1 |
| No responde | 96 |

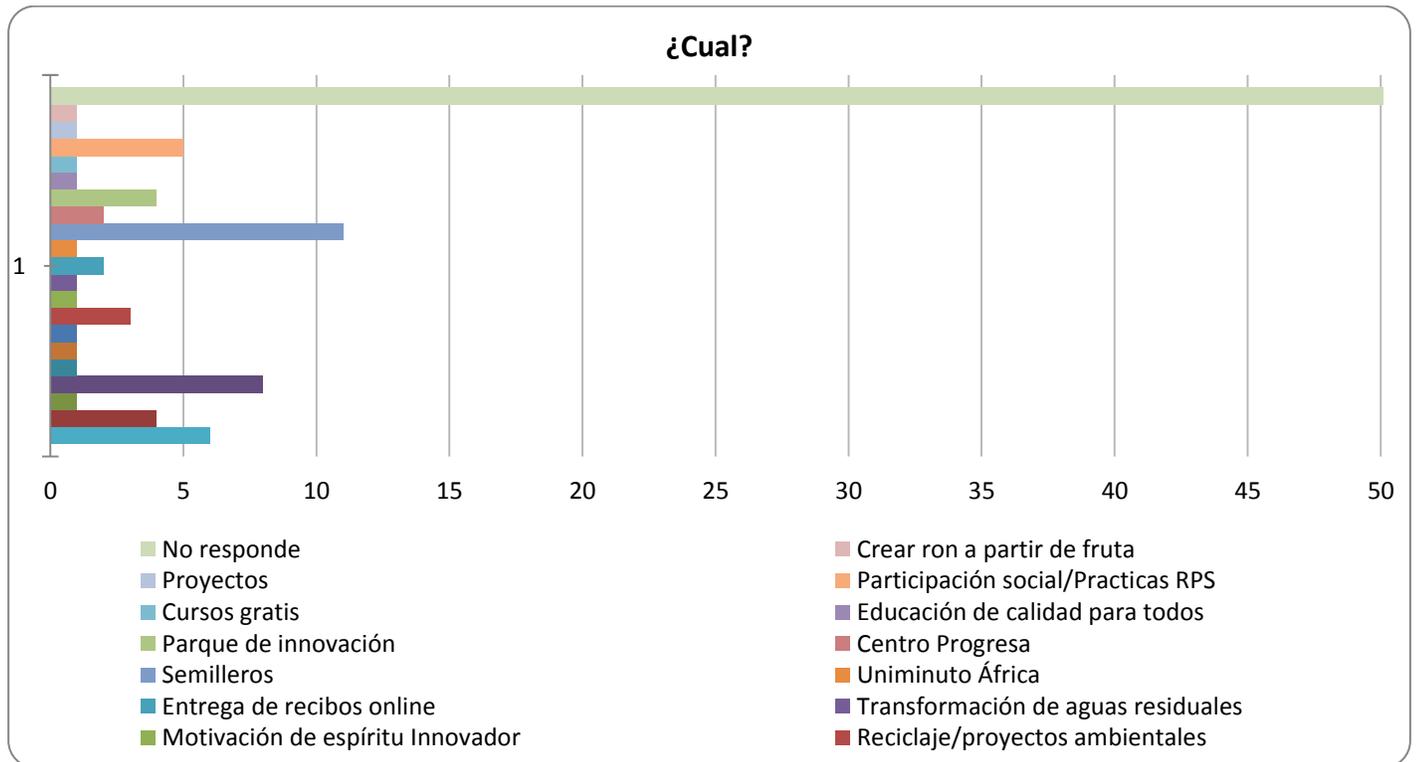


Ilustración 45 Complemento pregunta No.3 Elaboración Propia

96 de las 152 personas encuestadas no responden a la pregunta, es decir cerca del 63,15% de los encuestados no pueden asociar un proceso de los que tiene la organización como innovador, lo que nos deja con más de la mitad de los encuestados que no logran identificar que tiene la Universidad como procesos innovadores, las respuestas obtenidas en este año no son lejanas a las obtenidas el año 2014, si bien es cierto presenta variaciones, no es ajena a la situación ocurrida, las personas afirman desarrollarse cultura y procesos innovadores, pero en el momento de sintetizar en que no pueden dar una respuesta.

- Pregunta No. 4 Desde su relación con la universidad ¿se siente en libertad de evaluar un proceso y mejorarlo?

Tabla 39 Pregunta No.4 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| sí | 62 |
| No | 90 |
| Sin responder | |

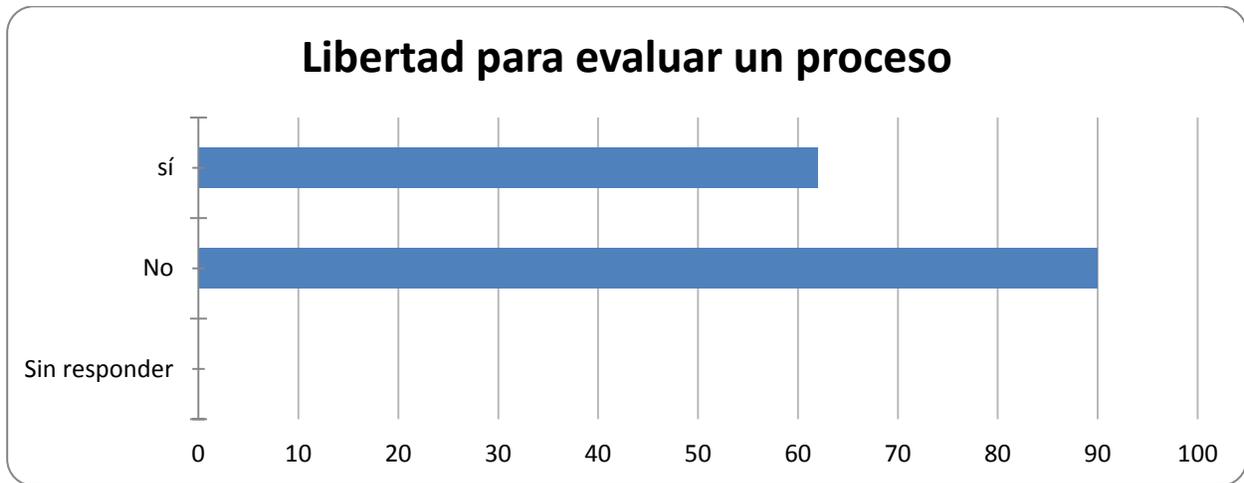


Ilustración 46 Pregunta No. 4 Elaboración Propia

De los 152 encuestados 90 responden que no sienten libertad para evaluar un proceso y mejorarlo, es decir cerca del 59,21% sienten que no tienen dicha opción, participación y propuesta tiene un punto en común y es la libertad que se le da a la persona para opinar, si esto no sucede tampoco participara y es la percepción de esto lo que sienten los encuestados.

Complemento pregunta No.4 ¿En qué lo ha hecho?

Tabla 40 Complemento pregunta No.4 Elaboración Propia

| ¿En qué lo ha hecho? | |
|---------------------------------------|-----|
| Exigir selección de docentes | 2 |
| Sin responder | 120 |
| Encuesta procesos de calidad | 1 |
| Comités conciliadores | 1 |
| Falta la elaboración de espacios | 1 |
| Investigación | 5 |
| Mas practica menos teoría | 4 |
| Evaluación programa costo y auditoria | 3 |
| Aplicación a la vida diaria | 4 |
| Entrada a la universidad | 1 |
| Evaluación docente | 3 |
| Comités | 1 |
| Atención al cliente | 1 |
| Como se dicta clase | 4 |
| Comunicación participativa social | 1 |

¿En qué lo ha hecho?

- Exigir selección de docentes
- Sin responder
- Encuesta procesos de calidad
- Comités conciliadores
- Falta la elaboración de espacios
- Investigación
- Mas practica menos teoría
- Evaluación programa costo y auditoria
- Aplicación a la vida diaria
- Entrada a la universidad
- Evaluación docente
- Comités
- Atención al cliente
- Como se dicta clase
- Comunicación participativa social

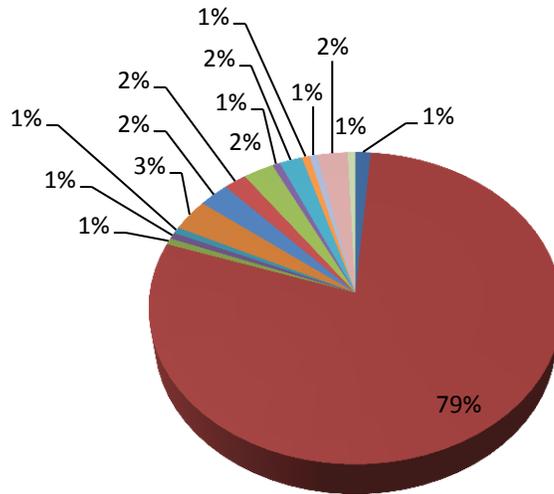


Ilustración 47 Complemento pregunta No.4 Elaboración Propia

120 personas de las 152 encuestadas no responden a la pregunta, es decir cerca del 78,94% aun no evalúa un proceso, tomando en cuenta la pregunta No.4 se evidencia que en realidad son más personas las que en realidad no se sienten en libertad de Evaluar un proceso, 3 personas según sus respuestas hicieron parte de la evaluación del programa costos y auditoria.

- Pregunta No. 5 ¿Alguna vez ha dado una sugerencia de cómo mejorar algún proceso, actividad u acción universitaria?

Tabla 41 Pregunta No. 5 Elaboración Propia

| | |
|---------------|-----|
| Sí | 40 |
| No | 112 |
| Sin responder | |



Ilustración 48 Pregunta No. 5 Elaboración Propia

De las 152 personas encuestadas, 40, es decir cerca del 26,35% de los encuestados manifiestan haber dado una sugerencia de mejora, mientras que el 73,68% de los encuestados correspondiente a 112 persona manifiestan aun no haberlo hecho.

Complemento pregunta No. 5

Tabla 42 Complemento Pregunta No. 5

| ¿Qué ha sugerido? | |
|--|-----|
| Incentivar participación | 1 |
| Sin responder | 112 |
| Mejores procesos | 1 |
| Mayor capacidad de la biblioteca | 1 |
| Mejorar infraestructura | 1 |
| Entrada la Universidad | 1 |
| Reducir costos | 1 |
| Eventos deportivos | 1 |
| Materias | 14 |
| Mejor servicio/atención | 5 |
| Transporte | 1 |
| mejoras evaluación docente | 2 |
| Mejorar tiempo de publicaciones | 2 |
| Dar a conocer los comités de investigación | 2 |
| Programas de innovación | 1 |
| Mayor uso de las TICS | 2 |
| Call center | 1 |
| Salidas académicas | 2 |
| Mejorar proceso de inscripción de materias | 1 |

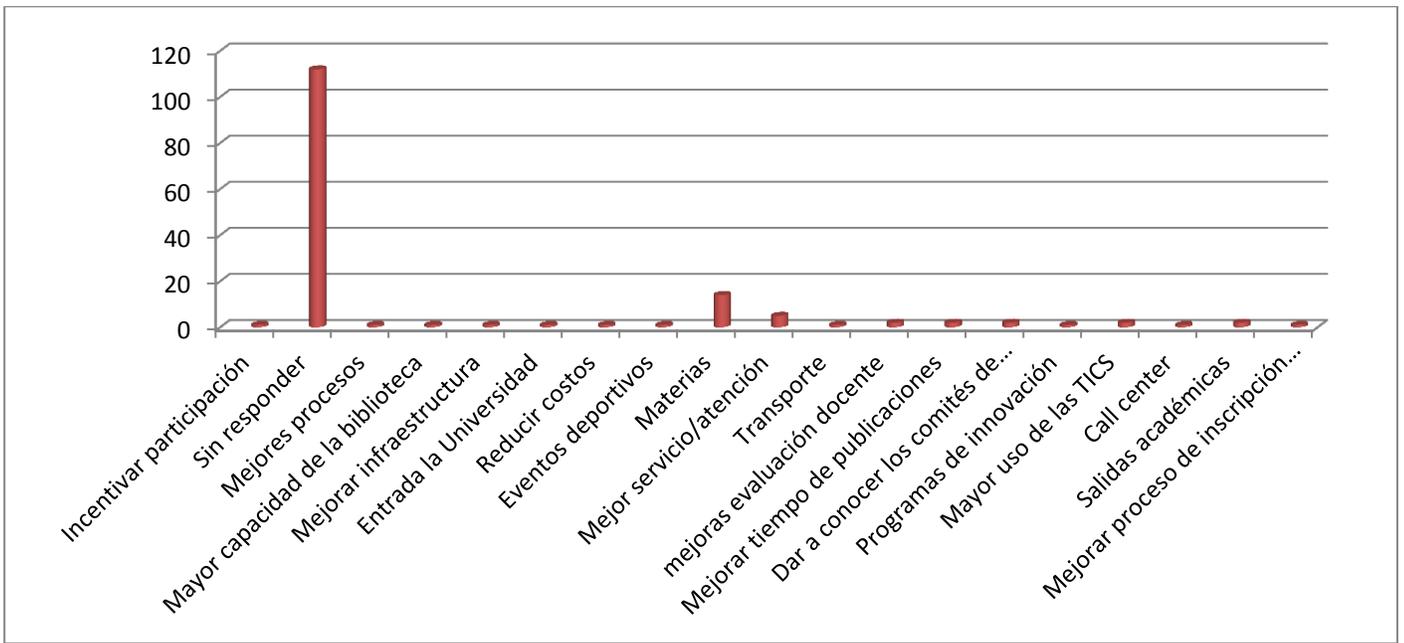


Ilustración 49 Complemento pregunta No. 5 Elaboración Propia

112 de las 152 personas encuestadas, es decir cerca del 73,68% No responden a la pregunta, mientras que las 40 personas restantes manifiestan haber sugerido algo, unas respuestas no son claras, como incentivar participación, mejores procesos o reducir costos, evidencia una baja participación por parte de los encuestados.

- Pregunta No. 6 ¿Estaría dispuesta a participar en talleres que fomenten la cultura de la innovación, ya sea que estos se lleven a cabo a presencial o virtualmente?

Tabla 43 Pregunta No.6 Elaboración Propia

| | |
|----|-----|
| Si | 130 |
| No | 22 |



Ilustración 50 Pregunta No. 6 Elaboración Propia

De las 152 personas encuestadas, 130 corresponden a 85,52% de los encuestados responden que están dispuestos a participar de talleres que orienten o capaciten en temas de innovación, mientras que las 22 restantes manifiestan no estar en disposición de participar de dichos talleres.

Complemento pregunta No. 6 Modalidad.

