



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, COOPERACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL

Propuesta de estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL – de Medellín

(modalidad de trabajo Profundización)

Jovan Felipe Agudelo Rodríguez, Economista

Director:

Jorge Iván Zuleta

Magister en informática organizacional

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2023

Propuesta de estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro -ESAL - de Medellín

Jovan Felipe Agudelo Rodríguez, Economista

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional

Director:

MSc. Jorge Iván Zuleta

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA
2023**



*"La innovación no es cuestión de dinero, sino de
personas, cultura y procesos."*

Peter Drucker

Agradecimientos

El conocimiento no es algo que se surge espontáneamente, sino que se construye de forma activa a través de la experiencia, la interacción y la reflexión desde las realidades de los actores involucrados. Agradezco a las 21 Organizaciones que hicieron parte del caso de estudio analizado a partir del instrumento de recolección de información: Corporación Semilla de Esperanzas CSE, Sindicato de Trabajadores de la salud HUMANSALUD, Asociación ASIS, Sindicato de trabajadores de la salud de Antioquia SINTRAVID, Elements Danz, Fundación Social Palomá, Corporación Núcleo de vida ciudadana la Salle-Villa de Guadalupe, Corbafoap, Corporación Interactuando con la 9, Corporación Danza Matanza, Corporación Ballet Folclórico Afrocolombiano del Pacífico, Corporación Artística Comuna 3, Semillero lúdico ambiental Los Pinos, Corporación Casa Mía, JAC La Piñuela, Corpogram, JAC Bermejál Los Álamos, Corporación Social Desarrollo Humano Gerona, A ritmo de rumba NF, Corporación Étnica Corpoamanecer, Corporación Sociocultural Cerros fc.

Resumen

El presente trabajo pretende proponer una estrategia en el contexto de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Medellín en relación con la innovación en sus procesos internos, como respuesta a la evolución constante de los mercados y la importancia territorial de entidades sólidas que promuevan el bienestar en el entorno social donde operan. Esta dinámica implica la necesidad de conocer, adoptar y dinamizar diversas alternativas para alcanzar ventajas competitivas, diferenciación y sostenibilidad a largo plazo.

Para abordar esta problemática, se propone una estrategia de innovación que se adapte a las necesidades y entornos específicos de las ESAL en Medellín de acuerdo al nivel de madurez de sus procesos de innovación. Este enfoque se desglosa en varias etapas, comenzando por la revisión del contexto de la actividad de estas entidades y su situación con respecto a la relevancia de la innovación. Además, se profundiza en el concepto de estrategia e innovación como pilares fundamentales para comprender su incorporación a nivel estratégico, explorando los tipos de innovación que pueden ser aplicables o relacionados con el funcionamiento de estas organizaciones. Posteriormente, se realiza un análisis diagnóstico de un grupo de 21 organizaciones de base comunitaria o social, tipo ESAL, sobre la implementación de la innovación en los procesos internos de las ESAL.

De cuyos análisis cualitativos se identifican algunos factores claves que impulsan la parametrización de la propuesta desarrollada y que se acompañan de herramientas que le permitan a cada organización aplicarla de acuerdo a sus contexto y dinámicas particulares.

Palabras clave¹: Entidades sin ánimo de lucro, innovación, gestión de procesos, estrategia

¹ Palabras claves extraídas de los tesauros de la UNESCO

Abstrac

The present work aims to propose a strategy within the context of Non-Profit Organizations (NPOs) in Medellín regarding innovation in their internal processes, in response to the constant evolution of markets and the territorial importance of solid entities that promote well-being in the social environment where they operate. This dynamic implies the need to understand, adopt, and streamline various alternatives to achieve competitive advantages, differentiation, and long-term sustainability.

To address this issue, an innovation strategy is proposed that adapts to the specific needs and environments of NPOs in Medellín according to the maturity level of their innovation processes. This approach is broken down into several stages, starting with the review of the context of these entities' activity and their situation regarding the relevance of innovation. Additionally, it delves into the concept of strategy and innovation as fundamental pillars to understand their incorporation at a strategic level, exploring the types of innovation that may be applicable or related to the operation of these organizations. Subsequently, a diagnostic analysis is carried out on a group of 21 community-based or social organizations, NPO type, regarding the implementation of innovation in the internal processes of NPOs.

From this qualitative analysis, some key factors driving the parameterization of the developed proposal are identified. These are accompanied by tools that enable each organization to apply it according to its specific context and dynamics

Keywords: Non-profit organizations, innovation, process management, strategy

Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción.....	12
2. Planteamiento del problema	12
Antecedentes	19
Justificación	22
Preguntas de Investigación.....	24
3. Objetivos.....	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos.....	25
4. Marco teórico.....	26
4.1. Estrategia.....	26
4.2. La Innovación como concepto	28
4.3. Clasificación de la innovación.....	34
4.4. Apropiación de la innovación	44
4.5. Innovación en el entorno organizacional	49
4.6. Gestión de procesos	50
4.7. Organizaciones de la sociedad Civil	52
4.8. Entidades sin ánimo de lucro - ESAL	52
4.8.1. Descripción, sector y funcionamiento	53
4.8.2. Procesos organizacionales generadores de valor	53
4.8.3. Quienes la componen.....	54
5. Desarrollo metodológico	56
5.1. Fase I Referenciación	57
5.2. Fase II – Diagnóstico	58
5.3. Fase III – Parametrización	58
6. Referenciación: exploración del espacio literario relevante a la innovación del Tercer sector	60
6.1. Entorno global.....	61
6.2. Entorno nacional	64

7. Diagnóstico: captura y análisis de información	65
7.1. Instrumento de recolección de información	65
7.2. Análisis de información	68
7.2.1. Enfoque Organizacional.....	70
7.2.2. Planeación Estratégica.....	72
7.2.3. Innovación en la organización	76
8. Parametrización y estructura de la propuesta	79
8.1. Estrategia básica - Conoce.....	80
8.2. Estrategia conservadora - Adopta	81
8.3. Estrategia avanzada - Dinamiza.....	83
9. Conclusiones y recomendaciones	85
9.1. Conclusiones	85
9.2. Recomendaciones	87
10. Referencias	88
11. Anexo 1. Matriz consolidada de los referentes que constituyen el espacio literario relevante.....	96
12. Anexo 2 – Herramientas metodológicas.....	99

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Aspectos que enmarcan la estrategia organizacional	27
Figura 2 Herramientas tangibles de apoyo a la definición de estrategias	28
Figura 3 Elemento claves para la implementación y difusión de la innovación.....	44
Figura 4 Modelo de difusión (azul) vs fases de adopción de la innovación (naranja).....	45
Figura 5 Esquema general de la metodología de design thinking	47
Figura 6 Tunel de Funnel para priorización y decantación de ideas	47
Figura 7 Esquema general del mapa de procesos	51
Figura 8 Cadena de valor basada en el servicio, caso organización solidaria	54
Figura 9 Diagrama del diseño metodológico de la investigación	57
Figura 10 Áreas de estudio donde se ha adelantado investigaciones respecto a innovación en las OSC y el tercer sector	61
Figura 11 Publicaciones por autor de acuerdo con los criterios de la ecuación de búsqueda utilizada.....	62
Figura 12 Análisis geográfico de publicaciones relacionadas con la ecuación de búsqueda por país o territorio	63
Figura 13 Análisis Cronológico de publicaciones relacionadas con la ecuación de búsqueda por año.....	63
Figura 14 Bibliometría relacionada con la ecuación de búsqueda en el entorno colombiano: a) publicaciones por año, b) Subáreas, c) autores y d) afiliación institucional	64
Figura 15 Diagnóstico -Tipo de Organización participante.....	69
Figura 16 Diagnóstico - Áreas de trabajo de la organización.....	70
Figura 17 Diagnóstico - Misión y visión de la organización.....	70
Figura 18 Diagnóstico - Tipo de régimen de la organización.....	71
Figura 19 Diagnóstico - Organización de segundo nivel o superior.....	72
Figura 20 Diagnóstico - Importancia de la innovación en la organización.....	76
Figura 21. Diagnóstico - Innovación utilizada en la organización.....	77
Figura 22. Estructura gráfica de la estrategia propuesta.....	79

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Conceptos de innovación	30
Tabla 2 Tipos de innovación de acuerdo con el objetivo de la innovación	35
Tabla 3 Tipos de innovación de acuerdo con el grado de novedad	36
Tabla 4 Tipos de innovación orientada al lenguaje empresarial	39
Tabla 5 Tipos de innovación en los procesos organizacionales generadores de valor	42
Tabla 6 Modelos de medición de los Niveles de madurez de la innovación en la organización..	48
Tabla 7 Diagnóstico - Identificación de buenas prácticas/Seguimientos y controles de innovación	73
Tabla 8 Diagnóstico - Procesos de investigación, desarrollo e innovación	73
Tabla 9 Diagnóstico - Planes de acción/ Planeación de la innovación documentada y explícita .	74
Tabla 10 Diagnóstico - Incorporación/Clasificación de la innovación	75
Tabla 11 Diagnóstico - Generación de innovación	75
Tabla 12 Estrategia básica - Conoce	80
Tabla 13 Estrategia conservadora - Apropia	81
Tabla 14 Estrategia avanzada - Dinamiza	83

Glosario

Conocimiento: Capacidad humana basada en la experiencia que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas (Santillan de la Peña, 2010).

Brecha de conocimiento: Nivel de conocimiento de las personas sobre un determinado tema o actividad respecto al conocimiento esperado, condicionados por factores como las habilidades comunicativas, los conocimientos previos y los contactos sociales (Baquerin de Riccitelli, 2007).

Capital Intelectual: Acumulación del conocimiento poseído por una organización, compuesto por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas (UNE 412001 IN, 2008).

ESAL: Entidades sin ánimo de lucro.

ONG: Organizaciones no gubernamentales.

OSC: Organizaciones de la sociedad civil.

Poblaciones LGTBIQ: Población diversa de acuerdo con sus orientaciones sexuales, agrupando lesbiana, Gay, Transgenero, transexuales o travesti, bisexual, intersexual y queer.

Transferencia de tecnología: Se entiende como el proceso de apropiación e incorporación del conocimiento, tecnologías y de las nuevas prácticas generadas en los proyectos y programas. Corresponde a un proceso que ayuda a que los conocimientos requeridos para el desarrollo y producción de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio, sean transmitidos de un transmisor (actor que posee y domina tales conocimientos, es decir el *know how*) a un receptor, que requiere tal conocimiento para incorporarlo en el desarrollo de sus productos/servicios, o a la instrumentación de sus procesos (Baquerin de Riccitelli, 2007).

1. Introducción

La innovación es un proceso que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en las dinámicas del mercado, desarrollar e introducir nuevos o mejores productos, servicios, modelos de negocio, procesos y estructuras que el público objetivo adopta y valora (OECD/Eurostat, 2018). De este modo, gestionar la innovación se convierte en una apuesta estratégica para las organizaciones, garantizando su sostenibilidad, reconocimiento y la generación de valor desde sus procesos internos. Estos procesos pueden representar ganancias económicas (innovación empresarial), bienestar público (innovación pública) o calidad de vida (innovación social) (Función Pública & ESAP, 2019).

De acuerdo con la importancia que cada organización otorga a la innovación y su trayectoria de apropiación, se presentan diferentes escalas de madurez en la implementación de la innovación. Cada una de estas escalas tiene acciones y estrategias distintas para gestionar sus procesos (McKinsey & Company, 2016). Este panorama no solo se aplica al sector empresarial industrializado, sino también al sector público y a las organizaciones de la sociedad civil, donde la innovación potencia el crecimiento organizacional y es un resultado obtenido de este ejercicio.

El Foro Económico Mundial, al presentar el mapa de transformación en la temática de innovación, resalta la relevancia creciente de los fines y medios sociales como una de las tendencias principales. Entidades, fundaciones y organizaciones en general buscan generar un impacto positivo en la población sin esperar una retribución económica. Sin embargo, este tipo de innovación no se ha apropiado eficazmente en las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) ya que la falta de incentivos comerciales dificulta reunir el capital necesario para apoyarla. Esto requiere estrategias diferenciadas para gestionar estas organizaciones y

apuntar a su sostenibilidad, según la madurez de sus procesos (World Economic Forum, 2023).

En Medellín, la gestión de la innovación es altamente dinámica y recibe apoyo tanto de la institucionalidad como de actores particulares. Sin embargo, en las ESAL de base comunitaria aún existe una brecha en la apropiación de la innovación. Según los resultados obtenidos en este estudio, solo una de cada tres organizaciones está explorando nuevas estrategias y enfoques para fortalecer su capacidad de innovación y generar un impacto positivo en las comunidades a las que sirven.

Es crucial sensibilizar y fortalecer a las entidades sobre cómo gestionar los cambios en sus procesos para transformar sus organizaciones en unidades competitivas. Deben contar con estrategias claras y documentadas que evidencien la adopción de tecnologías o metodologías en la entrega de sus beneficios, cambios en la sociedad y consolidación de los procesos internos organizacionales, permitiéndoles ser sostenibles en el tiempo.

Finalmente, considerando el papel de la academia en la transformación del tejido social y productivo, este trabajo de grado de maestría presenta el diagnóstico digital de una muestra de 21 organizaciones sociales, específicamente las ESAL de base comunitaria. A partir de este diagnóstico, se propone una estrategia de innovación en la gestión de procesos en las ESAL de Medellín. Esta estrategia se ajusta a un nivel de innovación básico, medio (conservador) y alto (avanzado), conformando la estrategia CAD – Conoce, Dinamiza y Adopta. Esta estrategia busca no solo determinar el nivel de gestión de los procesos de innovación en las ESAL de Medellín, sino también proporcionar herramientas prácticas aplicables para hacer efectiva la estrategia.

2. Planteamiento del problema

En la estructura de planificación de la sociedad, existen entidades y organizaciones que contribuyen al direccionamiento del desarrollo económico a través de sus acciones. Estas incluyen el sector gubernamental, el empresarial y un tercer sector conformado por todas las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que involucran la participación de la población, su bienestar y actividades encaminadas al desarrollo social mediante diversas formas de asociación, entre las que se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones populares (formales o informales) y las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), entre otras (Olvera Rivera, 2000).

En el mismo sentido, el grupo asesor sobre sociedad civil y eficacia de la ayuda de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) plantea que las OSC abarcan todas las organizaciones sin ánimo de lucro, distintas del Estado, que van más allá de la familia, en las cuales las personas se organizan para perseguir intereses comunes en la esfera pública. Esta definición destaca su carácter no lucrativo y su dependencia de contribuciones voluntarias y recursos externos, operando sobre la base de valores, creencias y objetivos compartidos con las personas a las que representan o asisten (OCDE, 2018, p. 09).

Esto explica la amplia variedad de OSC en función de sus valores, objetivos, actividades y estructura, entre ellas las organizaciones comunitarias, asociaciones populares, grupos ambientales, de defensa de los derechos de la mujer, asociaciones de agricultores, organizaciones religiosas, sindicatos laborales, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones de investigación independientes y entidades sin fines de lucro.

Considerando lo anterior, las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) como parte de las organizaciones de la sociedad civil surgen de las necesidades o experiencias de diferentes actores o colectivos que forman parte de un territorio, con el propósito de influir en el desarrollo local y mejorar las condiciones de vida de la población como agentes de cambio. Se distinguen de los grupos sociales por su capacidad económica, la formalización de su estructura organizacional y por la vinculación del capital humano; con una alta participación de actores voluntarios en el ejercicio de su actividad (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

Muchas de las ESAL son entidades productivas y comerciales que se asemejan a una empresa, contribuyen a la generación de empleo y buscan nuevas oportunidades para las familias en su objeto social, como los sindicatos laborales y las cooperativas (Rios, 2020). Desde el punto de vista estratégico, estas organizaciones operan bajo la normatividad de las entidades sin ánimo de lucro, cuentan con estructuras administrativas tradicionales y debido a sus características específicas se enmarcan bajo el desarrollo del derecho fundamental de asociación contenido en el marco normativo de la Constitución Política de Colombia de 1991 que fundamenta la existencia y el reconocimiento de las mismas en el Artículo 38 y 39 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991a, 1991b).

Adicionalmente, estas organizaciones surgen con un objetivo claro de desarrollo económico, por lo que es fundamental para ellas implementar herramientas de gestión que les permitan establecer su plan estratégico, alcanzar las metas propuestas, acceder a beneficios estatales, diversificar su actividad e introducir tendencias innovadoras tanto en el proceso como en el resultado de sus actividades. En este contexto, resaltan entidades con modelos de gestión exitosos como los presentados por la Fundación Techo, la Fundación Éxito, la Fundación EPM y la Fundación Corona (Corona, 2021; Éxito, 2021; Techo, 2021); las cuales parten de una base empresarial que les ha heredado estructura, organización y proyección; producto de la experiencia y trayectoria de sus fundadores.

Sin embargo, este panorama no es el común en todas las ESAL y particularmente no lo es en aquellas que parten de una base social, ya que son más sensibles a la pérdida de rentabilidad de sus inversiones por los cambios en su entorno (políticos, económicos, sociales, normativos, ambientales, entre otros), donde factores externos como la pandemia del COVID-19 y las diferencias en la transición entre su modelo de operación y la realidad modifican su disponibilidad de recursos y el impacto que generan en su comunidad (Betancur, 2020; Gual, 2014).

De acuerdo con la literatura, durante las primeras décadas de los 2000 las ESAL demostraron una lenta aceptación a los procesos de innovación, con pocas evidencias de la implementación de políticas claras de desarrollo competitivo e innovación, gestión de procesos clave, generación de conocimiento y manejo de la información; lo que ralentiza la transformación de la organización hacia el cierre de brechas interinstitucionales y la generación de valor en el territorio, desencadenando la ausencia de estrategias o acciones pertinentes para enfrentar las problemáticas sociales emergentes en las comunidades sociales, empresariales o de trabajadores presentes en su público objetivo (Bravo-Ibarra & Herrera, 2009; Cardona, 2011; OECD/Eurostat, 2018; Zamora Aguilar, 2018).

En este contexto, la ausencia de estas estrategias relega a las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) a la incertidumbre en cuanto a cómo ser más innovadoras y cómo asignar una parte significativa de los recursos a nuevos proyectos para afrontar los retos y desafíos que enfrenta el sector sin renunciar o desatender a otros proyectos de mayor relevancia (Bayó & Camps, 2015). Es así como la innovación no ha tenido un papel protagónico en las ESAL desde su parametrización, concepto técnico y gestión de procesos, generando una barrera para la identificación de sus necesidades, poniendo en riesgo la sostenibilidad de la organización y los beneficios sociales y económicos derivados de su accionar, afectando la

incidencia directa en el mejoramiento de la calidad de vida, objetivo que persiguen las ESAL en sus objetos misionales y acentuando las brechas de desigualdad e inequidad social.

Estos aspectos cobran una importancia notable para fortalecer las dinámicas estratégicas de innovación en las ESAL, considerándose como vehículos facilitadores de la evolución de la organización para abordar los retos de la comunidad. Esto implica consolidar su pertinencia y su permanencia en el mercado a través de mejoras o cambios disruptivos en sus productos o procesos, ya sea de manera individual o combinada (Bravo-Ibarra & Herrera, 2009; Cardona, 2011; OECD/Eurostat, 2018; Zamora Aguilar, 2018).

En este sentido y considerando información más reciente, el Ministerio de Educación de Colombia (2023) ha encontrado que en Medellín las ESAL están cada vez más conscientes de la importancia de la innovación para su desarrollo y reconocen los desafíos de factores como el acceso a recursos financieros y humanos para la innovación, la resistencia al cambio y la consolidación de una cultura de innovación en las ESAL, con retos para lograr conectar a la comunidad con las oportunidades del entorno de una manera eficiente y efectiva y sobrevivir en tiempos actuales, donde la tecnología avanza e impone nuevas formas de hacer las cosas y de enfrentarse a los problemas (Diario financiero, 2018; ilab, 2021).

El escenario anterior evidencia la necesidad de implementar cambios o adaptaciones al interior de las entidades sin ánimo de lucro que aceleren la apropiación de la innovación y promuevan la cultura del cambio en las dinámicas de trabajo para el cumplimiento de la propuesta de valor de la ESAL y la alineación de esta con los objetivos estratégicos en los procesos internos.

En resumen, el problema que se aborda está centrado en la dificultad de las entidades sin ánimo de lucro para identificar qué estrategia de innovación se ajusta a su quehacer y fortalecería la gestión de sus procesos internos. Esto restringe la apertura a la renovación

tecnológica y organizativa, lo que a su vez disminuye el grado de adopción de nuevas herramientas o técnicas que podrían potenciar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de las ESAL, además de limitar la flexibilidad en la cultura interna de la organización (Tobar & Carlos, 2000).

Finalmente, es posible plantear que en las entidades sin ánimo de lucro ESAL de Medellín se presentan brechas en oportunidades, competitividad y progreso técnico-tecnológico, soportadas en la falta de claridad en la implementación de estrategias o herramientas de innovación y la limitada capacidad de gestionar los procesos según las dinámicas cambiantes de la sociedad y la inminente incorporación de ideas innovadoras en la organización.

Antecedentes

La importancia del sector Sin Ánimo de Lucro radica principalmente en su función como tercer sector, contribuyendo al desarrollo social y económico en colaboración con los sectores gubernamentales y empresariales.

En un contexto donde la eficacia de programas de bienestar social, cohesión social, capital social e innovación por parte del Estado se ha visto limitada desde hace más de dos décadas en varios países alrededor del mundo (como Sudáfrica, Grecia, Brasil, México, Venezuela, entre otros), se hace necesaria la contribución del tercer sector en términos de bienes y servicios relacionados con la educación, medioambiente, salud, nutrición, emprendimiento, cultura, entre otros temas específicos que apuntan a objetivos sociales. Estos objetivos enmarcan rasgos específicos de innovación que faciliten su capacidad de adaptación y la identificación de oportunidades en un entorno dinámico que evoluciona permanentemente al ritmo de la tecnología y las necesidades sociales (Gómez-Quintero, 2014; Morales, 2009).

Es fundamental destacar que las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) llevan a cabo diversas actividades cuya misión es contribuir al bienestar social, sin buscar objetivos económicos. No obstante, esta labor altruista también implica la gestión eficiente de recursos económicos, físicos y de conocimiento, así como la identificación de oportunidades de financiamiento y la creación de mecanismos de sostenibilidad e innovación basados en las capacidades organizacionales (Santa, 2016). Este último aspecto representa actualmente un desafío en muchas de las entidades sociales, donde se observa una falta de reconocimiento de sus capacidades y una gestión limitada del conocimiento generado. Esto dificulta la identificación de fortalezas y retrasa la adopción de la innovación en sus procesos respectivos, en contraposición al alto nivel de innovación del sector empresarial. Esta discrepancia refleja brechas de desarrollo y gestión tecnológica entre dichas organizaciones (Gómez Cardona & Puyo Velásquez, 2015).

Al considerar la innovación como instrumento para el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, es esencial analizar cómo las empresas han articulado la innovación en sus procesos estratégicos para la selección de los mejores y más adecuados planes organizativos para el desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios. Esto se traduce en la cuidadosa selección de planes organizativos óptimos, así como en la exploración de nuevos mercados y la actualización tecnológica de sus procesos, haciendo uso de sistemas avanzados, especialmente aquellos impulsados por tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Heidenreich & Benabdeljlil, 2016; Morales Gutiérrez, 2011).

Por otro lado, al considerar el enfoque social de las ESAL y sus procesos de innovación, es crucial reconocer la dualidad en la incorporación del cambio organizativo y la vinculación al cambio social resultante. Se debe tener en cuenta la delgada línea de entendimiento entre la innovación que genera cambios en la organización y el impacto social de la misma, generando cambios significativos en la estructura social (Hernández-Ascanio & Rich-Ruiz, 2020; Tobar & Carlos, 2000). Estos elementos son complejos de entender y asimilar en las ESAL, ya que hablar de innovación se convierte en un cambio de paradigma, un gran reto en la sociedad actual para implantar una cultura favorable al cambio en las organizaciones (Fullan & Ross, 2020).

Sin embargo, aunque la cultura del cambio puede introducir un impacto social, este no siempre está correlacionado con el cambio en la gerencia social de la organización. Por lo tanto, se hace necesario acompañarla del cambio tecnológico y la adaptación a procesos de innovación, generando un mayor desafío a la hora de aplicarlo en las ESAL como parte relevante del tercer sector. En este ámbito, aún se identifica la incipiente implementación de la innovación, tanto por los conocimientos y habilidades que requiere para distinguir entre los diferentes niveles de cambio que se encuentran en la cotidianidad de las

organizaciones como para entender que la innovación registra dinámicas particulares desde las diferencias entre las organizaciones y sus propios contextos (Ariza Montes, Carbonero Ruz, López Martín, & Tirado Valencia, 2016; Tobar & Carlos, 2000).

Los antecedentes de la investigación revelan un panorama complejo respecto a la innovación en las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSD), donde diversos factores contribuyen a la falta de innovación en estas entidades, tanto a nivel nacional como local.

En primer lugar, se destaca la relación entre la ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación y la acumulación de capital en actividades de baja innovación. Esta problemática se agrava por la falta de inversión en investigación y desarrollo, así como limitaciones en la adopción de nuevas tecnologías y procesos. Estos elementos, cuando se combinan, pueden desencadenar la profundización de la pobreza en el país.

Los antecedentes históricos de las OSD en Colombia proporcionan un contexto relevante para comprender la evolución y los desafíos actuales que enfrentan en términos de innovación. La existencia de un Régimen Tributario Especial para asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) resalta la importancia de regular aspectos fiscales que influyen en su capacidad para innovar.

En el contexto específico de Medellín, la falta de innovación en las ESAL se presenta como un fenómeno multidimensional, influenciado por factores internos y externos. La comprensión de estos antecedentes es esencial para abordar los desafíos y proponer estrategias efectivas para fomentar la innovación en estas organizaciones, y puede atribuirse a diversos factores como la falta de continuidad en la aplicación de políticas sociales, la escasez de recursos financieros, el impacto negativo de la pandemia y la competencia en el sector.

Se identifican casos concretos de ESAL en Medellín que ejemplifican los desafíos enfrentados. La Fundación Alianza Social Educativa (FASE) lucha contra la competencia y los impactos de la pandemia. La Universidad Externado de Colombia, organizada como fundación, enfrenta desafíos en la obtención de asesoría jurídica y la comprensión de la legislación para las ESAL. Medellín Cómo Vamos ha experimentado resultados mixtos en la integración social y la reducción de la pobreza, mientras que la Fundación Multicentro Shekinah enfrenta problemas en la gestión de recursos financieros.

Justificación

Es esencial comprender las dinámicas propias de las entidades sin ánimo de lucro, donde la estrategia y la innovación se destacan como herramientas clave para planificar las relaciones sociales de producción y promover el desarrollo socioeconómico. Estas herramientas permiten integrar aspectos fundamentales como la misión, visión y valores con los comportamientos de los miembros, facilitando un ejercicio democrático para la toma de decisiones eficientes y efectivas. Además, promueven la colaboración entre los actores de la organización, brindando protección ante la incertidumbre del mercado. Reconociendo la importancia de dirigir esfuerzos hacia objetivos comunes, basándose en la generación de conocimiento y aprendizaje continuo, se fomenta la formulación y reformulación de aspectos operativos no acertados, el desarrollo de capacidades de autoanálisis y la identificación de oportunidades del entorno (Zamora Aguilar, 2018).

En este contexto de intensos cambios globales, las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) deben ser flexibles, innovadoras, ágiles y eficientes para ser competitivas. La capacidad de evolucionar, adaptarse y mejorar será clave para su posicionamiento y subsistencia. Desde una perspectiva estratégica, es necesario explorar cómo la generación de capacidades dinámicas incide en estas organizaciones. Identificar qué capacidades, procesos,

estructuras, contextos y rasgos culturales aceleran su habilidad para ser innovadoras es crucial (Bayó & Camps, 2015).

Mejorar el desempeño y optimizar los procesos es un anhelo permanente de las organizaciones, incluyendo las ESAL. La gestión de procesos y la implementación de la cultura de la innovación se vuelven tareas obvias para maximizar resultados, operación interna dinámica y la confianza de los donantes. Este cambio operacional implica intervenir en todos los procesos internos de las ESAL, abarcando recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, con la aplicación de conocimientos y capacidades para hacer eficiente su labor, cumpliendo con la ley y aprovechando beneficios establecidos (Hailey et al., 2005).

A nivel nacional, se observan programas que estimulan el emprendimiento y la innovación mediante financiación directa, beneficios tributarios y otros incentivos. Colombia, como parte del Programa de las Naciones Unidas en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) visión 2030, destaca el ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura. Este objetivo busca aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica, fomentando la innovación y aumentando la inversión en investigación y desarrollo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

En el ámbito nacional, el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022, conocido como Pacto por Colombia, pacto por la unidad, se enfoca en la transformación empresarial, el desarrollo productivo, la innovación y la adopción tecnológica. Destacando el pacto por el emprendimiento, busca promover la adopción de tecnología de punta e incentivar la innovación, con el objetivo de aumentar el porcentaje de empresas innovadoras al 25%. Se plantea un desafío importante para incentivar la creación de empresas innovadoras mediante programas como Fábricas de Productividad y Manufactura Avanzada (Dirección Nacional de Planeación, 2019).

La Constitución Política de Colombia, en su Artículo 71, establece incentivos para personas e instituciones que desarrollen ciencia, tecnología y cultura. Fortalecer el accionar de las ESAL implica la incorporación de nuevas tecnologías y la migración hacia procesos más eficientes. Esto les permite caracterizar procesos de valor, tomar decisiones pertinentes sobre la adopción de innovaciones, y posicionarse como gestores de innovación desde el territorio, fomentando la apropiación de la CTi y el desarrollo de capacidades para la disminución de brechas y el acceso a incentivos. Este enfoque contribuye a incrementar su competitividad y productividad.

En resumen, las perspectivas anteriores revelan un desafío para las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en la incorporación de herramientas que les permitan identificar oportunidades, dinamizar sus operaciones, gestionar el cambio en sus procesos y mejorar su eficiencia a largo plazo. El análisis se centrará en la intervención de los procesos claves para proponer una estrategia de innovación, permitiendo a las ESAL medir su nivel de innovación, seleccionar la estrategia más adecuada, aumentar sus niveles de innovación y fortalecer sus servicios con elementos diferenciadores para alcanzar sus objetivos en el mercado. Esto implica aceptar la innovación como eje fundamental para generar cambios en la sociedad y consolidar los procesos internos de la organización.

Preguntas de Investigación

¿Qué estrategia de innovación fortalecería la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro -ESAL- de Medellín?

3. Objetivos

Objetivo general

Proponer una estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro – ESAL- de Medellín.

Objetivos específicos

1. Explorar el contexto internacional, nacional y local de las prácticas de innovación en las ESAL.
2. Identificar prácticas de innovación en los procesos internos de las ESAL de Medellín, tomadas como caso de estudio.
3. Determinar los criterios de innovación relevantes en los procesos internos de las ESAL) de Medellín tomadas como caso de estudio.

4. Marco teórico

A continuación, se presentan los principales sustentos teóricos relevantes para el entendimiento y abordaje del trabajo de grado en cada uno de sus componentes: estrategia, innovación, gestión de procesos y Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL; como se exponen a continuación.

4.1. Estrategia

La estrategia, como disciplina independiente de la teoría organizacional, se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de cuáles son los recursos actuales vs los requeridos y la creación de los cambios considerados necesarios para generar una ventaja competitiva que permita lograr el futuro deseado, apoyándose en la contribución de otras ciencias (como la economía, la sociología, la psicología y la política) orientadas a buscar alternativas que permitan a las organizaciones tener un mejor desempeño y ser más competitivas (Rivera et al, 2011). Algunos de los aspectos más relevantes de la estrategia organizacional incluyen la definición de las áreas estratégicas del negocio, los medios utilizados, los diferenciadores, la flexibilidad, la velocidad y la lógica económica para la obtención de beneficios, como se muestra en la figura 1.

Figura 1 Aspectos que enmarcan la estrategia organizacional



Nota: tomada de (Bayó & Camps, 2015)

De otro lado, dentro de la evolución de la estrategia para tomar decisiones frente al futuro y formular las más adecuadas y ajustadas a la organización, existen algunas herramientas tangibles que permiten analizar la situación de la organización y su entorno, incorporando aspectos más formales (planes, programas y presupuestos) que le permitan identificar panoramas competitivos con costos, segmentación o diferenciación teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de todas las partes involucradas o stakeholders e identificar qué capacidades, procesos, estructuras, contextos y rasgos culturales aceleran la habilidad de las organizaciones para ser innovadoras. (Canós Darós et al., 2015; (David, 2013); Miklos, 2002; Rivera et al., 2011; Sierra Contreras, 2013).

Figura 2 Herramientas tangibles de apoyo a la definición de estrategias



Nota: Elaboración propia a partir de (Canós Darós et al., 2015; Miklos, 2002; Morffe, 2019; Rivera et al., 2011; Pan et al., 2019; Sierra Contreras, 2013)

4.2. La Innovación como concepto

Cuando se realiza el rastreo de la definición del término innovación se encuentran diferentes autores y variaciones de los mismos, dadas por las visiones, enfoques y áreas del conocimiento de las que forman parte, lo que permite evidenciar que el concepto de innovación es un concepto dinámico.

Una de las primeras aproximaciones y que ha tomado relevancia en los textos sobre innovación como punto de partida es el análisis de Joseph Alois Schumpeter (1883 a 1950), uno de los economistas más relevantes de la primera mitad del siglo XX considerado el padre de los estudios sobre ciclos económicos e innovación, cuyo trabajo se centró en el pensamiento económico y la teoría del desarrollo económico, esta última denominada: la destrucción creativa (Schumpeter, 1963) y designa la búsqueda de nuevas ideas que rompen con las concepciones previas, implicando en ocasiones la destrucción de ideas preconcebidas con el fin de posicionar e implementar nuevos constructos con el fin de generar posición estratégica y mejores utilidades a la organización (Tidd & Pavitt, 2011).

La formulación previa de Schumpeter se sitúa en el ámbito de las teorías emergentes de la economía evolutiva, pues en esta cobra importancia la noción de destrucción creativa propuesta por Schumpeter, donde se potencian las innovaciones de los emprendedores como motor que jalona el crecimiento económico sostenido a largo plazo. Esto se debe a la constante búsqueda del empresario de participar de los mercados existentes o desatendidos por la oferta actual, también permite crear nuevos nichos a partir de necesidades emergentes, generando su propia demanda y rompiendo con el equilibrio presente de los mercados. Este proceso implica la destrucción de valor de empresas que podrían estar bien posicionadas en los mismos, generando un desequilibrio económico que proporciona una ventaja competitiva, a menudo dominante, y desencadena un cambio socioeconómico (Valencia de Lara & Patlán Pérez, 2011).