Tabla 44 Complemento pregunta No. 6 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Presencial | 61 |
| Virtual | 51 |
| Ambos | 11 |
| Sin responder | 29 |

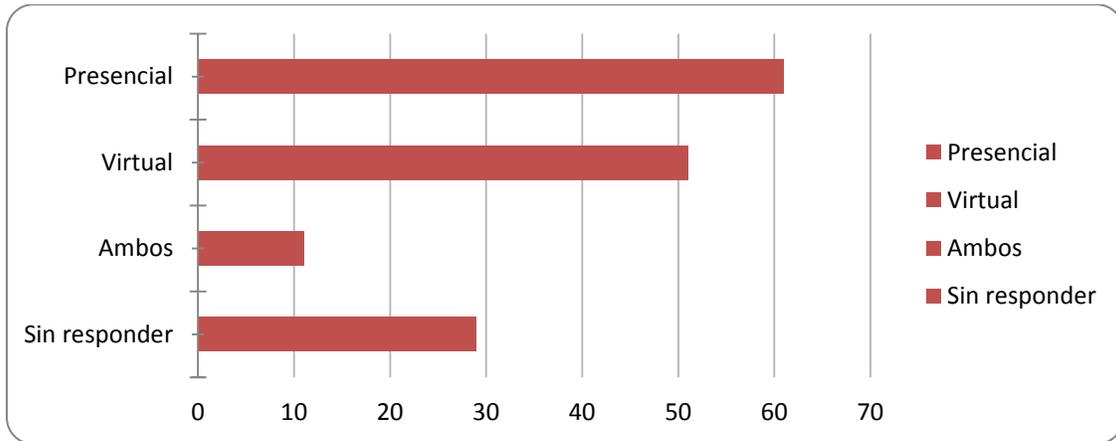


Ilustración 51 Complemento Pregunta No. 6 Elaboración Propia

De los 152 encuestados 61 correspondientes al 40,13% prefieren que los talleres de innovación se desarrollen de manera presencial, 51 personas prefieren que sea de manera virtual y 11 personas prefieren que se realicen de las dos formas, 29 personas correspondientes al 19% les es indiferente la modalidad utilizada o no están dispuestos a participar de los talleres.

- Pregunta No. 7 ¿Dentro de la universidad ha sido parte de algún proceso, producto y/o idea innovadora?

Tabla 45 Pregunta No. 7 Elaboración Propia

| | |
|----|-----|
| Si | 21 |
| No | 131 |



Ilustración 52 Pregunta No. 7 Elaboración Propia

131 personas de las 152 encuestadas, correspondientes al 86,18%, responden que no han sido parte de un producto, idea o proceso innovador o no lo reconocen de dicha manera, mientras que 21 personas afirman haber sido parte de algún proceso innovador de la organización.

Complemento pregunta No. 7 ¿cuál?

Tabla 46 Complemento Pregunta No. 7 Elaboración Propia

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Semana de la comunicación | 1 |
| Proyecto de materias | 3 |
| Sin responder | 130 |
| Proyecto de grado | 1 |
| Talleres artísticos | 1 |
| Creación fundación | 1 |
| Semilleros | 3 |
| Congreso Mozilla | 1 |
| Seminarios cultura innovadora | 1 |
| Cartilla ilustrada amor por Colombia | 1 |
| Talleres de integración social | 1 |
| Practicas responsabilidad | 2 |
| Adecuaciones deportivas | 1 |
| Acreditación alta calidad | 1 |

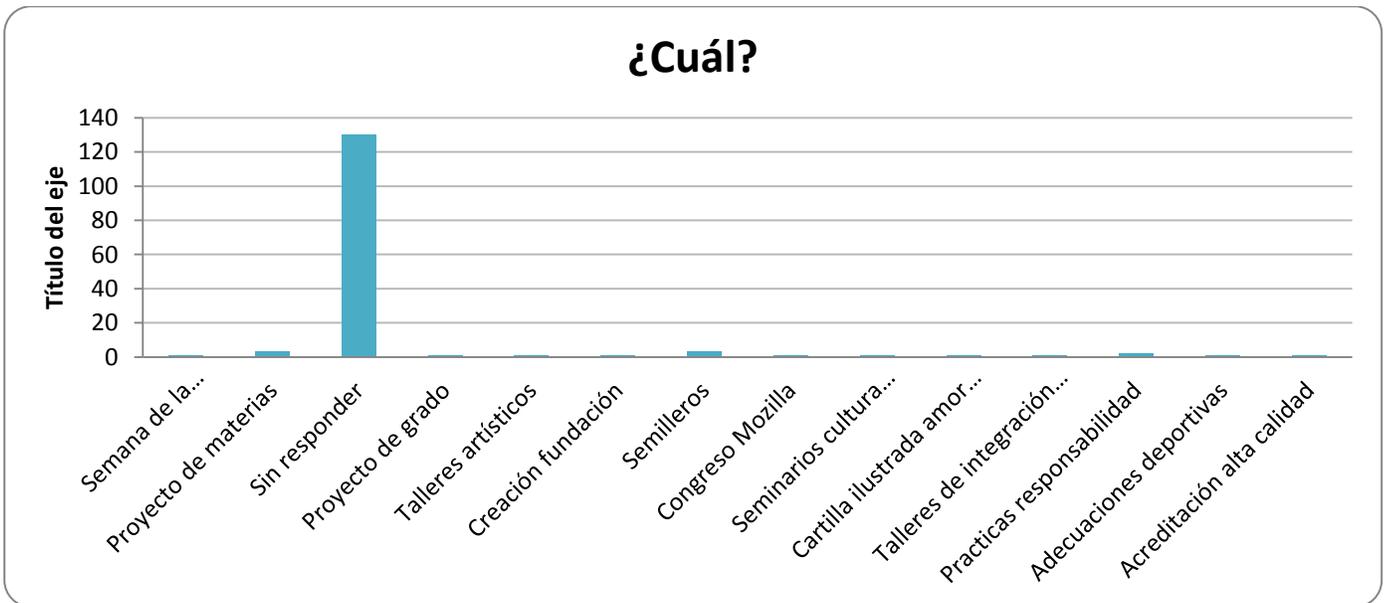


Ilustración 53 Complemento Pregunta No. 7 Elaboración Propia

130 personas de las 152 encuestadas, correspondientes al 85,52% no responden a la pregunta, mientras 22 encuestados es decir cerca del 14,73% dice haber sido participe de un proceso, producto u idea innovadora; 4 de ellos hacen parte de la carrera o de su plan de estudios, 3 de semilleros de investigación, los demás hacen parte de actividades organizadas por la organización y que no corresponden al componente profesional del estudiante, cabe rescatar la creación de una fundación.

- Pregunta No. 8 Rango o valor entre 0 y 10 cultura de la innovación que posee Uniminuto

Tabla 47 Pregunta No. 8 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| 0 | 6 |
| 1 | 1 |
| 2 | 7 |
| 3 | 6 |
| 4 | 16 |
| 5 | 21 |
| 6 | 16 |
| 7 | 36 |
| 8 | 34 |
| 9 | 3 |
| 10 | 6 |

Rango Cultura de La Innovación

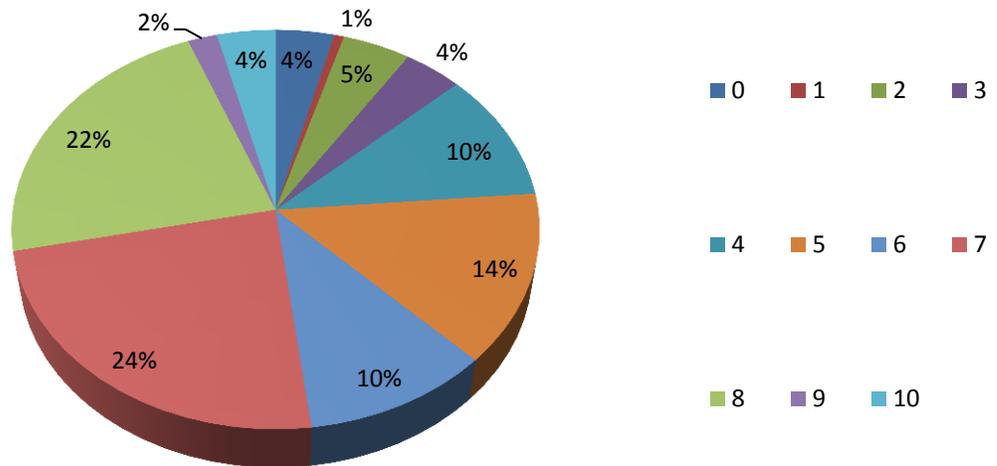


Ilustración 54 Pregunta No. 8 Elaboración Propia

36 personas de las 152 encuestadas correspondientes al 23,7% manifiestan que la organización lleva una cultura innovadora positiva otorgando de los 10 puntos 7; 22,4% de los encuestados correspondientes a 34 personas manifiestan que la cultura de la innovación se desarrolla de manera positiva, 6 personas manifiestan que la cultura de la innovación es de 0 puntos.

- Pregunta No. 9 ¿Desde el rol que desempeña ha identificado oportunidades que considera se puede innovar?

Tabla 48 Pregunta No. 9 Elaboración Propia

| | |
|---------------|-----|
| Si | 52 |
| No | 100 |
| Sin responder | 0 |



Ilustración 55 Pregunta No. 9 Elaboración Propia

100 de las 152 personas encuestadas, correspondientes al 65,78% de los encuestados, afirman no haber encontrado oportunidades para innovar dentro de la organización, mientras las 52 personas restantes manifiestan que sí han identificado oportunidades para innovar.

Complemento pregunta No. 9 ¿Cuáles?

Tabla 49 Complemento pregunta No 9 Elaboración Propia

| Clases | 12 |
|--|-----|
| Llevando a practica en la empresa que labora | 3 |
| Creación de fundación de inclusión | 1 |
| Infraestructura | 1 |
| Ingreso en el colegio Minuto de Dios | 1 |
| Procesos internos de logística | 1 |
| Dispensadores de Papel | 1 |
| Culturización sobre lectura | 1 |
| Sistema de préstamos de libros | 1 |
| Tramites | 6 |
| Método de aprendizaje | 4 |
| Sin responder | 118 |
| Nueva forma de llegar a jóvenes | 1 |
| Actitud personal | 1 |

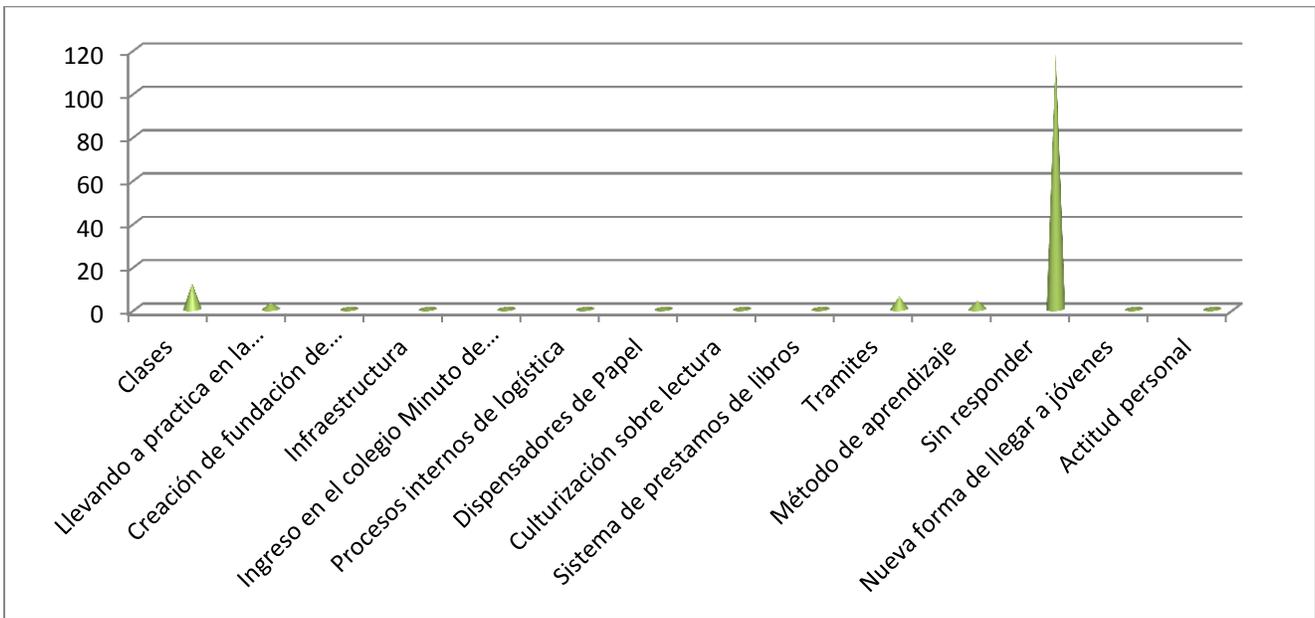


Ilustración 56 Complemento pregunta No. 9 Elaboración Propia

118 encuestados correspondientes al 77,63% de las 152 personas no respondieron la pregunta, 3 manifiestan que lo hacen buscando poner en práctica lo aprendido en la organización que no corresponde con la pregunta planteada, solo 31 personas correspondientes al 20,39% al logrado identificar en que aspectos se puede “Innovar” en la organización.

Docentes y Administrativos:

- Primera Pregunta: Para usted ¿qué es innovación?

Tabla 50 Pregunta No. 1 Elaboración Propia

| Para usted ¿qué es innovación?: | |
|--|----|
| Crear nuevo conocimiento | 3 |
| Crear nuevas ideas | 2 |
| Mejorar y solucionar problemas | 4 |
| Proyectos nuevos que contribuyen desarrollo | 1 |
| Hacer las cosas diferentes | 1 |
| Crear cambios | 3 |
| Desarrollo de comunidad e institución | 1 |
| Crear algo nuevo | 12 |
| Bienestar de los demás | 1 |
| Pensar con creatividad | 1 |
| Valor agregado | 4 |
| ideas y métodos surgentes de una investigación | 1 |
| Vanguardia | 1 |
| Mejora continua | 7 |
| Nuevas tecnologías | 2 |

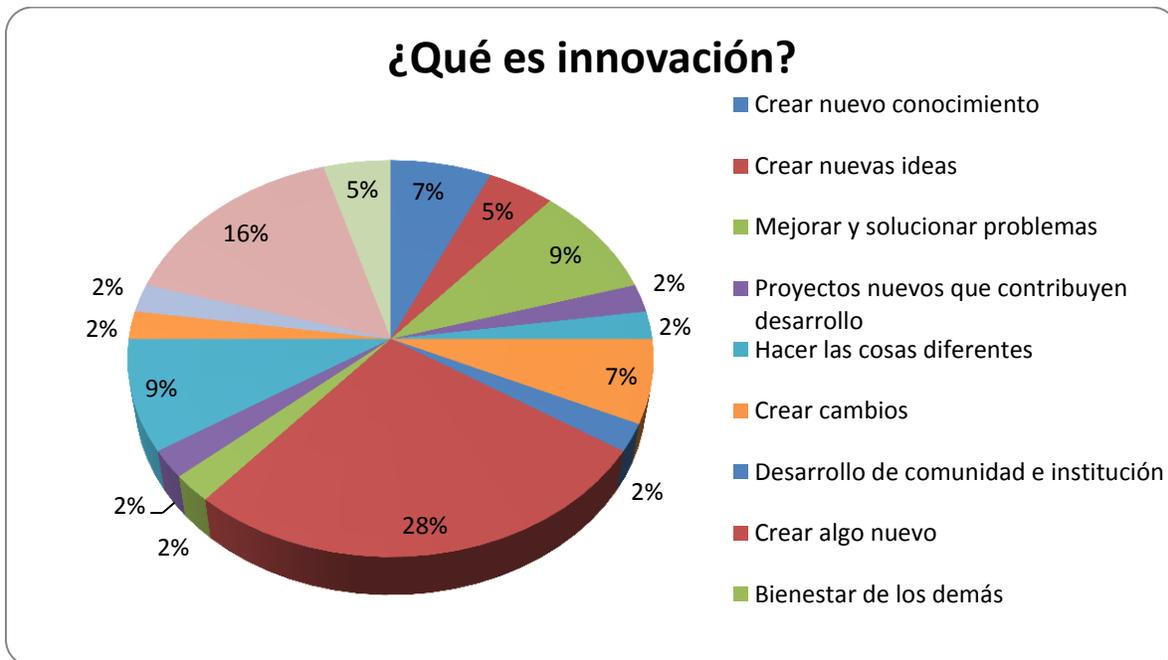


Ilustración 57 Pregunta No. 1 Elaboración Propia

12 de 44 personas, correspondientes al 27,27% de los encuestados, responden que la innovación es crear algo nuevo, el 9,09% correspondiente a 4 personas manifiestan que es generar o crear valor agregado y 15,90% correspondientes a 7 personas cree que es mejora continua. Presenta respuestas similares a las obtenidas en el año 2014

- Pregunta No. 2 ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora?