En la descripción de la teoría de Schumpeter se puede observar una estructura de factores de innovación con relación a la introducción de un nuevo bien que el mercado no conozca o no esté familiarizado, que posibilite mejorar sustancialmente la calidad del mismo, un nuevo método de producción que permite hacer los bienes de forma diferentes o no probado en la experiencia manufacturera mediante una nueva forma de producción, la apertura de nuevos mercados, conquista de canales de aprovisionamiento y suministro de materias primas para la industria o bienes manufacturados, la creación de nuevas organizaciones ya sea bajo la figuras de monopolio, oligopolio o también la anulación de estos dos mencionadas a partir de la nueva organización (Schumpeter, 1963), esto se da por la intención revolucionaria e innovadora del empresario de sus formas de producción y uso de su invención lo que requiere pensar más allá del horizonte de lo conocido y la resistencia al cambio presente en el medio, aptitudes que se evidencian en una pequeña porción de la población lo que define el tipo y función del emprendedor innovador (Herrera Vargas et al., 2016).

Dado lo anterior, el concepto de innovación presenta diferentes enfoques dada la pluralidad de autores, por tal motivo se presentan una tabla con una relación del concepto:

Tabla 1 Conceptos de innovación

Elemento definidor	Autores	Definición
Introducción de novedades	Schumpeter (1939)	Nuevas combinaciones de recursos ya existentes para acceder a nuevos mercados, producir nuevos productos, o producir antiguos de una forma más eficiente.
	Tidd, Bessant y Pavitt (2008)	Conjunto de actividades organizacionales para la creación o adquisición de soluciones, prototipos, intentos de producción, producción y comercialización de productos y servicios inéditos o mejorados.
Introducción de novedades y agentes participantes Aprendizaje organizacional	Błędów et al (2009), Copley, Kaufman y Copley (2011)	Desarrollo e introducción intencional de ideas nuevas, útiles y prácticas por parte de individuos, equipos y organizaciones.

Elemento definidor	Autores	Definición
	Camisón y Manfort Mir (2012)	Resultado visible de la capacidad de las organizaciones para generar nuevos conocimientos y formas de utilización, combinación, síntesis y/o mejoras sustanciales para la introducción de novedades en el mercado.
Rendimiento empresarial	Cropley, Kaufman y Cropley (2011), Ramadani, Ger guri (2011), Stoilov (2015)	Capacidad de las organizaciones para influir en sus recursos organizacionales, de marketing, habilidades gerenciales, conocimientos, capacidades y estrategias organizacionales para la eficacia y el éxito empresarial.
Desempeño empresarial y desarrollo socioeconómico	Imbuzeiro (2014)	Conversión de una nueva idea en algo que pueda ser comercializable o

Elemento definidor	Autores	Definición
		provechoso al progreso de las empresas, regiones y economías.
	Huang, Ribeiro-Soriano, (2014)	Además de fomentar la creación de productos y procesos, la innovación favorece el desempeño de negocios, el bienestar social y la creación de riquezas en una región o país.
Innovación puede significar tanto una actividad como el resultado de la actividad	Manual de Oslo OECD & Eurostat (2018):	Una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de estos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso).

Nota: OECD/Eurostat, 2018; Oliveira Rocha et al., 2019)

Al explorar el término innovación, como categoría conceptual especializada, es necesario diferenciarlo de la invención porque este último se refiere a un hecho tecnológico asociado a la introducción de novedades significativas a productos y procesos susceptibles de aplicación industrial, este hecho implica que no todo hecho asociado a la introducción tecnológica tenga éxito en su explotación comercial, o sea, las invenciones pueden o no tener éxito en el mercado. La innovación entonces es un hecho social, es decir está asociado a las dinámicas económicas y sociales responsables por la producción y transformación del conocimiento científico y tecnológico en riqueza económica, bienestar social y desarrollo humano (Castellanos Domínguez, 2007).

Recogidos todos los elementos descritos, entender la innovación implica esa recolección de diferentes aspectos que permiten converger a la idea principal del término que se refiere a la integración y comercialización de algo nuevo ya sea un producto, un proceso, o un método organizacional final (Oliveira Rocha et al., 2019). Con la introducción importante que plantea el manual de OSLO 2018 que permite enmarcar la innovación en ese intento fallido de introducción de producto o servicio al mercado cuando admite en su definición *“puesto en uso por la unidad (proceso)”* ya que en corrientes y concepciones anteriores se consideraba innovaciones cuando este obtenía buena demanda en el mercado que se medía principalmente en el recurso que generaba (incremento de ganancias) y la concepción de socialmente útil (beneficio para la sociedad) (OECD/Eurostat, 2018), lo que ha permitido entender que la innovación es un proceso bastante amplio en el cual se identifican algunas clasificaciones de la innovación para sus diferentes finalidades y usos.

4.3. Clasificación de la innovación

La innovación no es un proceso con enfoque diferenciado y en tanto su tipología no es única tal como lo expone Herrera Vargas et al., (2016) en su ABC de la innovación. Así, son múltiples las clasificaciones que se han hecho de la innovación, entre ellas las propuestas en el Manual de Oslo respecto al objetivo de la innovación realizado por OECD & Eurostat (2018) y que coinciden con lo propuesto por Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz Valle (2016) y De Araújo Uribe (2020) respecto a la innovación de producto, proceso, mercado y la innovación organizacional. Por otro lado, desde la magnitud de la novedad Leonard (2010) y Saridakis, Idris, Hansen & Dana (2019) proponen una nueva clasificación de la innovación en revoluciones tecnológicas, sistemas tecnológicos, innovación incremental e innovación radical. Estas últimas también consideradas por Pérez (1986) en la clasificación según los componentes de la novedad y la relación entre ellos. Además, Keeley, Walters, Pikkell & Quinn (2013) describen la innovación para aquellos escenarios organizacionales en los que la novedad es en relación con la organización misma, como lo son los modelos de negocio, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que las categorías de clasificación general de la innovación son aquellas que relacionan el objetivo de esta, la magnitud o el grado de novedad de la misma y por último aquella que relaciona los componentes de la novedad y la forma en que estos se relacionan, incluyendo aquellos orientados al lenguaje organizacional y que facilitan la puesta en marcha para la empresa, como se muestra a continuación.

En primer lugar, la clasificación basada en el objetivo de la innovación habla de la finalidad del proceso de innovación y el resultado esperado. Así, la innovación puede ser de producto, proceso, mercado o al interior de la organización como se muestra en la *Tabla 2*.

Tabla 2 Tipos de innovación de acuerdo con el objetivo de la innovación

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación de Producto	Bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes y materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.
Innovación de proceso	Es la introducción de un proceso de producción o de distribución, nuevo o significativamente mejorado. Ello implica cambios significativos en la forma en que se crean o entregan los productos, las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
Innovación de mercado, de posición o de mercadotecnia	Es el cambio en el contexto en el que se introducen los productos o servicios, con la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o del empaque de un producto, su posicionamiento, su promoción o su costo.

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación organizacional o de paradigma	Es la introducción de un nuevo método de organización en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización. Además, relaciona los cambios en los modelos mentales subyacentes que enmarcan lo que hace la organización.

Nota: Elaboración propia a partir de (De Araújo Uribe, 2020; Herrera Vargas et al., 2016)

En segundo lugar, los resultados o procesos que son intervenidos e incorporan un desarrollo innovador pueden tener características diferenciadas de acuerdo con la escala de novedad que estos presenten. Allí se identifica que la innovación puede ser progresiva o incremental, puede representar un cambio radical, puedes ser una novedad en el sistema tecnológico o puede enmarcar una gran revolución tecnológica como se expone en la *Tabla 3*.

Tabla 3 Tipos de innovación de acuerdo con el grado de novedad

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación incremental	Son las mejoras sucesivas a las que son sometidos todos los productos y los procesos. Los aumentos en la eficiencia técnica, la productividad y la precisión en los estos procesos, los cambios en los productos para elevar su calidad o reducir su costo o ampliar la gama de sus

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>posibles usos, caracterizan la dinámica evolutiva de toda tecnología. La tecnología del producto o proceso ha alcanzado la madurez y a menos de que aparezca una innovación radical que permita el establecimiento de una nueva trayectoria el nivel de productividad se estancará y tenderán a bajar las ganancias.</p>
<p>Innovación radical o disruptiva</p>	<p>Consiste en la introducción de un producto o proceso verdaderamente nuevo. Por la naturaleza auto contenida de las trayectorias de cambio incremental, es prácticamente imposible que una innovación radical resulte de los esfuerzos por mejorar una tecnología existente. Esta es, por definición, una ruptura capaz de iniciar un rumbo tecnológico nuevo.</p>
<p>Innovación de sistemas tecnológicos</p>	<p>Los sistemas tecnológicos son constelaciones de innovaciones interrelacionadas técnica y económicamente, afectando a varias ramas del aparato productivo. A partir de la petroquímica, por ejemplo, se pueden identificar varias familias de tecnologías:</p>

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>las fibras sintéticas que transforman la industria textil y de la confección; los plásticos cuyo múltiple impacto como material estructural genera toda una familia de equipos de extrusión, moldeo y corte, transforma la industria del empaque y abre un vasto universo de innovaciones en productos desechables y así, sucesivamente. Una vez establecida la lógica del sistema es posible predecir una sucesión creciente de nuevos productos y procesos, cada uno de los cuales, visto individualmente, aparece como una innovación radical, pero, dentro del conjunto del sistema puede considerarse como un cambio incremental.</p>
<p>Innovación de revoluciones tecnológicas</p>	<p>Estas son en realidad una constelación de sistemas tecnológicos con una dinámica común. Su difusión, a lo largo y ancho del sistema productivo, termina por englobar la casi totalidad de la economía. Estas revoluciones conducen a profundos cambios estructurales y están a la raíz de cada gran auge de la economía mundial. La Revolución</p>

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Industrial en Inglaterra, la era del ferrocarril a mediados del siglo pasado, la electricidad y el acero Bessemer en la Belle Époque, el motor de combustión interna, la línea de ensamblaje y la petroquímica en el reciente boom de posguerra, son todos ejemplos de este tipo de revoluciones de impacto generalizado capaces de transformar los modos de producir y vivir, y la geografía económica mundial.

Nota: Elaboración propia a partir de (De Araujo Uribe, 2020; Herrera Vargas et al., 2016)

Por otro lado, es importante considerar que una de las condiciones habilitantes para el proceso de innovación es que esté en línea con los principios de la organización en la que se aplica, lo que facilita su puesta en marcha e involucra una clasificación adicional de los tipos de innovación, la cual está orientada al lenguaje empresarial. Aquí se considera si lo que se está innovando es un componente del resultado final o si es el conjunto en sí, como se describe en la *Tabla 4*.

Tabla 4 Tipos de innovación orientada al lenguaje empresarial

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Innovación incremental	Es un tipo de innovación que consiste en la unión de los componentes tradicionales y la forma en que se

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>relacionan de manera habitual. En el caso de una bicicleta o un automóvil, sería el desarrollo o la introducción al mercado de otra bicicleta o automóvil con mejoras menores en sus componentes, como pueden ser el freno, la dirección, la forma de propulsión, y estos estar ubicados en el mismo lugar de siempre.</p>
<p>Innovación arquitectónica</p>	<p>Es aquella en la que los componentes son los tradicionales, pero la forma en la que se relacionan es nueva; es el caso de las bicicletas cuya propulsión se encuentra ubicada en las manos, aquellas en las que la postura no es la tradicional, acostados hacia abajo o arriba. En arquitectura se ven estas innovaciones constantemente, pues las construcciones poseen cimientos, columnas, hierro, acero, cemento, ladrillos o madera, pero todos son arquitectónicamente diferentes.</p>
<p>Innovación modular</p>	<p>Es aquella en la que se mejoran componentes, pero la interacción con el sistema sigue siendo la misma. Es el caso de las mejoras focalizadas, por ejemplo, una bicicleta, un automóvil o incluso un</p>

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p>componente de dicho automóvil como el motor, el freno, los marcos de fibra de carbono, los sillines ergonómicos, la amortiguación y toda mejora en los componentes, más no en el sistema completo.</p>
<p>Innovación radical</p>	<p>Es aquella en la que tanto los componentes como la interacción entre estos es nueva, como el paso del teléfono de disco al teléfono móvil y posteriormente a los teléfonos inteligentes. La innovación radical parte de resolver problemas a partir de tecnologías o desarrollos que no existen aún. Para hacer una innovación radical que reemplace la bicicleta, por ejemplo, debería identificarse un medio de transporte óptimo unipersonal, segway, scooter monociclo, wegoo unicycle, la caminadora tipo bicicleta, entre otros; sistemas que poseen nuevos componentes y maneras de articularlos.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de (De Araújo Uribe, 2020; Herrera Vargas et al., 2016)

Complementario a la síntesis anterior, es posible identificar que en algunos escenarios la innovación se encuentra en la cadena de valor que la empresa ha implementado para la

obtención de ese resultado final que materializa su propuesta de valor, donde esta tipología se muestra en la *Tabla 5*.

Tabla 5 Tipos de innovación en los procesos organizacionales generadores de valor

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Modelo de negocios	Generación de beneficios, modelos de ingresos y estructura de costos.
Redes (Networking)	Creación de redes, comunidades, alianzas, partnerships u otros, para construir valor creciente y sostenible.
Estructura organizativa	Estructura innovadora y alineación, ingresada de activos intangibles, personas y capital.
Procesos	Métodos y procedimientos innovadores para agilizar y flexibilizar las cooperaciones y hacer eficiente el trabajo diario.
Producto	Atributos, capacidades, competencias, componentes, funciones que diferencian y posicionan el producto o servicios de manera única y especial.
Sistema / plataforma	Aspectos complementarios que aumentan el valor percibido del producto o servicio, como es el caso de sistemas operativos, implementación de plataformas de pago, entre otros.

TIPOS DE INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
Servicio	Ofrecer al cliente o consumidor un servicio superior con asistencia diferencial, como es el caso del servicio al cliente, soporte técnico y similares.
Canal	Forma en la que las empresas transfieren, mueven y comunican sus productos o servicios al mercado, principalmente asociado a su distribución y entrega.
Marca	Generación de sentido de pertenencia e identidad, gracias a la cual el cliente se siente ligado a una comunidad especial.
Customer engagement	Manera en que la empresa interconecta y establece vínculos emocionales con sus clientes.

Nota: Elaboración propia a partir de (De Araújo Uribe, 2020; Herrera Vargas et al., 2016)

Finalmente, de acuerdo con las clasificaciones mencionadas de la *tabla 2* a la *tabla 5*, es posible afirmar que el proceso de innovación en todos los casos es en esencia el mismo y sus variantes solo están dadas por el campo de aplicación y/o los resultados que se quieren obtener para generar una diferenciación y un incremento en la cadena de valor asociada. Por esta razón, es importante para las empresas no solo conocer qué tipo de innovación implementan para generar nuevos productos y/o servicios sino también identificar las herramientas más apropiadas para llegar a ellos y ser capaces de protegerlos, con el fin de

liderar los cambios en sus sector con el máximo rendimiento económico con mecanismos competitivos de protección y apropiación.

4.4. Apropiación de la innovación

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de innovación es la apropiación de sus beneficios para llevarla a cabo e implementarla con éxito al interior de la organización. Así, destacan siete elementos a tener en cuenta para implementarlas: los atributos de la innovación, la delimitación de los clústeres o segmentos a quien va dirigida, la demostración de su efectividad, la identificación de los potenciales adoptadores e implementadores, los factores del contexto, los líderes de opinión y finalmente, la adaptación de la intervención para facilitar la difusión de la innovación (Medarde Barragán, 2017).

Figura 3 Elemento claves para la implementación y difusión de la innovación

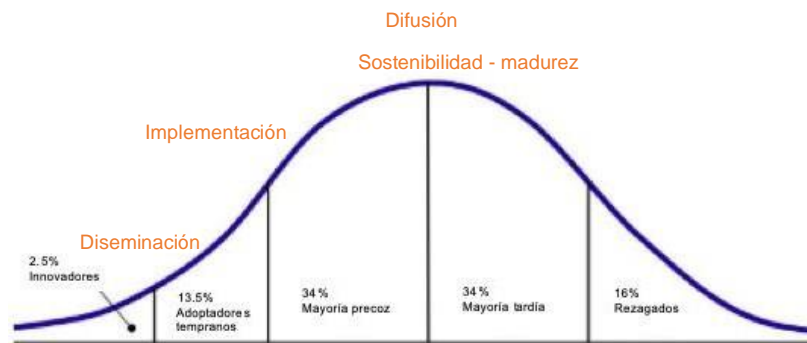


Nota: Elaboración propia a partir de (Medarde Barragán, 2017)

Dicha adaptación de la intervención depende además de la capacidad innovadora de la organización, la cual va de la mano de la estructura organizacional, el capital humano, la conformación de redes y finalmente de la cultura y los valores de la organización, como resultado de los procesos de gestión del conocimiento donde se involucra la creación, absorción, integración y reconfiguración de este (Cárdenas Acosta et al., 2018).

Estas consideraciones, dan el ritmo de difusión y adopción de una innovación en la organización, la cual gráficamente sigue una distribución normal que distingue cinco categorías de adoptadores: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría precoz, mayoría tardía y rezagados (Medarde Barragán, 2017), los cuales a su vez corresponde a los puntos críticos de la curva S de madurez de la innovación o la tecnología a adoptar (Zartha et al., 2017).