Tabla 51 Pregunta No. 2 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Si | 29 |
| No | 15 |

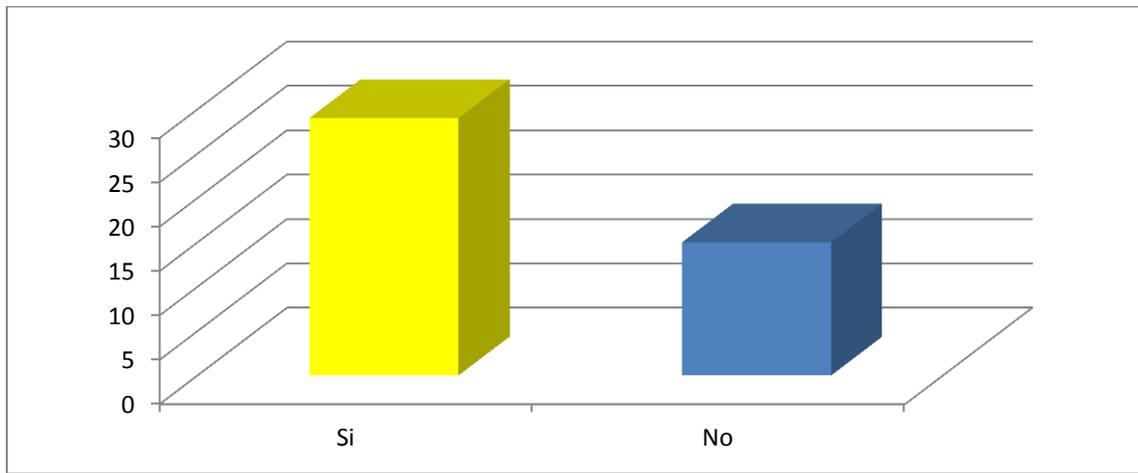


Ilustración 58 Pregunta No. 2 Elaboración Propia

De los 44 encuestados el 65,90% correspondiente a 29 personas, responden que la organización desarrolla una cultura Innovadora, mientras que 15 personas consideran que no se desarrolla.

Complemento pregunta No. 2: ¿Porque?

Tabla 52 Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia

| | |
|---|----|
| ¿Porque? | |
| Sin responder | 10 |
| No hay evidencias de que ha hecho la Universidad | 7 |
| Ayuda a estudiantes y comunidades | 1 |
| Nuevas formas de hacer las cosas | 1 |
| Propuesta innovare | 1 |
| Desarrollo tecnológico | 1 |
| Programa TGME | 1 |
| Programas innovadores | 1 |
| Incentivación investigación | 2 |
| Pedagogía virtual | 1 |
| Programas Camino a la excelencia | 1 |
| Por cómo se desarrolla en algunas facultades | 1 |
| Capacita a las personas | 1 |
| Propuestas a estudiantes para estrategias y proyectos | 1 |
| Materias afines innovación | 1 |
| Semilleros de investigación | 2 |
| Estímulos para proyectos innovadores | 1 |
| Sobresalir y modelo propio | 2 |
| Investigaciones internas | 1 |
| Actividades desarrolladas | 3 |
| Optimizar Herramientas | 1 |
| Parque de innovación social | 2 |

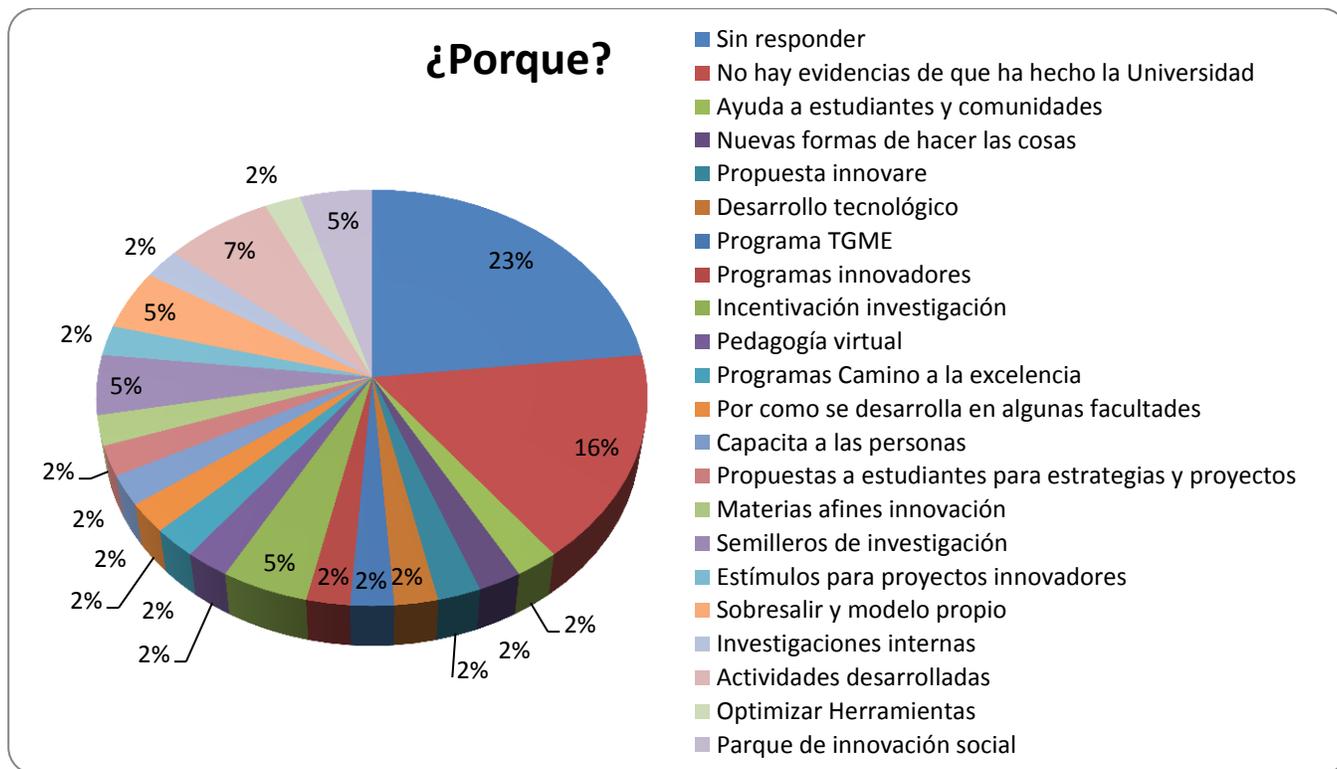


Ilustración 59 Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia

De los encuestados 10 personas no responden, esto equivale al 22,72 % de los encuestados que no pueden justificar el porqué de su respuesta anterior, o consideran que no es necesario darla puesto que no creen que la organización desarrolle una cultura innovadora, 7 personas correspondientes al 15,90% de los encuestados consideran que no hay evidencia de que realiza la organización por incentivar una cultura innovadora, 27 personas equivalentes al 61,36 % de los encuestados manifiestan actividades que según ellos son las evidencias de que hay una cultura innovadora.

- Pregunta No. 3: ¿cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador?

Tabla 53 Pregunta No.3 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Sí | 25 |
| No | 19 |

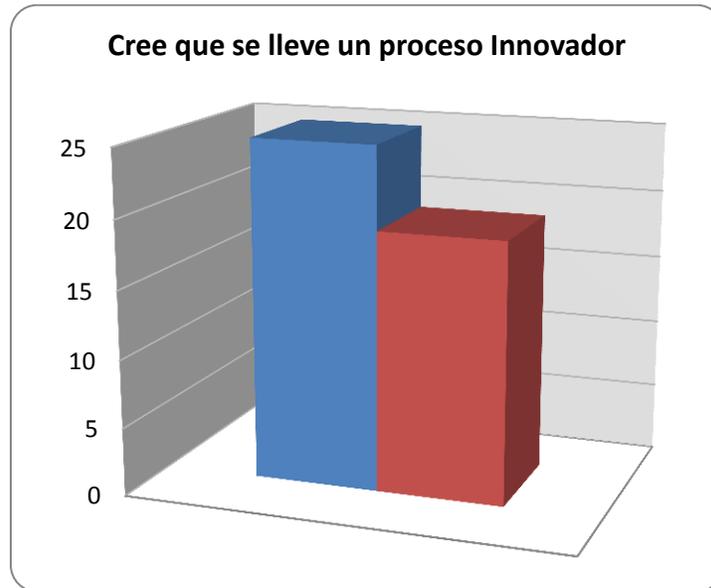


Ilustración 60 Pregunta No. 3 Elaboración Propia

De los 44 encuestados 25 personas correspondientes al 56,81% responden que en la organización se lleva un proceso innovador, mientras que 19 personas manifiestan que no.

Complemento Pregunta No. 3: ¿Cuál?

Tabla 54 Pregunta No. 3 Elaboración propia

| ¿Cuál? | |
|---|----|
| Modelo de educación | 4 |
| Parque de investigación | 2 |
| Centro Progresá | 1 |
| Exámenes y capacitación | 1 |
| Servicio | 1 |
| Camino a la excelencia | 1 |
| Herramientas de actualización y consulta | 1 |
| Proyecto PCIS | 1 |
| Gestión de calidad | 1 |
| Sin responder | 25 |
| Procesos que generan bienestar | 1 |
| Metodología y formas de llegar a la comunidad | 1 |
| Transformación Social | 1 |
| Convenios | 1 |
| TGME proyecto integrador | 1 |
| Innovare | 1 |

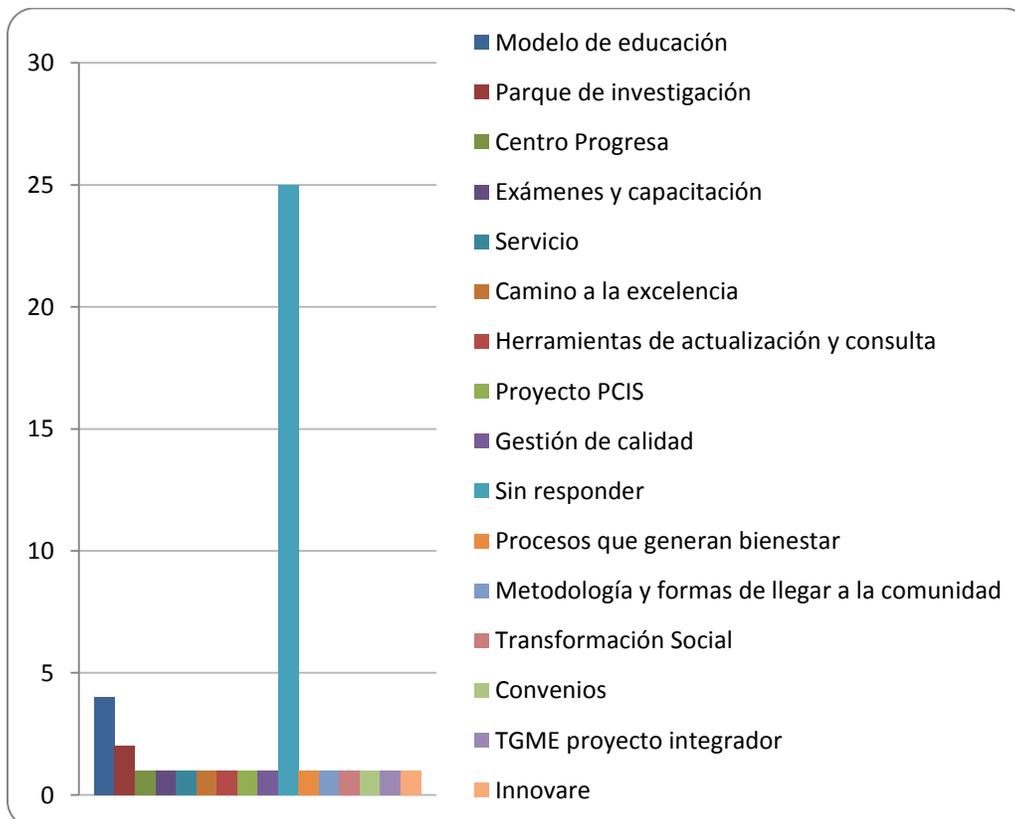


Ilustración 61 Complemento pregunta No. 3 Elaboración Propia

De los 44 encuestados, el 56,81% correspondiente a 25 personas no responde a la pregunta realizada, frente a la pregunta anterior cuya mayoría manifestaba afirmar que sí se lleva un proceso innovador dentro de la organización, las personas no logran identificarlo bien sea porque no han tenido contacto con él o porque no existe, 14 personas que equivalen al 31,81% de los encuestados responden a la pregunta, ellos logran identificar algún “proceso innovador”; 5 de las personas restantes, es decir, el 11,36% de los encuestados mencionan entidades y partes de la organización que no corresponde a un proceso innovador.

- Pregunta No. 4 ¿Desde su relación con la universidad se siente en libertad de evaluar un proceso y mejorarlo?

Tabla 55 Pregunta No. 4 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Sí | 21 |
| No | 23 |
| Sin responder | |

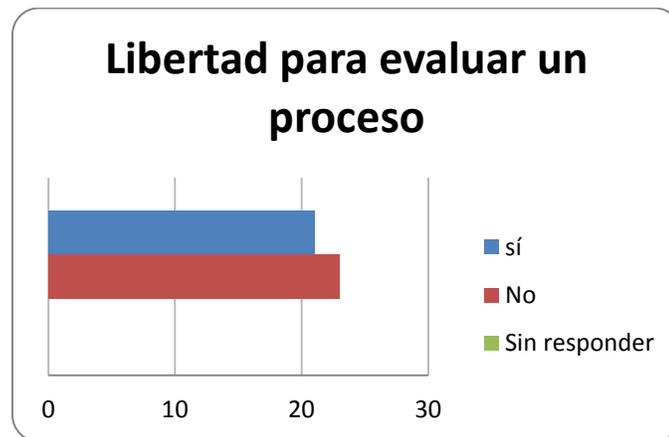


Ilustración 62 Pregunta No.4 Elaboración Propia

23 de las 44 personas encuestadas es decir el 52,27% no se siente en libertad de evaluar un proceso, mientras que el 47,72% restante correspondiente a 21 personas afirma sentir libertad para evaluar un proceso y mejorarlo.