Figura 4 Modelo de difusión (azul) vs fases de adopción de la innovación (naranja)



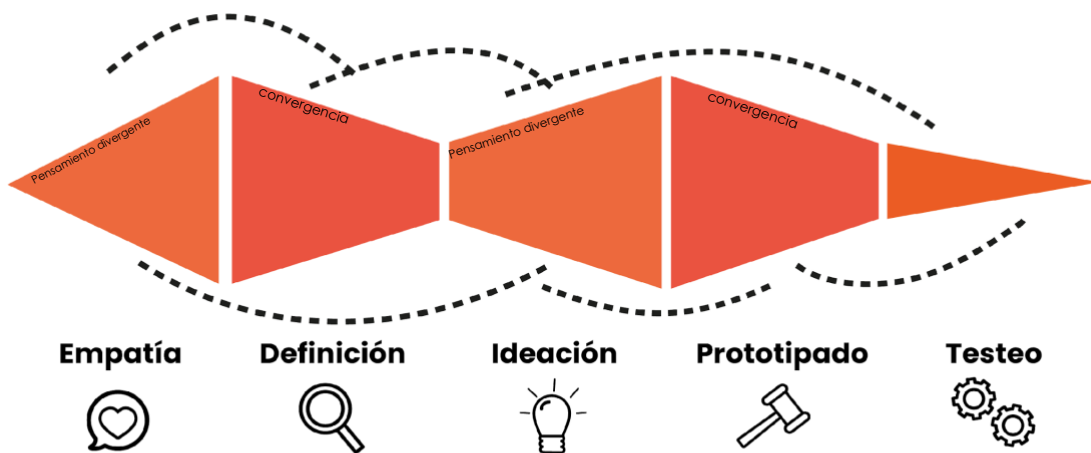
Nota: Elaboración propia a partir de (Medarde Barragán, 2017)

De este modo, el anterior planteamiento explica la dinámica del proceso en el cual la introducción de la innovación representa ventajas para la organización con respecto al status quo inicial, es decir, antes de la apropiación y brinda elementos claves que debe considerar la organización para que dicha apropiación sea sostenible. Adicionalmente, no sólo es entender las bondades de la innovación, sino que este proceso debe ir acompañado de metodologías que les permitan a la entidad apropiarse de una manera más ágil la

innovación a través del entendimiento de las dinámicas del mercado, lo que quieren sus usuarios o beneficiarios y la optimización de sus recurso.

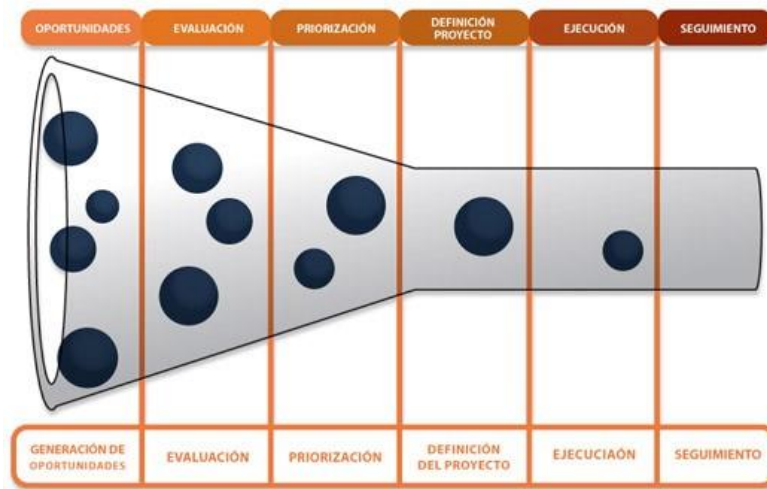
En este sentido, metodologías como el design thinking, al centrarse en comprender las necesidades reales de los usuarios y su contexto, se convierte en una herramienta poderosa para desarrollar soluciones innovadoras y centradas en las personas a las que sirven, mejorando así la efectividad de sus programas y servicios con una iteración permanente entre herramientas de divergencia y convergencia para obtener los mejores resultados en cada fase.

Figura 5 Esquema general de la metodología de design thinking



Por otro lado, el túnel de Funnel de innovación proporciona un marco estructurado que guía el proceso de innovación desde la generación de ideas hasta su implementación, asegurando un enfoque sistemático y eficiente en la búsqueda de soluciones creativas cocreadas con el entorno.

Figura 6 *Tunel de Funnel para priorización y decantación de ideas*



En relación con lo anterior, es evidente que existen diversas metodologías disponibles para gestionar, apropiar o incentivar la innovación. Estas metodologías representan una combinación de múltiples herramientas de ideación, priorización y co-creación. Su aplicación puede ampliarse en el ANEXO 2, maximizando el aprendizaje a través de ciclos cortos de desarrollo para innovar de manera efectiva, adaptarse a los cambios del entorno y ofrecer soluciones que generen un impacto positivo y sostenible en las comunidades a las que sirven.

Estas metodologías y enfoques no solo permiten mejorar la eficacia y eficiencia, sino también fortalecer la habilidad de innovación y la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de la sociedad, incrementando los niveles de apropiación en la organización. Esto posiciona a la organización en el mercado en diferentes escalas de madurez, de acuerdo con el modelo considerado, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6 *Modelos de medición de los Niveles de madurez de la innovación en la organización de acuerdo a su apropiación*

MODELO	NIVEL DE MADUREZ
McKinsey & Company	<ul style="list-style-type: none"> • Principiante: La innovación es esporádica y no está sistematizada. La organización no tiene una estrategia clara de innovación y la toma de decisiones es reactiva. • Intermedio: La organización comienza a formalizar el proceso de innovación, pero aún no está integrado a la estrategia general.

MODELO	NIVEL DE MADUREZ
	<p>Existe una cultura de innovación incipiente y la toma de decisiones es más proactiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avanzado: La innovación se gestiona de manera sistemática y se integra a la estrategia de la organización. Hay una cultura de innovación sólida y la toma de decisiones es estratégica.
Booz Allen Hamilton	<ul style="list-style-type: none"> • Fundacional: La innovación no es una prioridad para la organización. No hay una estrategia de innovación definida y los recursos destinados a la innovación son limitados. • En desarrollo: La organización tiene una estrategia de innovación definida e implementada. Se experimenta con diferentes enfoques a la innovación y se miden los resultados. • Líder: La innovación está integrada en la cultura de la organización y se colabora con actores externos para impulsarla. Se cuenta con un portafolio de proyectos de innovación en diferentes etapas de desarrollo.
Modelo de Pirámide Invertida (MMPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Principiante: La innovación es esporádica y no está sistematizada. No existe una cultura de innovación y la toma de decisiones es reactiva. • Aprendiz: Se comienza a formalizar el proceso de innovación, pero aún no está integrado a la estrategia general de la organización. Hay una cultura de innovación incipiente y la toma de decisiones es más proactiva. • Experimentado: La innovación se gestiona de manera sistemática y se integra a la estrategia de la organización. Existe una cultura de innovación sólida y la toma de decisiones es estratégica. • Conectado: La innovación es un elemento central de la cultura de la organización y está profundamente integrada en todos sus procesos. Se colabora con actores externos para impulsar la innovación y la toma de decisiones es altamente estratégica. • Experto: La organización es líder en innovación a nivel global. La innovación es su principal ventaja competitiva y la toma de decisiones es visionaria.
Índice de Madurez de la Innovación (IMI)	<ul style="list-style-type: none"> • Principiante: La innovación no es una prioridad para la organización. No hay una estrategia de innovación definida y los recursos destinados a la innovación son limitados. • Constructor: Se comienza a implementar una estrategia de innovación, pero aún no está completamente desarrollada. Hay algunos procesos de innovación definidos, pero no están bien integrados.

MODELO	NIVEL DE MADUREZ
	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentador: La organización tiene una estrategia de innovación definida e implementada. Se experimenta con diferentes enfoques a la innovación y se miden los resultados. • Conector: La innovación está integrada en la cultura de la organización y se colabora con actores externos para impulsarla. Se cuenta con un portafolio de proyectos de innovación en diferentes etapas de desarrollo. • Experto: La organización es líder en innovación a nivel global. La innovación es su principal motor de crecimiento y se utiliza para crear nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en McKinsey & Company ,2016; Booz Allen Hamilton, 2016; AcceptMission. 2021, upc, n.d).

4.5. Innovación en el entorno organizacional

La *Tabla 4* y *Tabla 5* exponen las distintas variantes que puede presentar la innovación en el entorno organizacional y los componentes principales de cada uno de ellos. Sin embargo, como se muestra en la *figura 3* existen aspectos organizacionales que se convierten en condiciones habilitantes, o no, para la generación de innovación, ya que determinan el ritmo de adopción de la innovación y además involucran su capacidad interna: infraestructura, capacidad instalada, capital humano, conocimiento y por supuesto su relacionamiento o cultura organizacional (De Araújo Uribe, 2020).

Hogan y Coote (2014) aseguran que tanto los valores como las normas de una organización inducen a sus integrantes a ser innovadores, así como Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) que afirman que la cultura organizacional es un determinante fundamental de la capacidad innovadora de las empresas. De este modo, una empresa con una cultura organizacional fuerte tiene empleados que se identifican con el negocio, conocen sus productos, se interesan por sus clientes y entienden sus procesos, lo que

permite orientar los esfuerzos/recursos al intercambio de conocimientos y la gestión de los mismos, con miras a disminuir brechas al interior de la compañía y la generación de activos, bienes tangibles e intangibles derivados del *know how* de la organización y que a largo plazo pueden convertirse en elementos diferenciadores para la generación de valor agregado a la compañía.

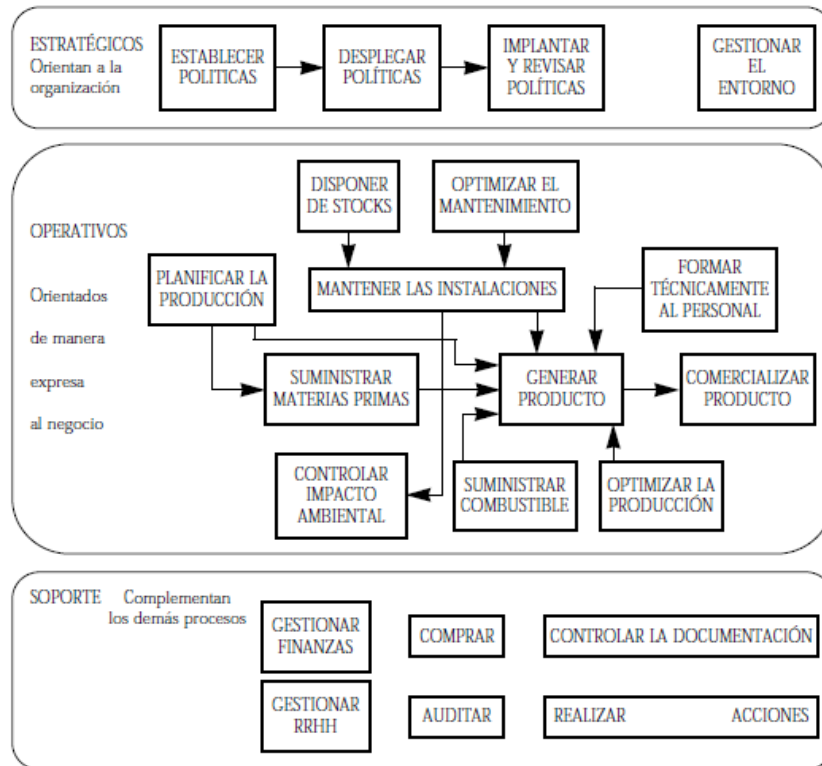
De acuerdo con lo anterior, parte del éxito del proceso de innovación es un claro entendimiento de la organización para poder identificar los puntos en los que puede ser aplicada. Esta conclusión es válida independiente de la tipología de la organización en la que se quiera implementar, aunque por la naturaleza e interés del presente trabajo se profundizará con mayor detalle en las organizaciones de la sociedad civil y en estas en las entidades sin ánimo de lucro.

4.6. Gestión de procesos

Los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. los procesos son la base del desarrollo de políticas y estrategias operativas sólidas en los modelos de gestión de las organizaciones. Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios, seleccionando los procesos claves para la determinación y evaluación de las oportunidades de mejora y su relación con las estrategias empresariales para generar sostenibilidad y procesos de innovación eficientes en cada uno de los niveles

que la organización ha identificado en su mapa de procesos. (Figura 7) (Diaz Cáceres & Pérez Salcedo, 2017; Zaratiegui, 1999).

Figura 7 Esquema general del mapa de procesos



Nota: Tomado de (Zaratiegui, 1999)

Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos para hacer más eficiente la organización y maximizar el impacto generado en la comunidad. (Bayó & Camps, 2015; Fullan & Ross, 2020; Mayar, 2010).

4.7. Organizaciones de la sociedad Civil

Las *Organizaciones de la Sociedad Civil* son espacios de acción colectiva diferentes al Estado, las cuales fundamentan su operación en la incorporación de la acción sin ánimo de lucro. Algunos ejemplos de ellas son: las organizaciones populares, las organizaciones de base, los movimientos sociales, los sindicatos, los partidos políticos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las entidades sin ánimo de lucro - ESAL, entre otras. Así, hablar de OSC es el término más amplio que se encuentra en el contexto mundial en relaciones a las entidades sin ánimo de lucro (Revilla Blanco, 2012).

Estas organizaciones sociales descritas, a través de la historia, han cumplido un papel fundamental en el aporte al desarrollo regional, contribución en la construcción social y atención de elementos fundamentales que deben ser atendidos por el Estado en diferentes regiones, sectores y grupos poblacionales, como son los sectores de educación, salud, vivienda, desarrollo económico, grupos indígenas, población víctima del conflicto armado, poblaciones afro, poblaciones LGTBIQ, entre otras. Se evidencia así, la importancia y el aporte económico y social debido a la capacidad y eficacia que poseen a la hora de obtener resultados en el trabajo con los sectores, grupos y poblaciones enunciados, por sus vínculos y afinidad con estos que en algunos casos son objetos de discriminación sistémica en los procesos de desarrollo (Grupo asesor sobre sociedad civil y eficacia de la ayuda, 2008).

4.8. Entidades sin ánimo de lucro - ESAL

Las *Entidades Sin Ánimo de Lucro* son personas jurídicas que surgen por la voluntad de asociatividad de las personas naturales o jurídicas, con la finalidad de realizar actividades en beneficio de sus asociados, terceras personas o comunidad en general, esto implica la

inversión de sus utilidades en su objeto misional lo que determina su naturaleza sin ánimo de lucro.

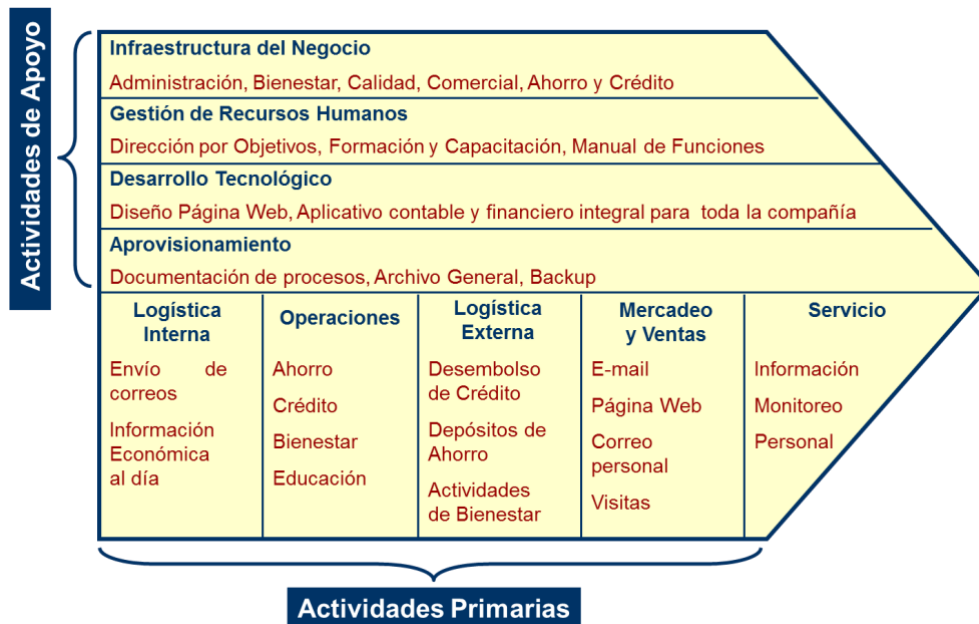
4.8.1. Descripción, sector y funcionamiento

Las *ESAL* pertenecen al tercer sector y tiene características propias para su accionar, por ende, estas al ser organizaciones legalmente constituidas de carácter civil se rigen por el derecho privado, el total de su patrimonio se destina en su totalidad a cumplir con su finalidad u objeto misional, tiene un propósito sobre el interés general o beneficia un número importante de personas contribuyendo a los fines del Estado, con relación a las actividades que ejecutan subsanado donde el este no hace presencia y por tanto, desatiende las comunidades, son una expresión del derecho a la asociación que se enmarca dentro del ejercicio del derecho privado, son fuertes en la promoción de valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación, solidaridad en las actividades que desarrolla y los excedentes generados dentro de estas no se reparten a diferencia de una sociedad comercial que si lo pueden hacer de acuerdo a su composición (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

4.8.2. Procesos organizacionales generadores de valor

Bajo un modelo tradicional de cadena de valor de acuerdo con lo planteado por Michael Porter en 1985, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa a partir de la identificación de una serie de etapas, actividades o procesos que van agregando valor para sus clientes y grupos de interés. Dichas etapas de generación de valor se dividen en dos grandes grupos como se muestra en la figura 8; procesos de apoyo, transversales a la operación y los procesos primarios que soportan la operación y funcionamiento de la entidad (Duque Escobar, 2014).

Figura 8 Cadena de valor basada en el servicio, caso organización solidaria



Nota: Tomado de (Duque Escobar, 2014)

4.8.3. Quienes la componen

Juntas de Acción Comunal; Entidades de naturaleza cooperativa; Fondos de empleados; Asociaciones mutuales, así como sus organismos de integración; Instituciones auxiliares del cooperativismo; Entidades ambientalistas; Entidades científicas, tecnológicas, culturales, e investigativas; Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos; Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar; Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; Corporaciones, asociaciones y fundaciones; Entes Gremiales; Asociaciones Profesionales, Juveniles, Sociales, de Egresados, de Padres de Familia; Instituciones de educación superior, Instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994; Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones, asociaciones de ministros;

Entidades privadas del sector salud de que trata la Ley 100 de 1993; Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores; Partidos y movimientos políticos; Organizaciones comunitarias de primero, segundo, tercero y cuarto grados; Asociaciones de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos que trata la Ley 44 de 1993; Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia; Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones pertinentes, Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal; Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982; Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890; Entidades que conforman el Sistema Nacional del Deporte de los niveles nacional, departamental y municipal regulados por la Ley 181 de 1995 y Decreto - Ley 1228 de 1995; Organizaciones gremiales de pensionados de que trata la Ley 43 de 1984; y Las casas - cárcel que trata la Ley 65 de 1993. Este listado no es taxativo, en tanto pueden existir entidades sin ánimo de lucro creadas por norma especial (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

5. Desarrollo metodológico

El presente trabajo de grado se enmarca en una **investigación mixta (exploratoria – descriptiva)** en el contexto de las ESAL en Medellín; la cual parte de una revisión bibliográfica de contextualización, seguida de trabajo de campo con organizaciones tipo ESAL para la recopilación de datos cualitativos y la interpretación de éstos como punto de partida para la estructuración de la propuesta.

En primera instancia, se llevó a cabo una *investigación exploratoria*, definida como aquella que se realiza sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, proporcionando una visión aproximada y un nivel superior de conocimientos (Arias, 2012, p. 23). En esta fase se exploran e identifican las teorías y modelos de innovación presentes en la literatura académica y científica, así como identificar las estrategias y buenas prácticas de innovación que se implementan en las Entidad sin ánimo de lucro – ESAL- de Medellín.

En Segunda instancia, se llevó a cabo la *investigación descriptiva*, que, según lo planteado por (Bernal, 2010), consiste en reseñar las características o rasgos de la situación de un fenómeno objeto de estudio; en este caso, esta fase se utilizó para determinar los factores claves de las estrategias de innovación y validar cualitativamente la pertinencia de las estrategias de innovación propuestas para las particularidades de las ESAL de Medellín.

Así, aunque ambos enfoques de investigación presentan de manera individual elementos relevantes para el estudio, su mayor valor se obtiene cuando se consideran en conjunto, un enfoque mixto con énfasis en la planificación, la recolección de datos, el análisis y la interpretación de resultados. (Creswell, J. W. 2018).

Finalmente, Es importante destacar que la combinación de enfoques exploratorios y deductivos en la investigación mixta no está exenta de desafíos. Es necesario planificar

cuidadosamente el estudio para garantizar que los métodos se complementen entre sí y que los datos recolectados sean de alta calidad.

Este ejercicio, fue llevado a cabo aplicando un **método cualitativo - deductivo** dividido en 3 fases: referenciación, diagnóstico y parametrización; cada una de ellas alineada con un objetivo específico de la investigación; brindando los elementos técnicos y conceptuales para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Figura 9 Diagrama del diseño metodológico de la investigación

Referenciación	Explorar el contexto internacional, nacional y local de las prácticas de innovación en las ESAL	Estudio bibliométrico
Diagnóstico	Identificar prácticas de innovación en los procesos internos de las ESAL de Medellín, tomadas como caso de estudio	Diseño y aplicación de un instrumento de caracterización Sistematización de la información Análisis cualitativo
Parametrización	Estructurar la propuesta de estrategia de innovación en la gestión de los procesos internos de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) de Medellín, basándose en los criterios identificados en los casos de estudio	Análisis Deductivo Estructuración de la propuesta a partir de los resultados y análisis obtenidos
Fase metodológica	Objetivo	Actividades

Nota: Elaboración propia

5.1. Fase I Referenciación

Esta fase está asociada al logro del primer objetivo específico *Explorar el contexto internacional, nacional y local de las prácticas de innovación en las ESAL*. Corresponde a una etapa de contextualización e identificación de referentes sobre las prácticas de innovación utilizadas por las Entidades sin ánimo de lucro – ESAL - en el entorno internacional, nacional

y local. Esta exploración se llevó a cabo mediante la revisión bibliográfica en bases de datos, centros documentales y repositorios institucionales de entidades de educación superior, así como en centros tecnológicos y/o empresas que proporcionen información relevante para la Identificación de prácticas de innovación existentes en las organizaciones del tercer sector y ESAL.

5.2. Fase II – Diagnóstico

Esta fase está asociada al logro del objetivo específico: *identificar prácticas de innovación en los procesos internos de las ESAL de Medellín tomadas como caso de estudio*. En este sentido, se parte del diseño de un instrumento de recolección de información para Identificar y caracterizar las prácticas de innovación existentes en los procesos de las ESAL de Medellín, tomando un grupo de organizaciones como caso de estudio para aplicar el instrumento. Así, se fija la investigación en el contexto local y se procede a una etapa de recolección, depuración, clasificación y análisis de la información de los procesos que reconocen la innovación en la entidad en busca del reconocimiento del estado de aplicación de estos al interior de las organizaciones e identificar de manera cualitativa prácticas y entidades referentes, brechas de la gestión y el nivel de innovación general de las organizaciones caso de estudio.

5.3. Fase III – Parametrización

Esta fase se vincula con la consecución del objetivo específico de *Determinar los criterios de innovación relevantes en los procesos internos de las ESAL) de Medellín tomadas como caso de estudio*. Donde a partir de los resultados cualitativos del instrumentos y las deducciones

planteadas en la fase anterior, se procede a estructurar la propuesta de estrategia de innovación en la gestión de los procesos internos de las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) de Medellín, considerando el nivel de innovación identificado para determinar los procesos que requieren intervención y/o fortalecimiento dentro de su estructura para mejorar a través de herramientas de innovación, su desempeño en el desarrollo de su actividad misional y su impacto ante los asociados.

Finalmente, esta última etapa de la investigación presenta la propuesta de estrategia CAD CONOCE–ADOPTA-DINAMIZA la cual sugiere una serie de factores claves en tres niveles de madurez diseñados teniendo en cuenta los modelos presentados en la tabla 6, acompañados de un conjunto de herramientas y estrategias orientadas a brindar una propuesta clara para que las organizaciones tipo ESAL de Medellín puedan gestionar de una manera más eficiente la innovación en sus procesos.

6. Referenciación: exploración del espacio literario relevante a la innovación del Tercer sector

En el capítulo abordado anteriormente se describe la metodología utilizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Así, en este capítulo se presenta la primera fase de la investigación una exploración del contexto internacional, nacional y local de las prácticas de innovación en las ESAL a partir de la revisión y el análisis bibliométrico de los aspectos cuantitativos de la producción, difusión y uso de la información registrada en las diferentes bases de datos científicas tomadas como relevantes para el estudio (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021; López-Sánchez et al., 2022).

En primer lugar, la exploración de referencias en estrategias de innovación dentro de las organizaciones sin fines de lucro implica dividir el análisis en períodos de tiempo, con mayor interés en el intervalo entre 2013 y 2023. Esta investigación se llevó a cabo utilizando bases de datos como Scopus, Proquest, Ebsco, Science Direct, Scholar Google, entre otras. A partir de esta búsqueda exhaustiva, se identificaron 31 documentos relevantes, incluyendo artículos, tesis, libros e informes de investigación, que se alinean con los objetivos del estudio. Estos documentos fueron sometidos a un proceso de selección meticuloso para identificar indicadores de calidad, palabras clave y otros elementos pertinentes, tal como se detalla en la matriz de calidad presentada en el Anexo 1.

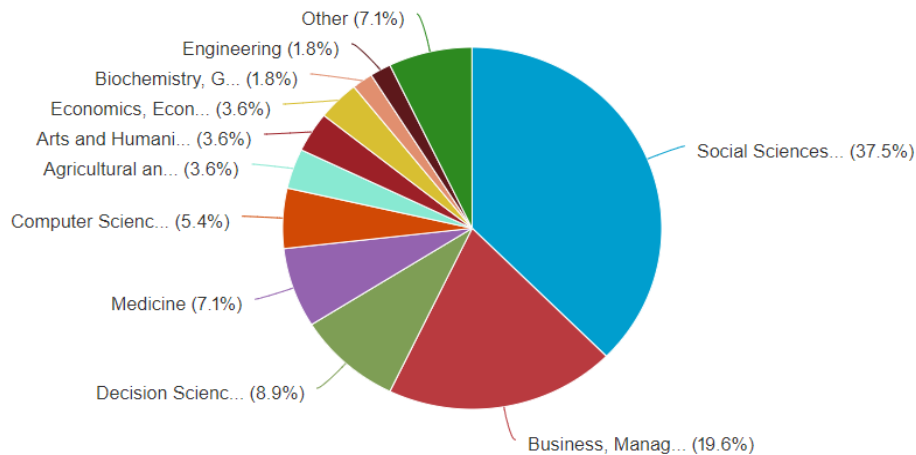
Así, después de analizar las diferentes bases de datos y las ecuaciones de búsqueda utilizadas, se determinó que SCOPUS® fue la base de datos que generó más valor en los resultados. Por esta razón, se llevó a cabo un análisis más profundo utilizando la siguiente ecuación: TITLE-ABS-KEY ((innovaci* AND ((+organizaci* OR entida* OR fundaci* OR

corporaci*) AND ("no gubernamenta*" OR "socieda* civi" OR "sin ánimo de lucro" OR socia* OR comunitaria*)) OR ong OR "Tercer Sector")).

6.1. Entorno global

Partiendo de los resultados de la ecuación lógica en SCOPUS® se identificaron diferentes dinámicas relevantes con relación a las palabras claves utilizadas en la estructura de búsqueda, focalizando los más relevantes con relación al comparativo del número de publicaciones respecto al área de estudio (Figura 10), número de publicaciones por autor (Figura 11), publicaciones por año (figura 12) y finalmente los países de origen (figura 13).

Figura 10 Áreas de estudio donde se ha adelantado investigaciones respecto a innovación en las OSC y el tercer sector

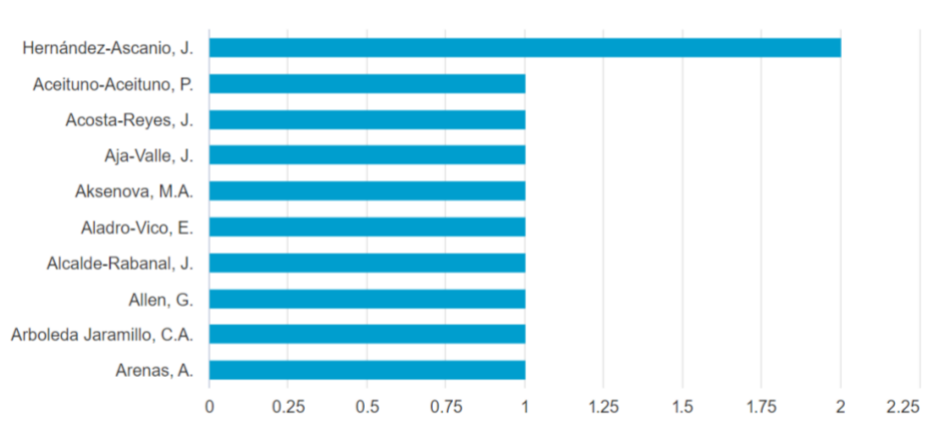


Nota: Elaboración propia a partir de SCOPUS®

La figura 10 muestra como el tema de innovación en las OSC y el tercer sector marca una mayor relevancia para las ciencias sociales, con un 37.5% del total de publicaciones

encontradas, seguida por administración y negocios con el 19.6% y ciencias de la decisión con el 8.9%, este último como un gran indicador de la relevancia del rol de la innovación como factor clave para la toma de decisiones acertadas en estas entidades. Sin embargo, estos estudios han sido bastante fragmentados por los autores representativos como lo muestra la figura 11 con un máximo de 2 publicaciones por autor, lo que sugiere una dinámica de estudios y aplicaciones particulares, resaltando el interés específico de Latinoamérica en estas investigaciones en países como Colombia, México, Ecuador, Perú y Venezuela, como lo muestra la figura 12.

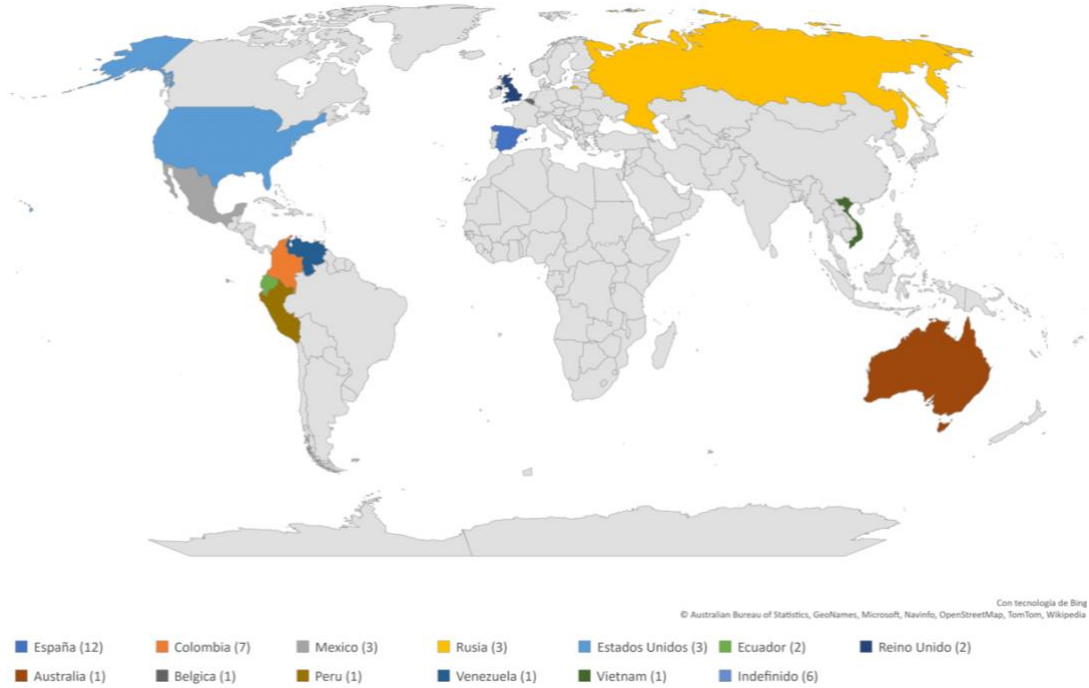
Figura 11 Publicaciones por autor de acuerdo con los criterios de la ecuación de búsqueda utilizada



Nota: Elaboración propia a partir de SCOPUS®

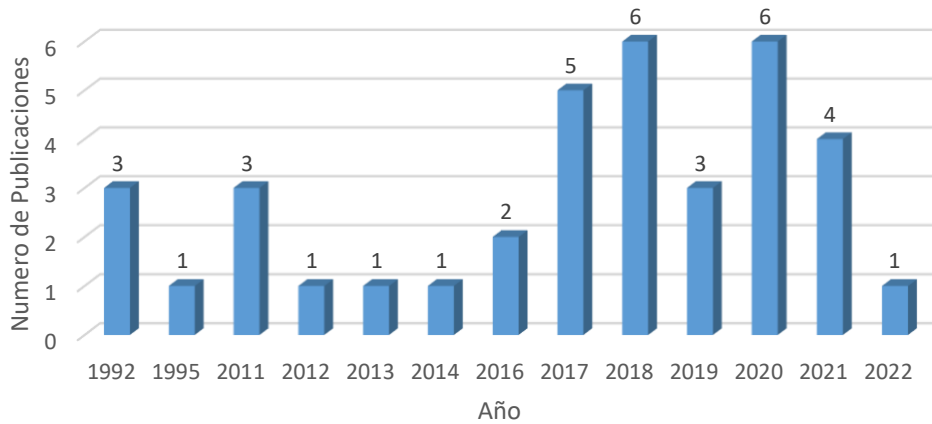
De otro lado, es importante resaltar el interés de España en temas de innovación en OSC y el Tercer sector, con 12 publicaciones, el 32.4% del total en los 13 países encontrados como origen de las publicaciones en los últimos 20 años (figura 13), definiendo la línea de tiempo 2016-2022 como el período más relevante para el análisis en curso, siendo los años 2018 y 2020 los años con mayor dinamismo en la publicación de artículos científicos en el entorno global relacionados con un máximo de 6 en cada año.