Complemento pregunta No. 4 ¿En qué lo ha hecho?

Tabla 56 Complemento pregunta No.4 Elaboración propia

| ¿En que lo ha hecho? | |
|---|----|
| Mejoras sistema de gestión de calidad | 1 |
| Prevenir en el área puede ser innovador | 1 |
| Propuestas educación virtual | 1 |
| Mejoras procesos y metodología | 1 |
| Mejora continua de procesos administrativos y financieros | 1 |
| Sugerencia de cambio de procesos y formatos | 1 |
| En grupos de investigación | 1 |
| Procesos actuales para un mejor resultado | 1 |
| Currículos de educación y gestión del riesgo | 1 |
| Procesos de practicas | 2 |
| Procesos internos | 2 |
| En la catedra | 1 |
| Currículo/desarrollo de programas | 1 |
| Optimizando uso de software biblioteca | 1 |
| Sin responder | 28 |



Ilustración 63 Complemento pregunta No. 4 Elaboración Propia

De los 44 encuestados, 28 personas no responden a la pregunta es decir, cerca del 63,63% de los encuestados no han evaluado un proceso, en comparación con la pregunta anterior se evidencia que son más las personas que en realidad no se sienten en libertad de evaluar un proceso y sugerir una mejora, las 16 personas restantes correspondiente al 36,36% responden en que lo han hecho, muchas de ellas involucran aspectos directos a sus funciones.

- Pregunta No. 5 ¿Alguna vez ha dado una sugerencia de cómo mejorar algún proceso, actividad u acción universitaria?

Tabla 57 Pregunta No. 5 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Sí | 27 |
| No | 17 |

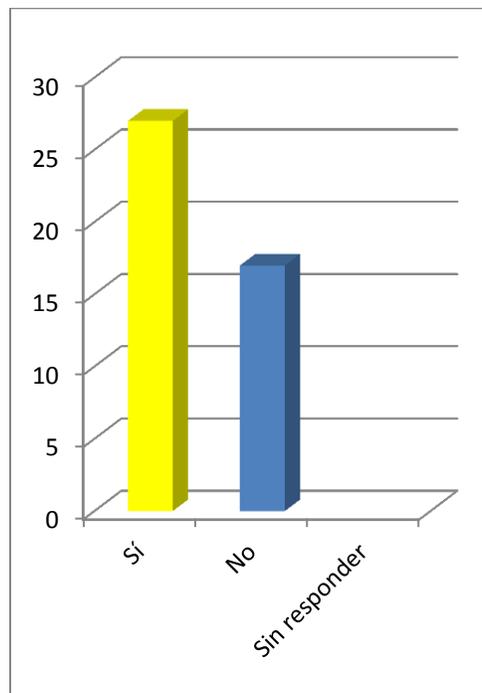


Ilustración 64 Pregunta No. 5 Elaboración Propia

De los 44 encuestados, 17 personas correspondientes al 38,63% responden que no han sugerido algo para realizar una mejora bien sea a un proceso u actividad universitaria, mientras que el 61,36% restante correspondiente a 27 encuestados manifiestan sí haberlo hecho.

Complemento pregunta No. 5: ¿Qué ha sugerido?

Tabla 58 Complemento pregunta No.5 Elaboración propia

| | |
|---|----|
| Sin responder | 21 |
| Manejo de redes y grupos de lectura | 1 |
| Simplificar procedimientos | 1 |
| Utilizar el software para agilizar procesos | 1 |
| Plataforma virtual, app para mejorar la experiencia | 1 |
| Metodología de enseñanza para trabajo en la comunidad | 1 |
| Procedimientos, formatos, políticas y lineamientos | 2 |
| Mejoras estructuras y micro currículos | 2 |
| Proceso de compras | 1 |
| La manera de ejecución de proyectos de estudiantes | 1 |
| Manejo de infraestructura intranet para administrativos | 1 |
| Mejorar evaluación practicantes | 1 |
| Organización de todos los procesos | 1 |
| Actividades de procesos en el área | 1 |
| Cambios en la forma de las materias | 1 |
| Modificación de planeaciones | 1 |
| Atención a estudiantes | 1 |
| Manejo de formatos de calidad | 1 |
| Temas de servicio | 1 |
| Incorporando contenidos según demanda | 1 |
| Mejorar procesos de supervisión de practicas | 2 |



Ilustración 65 Complemento pregunta No.5 Elaboración propia

De los 44 encuestados 21 personas correspondientes al 47,72% no responden a la pregunta, mientras que las 23 personas restantes mencionan haber sugerido cambios, sin embargo habrá que analizarlos porque muchos de ellos parecen más actividades que emprendieron por si mismos más que sugerencias, es decir son actividades que desarrollaron para su propio beneficio o mejora más que una sugerencia, por ejemplo manejo de formatos de calidad, incorporando contenidos según demanda (Docente) y utilizar software para agilizar procedimientos no pueden ser considerados como sugerencias.

- Pregunta No. 6 ¿Estaría dispuesta a participar en talleres que fomenten la cultura de la innovación, ya sea que estos se lleven a cabo a presencial o virtualmente?

Tabla 59 Pregunta No. 6 Elaboración propia

| | |
|----|----|
| Si | 39 |
| No | 5 |



Ilustración 66 Pregunta No.6 Elaboración Propia

De los 44 encuestados 39 personas correspondientes al 89% están dispuestos a participar de talleres que fomenten la cultura de la innovación, es decir están dispuestos a aprender, mientras un 11% restante correspondiente a 5 personas encuestadas no están dispuestas.

Complemento pregunta No.6:

Tabla 60 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia

| | |
|---------------|----|
| Presencial | 12 |
| Virtual | 17 |
| en los 2 | 7 |
| Sin responder | 8 |

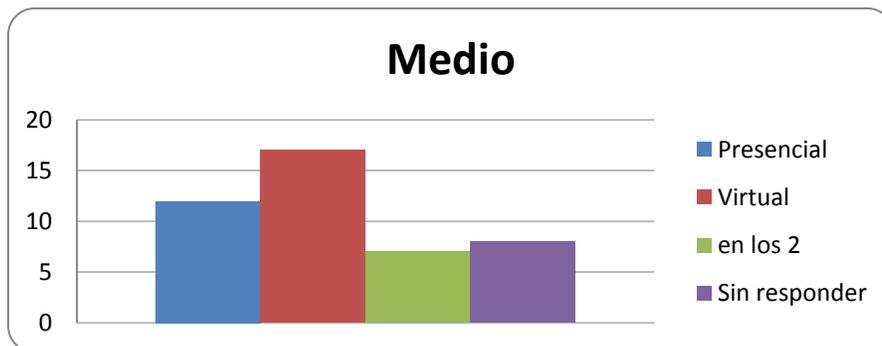


Ilustración 67 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia

De los encuestados, 12 personas correspondientes al 27,27% prefieren que estos talleres se realicen de manera presencial, el 38,63% es decir 17 encuestados prefieren que se realice de manera virtual, 7 personas es decir el 15,90% de los encuestados manifiestan preferirlo en las 2 opciones o les es indiferente porque medio se haga, mientras 8 personas es decir el 18,18% de los encuestados no responden bien sea porque no les interesa los medios presencial / virtual o no están de acuerdo con que se realicen los talleres.

- Pregunta No. 7: Dentro de la universidad ha sido parte de algún proceso, producto y/o idea innovadora

Tabla 61 Pregunta No. 7 Elaboración Propia

| | |
|----|----|
| Si | 15 |
| No | 29 |

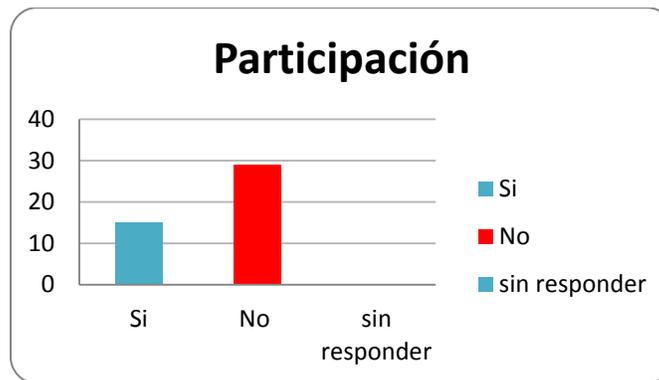


Ilustración 68 Pregunta No. 7 Elaboración Propia

De los 44 encuestados, 15 personas que equivalen al 34% de los encuestados manifiestan haber sido partícipes de un producto, idea o proceso innovador, mientras las 29 personas restantes que corresponden al 65,90% de los encuestados afirman no haber sido partícipe de uno de estos, comparando los datos obtenidos de las anteriores preguntas se evidencia que aunque la personas indiquen que han sido parte gestoras de procesos de cambios, hayan dado sugerencias y manifiesten que la organización desarrolla una cultura innovadora, la poca participación o la falta de reconocimiento de un proceso, producto o idea innovadora es la contra parte a sus respuestas, como se mencionaba en la 5 pregunta es probable que las personas hayan dado mejoras en sus propias labores sin que esto implique haberlo hecho

guiado por un ente regulador o sugerido por un líder del grupo sino más como una mejora continua o como resultado de una evaluación de cargo.

Complemento pregunta No. 7 ¿Cuál?

Tabla 62 Complemento pregunta No.7 Elaboración propia

| | |
|--|----|
| ¿Cuál? | |
| Grupos de lecturas | 1 |
| Crear modelo de gestión | 1 |
| Practicas | 1 |
| Investigación de mercados para viabilidad de comunicación visual | 1 |
| Trabajo en territorio | 1 |
| Experiencias exitosas estudiantes 8 semestre | 1 |
| Mejora intranet para descargar certificaciones | 1 |
| Procesos en estructura de cargos | 1 |
| Mejoramiento de procedimientos | 1 |
| Desarrollo de curriculum emprendimiento como transversal | 1 |
| Idea de app para UVD | 1 |
| Definición de procesos gestión humana | 1 |
| Evaluación virtual | 1 |
| Desarrollo de nuevos modelos de tecnología en redes | 1 |
| Actualización curricular y contenidos (Asignaturas) | 1 |
| Sin responder | 29 |

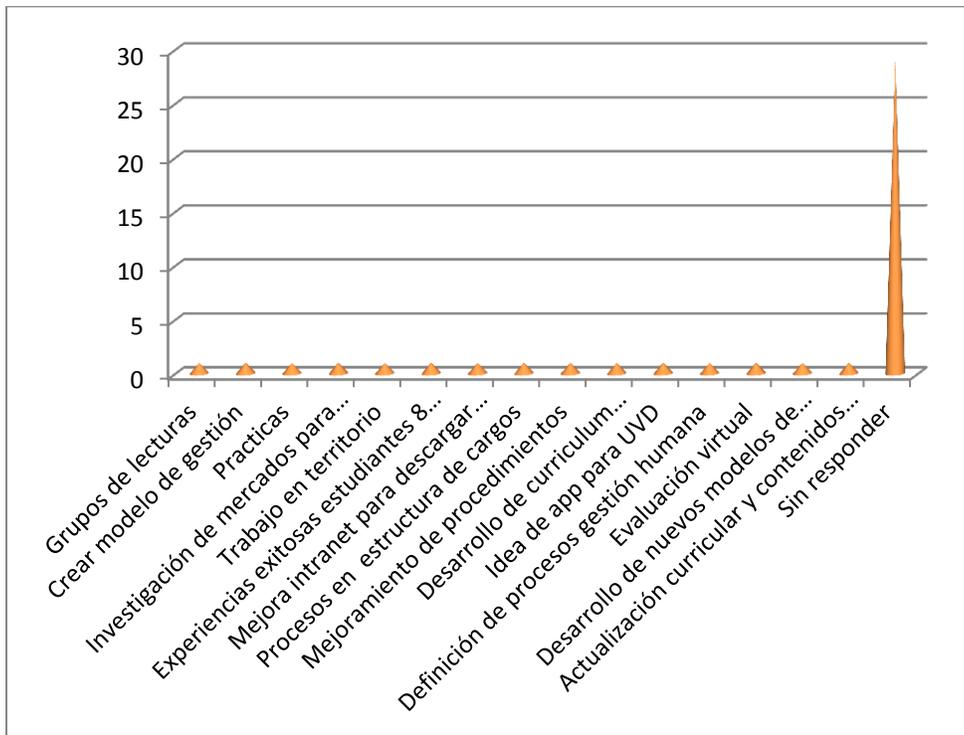


Ilustración 69 Complemento pregunta No. 7 Elaboración propia

De los 44 encuestados, 29 personas correspondientes al 65,90% de los encuestados no responden a la pregunta, 15 personas responden, es decir cerca del 34,09%, más sin embargo es necesario analizar sus respuestas pues esto evidencia que se desconoce que ha hecho la organización o que tiene la organización de productos he ideas innovadoras, lo que mencionan, son cosas que al parecer de la persona puede ser innovador; grupos de lecturas responde más a un hobby que aun proceso innovador, procesos de estructuras de cargos responde más a las responsabilidad u obligación que tiene la persona por su cargo, mejoras en los contenidos de la materias y curriculum responde más a una actualización académica más que a un proceso innovador, e investigación de mercados es uno de los requisitos para la aprobación de un proyecto, otras respuestas corresponden a funciones del cargo que mantienen en la organización.

Es quizás por la falta de asociación del término “innovador” lo que genera este tipo de respuestas o quizás la falta de asociación del término con eventos reales, debe también tomarse en consideración la idea de “que es porque no se desarrolla un proceso, idea o producto innovador.”

- Pregunta No. 8: En un rango de 0 a 10, donde 0 es el valor mínimo y 10 el valor máximo, ¿Cómo califica la cultura de innovación que posee la comunidad Uniminuto?