Figura 12 Análisis geográfico de publicaciones relacionadas con la ecuación de búsqueda por país o territorio



Nota: Elaboración propia a partir de SCOPUS®

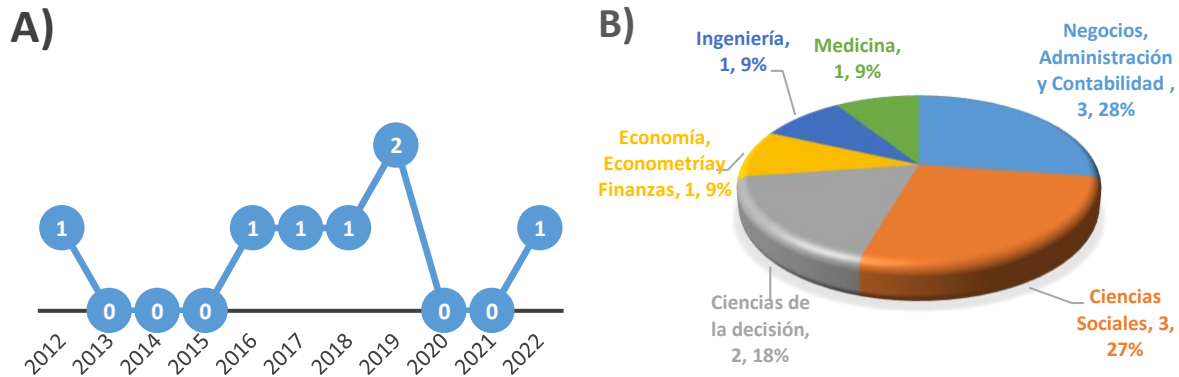
Figura 13 Análisis Cronológico de publicaciones relacionadas con la ecuación de búsqueda por año



Nota: Elaboración propia a partir de SCOPUS®

6.2. Entorno nacional

Figura 14 Bibliometría relacionada con la ecuación de búsqueda en el entorno colombiano: a) publicaciones por año, b) Subáreas, c) autores y d) afiliación institucional



Nota: Elaboración propia a partir de SCOPUS®

Ahora, reduciendo el análisis al entorno particular de Colombia, se observa en la figura 14 que las 7 publicaciones antes mencionadas corresponden a la última década 2012-2022 a partir del trabajo de 19 autores de 10 instituciones reconocidas en el ámbito nacional, los cuales mantienen la tendencia de aplicación de la temática en sus áreas de interés y en proporciones muy similares: ciencias sociales, con un 27%, igualada con administración y negocios en 3 publicaciones y seguidas por ciencias de la decisión con 2 artículos y 18%. Adicional a esto, las búsquedas en las otras bases de datos también arrojaron buena producción para Colombia e incluso para Medellín donde se reportan 3 artículos en revistas locales y 2 tesis de grado.

7. Diagnóstico: captura y análisis de información

7.1. Instrumento de recolección de información

Una vez abordado el panorama planteado por las publicaciones presentes en el espacio literario relevante, es momento de Identificar las prácticas de innovación en los procesos internos de las ESAL de Medellín. Para tal efecto, se construyó un instrumento de recolección de información tipo entrevista, con aplicable a un grupo directo de organizaciones tipo ESAL, que consistió en 2 secciones auto diagnósticas; la primera con información general de la política organizacional de las ESAL y la segunda sección enfocada en conocer las prácticas de innovación en los procesos internos de las ESAL asociados con planeación estratégica e innovación en la organización.



DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INNOVACIÓN EN ESAL EN MEDELLÍN

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS INTERNOS DE LAS ESAL DE MEDELLÍN COMO INSUMO PARA EL TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA - PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO ESAL-

El instrumento se diseñó usando el paquete de herramientas ofimáticas disponible en Google, para el caso puntual del presente estudio, Google forms, donde se desarrolló un cuestionario virtual para consultar a las organizaciones información relacionada a los campos presentados a continuación:

Enfoque	Temáticas
<p>información general de la política organizacional de las ESAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la organización • Tipo de organización Corporación, Fundación, Asociación, otra Cual • Objeto de la organización • misión y visión • Conoce la definición de ESAL • Áreas o área de trabajo • Tiempo de constitución • Tipo de régimen • Cuantos colaboradores hacen parte de la organización • Cuántos tiene vínculos laborales • Obra o labor, prestación de servicios, contrato laboral • Cuántos voluntarios • Tipo de formación de los colaboradores • Posgrado, Profesional, Tecnólogo, Técnico, Bachiller, Primaria • Hacen parte de alguna organización de segundo nivel o nivel superior del sector económico
<p>Planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Han realizado sesiones de trabajo de planeación de la organización en los últimos dos años • Estructuran la estrategia de la organización • Cuentan con una propuesta de estrategia organización básica escrita y conocida por sus colaboradores • Esta es resultado del trabajo articulado y de co-creación de los colaboradores de la organización responsables de ejecución y cumplimiento

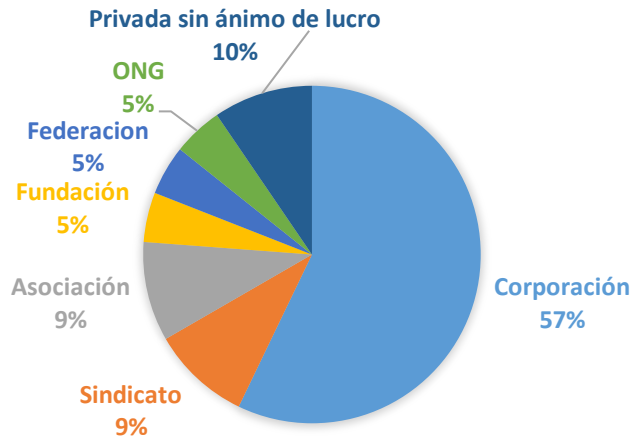
Enfoque	Temáticas
	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de planeación definen la estrategia con base a datos y diagnósticos internos o externos • Definen objetivos específicos, delimitados en el tiempo con responsables, cuantificable y medible • Mapean posibles proveedores, colaboradores, beneficiarios, otras organizaciones, tecnologías, legislación y organizaciones de cooperación local, nacional e internacional • Qué productos o servicios ofrece la organización • Considera que es susceptible de un proceso de mejora
<p>Innovación en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran importante la innovación en la organización • Incorporan la innovación en el proceso estratégico de la organización • La organización cuenta con una planeación de la innovación escrita • Define planes de acción en el corto, mediano y largo plazo incorporando procesos de innovación • Conoce la clasificación de la innovación • Tipos de innovación • Cual utiliza en la organización y cómo lo implementa • Posee alguna herramienta de gestión de la innovación en la organización • Documenta los procesos de innovación en la organización • Cuenta con alianza público, privadas, universidad o comunidad para el desarrollo de innovación

Enfoque	Temáticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que alguno de los productos o servicios puede generar innovación en la organización • Definen procesos documentados y formales de investigación y desarrollo para la innovación • Realizan seguimiento a los procesos que realizan para ser susceptibles de incorporar en procesos de innovación • Pueden definir el concepto de innovación en la organización

7.2. Análisis de información

El desarrollo del diagnóstico tuvo lugar el mes de junio de 2022, difundido a organizaciones tipo ESAL a través de medios electrónicos como WhatsApp, redes sociales y correo electrónico. El formulario estuvo activo durante tres semanas capturando en él la información de 21 entidades sin ánimo de lucro, en su mayoría corporaciones (12), con más de un año de constitución y con el objetivo de optimizar sus esfuerzos para mejorar su entorno competitivo, logrando alcanzar beneficios sociales y económicos (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008).

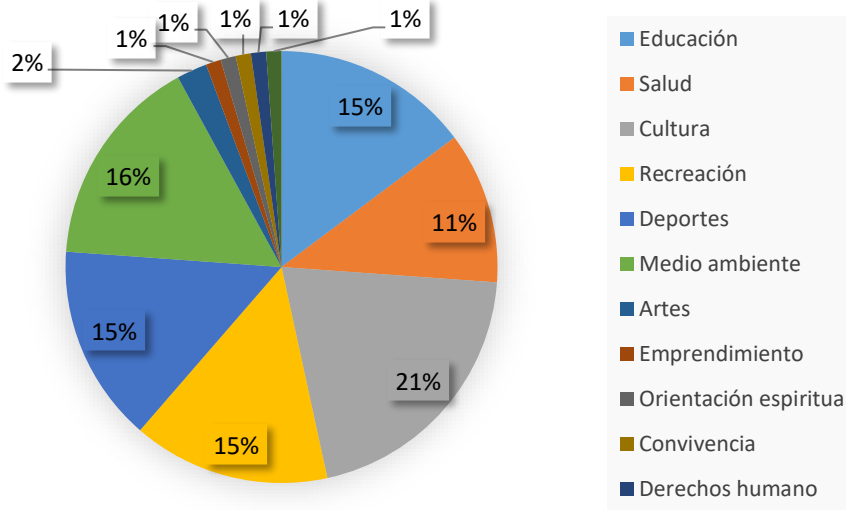
Figura 15 Diagnóstico -Tipo de Organización participante



Nota: Elaboración propia

Por otra parte, se encontró que las ESAL encuestadas con actuación en Medellín, tienen incidencia en sectores que se centran en el desarrollo de los componentes sociales de cultura, medio ambiente, educación, salud, recreación y deportes; temas que son transversales al trabajo social realizado desde las ESAL y complementan el accionar de la función pública en temas de bienestar de los trabajadores y la calidad de vida de las comunidades. Resaltando en la muestra el aporte al sector cultura con 18 menciones, representados en el 21% del total y reflejando cómo estas entidades representan un mecanismo de conservación y rescate de identidad, conocimiento, tradición y costumbres de sus colaboradores y la comunidad presente en su área de influencia.

Figura 16 Diagnóstico - Áreas de trabajo de la organización



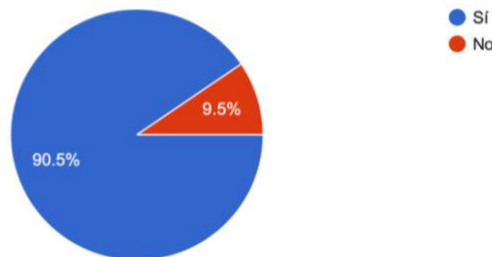
Nota: Elaboración propia

7.2.1. Enfoque Organizacional

Las organizaciones objeto de la muestra efectivamente se identifican con la sigla ESAL y reconocen la clasificación a la cual pertenecen dentro de esta, evidenciando además en la mayoría de ellas una proyección clara en cuanto a la misión y visión que guían la razón de ser de la compañía y que se encuentran representadas por el 90,5% de ellas, 19 del total.

Figura 17 Diagnóstico - Misión y visión de la organización

¿Tiene estructurada la misión y visión de la organización?
21 respuestas



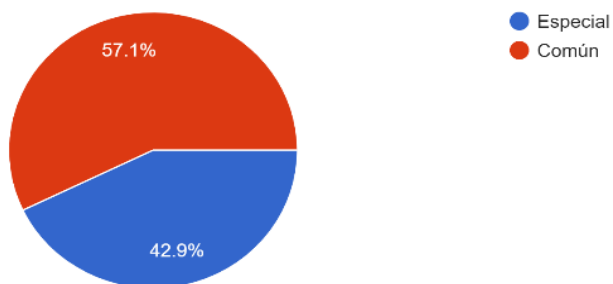
Nota: Elaboración propia

Contradictoriamente, a la hora de definir su objeto algunas de estas entidades se quedan cortas en las descripciones, pasando por alto características propias de su clasificación, lo que evidencia un nivel de madurez organizacional diferenciado e independiente de los años de constitución de la organización dado que la tendencia de apropiación de estos conceptos es dispersa respecto a los años de constitución de la misma donde se esperaría que entidades con más tiempo de constitución tuvieran procesos más consolidados que aquellas más jóvenes.

Por otro lado, al hacer parte todas las organizaciones de la clasificación de entidades sin ánimo de lucro pertenecen a un régimen tributario especial aceptado por la DIAN, donde la organización deberá desarrollar como mínimo una de sus actividades meritorias y demostrar la ausencia de ánimo de lucro (Abril & David, 2022). Aquí, el 42.9% reconoce pertenecer a dicho régimen y en tanto beneficiarse de procesos tributarios que les permitan apostar a la autosostenibilidad y la gestión de procesos de mejora continuo presentes en esta tipología; mientras el 57.1 % manifiesta pertenecer aún al régimen común.

Figura 18 Diagnóstico - Tipo de régimen de la organización

Tipo de régimen
21 respuestas

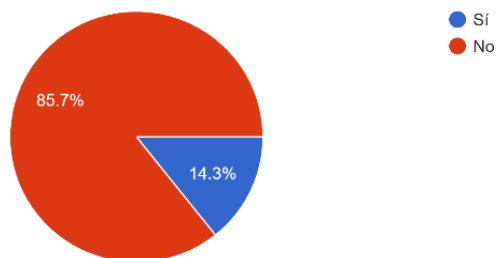


Nota: Elaboración propia

Finalmente, al consultar sobre alianzas con organizaciones de nivel superior del sector económico, solo el 14.3% manifestó ser parte de organizaciones de segundo nivel, mientras que el 95.7% mencionó lo contrario. Esto da un indicio de que las organizaciones objeto de estudio trabajan en su mayoría de manera individual y escasamente se asocian para mejorar sus resultados y los rendimientos sociales que pueden generar.

Figura 19 Diagnóstico - Organización de segundo nivel o superior

¿Hacen parte de alguna organización de segundo nivel o nivel superior del sector económico?
21 respuestas



Nota: Elaboración propia

7.2.2. Planeación Estratégica

Luego de conocer cómo se identifican las organizaciones en su base teórica, se analiza si las ESAL han reconocido una buena práctica o proceso de innovación en su operación, donde 8 de ellas representando un 38,1% lo han hecho, y 5 de ellas siendo el 23,8% del total tal vez las identificaron, como se muestra en la *Tabla 6*. Estas cifras muestran como aún no se realiza un apropiado seguimiento a las prácticas de la organización y al impacto de estas, desconociendo en su mayoría la importancia de identificar procesos de innovación, desaprovechando la oportunidad de convertir ideas y conocimientos, disponibles tanto en el interior como en el exterior de esta, en cambios que generan valor y sean reconocidos

por el mercado y la sociedad (Valdés et al., 2019).

Tabla 7 Diagnóstico - Identificación de buenas prácticas/Seguimientos y controles de innovación

PREGUNTA	SÍ	NO	TAL VEZ
¿Han identificado una buena práctica o proceso de innovación en su operación?	38,1%	38,1%	23,8%
¿Ejercen seguimientos y controles a los procesos que permita identificar cuáles de ellos son susceptibles de intervenir con procesos de innovación?	47,6%	52,4%	0%

Nota: Elaboración propia

Por otra parte, el 66,7% de las ESAL no definen documental y formalmente los procesos de investigación e innovación ni cuentan con alianzas público, privadas, universidad o comunidad para el desarrollo de la misma, mientras que el 33,3% en las preguntas relacionadas se fueron por el sí. Esto indica que solo una de cada tres de las ESAL en estudio ha desarrollado alianzas público-privadas, como gatilladoras en la introducción de acciones de innovación (Pliscoff Varas & Araya, 2012).

Tabla 8 Diagnóstico - Procesos de investigación, desarrollo e innovación

PREGUNTA	SÍ	NO	TAL VEZ
¿La organización define (documental y formalmente) procesos de investigación y desarrollo para la innovación?	33,3%	66,7%	0%
¿Cuenta con alianza público, privada, universidad o comunidad para el desarrollo de innovación?	33,3%	66,7%	0%
¿Documenta los procesos de innovación en la organización?	33,3%	66,7%	0%

¿Poseen alguna herramienta de gestión de la innovación?	33,3%	66,7%	0%
---	-------	-------	----

Nota: Elaboración propia

Para el caso de la documentación de los procesos de innovación, el 66,7% de las ESAL seleccionaron que no lo hacen, así mismo con respecto a la posesión de herramientas de gestión de la innovación. Por lo tanto, es importante que dentro de las organizaciones se integren herramientas para atraer la cultura innovadora dentro de los procesos, en uno específico o en el proceso macro que proyecta al negocio (Díaz Muñoz & Guambi Espinosa, 2018).

Ahora bien, el 71,4% de las ESAL no cuentan con planes de acción en el corto, mediano y largo plazo donde se incorporen procesos de innovación, mientras que el 90,5% del total no cuentan con una planeación de la innovación documentada y explícita. Lo anterior, demuestra la necesidad de orientación clara y segmentada, ya que un plan de acción contribuye a la mejora de la organización anticipándose a escenarios inesperados (Pérez López, 2022).

Tabla 9 Diagnóstico - Planes de acción/ Planeación de la innovación documentada y explícita

PREGUNTA	SÍ	NO	TAL VEZ
¿La organización cuenta con planes de acción en el corto, mediano y largo plazo donde se incorporen procesos de innovación?	28,6%	71,4%	0%
¿La organización cuenta con una planeación de la innovación documentada y explícita?	9,5%	90,5%	0%

Nota: Elaboración propia

Por su parte, el 57,7% de las ESAL mencionan incorporar la innovación en el proceso estratégico de la organización, aunque el 78,2% no conoce la clasificación de la innovación. La innovación tiene una diversidad de definiciones, de acuerdo con las áreas de conocimiento, esto también ha generado una variedad de clasificaciones que para las organizaciones que buscan implementarla internamente se hace indispensable conocerlas (Hernández Ángel & Mayer Granados, 2021).

Tabla 10 Diagnóstico - Incorporación/Clasificación de la innovación

PREGUNTA	SÍ	NO	TAL VEZ
¿Incorporan la innovación en el proceso estratégico de la organización?	57,1%	42,9%	0%
¿Conoce la clasificación de la innovación?	23,8%	78,2%	0%

Nota: Elaboración propia

Así mismo, la *Tabla 11* relaciona, que el 90,5% de las ESAL tal vez o si consideran que alguno de los productos o servicios que ofrecen puede generar innovación en la organización, por su parte el 81% de los mismos puede definir el concepto de innovación en la organización, y finalmente, el 81% del total de las ESAL consideran que tal vez o sí son susceptibles de un proceso de mejora basado en innovación.

Tabla 11 Diagnóstico - Generación de innovación

PREGUNTA	SÍ	NO	TAL VEZ
¿Considera que alguno de los productos o servicios que ofrecen puede generar innovación en la organización?	76,2%	9,5%	14,3%
¿Puede definir el concepto de innovación en la organización?	81%	19%	0%

¿Considera que la organización es susceptible de un proceso de mejora basado en innovación?	76,2%	19%	4,8%
---	-------	-----	------

Nota: Elaboración propia

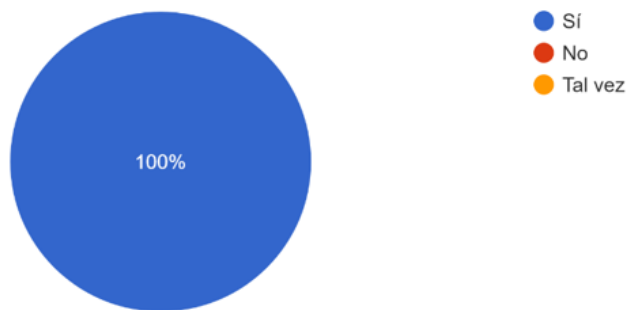
En relación con los procesos de planeación estratégica, la mayoría de las organizaciones se trazan objetivos claros y medibles, mientras que cerca de la tercera parte manifiesta problemas en la definición de estos, sin embargo, más de la mitad con planeación clara, actualizados (con menos de 2 años) y pendientes al logro de una misión compartida con sus colaboradores.

7.2.3. Innovación en la organización

Con respecto a la innovación en las organizaciones, el 100% consideran importante la innovación en su organización, lo anterior dando línea al fin social y económico, donde la innovación puede conceptualizarse como un factor importante (Hernández Ángel & Mayer Granados, 2021), a pesar de que las mismas ESAL reconocen la importancia de la innovación en su quehacer y más del 80% se consideran en capacidad de definir el concepto de innovación.

Figura 20 Diagnóstico - Importancia de la innovación en la organización

¿Considera importante la innovación en la organización?
21 respuestas



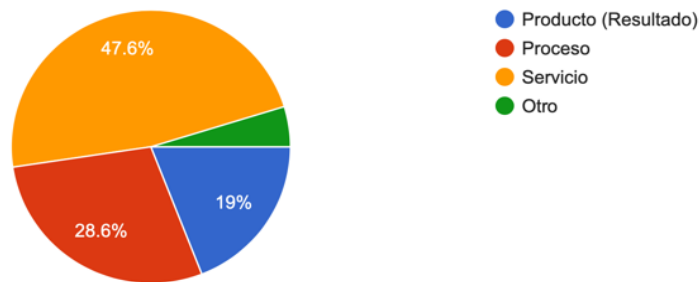
Nota: Elaboración propia

Para el caso del tipo de innovación que han utilizado las ESAL, se puede observar que el 47,6% del total son orientados a la innovación de servicio, mientras que el 28,6% a la innovación de producto y el 19% a la innovación de proceso, siendo importante reconocer este tipo de clasificación para acciones dentro de las organizaciones que permita el beneficio y sustentabilidad de esta.

Figura 21. Diagnóstico - Innovación utilizada en la organización

¿Qué tipo de innovación han utilizado en la organización)

21 respuestas



Nota: Elaboración propia

Al analizar los conocimientos y prácticas al respecto del tema en las organizaciones objeto, se evidencia una brecha generalizada en la gestión de la innovación desde su concepción, documentación y aplicación. La principal brecha (-30%) es la documentación de la planeación de la innovación, sus planes de acción y el entendimiento de la clasificación de los tipos de innovación aplicables a la organización; seguido de manera intermedia (30-70%) por las actividades de gestión y seguimiento de la innovación, trabajo colaborativo y generación de alianzas. Y finalmente, una brecha menos marcada (+70%) en la apropiación del potencial de la innovación y los procesos en que se puede aplicar, dando lugar a tres escalas diferentes:

Alta (0-30%) Organizaciones con cultura de la innovación como parte de sus procesos, ya que están conscientes del potencial de la innovación y buscan estrategias para aplicarlo en sus procesos

Intermedia (30-70%) Organizaciones que ven el potencial de la innovación e inician procesos de gestión - Implementación y seguimiento de la innovación, trabajo colaborativo y generación de alianzas.

Baja (+70%). Apropiación de la innovación.

8. Parametrización y estructura de la propuesta

En la sección anterior se identificaron tres brechas importantes en la gestión de la innovación en las organizaciones las cuales de manera inversa se encuentran relacionadas con la madurez de apropiación de la innovación en éstas. Así, si consideramos la medición del nivel de madurez planteado en la tabla 6 aplicada a las ESAL en cuanto a conocimiento y apropiación sobre innovación, en cada uno de estos, la estrategia es lograr que la innovación sea parte orgánica de la gestión de sus procesos, pero, el enfoque utilizado en cada caso es diferente, ya que sus necesidades y prioridades también lo son como lo muestra cada uno de los modelos de madurez mostrados. Finalmente, basado en los modelos de McKinsey & Company y Booz Allen Hamilton, se propone una estructura de tres niveles simple y diferencial, que busca no sólo determinar el nivel gestión de los procesos de innovación en las ESAL de Medellín, sino proporcionar algunas herramientas prácticas aplicables para hacer efectiva la estrategia presentada en la figura 22

Figura 22. Estructura gráfica de la estrategia propuesta



Nota: Elaboración propia

8.1. Estrategia básica - Conoce

Una estrategia básica sería el primer acercamiento para generar capacidades de desarrollo que beneficien a las organizaciones. Es por esto, que en la *Tabla 12* se relacionan los factores y estrategias de nivel básico planteadas para cada uno de ellos.

Tabla 12 Estrategia básica - Conoce

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
Definición, tipología y clasificación de la innovación	Principiante	Sensibilizar a los integrantes de las ESAL sobre CTel (Ciencia, Tecnología e Innovación), que permitan tener una ruta clara de insumos conceptuales dentro de la organización.
Cultura de la innovación	Principiante	Integración de procesos creativos e innovadores en acciones que promuevan la creación de proyectos organizacionales que motiven al aprendizaje. (Ver anexo 2)
Fomento y divulgación de conocimiento	Principiante	Fomentar nuevas metodologías, herramientas y prácticas para impulsar la CTel en la ESAL, impulsando el futuro desarrollo de la organización y la comunidad. Charlas de expertos tipo TED donde a partir de este tipo de espacios se compartan ideas que apasionen, que

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
		motiven, que inspiren y transmitan creatividad para innovar.
Generación de comunidad (redes de trabajo UEES)	Principiante	Redes de investigación y trabajo ESAL – Universidad, Empresa, Estado y Sociedad (E-UEES), para articular proyectos y procesos experienciales de innovación.

Nota: Elaboración propia

8.2. Estrategia conservadora - Adopta

En este punto de la estrategia global, si la estrategia básica- Conoce, de introducir a la ESAL en el camino de la innovación tiene éxito, es importante continuar con un proceso intencionado que permita la comprensión e intervención de las relaciones entre ciencia, tecnología e innovación, construido a partir de la participación de los diversos grupos internos de las organizaciones que generan conocimiento, y establecer una posición conservadora con respecto a la innovación.

Tabla 13 Estrategia conservadora - Adopta

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
Gestión de la innovación	Intermedio	Capacidad instalada, entornos de estimulación y aceleración para la innovación ya sean virtuales o físicos: infraestructura (centros, laboratorios).

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
		<p>Identificación de oportunidades, necesidades o problemas susceptibles a ser solucionadas con proyectos innovadores (Aplicabilidad de la innovación). Propuestas y formulación de políticas innovadoras que apoye los procesos de la ESAL en CTel. Desarrollo de plan de acción en CTel a corto y mediano plazo a trabajar dentro de la ESAL que busque fortalecer estrategias Conoce-apropia y que puedan generar resultados productivos alineados a la misión y visión de la organización. (ver anexo 2)</p>
<p>Documentación de experiencias-Gestión del conocimiento</p>	<p>Intermedio</p>	<p>Repositorio de eventos de producción académico, social y empresarial que fortalezcan al sector, sus relaciones y la generación de nuevas iniciativas en procesos productivos. Eventos de producción académica, social y científica que fortalezcan relaciones y generación de nuevos conocimientos.</p>

Nota: Elaboración propia

8.3. Estrategia avanzada - Dinamiza

Finalmente, en la estrategia global, si la estrategia conservadora- Apropiada, de mantener la ESAL en el camino de la innovación, es importante darle paso a un proceso que permita la dinamización de iniciativas y acciones centradas en innovación, construido a partir de una gestión estratégica por parte de las organizaciones.

Tabla 14 Estrategia avanzada - Dinamiza

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
Gestión tecnológica	Avanzado	Generar ruta que permita hacer una adecuada gestión de la tecnológica en la ESAL, que inicia con procesos de implementación tecnológica necesaria, para cumplir los objetivos de la ESAL y trazar un alcance con miras a impulsar la innovación, involucrando acciones de investigación y desarrollo, identificación de activos de conocimiento, propiedad intelectual, valorización y comercialización de tecnología si es el caso.
Gestión de procesos	Avanzado	Sistematizar programas, proyectos y procesos desarrollados por la ESAL para tener trazabilidad de las rutas o estrategias implementadas,

FACTOR	NIVEL	ESTRATEGIA PLANTEADA
		optimizar tiempo o actividades y permitir la toma de decisiones con información que las respalde.
Indicador clave de rendimiento	Avanzado	Ligado a la gestión de procesos, con fines para definir o medir el grado en que se cumplen los objetivos dentro de la ESAL, esto a partir de una plataforma o panel de control de métricas para gestionar de la información que monitoriza, analiza y muestra de manera visual los indicadores clave de rendimiento.
Objetivos y resultados clave	Avanzado	Ligado a la gestión de procesos. Definir los objetivos a corto, mediano y largo alcance que desea cumplir la organización, esto alineado a la visión y misión orientada a la innovación y a los indicadores clave de rendimiento.

Nota: Elaboración propia

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

Las ESAL de Medellín son entidades plurisectoriales con un claro entendimiento de su realidad. Su trayectoria es reconocida por su accionar, experiencia y resultados, pero la innovación en sus procesos aún es incipiente. Esto se evidencia en las 21 organizaciones tomadas como caso de estudio, de las cuales solo una de cada tres reconoce, gestiona e implementa la innovación en sus procesos. Estas entidades se encuentran más en una fase de iniciación respecto a los cambios y dinámicas que requiere la implementación metódica de la innovación, dado que la principal brecha (-30%) es la documentación de la planificación de la innovación, sus planes de acción y el entendimiento de la misma.

Adicionalmente, es importante resaltar que el origen comunitario de las entidades evidencia procesos estratégicos a corto plazo o inexistentes, reflejando también la poca sofisticación de los procesos de estas organizaciones, los cuales en su mayoría aún se llevan de manera manual y poco automatizada.

En las ESAL objeto de estudio, se reflejó que gran parte de la capacidad humana es voluntaria. Esto puede generar diversos procesos humanos y apoyos importantes en su ejercicio organizacional, pero también implica una volatilidad en el mismo, ya que no se genera una capacidad instalada desde el conocimiento, fortalecimiento y generación de valor. Al compararse con otras organizaciones que tienen su estructura principal con garantías laborales y económicas para los colaboradores, se presenta una brecha en este grupo de ESAL en relación a las financiadas o filiales de grandes empresas que apalancan desde la responsabilidad social empresarial, permitiéndoles sostenibilidad en el tiempo. El caso contrario es el de las de base comunitaria, que solo reciben financiamiento en algunos

momentos o cuya temporalidad no es permanente. Suelen tener periodos donde, si no generan utilidades a partir de la gestión o ejecución de proyectos, se dificulta y pasa a un segundo plano la generación de procesos de innovación, más aún si requiere inversión.

Es crucial reconocer las diferentes dinámicas y contextos territoriales en los que se desarrollan las acciones de las ESAL, con un enfoque especial en las de base comunitaria. La información suministrada refleja la necesidad de una estrategia ágil, sencilla y fácil de implementar, que permita interiorizar paso a paso en este tipo de organizaciones la importancia y necesidad de los procesos de innovación adecuados a sus dinámicas. En algunos casos, esto se ve relegado por las dificultades económicas que presentan algunas ESAL de base comunitaria para llevar a cabo sus planes de trabajo o para poder desarrollar su objetivo.

En este sentido, es oportuno apuntar de manera prioritaria para el fortalecimiento del sector, estrategias básicas conservadoras que permitan la sensibilización y apropiación conceptual de la innovación en los procesos de las ESAL. También es fundamental identificar los medios de fortalecimiento de las organizaciones por convocatorias o beneficios tributarios que reconozcan la inversión en innovación a través de regímenes especiales.

Es importante la transferencia de conocimiento que se pueda dar desde la construcción de redes entre lo público, la academia, la empresa y la comunidad a través de estas organizaciones de base comunitaria. Esto ayudaría a fortalecer los procesos internos y radios de acción de este tipo de ESAL, reducir las brechas de conocimiento y aplicar estrategias de fácil implementación en su estructura. Además, se garantizaría la sostenibilidad de estas organizaciones si se apalancan financieramente con la empresa privada, si se brinda la oportunidad desde el sector público para la ejecución de proyectos sociales, y si la academia acompaña permanentemente los procesos en la transferencia de conocimiento y aplicación real de la teoría a las realidades propias de estas organizaciones.

9.2. Recomendaciones

En la era actual no sobrevive el más grande ni el de mayor experiencia sino aquel que logra adaptarse más rápidamente considerando las alianzas como parte fundamental del proceso de crecimiento. Identificar *socios* relevantes permitirá a las ESAL entender las dinámicas del sector e identificar los retos y oportunidades en el mismo. Así, la propuesta aquí presentada podría complementarse con herramientas de inteligencia de negocios que permitan una actualización y seguimiento permanente de las oportunidades tributarias, operativas y fortalecimiento de las organizaciones en pro de maximizar el impacto en su comunidad de acuerdo con los fines de la entidad.

Así, la innovación es crucial para que las organizaciones sin ánimo de lucro puedan adaptarse a los cambios, resolver problemas de manera efectiva y generar un mayor impacto en sus comunidades, por lo que no implementarla reduce la capacidad de generación de bienestar desde sus procesos internos.

10. Referencias

- (Asamblea Nacional Constituyente). (1991a). Artículo 38. In *Constitución Política de Colombia*.
- (Asamblea Nacional Constituyente). (1991b). Artículo 39. In *Constitución Política de Colombia*.
- (Asamblea Nacional Constituyente). (1991c). Artículo 71. In *Constitución Política de Colombia*.
- Abril, Y., & David, A. (2022). Impacto del régimen tributario especial a las Entidades sin ánimo de lucro en Colombia.
- AcceptMission. (2021). Innovation maturity model. Recuperado de <https://www.acceptmission.com/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6th ed.).
- Ariza Montes, A., Carbonero Ruz, M., López Martín, M. C., & Tirado Valencia, P. (2016). La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España). *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108), 9–25. <https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1257>
- Baquerin de Riccitelli, M. T. (2007). Internet y brechas de conocimiento. Diferencias en acceso, uso y competencias comunicativas. *Palabra Clave*, 10, 94–107. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64910107>
- Bayó, E., & Camps, X. (2015). *Cómo llegar a ser una empresa innovadora* (1st ed.). Retrieved from http://coneixement.accio.gencat.cat/c/document_library/get_file?uuid=7c0ddaeb-a5a7-43a0-b703-551fc46bfbf5&groupId=30582
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera). Bogotá: Pearson Educación.

- Betancur, D. (2020). Consecuencias de la PANDEMIA para el sector solidario en Colombia. <https://diegobetancour.com.co/consecuencias-de-la-pandemia-para-el-sector-solidario-en-colombia/#:~:text=Una de las mayores debilidades, y la gestión de riesgos.>
- Booz Allen Hamilton. (2016). The innovation imperative: How to create a culture of innovation that drives growth. Recuperado de https://www.linkedin.com/posts/booz-allen-hamilton_boozallen-activity-7183524148734795776-dMiB
- Bravo-Ibarra, E. R., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301–320. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320>
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., & Santandreu Mascarell, C. (2015). *Estrategias de innovación*.
- Cárdenas Acosta, E. M., Castillo Rojas, E. X., & Guzmán Tórres, J. (2018). *Diseño de estrategias para la apropiación de la innovación y conocimiento del área financiera de las IES de Ibagué* [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6586/6/2018-Cárdenas,CastilloGuzmán-Diseño_de_estrategias.pdf
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 4(mayo-julio), 113–147.
- Castellanos Domínguez, O. F. (2007). *Gestión Tecnológica - De un enfoque tradicional a la inteligencia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Confederación Colombiana de ONG. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades sin ánimo de lucro - ESAL*. Confederación Colombiana de ONG – CCONG.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14th ed.). México: Pearson Education.

- De Araújo Uribe, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura*. Universidad EAFIT.
- Díaz Cáceres, N., & Pérez Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios*, 38(52), 4.
- Díaz Muñoz, G. A., & Guambi Espinosa, D. R. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>
- Dirección Nacional de Planeación. (2019). Pacto por Colombia, pacto por la equidad: inclusión financiera. In *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022* (p. 220).
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070)
- Duque Escobar, I. D. (2014). *La Cadena de Valor en una Organización Solidaria*.
- Fullan, M., & Ross, J. G. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata. <https://books.google.es/books?id=JZkjEAAAQBAJ>
- Función Pública, & ESAP (Escuela Superior de Administración Pública). (2019). UNIDAD 1 - Introducción a la innovación pública. In *Innovación en el sector público*.
- Fundación Corona, (2021). *Innovación para la movilidad social y el progreso en Colombia*. www.fundacioncorona.org
- Fundación Éxito (2021). *Lucha contra la desnutrición crónica*. <https://www.fundacionexito.org/>
- Fundación Techo. (2021). *Por una sociedad justa y sin pobreza*. www.techo.org
- Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, XXIII(2), 359–384. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13331693003>
- Gómez Cardona, A. M., & Puyo Velásquez, M. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia*. Universidad EAFIT.