Tabla 63 Pregunta No. 8 Elaboración propia

| | |
|----|----|
| 0 | 0 |
| 1 | 0 |
| 2 | 2 |
| 3 | 2 |
| 4 | 9 |
| 5 | 5 |
| 6 | 6 |
| 7 | 9 |
| 8 | 10 |
| 9 | 0 |
| 10 | 1 |

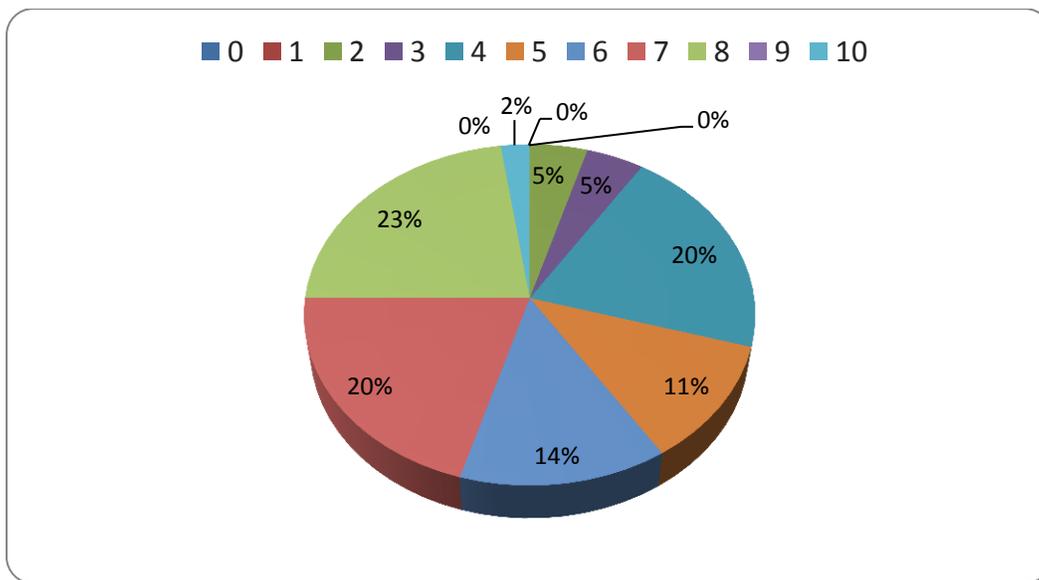


Ilustración 70 Pregunta No. 8 Elaboración propia

De los 44 Encuestados 9 personas equivalentes al 20,45% califican la cultura de la innovación de Uniminuto con 4 puntos, 10 personas califican a la organización con un puntaje de 8 esto equivale al 22,72% de los encuestados, lo que para algunos la universidad desarrolla una cultura Innovadora de manera favorable para otros el concepto es que aún le falta a la organización.

- Pregunta No. 9 Desde el rol que desempeña, ¿ha identificado oportunidades que considere se puede innovar?

Tabla 64 Pregunta No. 9 Elaboración Propia

| | |
|---------------|----|
| Si | 28 |
| No | 16 |
| Sin responder | |

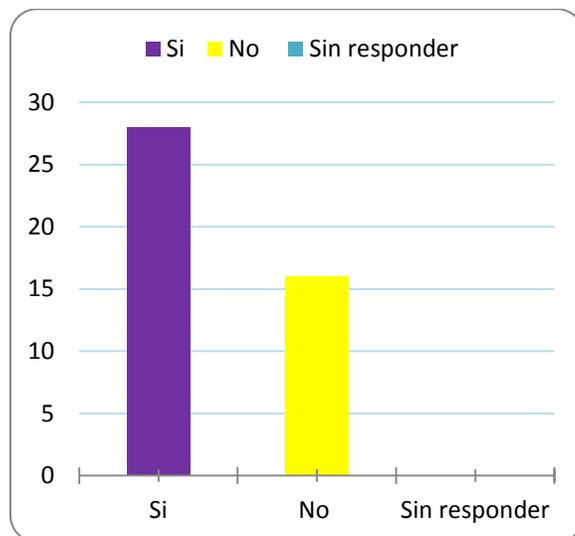


Ilustración 71 Pregunta No. 9 Elaboración Propia

De los 44 encuestados, 28 responden que sí han identificado oportunidades donde se puede mejorar, ellos representan cerca del 63,63% de los encuestados, mientras que 16 personas encuestadas manifiestan no haberlo hecho.

Complemento pregunta No. 9 ¿Cuáles?

Tabla 65 Complemento pregunta No. 9 Elaboración Propia

| | |
|---|----|
| ¿Cuáles? | |
| Encontrar los cambios | 1 |
| Sin responder | 20 |
| Aulas virtuales y tutorías | 1 |
| Cambio de modelo de investigación | 1 |
| Aplicación de tecnología | 1 |
| Servicio al usuario | 1 |
| Estructuración y organización del diplomado gerencia de mercados | 1 |
| Procesos académicos | 2 |
| Espacios | 1 |
| Evaluación | 1 |
| Simplificación de procesos | 1 |
| Mejorar la experiencia de estudiantes UVD por medio de la red y audiovisuales | 1 |
| Mejora de productos que aportan valor a institución | 1 |
| Estudios de riesgos y plan de mejora | 1 |
| Área de comunicaciones propuestas de mejora | 1 |
| Programación curricular | 1 |
| Asesorías en ventas | 1 |
| Como llegar a una población en territorio | 1 |
| Mejoras procedimientos internos | 1 |
| Campos multivariados | 1 |
| Formas como se capacita al docente | 1 |
| Realizar las cosas bien | 1 |
| Curriculares, crear nuevo conocimiento | 1 |
| Proyectos del área de trabajo sin desarrollarse | 1 |

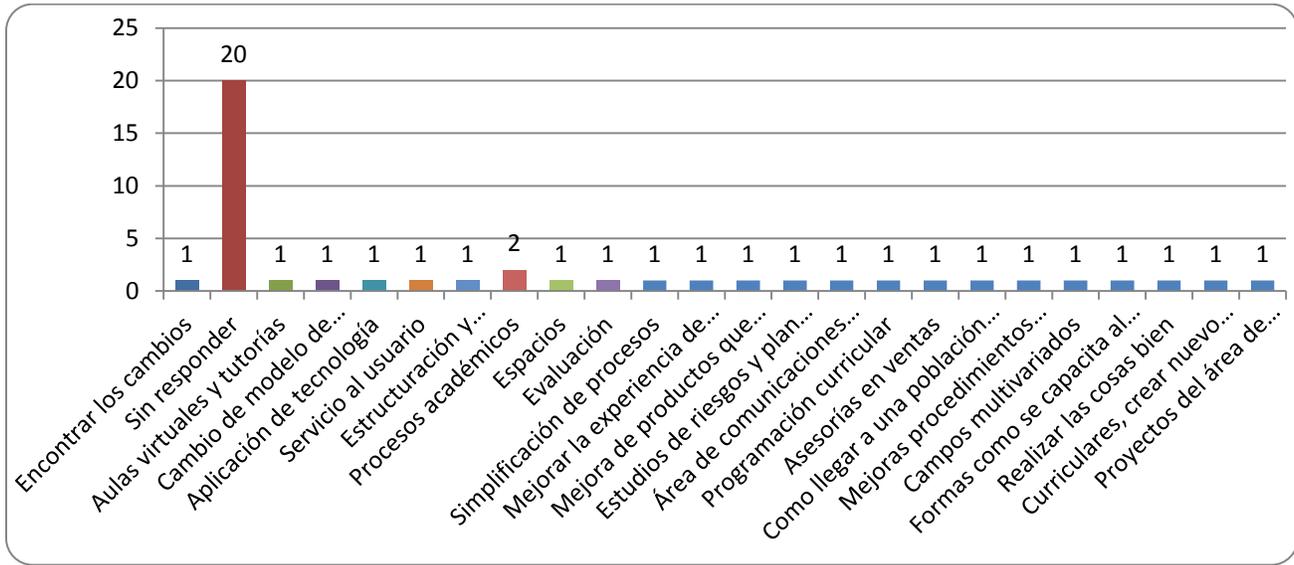


Ilustración 72 Complemento pregunta No. 9 Elaboración propia

De los 44 encuestados 20 no responden a la pregunta o argumentan ya haber dado respuesta en las preguntas anteriores, esto equivale al 45,45% de la población, mientras que las 24 personas restantes no son consistentes con sus respuestas o repiten lo que en otras preguntas contestaron, esto evidencia el bajo grado de participación por parte de los encuestados.

Vigilancia, servicios Generales y otros:

- Primera Pregunta: Para usted ¿qué es innovación?

Tabla 66 Pregunta No. 1 Elaboración propia

| | |
|--|---|
| Arreglar un proceso y mejorarlo | 1 |
| Mejorar procesos y hacerlos llamativos | 1 |
| Algo que tenga Utilidad | 1 |
| Sin responder | 1 |



Ilustración 73 Pregunta No. 1 Elaboración propia

Las respuestas evidencian que no se conoce la terminología de innovación, sin embargo 2 personas que representan el 50% de la muestra menciona la palabra mejora, que es uno de los componentes de la innovación.

Pregunta No. 2 ¿Cree que la universidad desarrolla una cultura innovadora?

Tabla 67 Pregunta No. 2 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Si | 2 |
| No | 2 |

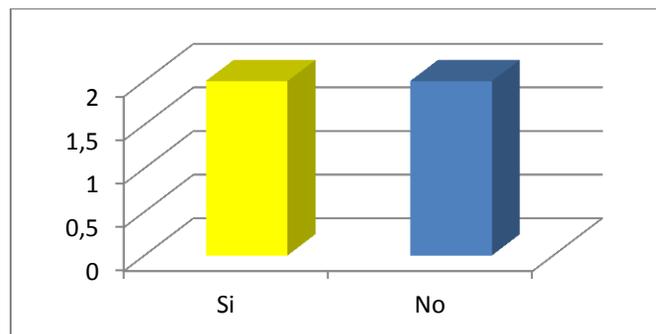


Ilustración 74 Pregunta No.2 Elaboración propia

50% de los encuestados consideran que la organización no desarrolla una cultura innovadora, mientras que el 50% restante considera que sí se desarrolla una cultura innovadora.

Complemento pregunta No. 2: ¿Porque?

Tabla 68 Complemento pregunta No.2 Elaboración Propia

| | |
|---|---|
| Avances tecnológicos control y vigilancia | 1 |
| Se ven avances en la educación | 1 |
| Sin responder | 2 |

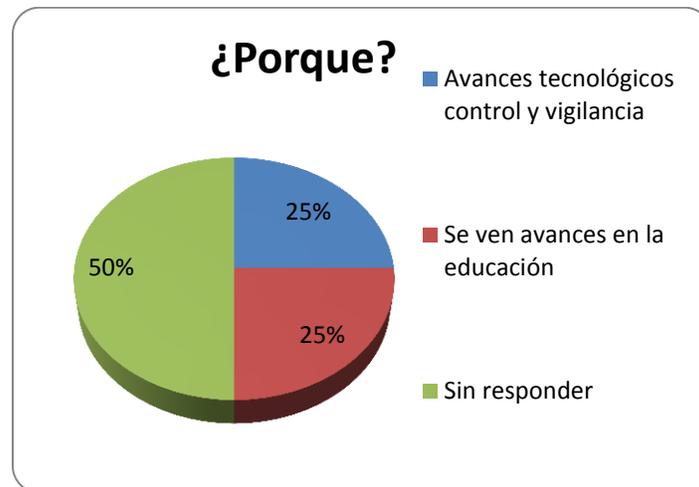


Ilustración 75 Complemento pregunta No.2 Elaboración propia

De los 4 encuestados solo 2 responden, estos equivalen al 50% de los encuestados, uno de ellos justifica su respuesta diciendo que se han hecho avances a nivel tecnológico para el control y vigilancia, la otra persona manifiesta que se han realizado avances en el área académica de la organización.

- Pregunta No. 3 ¿cree que en la universidad se lleva a cabo un proceso innovador?

Tabla 69 Pregunta No. 3 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Sí | 2 |
| No | 2 |

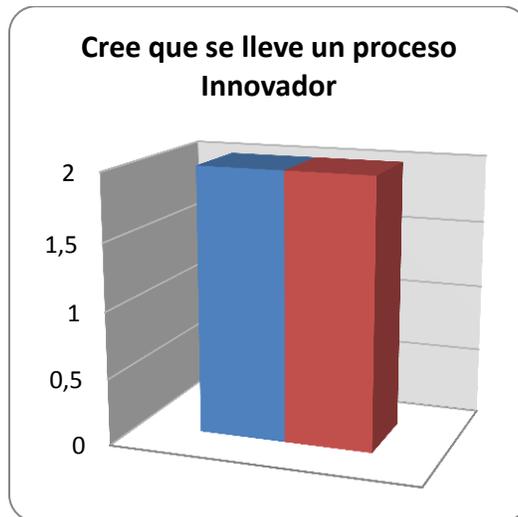


Ilustración 76 Pregunta No.3 Elaboración propia

De los 4 encuestados la mitad que corresponde al 50% de los encuestados cree que la organización lleva un proceso innovador, mientras que la otra mitad no lo cree que dicha forma.

Complemento pregunta No. 3 ¿Cuál?

Tabla 70 Complemento pregunta No. 3 Elaboración propia

| | |
|---------------------------|---|
| Convenios internacionales | 1 |
| capacitaciones contantes | 1 |
| Sin responder | 2 |

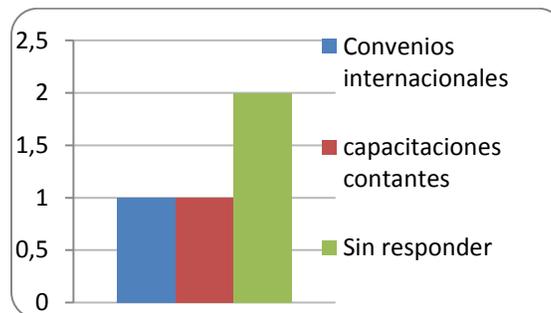


Ilustración 77 Complemento pregunta No.3 Elaboración propia

De los encuestados 50% correspondiente a 2 personas no responden la pregunta, 1 equivalente al 25% dice que los convenios internacionales es el proceso innovador, el 25% restante manifiesta que es por las capacitaciones constantes; tomando en cuenta que este tipo de actividades se llevan a cabo en otras organizaciones de educación superior podrían no tomarse como verdaderos procesos innovadores.

- Pregunta No. 4 Desde su relación con la universidad ¿se siente en libertad de evaluar un proceso y mejorarlo?

Tabla 71 Pregunta No. 4 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| sí | 0 |
| No | 4 |

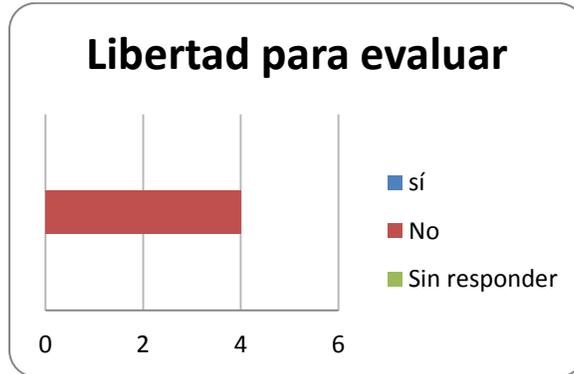


Ilustración 78 Pregunta No. 4 Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifiesta que no se siente en libertad para evaluar un proceso y ofrecer una mejora o solución.

El complemento de la presente pregunta no se responde, debido a que nadie manifestó desde su punto de vista en que lo hizo.

- Pregunta No. 5 ¿Alguna vez ha dado una sugerencia de cómo mejorar algún proceso, actividad u acción universitaria?

Tabla 72 Pregunta No. 5 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Sí | |
| No | 4 |

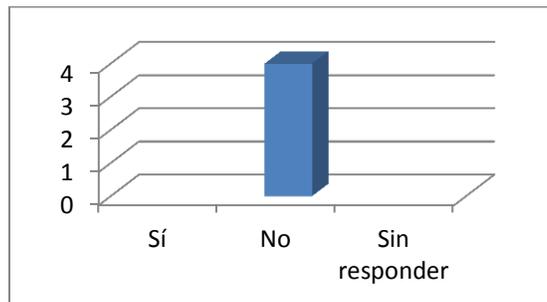


Ilustración 79 Pregunta No. 5 Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifiesta que no ha dado sugerencias de cómo mejorar un proceso u acción universitaria, con acuerdo con la pregunta No.4

No puede darse el complemento a la presente pregunta puesto que no se dio respuesta alguna.

- Pregunta No.6 ¿Estaría dispuesta a participar en talleres que fomenten la cultura de la innovación, ya sea que estos se lleven a cabo a presencial o virtualmente?

Tabla 73 Pregunta No. 6 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Si | 3 |
| No | 1 |

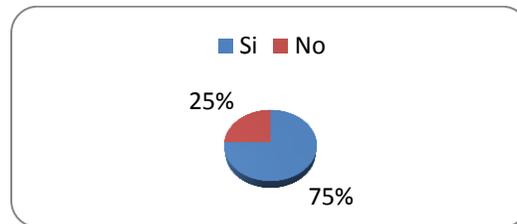


Ilustración 80 Pregunta No. 6 Elaboración Propia

3 personas correspondientes al 75% de los encuestados están dispuestos a participar de talleres sobre innovación, mientras una persona que corresponde al 25% de los encuestados manifiesta no estar dispuesto a ello.

Complemento pregunta No. 6 modalidad.

Tabla 74 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia

| | |
|---------------|---|
| Presencial | 1 |
| Virtual | 2 |
| en los 2 | |
| Sin responder | 1 |

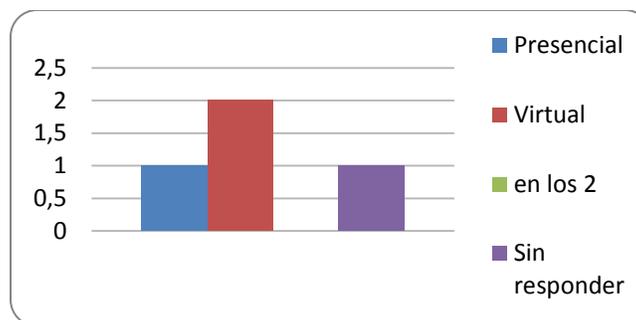


Ilustración 81 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia

De los encuestados 2 prefieren que esos talleres se realicen de manera virtual que corresponden al 50% de los encuestados, mientras que uno, es decir el 25% presencial.

- Pregunta No. 7 Dentro de la universidad ¿ha sido parte de algún proceso, producto y/o idea innovadora?

Tabla 75 Pregunta No.7 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Si | 1 |
| No | 3 |

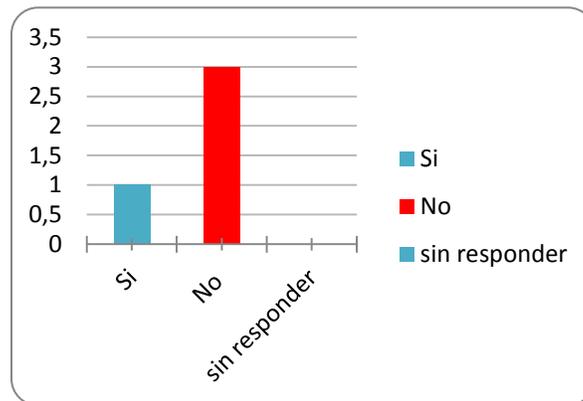


Ilustración 82 Pregunta No. 7 Elaboración propia

Solo una persona que representa el 25% de los encuestados manifiesta haber sido parte de una idea, proceso o producto innovador.

Complemento pregunta No.7 ¿Cuál?

Tabla 76 Complemento pregunta No.7 Elaboración propia

| | |
|---|---|
| Como mejorar la tecnología para mayor seguridad | 1 |
| Sin Responder | 3 |



Ilustración 83 Complemento pregunta No.7 Elaboración propia

Solo una persona responde a la pregunta, un mejoramiento de tecnología en este aspecto corresponde más a una actualización que a participar de un producto o idea innovadora.

- Pregunta No. 8 en un rango de 0 a 10, donde 0 es el valor mínimo y 10 el máximo
¿Cómo califica la cultura de la innovación que posee la comunidad Uniminuto?

Tabla 77 Pregunta No. 8 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| 0 | 1 |
| 1 | 0 |
| 2 | 1 |
| 3 | 0 |
| 4 | 0 |
| 5 | 0 |
| 6 | 1 |
| 7 | 0 |
| 8 | 1 |
| 9 | 0 |
| 10 | 0 |

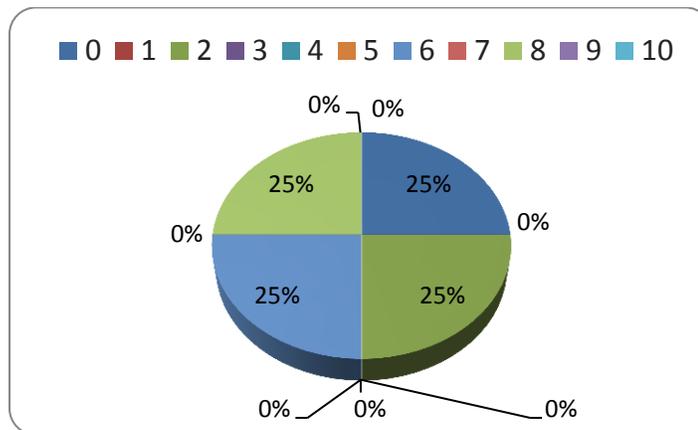


Ilustración 84 Pregunta No. 8 Elaboración propia

De los encuestados cada uno dio su calificación diferente, 1 que representa el 25% manifiesta que el nivel de cultura de la organización es 0 o nulo, el otro 25% manifiesta que la calificación que le da es 2, 1 persona responde 6 y por ultimo una persona 8, es evidente que la imagen que tienen estas personas es que la organización le falta para poderle considerar que se desarrolla una cultura innovadora efectiva y eficiente.

- Pregunta No.9 Desde el rol que desempeña ¿ha identificado oportunidades para que considera se puede innovar?

Tabla 78 Pregunta No. 9 Elaboración propia

| | |
|----|---|
| Si | 0 |
| No | 4 |

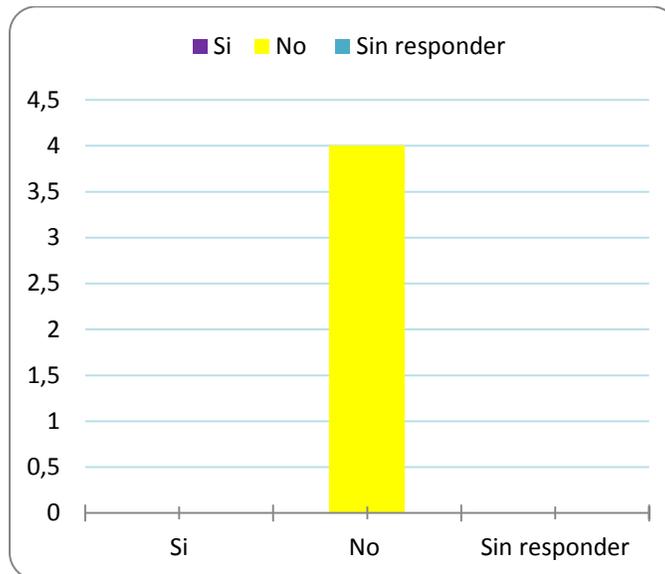


Ilustración 85 Pregunta No.9 Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifiesta no haber identificado oportunidades para innovar.

Complemento pregunta No.9 no hay respuestas.

2.4 Conclusiones Encuestas:

- Se evidencia que los resultados del 2015 son muy parecidos a los de las encuestas realizadas en el periodo 2014, donde las personas dicen haber afirmado ser partícipes, haber hecho parte de un proceso innovador, haber dado ideas y acciones de mejora y calificar la cultura innovadora de manera positiva pero que al momento de la acción deja que solo una muy pequeña parte, que realmente estuvo presente bien sea por temas afines a ellos (trabajo, taller de curso, actividad invitado por parte de la organización) o por iniciativa propia.
- Es evidente la falta de conocimiento y diferenciación de los temas de innovación, tanto en su terminología como en su identificación, culturalmente no se está preparado para que las personas participen de manera activa, ni estudiantes, ni profesores y administrativos, no tienen definido como pueden ayudar, es más me atrevería a decir que no lo harían (participar activamente) por que no está contemplado para ellos que puede ser benéfico para la comunidad como tal, ni hace parte de la ideología que esté operando en la organización; las personas se limitan a cumplir sus funciones en relación a la organización.
- Dentro de los planes estratégicos se contempla la innovación como un proceso transversal pero que hasta la fecha ha dejado de lado al cliente directo de la organización y las personas que diariamente tiene más contacto con ello, indispensable cuando se habla de innovación como un eje estratégico y que no se desarrolla a cabalidad a causa de que de manera cultural y organizacional la plataforma aún no se ha establecido y no hace parte del componente que la organización este impulsando, temas como la investigación y desarrollo carecen de poca participación.
- Como aún no se crea un clima propicio para la innovación es evidente la confusión que presentan los encuestados sobre el tema, es difícil que haya participación si las personas no saben de qué trata y por qué es bueno hacerlo; tener una materia transversal de innovación no es suficiente cuando se quiere que las personas sean partícipes activos, para crear una cultura innovadora es necesario hacer incentivos, que no existen y llevar a conceptualización plena del tema.
- Existe un ideología presente tanto en las encuesta del 2014 y del 2015, que es creer

que la Universidad es Innovadora, pero este concepto pierde forma cuando se pregunta textualmente ¿en qué? Puesto que los encuestados no logran asociar el término con la ejecución y verlo de manera física, si bien es cierto presenta una forma diferente de actuar frente a la labor social, también es cierto que este tipo de actividades se ve aislada de los estudiantes, pues el contacto es mínimo y en la mayoría de los casos se realiza por medio de las Practicas de responsabilidad social, estas encuestas evidencian que los procesos innovadores se centran en las directivas de la organización quienes son quienes transmiten las mejoras.

- No se evidencia un proceso de recogida de ideas, mejoras o adaptaciones, el sistema no creado hace que las personas sientan que no tienen libertad para generar una idea cuya aplicación podría reproducirse en diferentes áreas de la organización, casi que lo surgente solo es para mejora propia o para facilitarse el trabajo.

Capítulo III Recomendaciones

3.1 Construcción de una cultura innovadora para Uniminuto

Como menciono con antelación, la Universidad tiene bases plenamente innovadoras, desde sus principios Cristianos y la evangelización, hasta la forma en como pretende brindar educación de calidad, pero es necesario reforzar mucho más estas prácticas a la comunidad.

Durante muchos años se ha escuchado la frase del Padre Rafel Garcia Herreros “Que nadie se quede sin servir” y ha sido llevada a colación a diferentes actividades que realiza la universidad, uno de los valores más importantes y a mi parecer destacables “El servicio” y en base a este “servicio” (uno de los valores más tomado en cuenta en nuestra cultura organizacional y cultura de Uniminuto) que busca hacer de cada alumno una persona de servicio, es donde se debe reforzar la importancia de ejercer la innovación, como primer paso es necesario inculcar valores propios de la organización en este tema, y volverlo como un hábito, debe convertirse como un respirar y sello característico de la comunidad.

Para ello siguiendo las corrientes propuestas por Ken Blanchard quien afirma que para incorporar el cambio a la organización es necesario que este sea acorde y moldeable a la cultura de la organización, para el caso propio de Uniminuto una cultura de valores y principios Teo-céntricos, con un enfoque humanista y de servicio.

En su libro “Quien mato el cambio” Ken Blanchard (Ken Blanchard, 2010) de manera creativa pone en evidencia que para algunas organizaciones la cultura en especial los valores y principios organizacionales se vuelven una retahíla y monólogo, que se saben de memoria, de ahí a su aplicación, debe existir todo un proceso adaptativo, que involucra entre otras cosas, un alto y preciso enfoque comunicativo, con un grado de responsabilidad, liderazgo, una visión clara y un incentivo acorde, para Ken deben tomarse otras variables, como lo son: Entrenar, patrocinar, Desempeño, Plan y urgencia.

1. ¿Porque innovar?

Es necesario que la organización defina un objetivo por el cual deba innovar, este representará un norte de ¿qué debe buscar?, inicialmente no es que cree un sinfín de innovaciones que no pueda controlar o que pierda su enfoque, siempre debe haber un

motivo, un objetivo que perseguir, a partir de ello la organización debe objetar toda una estructura naciente de la misma organización, adaptarla a los planes y expectativas a lo largo del tiempo que dicha innovación pueda generar, tal como establece Tomàs en su libro las Universidades innovadoras, en una de sus conclusiones “Las innovaciones presentan rasgos muy diversos entre sí atendiendo a la cultura organizativa, el alcance, magnitud y naturaleza del cambio, los agentes implicados, la forma de ejercer el liderazgo, etc.”. “El porqué innovar” surge como uno de los motivos por el cual no solo nace la organización a ejercer un proceso de cambio si no que determina entre otras cosas a como hacerlo.

La organización debe transmitir a sus estudiantes, administrativos directivos y demás miembros de la organización las ventajas de crear innovación, en primera instancia, debería tratar de construir una cultura de la innovación, este a nivel organizacional, es decir desde el interior se sientan las bases para incentivar, propiciar y generar cambios en cada uno de las áreas de la organización, claro esta siguiendo los principios y misión que tiene la organización.

2. Liderazgo:

Parte del éxito o fracaso de un proyecto depende en gran manera del liderazgo, debe ser un líder con “poder” documentado, con conocimientos claros de la organización (funcionamiento, principios, valores y planes de desarrollo) y con las habilidades necesarias para dar cumplimiento a un proyecto, de lo anterior es necesario que mantenga contacto con los superiores, esto determina en gran manera que las personas sean escuchadas, promueve la motivación y evita la resistencia de las partes; podría decirse que parte importante del ser del líder es ser esa columna impulsadora, puesto que representa autoridad y ejemplo.

Debe tornarse como un liderazgo sostenible, que para Hargreaves es el liderazgo sostenible es el que “desarrolla los recursos humanos y materiales, no los reduce. Renueva la energía de las personas. El liderazgo sostenible es un liderazgo prudente y con iniciativa que no desperdicia ni el dinero ni a las personas” (Hargreaves, 2008) además también lo define como: el liderazgo que Preserva, protege y fomenta el aprendizaje profundo y amplio para todos.

El liderazgo es parte esencial en medio de un cambio, en especial cuando es impulsado por

una innovación, puesto que da sentido de seguridad y de pertenencia a las personas, se convierte en punto de referente y orientación, así mismo esa o esas personas evitaran que los demás colaboradores de la organización se sientan solas y abandonadas, es entonces el liderazgo no solo el impulsador de las personas sino un componente indispensable del clima laboral.

Cumple además una función el líder es reforzar el tipo de comportamiento esperado por parte los colaboradores, en otras palabras es quien, refuerza la cultura de la organización y de como deberían comportarse las personas acordes a los principios y valores de la misma.

Uniminuto entonces debe buscar líderes naturales y positivos que colaboren con el cambio y que sean además, reconocidos por la comunidad Uniminuto como un líder, también debe poner personas de conocimiento, experiencia y actitud, que guíe, oriente, sepa escuchar y desarrollar las habilidades de sus seguidores, colaboradores y compañeros de trabajo, puede ser alguien que tenga un alto cargo de la organización, esto es siguiendo las corrientes organizativas en las que se mueve Uniminuto, que en primera instancia no rompería las estructuras iniciales.

3. Integración:

La organización debe integrar sus principios, valores, objetivos, metas y estructuras (este último a las áreas que tiene Universidad Uniminuto) entorno a la innovación y alinear sus políticas de tal manera que esta se vea accesible, favorable y de desarrollo, de esta manera se evita resistencias por parte de la estructura misma de la organización, es entonces “sintonizarse en una misma emisora”, así mismo es también facilitar el paso de información e implementación entre sectores de la organización, en especial aquellos que se dedican a la investigación, en otras palabras es hacer que toda la organización en su forma de operar sean congruentes unas con otras entre lo que dice querer hacer y lo que hace.

4. Establecer estrategias de implementación:

Una de las conclusiones a las que pudo llegar Tomàs es que como mínimo las organizaciones (en especial las instituciones educativas que es donde se centra la

investigación) deben tener 5 pasos para implementar la innovación a la organización, estas son:

- Una fase piloto o de experimentación: como su nombre lo indica es la etapa en la que se prueba la “idea” a lo largo de un tiempo.
- Difusión o diseminación: Relacionado directamente con la comunicación, es la forma como se le presenta la información a los integrantes del proceso, así mismo es la forma como se da a conocer lo esperado, lo logrado y lo que se pretende con ello; la información es clave puesto que disminuye el nivel de incertidumbre y brinda un grado de confianza, también prepara a las personas.
- Ejecución: Una vez hecho la prueba, se lleva a la ejecución e implementación.
- Evaluación o análisis: se evalúa los resultados obtenidos, los logros alcanzados o si se llegó a la meta esperada.
- Institucionalización o consolidación: es el momento es que la innovación se vuelve parte de la organización, una vez probada, analizada y comunicada se vuelve parte de institución.

5. **Capacitación:** esta debe tomarse desde 2 puntos:

- Primera: Se debe capacitar a las personas, en primera instancia para evitar o disminuir la resistencia al cambio (este cambio es a razón que la innovación implica por si misma hacer las cosas diferentes a como se ha hecho siempre), se le debe enseñar a las personas los procesos, fases y aplicación.
De esta manera se lleva a las personas a actuar libremente y con seguridad, como bien se sabe muchas personas no generan cambios por la inseguridad que genera perder su puesto o afectar a alguien en el proceso.
- Segunda: como se evidencio con las muestras de las encuestas, se confunde ¿qué es innovación? y no se puede seguir diciendo que todo es innovación, hay desconocimiento del tema, no se maneja, no se distingue, no se sabe al respecto “es un caballito de guerra” que a la fecha no tiene un significado pleno, y como se desconoce, se ignora y no se aplica, entonces debe ser enseñado y transmitido.

6. Presupuesto:

Se mencionó que no toda innovación requiere de grandes cantidades de dinero, o que de manera directa signifique una suma significativa, incluso puede que no requiera un gasto de dinero significativo, puesto que se puede innovar desde adentro de la organización con cosas mínimas como un proceso, una variación de actividades u similares que produzcan mejoras o que faciliten las cosas para las personas, bien sea para un cliente externo como para el interno, más sin embargo debe establecerse un presupuesto para la ejecución de proyectos más grandes, además el presupuesto le da la validez e importancia que debería tener la innovación, traerá consigo que los futuros gestantes no vean tan limitada la ejecución de recursos para el fin propuesto y le da un recurso con el que los gestantes e innovadores puedan emprender con el tiempo procesos cada vez más ambiciosos y enriquecedores.

7. Incentivos:

El incentivo se convierte en un impulsador, cuando se premia el esfuerzo y el logro, las personas tienden a repetir las acciones que le permitieron el reconocimiento, no todo incentivo tienen que ser monetario, se recomienda entonces reconocer de manera pública el trabajo del innovador, así como existe una premiación a la excelencia y reconocimiento a los profesores sobresalientes, también podría premiarse al innovador del año o al gestor del proyecto, esto con el fin de hacer de la innovación parte de cultura organizacional y darle valor y peso dentro de la organización.

8. Integralidad:

No es bueno tener entidades que se dediquen a la innovación y la investigación ajenas a las necesidades que tiene la organización, es por ello que se recomienda que el sector I+D de la organización debe realizar un trabajo en conjunto con las facultades y demás dependencias de la institución para que sea un brazo de apoyo y de desarrollo, ya que contienen la experiencia en la gestión de proyectos, esta pueda ser transmitida a las demás áreas de la organización.

Podría incluso hasta proponer una nueva entidad encargada de brindar ese apoyo, puesto que las plataformas existentes tienen como propósito la solución a los problemas sociales de la comunidad, más no de ser, en primera instancia, un sistema de apoyo y patrocinio organizacional, podría entonces, crearse una dependencia que trabaje en conjunto con las existentes cuyo fin primordial sea orientar, capacitar, guiar y ejecutar aquellos proyectos y gestiones internas en la organización que puedan llegar a convertirse en proyecto de mejora o de proyecto externo.

3.2 Conclusiones finales

- Uniminuto para poder construir un sistema de innovación transversal como eje estratégico debe primero tratar de recrear no solo un clima y ambiente propicio para el mismo, sino además crear una cultura para ello “la cultura de la innovación organizacional”
- Es importante comenzar a integrar a los colaboradores al tema de la innovación, puesto que son ellos quienes en primera instancia tienen contacto con el cliente interno, con el externo, y son quienes desde su posición pueden generar ideas no solo creativas sino adecuadas a las situaciones que deben enfrentar, que podrían beneficiar tanto a ellos como a sus clientes y a la organización en el área donde se aplique.
- La mejora continua no es suficiente gestor, si bien es cierto se está buscando una cultura de calidad, también es cierto que para llevar a la organización al mañana debe desarrollar una “cultura de la innovación”, (en especial cuando se quiere que la innovación sea un eje estratégico en el plan de desarrollo vigente) no solo como herramienta indispensable en momento de crisis si no como sello característico de Uniminuto, que sea aplicable tanto a las personas que desempeñan su labor o funciones dentro de la organización como también para los estudiantes.
- Implementar un proceso de cultura de la innovación podría establecer un posicionamiento estratégico, la revisión del Marco teórico y de los resultados de las universidades de reconocimiento mundial tienen en sus procesos a la innovación como una columna vertebral, difícil de alcanzar puesto que determina dentro de la organización un sistema de comportamiento de Innovar, proponer algo nuevo, hacer algo nuevo o simplemente mejorar lo existente abarcando diferentes campos de acción, combinando entre si Talento y capacitación (educación formal)

Bibliografía

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Legis.
- AGuirre, A. P. (2011). *Aprendiendo y Emprendiendo*. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de Tema 1: La creatividad: Características y estrategias de desarrollo : <http://emprendedoresdelputumayo.blogspot.com.co/2011/04/tema-1-la-creatividad-caracteristicas-y.html>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: McGraw-Hill.
- Christencen, C. (s.f.).
- Colciencias. (2015). *Colciencias*. Recuperado el 16 de 12 de 2015, de Sobre colciencias: http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias
- Comercio, C. d. (23 de 2 de 2015). *Investigaciones Bogotá y Región*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Bogotá Región Innovadora 2025 : <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Bogota-Region-Innovadora-2025>
- Companies, F. (2010). *Innovación inversa: cuando el mundo emergente crea lo mejor*. Recuperado el 8 de 11 de 2015, de <http://faircompanies.com/news/view/innovacion-inversa-el-mundo-emergente-crea-para-todos/>
- Consejo de Fundadores, M. (2003). *Plan de desarrollo 2003-2007*. Bogotá: Coordinación de comunicaciones Uniminuto.
- Consejo de Fundadores, M. (2010). *Plan de Desarrollo 2008 - 2012*. Bogotá: Dirección de Comunicaciones Uniminuto.
- Consejo de Fundadores, M. (2013). *Plan de desarrollo 2013-2019*. Bogotá: Cordinación Editorial Uniminuto.
- Distancia, U. N. (s.f.). *Lección 1- La Psicología de la Creatividad y Teoría Asociacionista*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401509/exe_archivo/leccin_1_la_psicologa_de_la_creatividad_y_teora_asociacionista.html
- Drucker, P. (Agosto de 2004). *La Disciplina de la Innovación*. Recuperado el 11 de 10 de 2015, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDIQFj>

ADahUKEwjsiPKjsoHJAhVERyYKHb7dAJk&url=https%3A%2F%2Fdev.opendrive.com%2Fapi%2Fv1%2Fdownload%2Ffile.json%2FNF8zNjAyMzgwOV9STXE5U18yZmY1%3Finline%3D0&usg=AFQjCNEod4rI0Uh4xa-G59WYI45X

Empresa, M. (23 de 2 de 2010). *Pymes Y Autónomos*. Recuperado el 8 de 11 de 2015, de El Proceso De La Innovación : <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/el-proceso-de-la-innovacion>

Eurostat, O. (2005). *Manual de Oslo*. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. EUROSTAT, O. y. (2005). *Manual de Oslo 5 Edición*. Eropcan Comunities.

Financiera, E. (2007). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de Enciclopedia Financiera:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

Flores, A. C. (Junio 2007). *LA ALQUIMIA DE LA INNOVACIÓN, 10 palabras para innovar, la conversación* . Barcelona: Zero Factory S.L.

García, J. M. (2010). *La ciudad virtual mas grande de andalucía*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de Fases del proceso creativo:
http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1088/page_07.htm

Gestiopolis. (1 de 12 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Escuelas de la cultura organizacional: <http://www.gestiopolis.com/escuelas-de-la-cultura-organizacional/>

Gonzáles, C. (2 de 2013). *¿Cómo implantar la cultura de la innovación en la empresa?* Recuperado el 2 de 10 de 2015, de Peoplematters:
http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2013/Febrero/1130208_La%20Razon.pdf

Hargreaves, A. a. (2008). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. . España: Ediciones Morata, S. L.

Hernández, R. R. (Mayo de 2003). Recuperado el 2015 de 11 de 10, de comportamiento Organizacional:
<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/may03/c.htm>

Hillie, C. (2 de 2015). *Peoplematters*. Recuperado el 14 de 10 de 2015, de Gestión del talento:
http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Apariciones%20PM%20Papel/2015/febrero/1502_Capital%20Humano.pdf

- Kajihara, K. (5 de Octubre de 2006). *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de Consultoría: <http://www.soyentrepreneur.com/aciertos-defectos-y-retos.html>
- Ken Blanchard, J. B. (2010). *¿quien Mató e cambio? Historia de un asesinato corporativo*. Norma.
- KIRBERG, A. S. (Julio de 2007). *Revista Recre@rte* . Recuperado el 10 de 10 de 2015, de entrepreneurship: <http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate07/seccion4/entrepreneurship.html>
- Lopez, S. (7 de 11 de 2012). *Con tu Negocio* . Recuperado el 2015 de 11 de 8, de La innovación según Clayton M: <http://www.contunegocio.es/innovacion/la-innovacion-segun-clayton-m-christensen/>
- Martín, T. M. (1 de 9 de 2005). *gestiopolis*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de El valor de la cultura en las organizaciones.: <http://www.gestiopolis.com/valor-cultura-organizaciones/>
- Menéndez, P. (6 de 12 de 2014). *Harvard Deusto Business Review y EAE Business School*. Recuperado el 8 de 10 de 2015, de La innovación en el management, recordando a Peter Drucker: <http://retos-directivos.eae.es/la-innovacion-en-el-management-recordando-a-peter-drucker/>
- Morales, M. (2013). *Adios a los Mitos de la Innovación, Una Guía Práctica para Innovación en América Latina*. Innovare.
- Nooyi, I. K. (11 de 12 de 2014). *CCN EXPANSIÓN* . Recuperado el 11 de 11 de 2015, de Las 5 'C' que todo director de empresa debe tener: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2014/12/04/las-5-c-que-todo-director-de-empresa-debe-tener>
- OMPI, I. U. (2015). The Global Innovation Index 2015. En J. Aurik, *The Innovation Imperative* (pág. 9). Geneva, Switzerland: the World .
- Portafolio. (24 de Febrero de 2015). Bogotá busca ser una ciudad innovadora para el 2025. *Portafolio.co: Portal de Economía y Negocios*.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Rodrigo, V. (28 de Enero de 2015). *Unicesi plataforma de medios de comunicación de la Universidad Icesi*. Recuperado el 10 de 10 de 2015, de Boletines de prensa: <http://www.icesi.edu.co/unicesi/2015/01/28/innovacion-empresarial-arte-y-ciencia-en-la-creacion-de-empresa/>

- Sánchez, J. C. (2006). CULTURA ORGANIZACIONAL: . *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*, 1-25.
- Schnnaech, A. (2005). Desarrollo de Nuevos Productos. En A. Schnnaech. México : Thomson Learning.
- Tiempo, E. (7 de 9 de 2015). *Tecnosfera*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Bogota@21: La nueva localidad Innovadora: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/innovacion-tecnologica-en-bogota/16352517>
- Tiempo, E. (28 de 9 de 2015). *Tecnosfera*. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Colombia un puesto en el indice Global de Innovación de 2015: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-subio-un-puesto-en-el-indice-global-de-innovacion-de-2015/16389662>
- Tomàs, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos* . Ediciones Octaedro, S.L. .
- Tomàs, M. (2010). La universidad innovadora. En M. Tomàs, *La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos* (págs. 17 - 18). Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Uniminuto. (2013). *Uniminuto*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Plan de desarrollo 2013-2019: http://www.uniminuto.edu/documents/1444027/1626425/Sedeprincipal_est.pdf/6f8b1186-82b6-4ca6-b428-17ef81c05008?version=1.0
- Universia. (2008). *Portal Universia*. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de Plan Empresa: <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/crear-empresa/plan-empresa/>
- Victor Raúl Luna Rodriguez, A. P. (2005). *Cultura de la Innovación y la gestión para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo* . Bogotá: Quebecor World.
- Wallas, G. (1992). *El Arte del Pensamiento Creativo*. Legis.
- Young, E. &. (2011). Ligar la innovación a las ganancias. *Entrepreneur of year*, 8 -9.

Índice Tablas

| | |
|---|-----|
| <i>Tabla 1 Pregunta 1 Elaboración propia 2014</i> | 60 |
| <i>Tabla 2 Pregunta 2 Elaboración Propia</i> | 60 |
| <i>Tabla 3 Pregunta 2 Complemento Elaboración propia</i> | 61 |
| <i>Tabla 4 Pregunta 3Elaboración propia</i> | 62 |
| <i>Tabla 5 Complemento Pregunta 3 Elaboración propia</i> | 63 |
| <i>Tabla 6 Pregunta 4 Elaboración propia</i> | 64 |
| <i>Tabla 7 Complemento pregunta 4 Elaboración Propia</i> | 65 |
| <i>Tabla 8 Pregunta 5 Elaboración propia</i> | 66 |
| <i>Tabla 9Complemento pregunta 5 Elaboración propia</i> | 67 |
| <i>Tabla 10 Pregunta 6 Elaboración propia</i> | 69 |
| <i>Tabla 11 Complemento pregunta 6 Elaboración propia</i> | 69 |
| <i>Tabla 12 Pregunta 7 Elaboración propia</i> | 70 |
| <i>Tabla 13Complemento Pregunta 7 Elaboración propia</i> | 70 |
| <i>Tabla 14Pregunta 8 Elaboración Propia</i> | 72 |
| <i>Tabla 15 Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | 73 |
| <i>Tabla 16 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | 74 |
| <i>Tabla 17 Pregunta 1 Elaboración Propia</i> | 76 |
| <i>Tabla 18Pregunta 2 Elaboración Propia</i> | 77 |
| <i>Tabla 19 Complemento Pregunta 2 Elaboración Propia</i> | 78 |
| <i>Tabla 20 Pregunta 3 Elaboración Propia</i> | 79 |
| <i>Tabla 21 Complemento Pregunta 3 Elaboración Propia</i> | 80 |
| <i>Tabla 22 Pregunta 4 Elaboración Propia</i> | 81 |
| <i>Tabla 23Complemento Pregunta 4 Elaboración Propia</i> | 81 |
| <i>Tabla 24 Pregunta 5 Elaboración Propia</i> | 82 |
| <i>Tabla 25 Complemento Pregunta 5 Elaboración Propia</i> | 83 |
| <i>Tabla 26 Pregunta 6 Elaboración Propia</i> | 84 |
| <i>Tabla 27 Complemento Pregunta 6 Elaboración Propia</i> | 85 |
| <i>Tabla 28 Pregunta 7 Elaboración Propia</i> | 86 |
| <i>Tabla 29 Complemento Pregunta 7 Elaboración Propia</i> | 87 |
| <i>Tabla 30 Pregunta 8 Elaboración Propia</i> | 88 |
| <i>Tabla 31Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | 89 |
| <i>Tabla 32 Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | 89 |
| <i>Tabla 33 No. de encuestados finales de Noviembre año 2015, fuente de elaboración propia.</i> | 92 |
| <i>Tabla 34 Pregunta 1 Fuente de Elaboración Propia</i> | 93 |
| <i>Tabla 35 Pregunta No.2 Elaboración propia</i> | 95 |
| <i>Tabla 36 Complemento Pregunta No. 2 Elaboración Propia</i> | 96 |
| <i>Tabla 37 Pregunta No. 3 Elaboración Propia</i> | 98 |
| <i>Tabla 38 Complemento pregunta No.3 Elaboración Propia</i> | 99 |
| <i>Tabla 39 Pregunta No.4 Elaboración Propia</i> | 100 |
| <i>Tabla 40 Complemento pregunta No.4 Elaboración Propia</i> | 101 |
| <i>Tabla 41 Pregunta No. 5 Elaboración Propia</i> | 102 |
| <i>Tabla 42 Complemento Pregunta No. 5</i> | 103 |
| <i>Tabla 43 Pregunta No.6 Elaboración Propia</i> | 104 |
| <i>Tabla 44 Complemento pregunta No. 6 Elaboración Propia</i> | 105 |
| <i>Tabla 45 Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | 106 |
| <i>Tabla 46 Complemento Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | 106 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 47 Pregunta No. 8 Elaboración Propia</i> | 107 |
| <i>Tabla 48 Pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | 108 |
| <i>Tabla 49 Complemento pregunta No 9 Elaboración Propia</i> | 109 |
| <i>Tabla 50 Pregunta No. 1 Elaboración Propia</i> | 111 |
| <i>Tabla 51 Pregunta No. 2 Elaboración Propia</i> | 112 |
| <i>Tabla 52 Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia</i> | 113 |
| <i>Tabla 53 Pregunta No.3 Elaboración Propia</i> | 115 |
| <i>Tabla 54 Pregunta No. 3 Elaboración propia</i> | 116 |
| <i>Tabla 55 Pregunta No. 4 Elaboración Propia</i> | 117 |
| <i>Tabla 56 Complemento pregunta No.4 Elaboración propia</i> | 118 |
| <i>Tabla 57 Pregunta No. 5 Elaboración Propia</i> | 119 |
| <i>Tabla 58 Complemento pregunta No.5 Elaboración propia</i> | 120 |
| <i>Tabla 59 Pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 122 |
| <i>Tabla 60 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 122 |
| <i>Tabla 61 Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | 123 |
| <i>Tabla 62 Complemento pregunta No.7 Elaboración propia</i> | 124 |
| <i>Tabla 63 Pregunta No. 8 Elaboración propia</i> | 126 |
| <i>Tabla 64 Pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | 127 |
| <i>Tabla 65 Complemento pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | 128 |
| <i>Tabla 66 Pregunta No. 1 Elaboración propia</i> | 130 |
| <i>Tabla 67 Pregunta No. 2 Elaboración propia</i> | 130 |
| <i>Tabla 68 Complemento pregunta No.2 Elaboración Propia</i> | 131 |
| <i>Tabla 69 Pregunta No. 3 Elaboración propia</i> | 131 |
| <i>Tabla 70 Complemento pregunta No. 3 Elaboración propia</i> | 132 |
| <i>Tabla 71 Pregunta No. 4 Elaboración propia</i> | 133 |
| <i>Tabla 72 Pregunta No. 5 Elaboración propia</i> | 133 |
| <i>Tabla 73 Pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 134 |
| <i>Tabla 74 Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 134 |
| <i>Tabla 75 Pregunta No.7 Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Tabla 76 Complemento pregunta No.7 Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Tabla 77 Pregunta No. 8 Elaboración propia</i> | 136 |
| <i>Tabla 78 Pregunta No. 9 Elaboración propia</i> | 137 |
| | |
| <i>Ilustración 1 Mapa Estratégico Plan de Desarrollo 2008-2012 Uniminuto</i> | 13 |
| <i>Ilustración 2 Ejes estratégicos, plan de desarrollo 2013-2019 Uniminuto</i> | 14 |
| <i>Ilustración 3 Mapa Estratégico plan de desarrollo 2013 -2019, Uniminuto</i> | 15 |
| <i>Ilustración 4: Abravanel, H. (1992). Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Tomado de la Pág 6 Una tipología de los conceptos de la cultura</i> | 40 |
| <i>Ilustración 5 Abravanel, H. (1992). Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Tomado de la Pág 31 Cultura Organizacional</i> | 44 |
| <i>Ilustración 6 Luna Rodriguez, Víctor Raul (2005) Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Tomado de la Pág 5 Tipos de Cultura Empresarial</i> | 47 |
| <i>Ilustración 7 Tomado de La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos Adaptado por el autor de los postulados de Sporn 1999</i> | 55 |
| <i>Ilustración 8 Pregunta 1 Elaboración propia</i> | 60 |
| <i>Ilustración 9 Pregunta 2 Elaboración propia</i> | 61 |
| <i>Ilustración 10 Pregunta 2 Complemento</i> | 61 |

| | | |
|-----------------------|---|------------|
| <i>Ilustración 11</i> | <i>Pregunta 3 Elaboración Propia</i> | <i>62</i> |
| <i>Ilustración 12</i> | <i>Complemento pregunta 3Elaboración Propia</i> | <i>63</i> |
| <i>Ilustración 13</i> | <i>Pregunta 4 Elaboración Propia</i> | <i>64</i> |
| <i>Ilustración 14</i> | <i>Complemento Pregunta 4 Elaboración propia</i> | <i>65</i> |
| <i>Ilustración 15</i> | <i>Pregunta 5 Elaboración propia</i> | <i>66</i> |
| <i>Ilustración 16</i> | <i>Complemento pregunta 5 Elaboración propia.</i> | <i>68</i> |
| <i>Ilustración 17</i> | <i>Pregunta 6 Elaboración Propia</i> | <i>69</i> |
| <i>Ilustración 18</i> | <i>Complemento Pregunta 6 Elaboración propia</i> | <i>69</i> |
| <i>Ilustración 19</i> | <i>Pregunta 7 Elaboración propia</i> | <i>70</i> |
| <i>Ilustración 20</i> | <i>Complemento pregunta 7 Elaboración Propia</i> | <i>71</i> |
| <i>Ilustración 21</i> | <i>Pregunta 8 Elaboración Propia</i> | <i>72</i> |
| <i>Ilustración 22</i> | <i>Pregunta 9 Elaboración propia</i> | <i>73</i> |
| <i>Ilustración 23</i> | <i>Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | <i>74</i> |
| <i>Ilustración 24</i> | <i>Pregunta 1 Elaboración Propia</i> | <i>76</i> |
| <i>Ilustración 25</i> | <i>Pregunta 2Elaboración Propia</i> | <i>77</i> |
| <i>Ilustración 26</i> | <i>Complemento Pregunta 2 Elaboración Propia</i> | <i>78</i> |
| <i>Ilustración 27</i> | <i>Pregunta 3 Elaboración Propia</i> | <i>79</i> |
| <i>Ilustración 28</i> | <i>Complemento Pregunta 3 Elaboración Propia</i> | <i>80</i> |
| <i>Ilustración 29</i> | <i>Pregunta 4 Elaboración Propia</i> | <i>81</i> |
| <i>Ilustración 30</i> | <i>Complemento Pregunta 4 Elaboración Propia</i> | <i>82</i> |
| <i>Ilustración 31</i> | <i>Pregunta 5 Elaboración Propia</i> | <i>83</i> |
| <i>Ilustración 32</i> | <i>Complemento Pregunta 5 Elaboración Propia</i> | <i>84</i> |
| <i>Ilustración 33</i> | <i>Pregunta 6 Elaboración Propia</i> | <i>85</i> |
| <i>Ilustración 34</i> | <i>Complemento Pregunta 6 Elaboración Propia</i> | <i>85</i> |
| <i>Ilustración 35</i> | <i>Pregunta 7 Elaboración Propia</i> | <i>86</i> |
| <i>Ilustración 36</i> | <i>Complemento Pregunta 7 Elaboración Propia</i> | <i>87</i> |
| <i>Ilustración 37</i> | <i>Pregunta 8 Elaboración Propia</i> | <i>88</i> |
| <i>Ilustración 38</i> | <i>Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | <i>89</i> |
| <i>Ilustración 39</i> | <i>Complemento Pregunta 9 Elaboración Propia</i> | <i>90</i> |
| <i>Ilustración 40</i> | <i>No. de encuestados y su relación con la Organización Encuesta 2015</i> | <i>92</i> |
| <i>Ilustración 41</i> | <i>Pregunta 1 Fuente de Elaboración Propia</i> | <i>94</i> |
| <i>Ilustración 42</i> | <i>Pregunta No. 2 Elaboración Propia</i> | <i>95</i> |
| <i>Ilustración 43</i> | <i>Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia</i> | <i>97</i> |
| <i>Ilustración 44</i> | <i>Pregunta No. 3 Elaboración Propia</i> | <i>98</i> |
| <i>Ilustración 45</i> | <i>Complemento pregunta No.3 Elaboración Propia</i> | <i>100</i> |
| <i>Ilustración 46</i> | <i>Pregunta No. 4 Elaboración Propia</i> | <i>101</i> |
| <i>Ilustración 47</i> | <i>Complemento pregunta No.4 Elaboración Propia</i> | <i>102</i> |
| <i>Ilustración 48</i> | <i>Pregunta No. 5 Elaboración Propia</i> | <i>103</i> |
| <i>Ilustración 49</i> | <i>Complemento pregunta No. 5 Elaboración Propia</i> | <i>104</i> |
| <i>Ilustración 50</i> | <i>Pregunta No. 6 Elaboración Propia</i> | <i>104</i> |
| <i>Ilustración 51</i> | <i>Complemento Pregunta No. 6 Elaboración Propia</i> | <i>105</i> |
| <i>Ilustración 52</i> | <i>Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | <i>106</i> |
| <i>Ilustración 53</i> | <i>Complemento Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | <i>107</i> |
| <i>Ilustración 54</i> | <i>Pregunta No. 8 Elaboración Propia</i> | <i>108</i> |
| <i>Ilustración 55</i> | <i>Pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | <i>109</i> |
| <i>Ilustración 56</i> | <i>Complemento pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | <i>110</i> |
| <i>Ilustración 57</i> | <i>Pregunta No. 1 Elaboración Propia</i> | <i>111</i> |
| <i>Ilustración 58</i> | <i>Pregunta No. 2 Elaboración Propia</i> | <i>112</i> |
| <i>Ilustración 59</i> | <i>Complemento pregunta No. 2 Elaboración propia</i> | <i>114</i> |

| | | |
|-----------------------|--|-----|
| <i>Ilustración 60</i> | <i>Pregunta No. 3 Elaboración Propia</i> | 115 |
| <i>Ilustración 61</i> | <i>Complemento pregunta No. 3 Elaboración Propia</i> | 116 |
| <i>Ilustración 62</i> | <i>Pregunta No.4 Elaboración Propia</i> | 117 |
| <i>Ilustración 63</i> | <i>Complemento pregunta No. 4 Elaboración Propia</i> | 118 |
| <i>Ilustración 64</i> | <i>Pregunta No. 5 Elaboración Propia</i> | 119 |
| <i>Ilustración 65</i> | <i>Complemento pregunta No.5 Elaboración propia</i> | 121 |
| <i>Ilustración 66</i> | <i>Pregunta No.6 Elaboración Propia</i> | 122 |
| <i>Ilustración 67</i> | <i>Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 122 |
| <i>Ilustración 68</i> | <i>Pregunta No. 7 Elaboración Propia</i> | 123 |
| <i>Ilustración 69</i> | <i>Complemento pregunta No. 7 Elaboración propia</i> | 125 |
| <i>Ilustración 70</i> | <i>Pregunta No. 8 Elaboración propia</i> | 126 |
| <i>Ilustración 71</i> | <i>Pregunta No. 9 Elaboración Propia</i> | 127 |
| <i>Ilustración 72</i> | <i>Complemento pregunta No. 9 Elaboración propia</i> | 129 |
| <i>Ilustración 73</i> | <i>Pregunta No. 1 Elaboración propia</i> | 130 |
| <i>Ilustración 74</i> | <i>Pregunta No.2 Elaboración propia</i> | 130 |
| <i>Ilustración 75</i> | <i>Complemento pregunta No.2 Elaboración propia</i> | 131 |
| <i>Ilustración 76</i> | <i>Pregunta No.3 Elaboración propia</i> | 132 |
| <i>Ilustración 77</i> | <i>Complemento pregunta No.3 Elaboración propia</i> | 132 |
| <i>Ilustración 78</i> | <i>Pregunta No. 4 Elaboración propia</i> | 133 |
| <i>Ilustración 79</i> | <i>Pregunta No. 5 Elaboración propia</i> | 133 |
| <i>Ilustración 80</i> | <i>Pregunta No. 6 Elaboración Propia</i> | 134 |
| <i>Ilustración 81</i> | <i>Complemento pregunta No. 6 Elaboración propia</i> | 134 |
| <i>Ilustración 82</i> | <i>Pregunta No. 7 Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Ilustración 83</i> | <i>Complemento pregunta No.7 Elaboración propia</i> | 135 |
| <i>Ilustración 84</i> | <i>Pregunta No. 8 Elaboración propia</i> | 136 |
| <i>Ilustración 85</i> | <i>Pregunta No.9 Elaboración propia</i> | 137 |