- Grupo asesor sobre sociedad civil y eficacia de la ayuda. (2008). Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones. *3er Foro de Alto Nivel Sobre La Eficacia de La Ayuda Al Desarrollo*, 1–34.
- Gual, J. M. (2014). Algunos problemas de la economía solidaria. *Economía Solidaria*. <https://www.economiasolidaria.org/noticias/xes-catalunya-noticias-algunos-problemas-de-la-economia-solidaria/>
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-123.
- Hailey, J., James, R., & Wrigley, R. (2005). *Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organizational Capacity Building*.
- Heidenreich, S., & Benabdeljlil, N. (2016). Innovations—Doomed to Fail? Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 277–297.
- Hernández Ángel, F., & Mayer Granados, E. L. (2021). Estudio Teórico sobre los Conceptos, la Clasificación y los Modelos de Innovación desde Diversos Enfoques. *UPGTO Management Review*, 6(2), 1. <https://doi.org/%2010.18583/umr.v6i2.181>
- Hernández-Ascanio, J., & Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>
- Herrera Vargas, J. F., Escobar Soto, J. F., Bedoya Botero, I. B., & Isaza Gutiérrez, L. M. (2016). *Abc de la innovación* (J. F. Escobar Soto (ed.); Vol. 1) https://issuu.com/jfescob1/docs/sena_libro_innovacion_2016_final_1
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley Sons Inc.

<https://www.bookdepository.com/es/Ten-Types-Innovation-Larry-Keeley/9781118504246>

Leonard, A. (2010). *La historia de las cosas: de cómo nuestra obsesión por las cosas está destruyendo el planeta, nuestras comunidades y nuestra salud. Y una visión del cambio* (1st ed.). Fondo de Cultura Económica.

López-Sánchez, J., Landazábal, N. S., & Valencia-Arias, A. (2022). Tendencias en estudios sobre el uso y adopción de tecnologías de información y comunicación en instituciones de educación superior: un análisis bibliométrico. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (67), 136-162. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n67a6>

Mayar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: en enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).

McKinsey & Company. (2016). *Innovation: The essential ingredient for growth* Recuperado de <https://www.mckinsey.com/>

Medarde Barragán, E. (2017). *Factores clave para el diseño e implementación de los sistemas de gestión de la innovación en las organizaciones sanitarias*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Miklos, T. (2002). Planeación, prospectiva y estrategia. *V Encuentro de Estudios Prospectivos*, 119–129.

Ministerio de Educación de Colombia. (2023). *Panorama de la innovación en las ESAL de Medellín*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación de Colombia.

Morales, A. C. (2009). Innovación “abierta” en el tercer sector: el modelo organizativo 2.0. *Revista Española Del Tercer Sector*, 13, 17–37.

Morales Gutiérrez, A. C. (2011). Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Organizaciones*, 0(5), 165. <https://doi.org/10.17345/rio5.165-183>

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4th ed.). <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Oliveira Rocha, R., Leon Olave, M. E., & Moreno Ordóñez, E. D. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo E Administração*, 13(1), 46. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27394>
- Olvera Rivera, A. J. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil - Breve marco teórico*. Pérez, C. (1986). Las nuevas tecnologías: Una Visión de Conjunto. In *La Tercera Revolución Industrial Impactos Internacionales del Actual Viraje Tecnológico*, (pp. 43–89).
- Pérez López, J. A. (2022). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Ediciones Rialp, SA.
- Pliscoff Varas, C., & Araya, J. P. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (19), pp. 173 / 198. Recuperado a partir de <https://revistaatemus.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21180>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura*. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- Revilla Blanco, M. (2012). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano. *Escenarios XXI*, 3(14), 6–23.
- Rios, L. S. Cámara de comercio de M. para A. (2020, January 8). *ESAL para el desarrollo regional*. ESAL Para El Desarrollo Regional. <https://www.camamedellin.com.co/articulos-y-noticias/noticias/esal-para-el-desarrollo-regional>

- Rivera, H. A., Marleny, R., & Rojas, N. M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Retrieved from <http://editorial.urosario.edu.co>
- Santa, R. (2016). Fundaciones sin ánimo de lucro y sin ánimo de pérdida. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/ramiro-santa-513971/fundaciones-sin-animo-de-lucro-y-sin-animo-de-perdida-2338686>
- Santillan de la Peña, M. (2010). *Gestión del conocimiento. El modelo de gestión de empresas del Siglo XXI*. Netbiblo. <https://books.google.com.co/books?id=sJxoZWwePicC>
- Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J., & Dana, L.-P. (2019). SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96, 250–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.001>
- Schumpeter, J. . (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico* (3rd ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Sierra Contreras, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.
- Tidd, J., & Pavitt, K. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change* (4th ed.). John Wiley Sons Inc.
- Tobar, F., & Carlos, F. (2000). *Organizaciones Solidarias gestión e innovación en el tercer sector*.
- UNE 412001 IN, 117 (2008).
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (n.d.). IMI – Índice de Madurez de la Innovación.. Recuperado de <https://imi.upc.edu.pe/index.html>
- Valdés. C., Triana, Y. y Boza, J. A. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21(4), 532-552. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/488/1581>
- Valencia de Lara, P., & Patlán Pérez, J. (2011). El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. *TEC Empresarial*, 5(3), 21–27.

World Economic Forum. (2023). Innovación. Mapa de transformación en temáticas globales

Recuperado de <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LrSOEA0/key-issues/a1Gb000000015QYpEAM>

Zamora Aguilar, M. G. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA,"* 10, 87–109.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial,* 330, 81–88.

Zartha, J. W., Zuluaga, D. F., Palacio, J. C., & Montes, J. M. (2017). Ciclo de vida de tecnologías y curvas en S aplicadas en subproductos de la agroindustria piscícola. *Información Tecnológica,* 28(2), 105–114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200012>

11. Anexo 1. Matriz consolidada de los referentes que constituyen el espacio literario relevante

	Nombre	Año	Medio de publicación
1.	La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España)	2015	Emprendimiento solidario e innovación social
2.	Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional	2011	Revista Universidad y Empresa
3.	Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro	2006	Revista Ingeniería Industrial - Año 5, Nº 1 - Segundo Semestre 2006
4.	El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM	2011	Cuadernos de Gestión Vol. 13. Nº 2 pp. 111 -126
5.	La gestión por procesos en las empresas de servicios	2013	Revista Escenarios Empresas y Territorio No. 2 ISSN 2322-6331, ene-dic de 2013
6.	Artículo Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso	2011	Estudios Gerenciales
7.	Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales	2015	Enfoque UTE, V.6-N.4, Dic.2015, pp.1 - 22
8.	Análisis de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión en las entidades sin fines de lucro. aplicación empírica para el país vasco	2017	Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 24, diciembre 2017
9.	The future of business process management	2019	Business Process Change. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815847-0.00018-2 441 Copyright © 2019 Paul Harmon. Published by Elsevier Inc. All Rights Reserved
10.	Results-Based Process Management Model Applied to NGOs to Promote Sustainability and Reliability in Social Projects	2020	© Springer Nature Switzerland AG 2020 T. Ahram et al. (Eds.): IHSED 2019, AISC 1026, pp. 969–974, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27928-8_145
11.	Digital Innovation and Business Process Management: Opportunities and Challenges as Perceived by Practitioners	2021	Article in Communications of the Association for Information Systems · April 2021

	Nombre	Año	Medio de publicación
12.	Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial	2013	Revista Gestión & Región No.16
13.	La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente	2010	Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010 Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina
14.	Definiendo el de la organización Dirección estratégica		Capítulo 6 Definición de la dirección estratégica de la organización
15.	Cómo llegar a ser una empresa innovadora	2015	1ª edición: Febrero de 2015 ISBN: 978-84-606-5937-2 Depósito Legal: B 4834-2015
16.	Modelo para el mejoramiento del desempeño organizacional para una organización de la sociedad civil	2019	Técnica Administrativa - ISSN: 1666-1680
17.	Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito	2020	REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos ISSN: 1885-8031
18.	Entidades del tercer sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito	2009	Revista española del tercer sector/ n 13, sep-dic 2009 Madrid
19.	Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades	2010	Revista Internacional de Organizaciones (RIO) Nº 5, December 2010, 165-183
20.	El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo	2015	Ciencia y Sociedad ISSN: 0378-7680
21.	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	2012	Cuadernos de economía y dirección de la empresa 15 (2016) 63-72
22.	Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model	2013	Journal of Business Research
23.	Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso	2020	Innovar Vol. 30 núm. 75
24.	La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa	1999	Economía Industrial N.º 330 • 1999 / VI
25.	Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura	2020	TDG Universidad EAFIT
26.	Gestión e innovación en el tercer sector	2000	Organizaciones solidarias
27.	Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final	2017	TDG Universidad Pontificia Bolivariana

	Nombre	Año	Medio de publicación
28.	Inn-Cumbe: un modelo para la gestión de la innovación socialmente responsable, propuesto a partir de un estudio de caso a nivel organizacional	2016	Revista Espacios Vol. 37 (Nº 17) Año 2016
29.	Strategic management of technological innovation	2008	Strategic management of technological innovation/Melissa A. Schilling. —4th ed. p. cm. ISBN 978-0-07-802923-3 (alk. paper)
30.	Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	2015	Revista Latinoamericana de Psicología
31.	Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change	2011	www.innovation-portal.info

12. Anexo 2 – Herramientas metodológicas

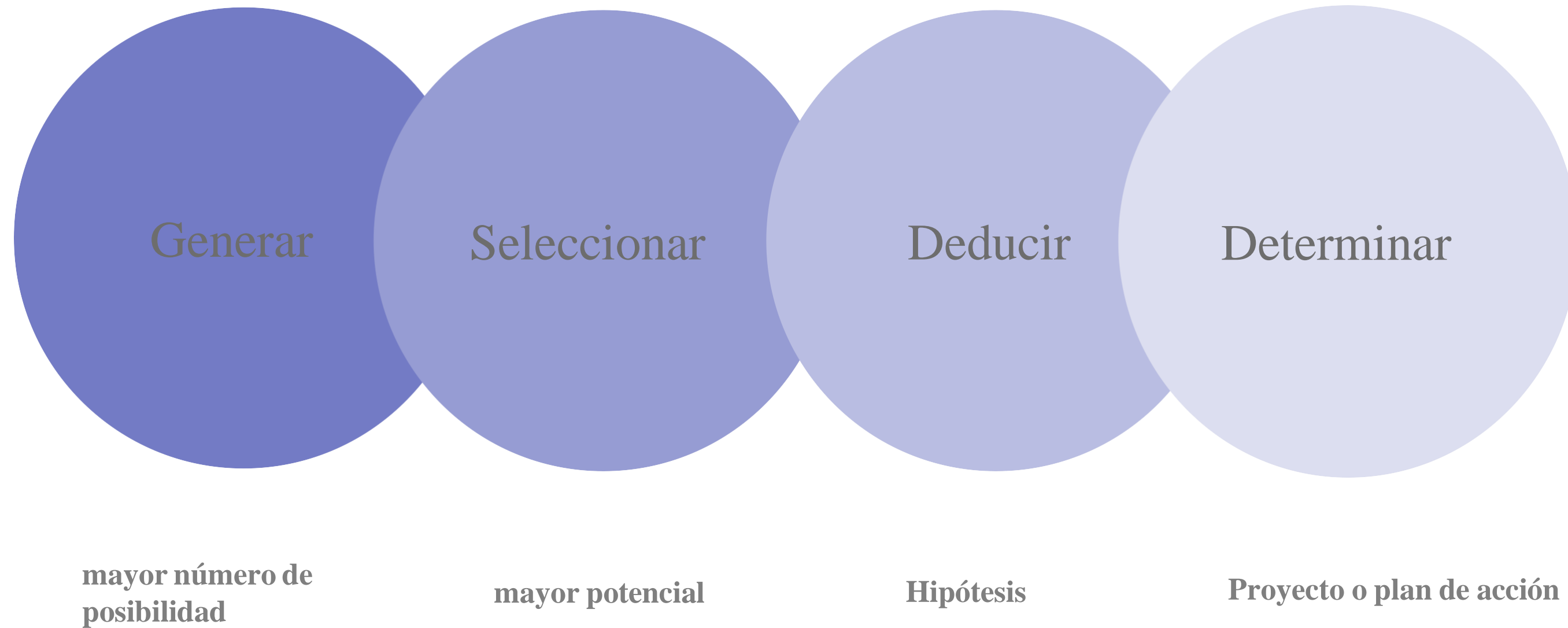
Anexo 2 - *Propuesta de estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL de Medellín*

Herramientas metodológicas

JOVAN FELIPE AGUDELO RODRIGUEZ



¿Qué buscamos?



Elegir métodos de enfoque de acuerdo al propósito de la innovación

Metodologías tradicionales	Metodologías ágiles
Resistencia al cambio	Preparados para el cambio
Grupos grandes, muchos roles	Trabajo en equipo, pocos roles
Proceso rígido	Proceso flexible con adaptación
Enfoque en procesos, herramientas y documentos	Mayor enfoque en las personas
El cliente interactúa con el equipo	El cliente es parte del equipo
Seguir el plan	Respuesta al cambio



Elegir métodos de enfoque de acuerdo al propósito de la innovación



Pensamiento de diseño

- Comprender y analizar a profundidad un problema.
- Proyectos dirigidos a servicios.
- Proyectos que requieran un alto involucramiento de los ciudadanos.



Métodos ágiles

- Desarrollo de *software*.
- Equipos de trabajo que incluyan desarrolladores.



Enfoque sistémico

- Entender problemas complejos.
- Cambiar sistemas.



Economía del comportamiento

- Informar Política Pública.
- Influenciar decisiones de largo plazo de los ciudadanos.

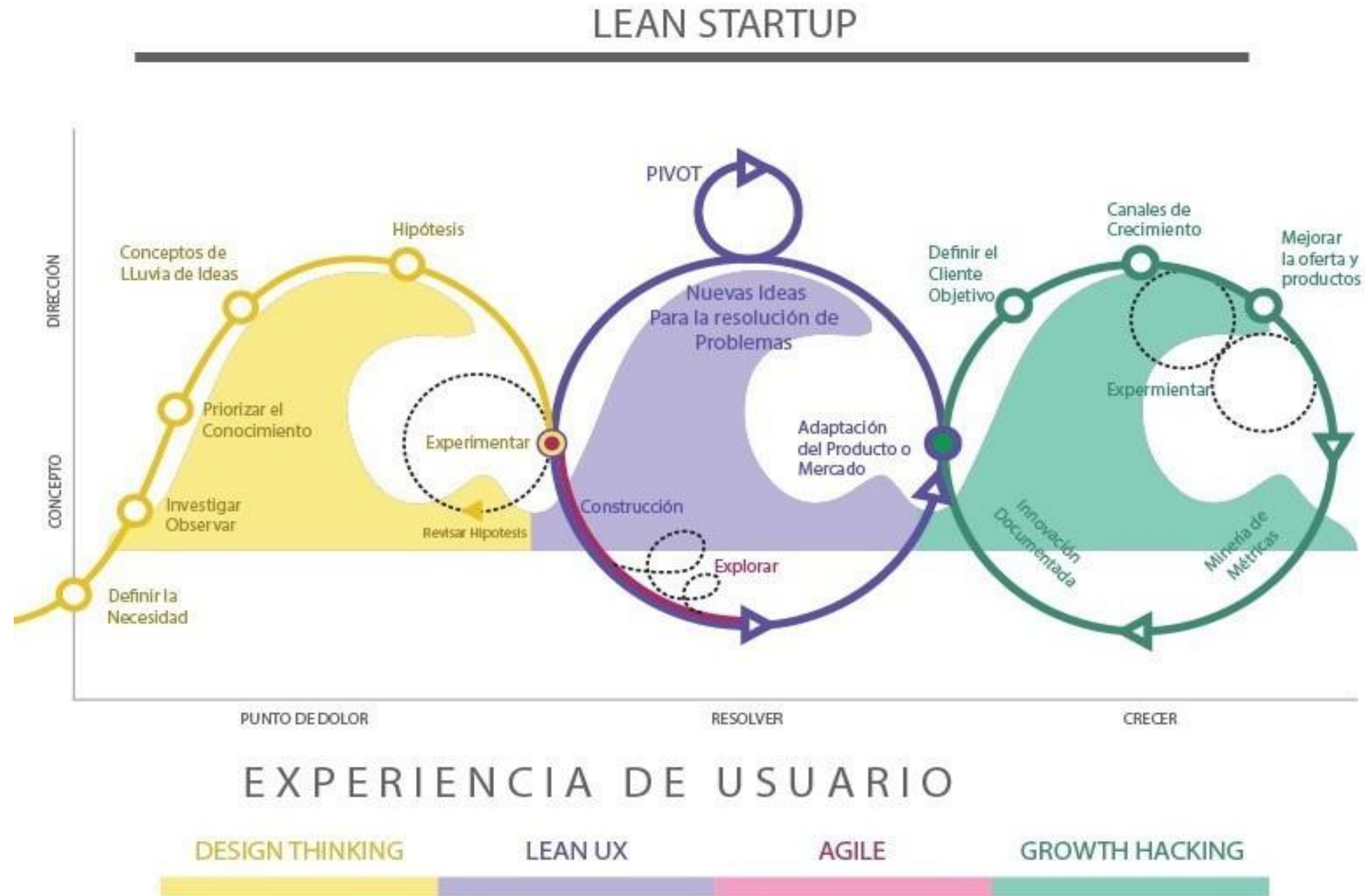


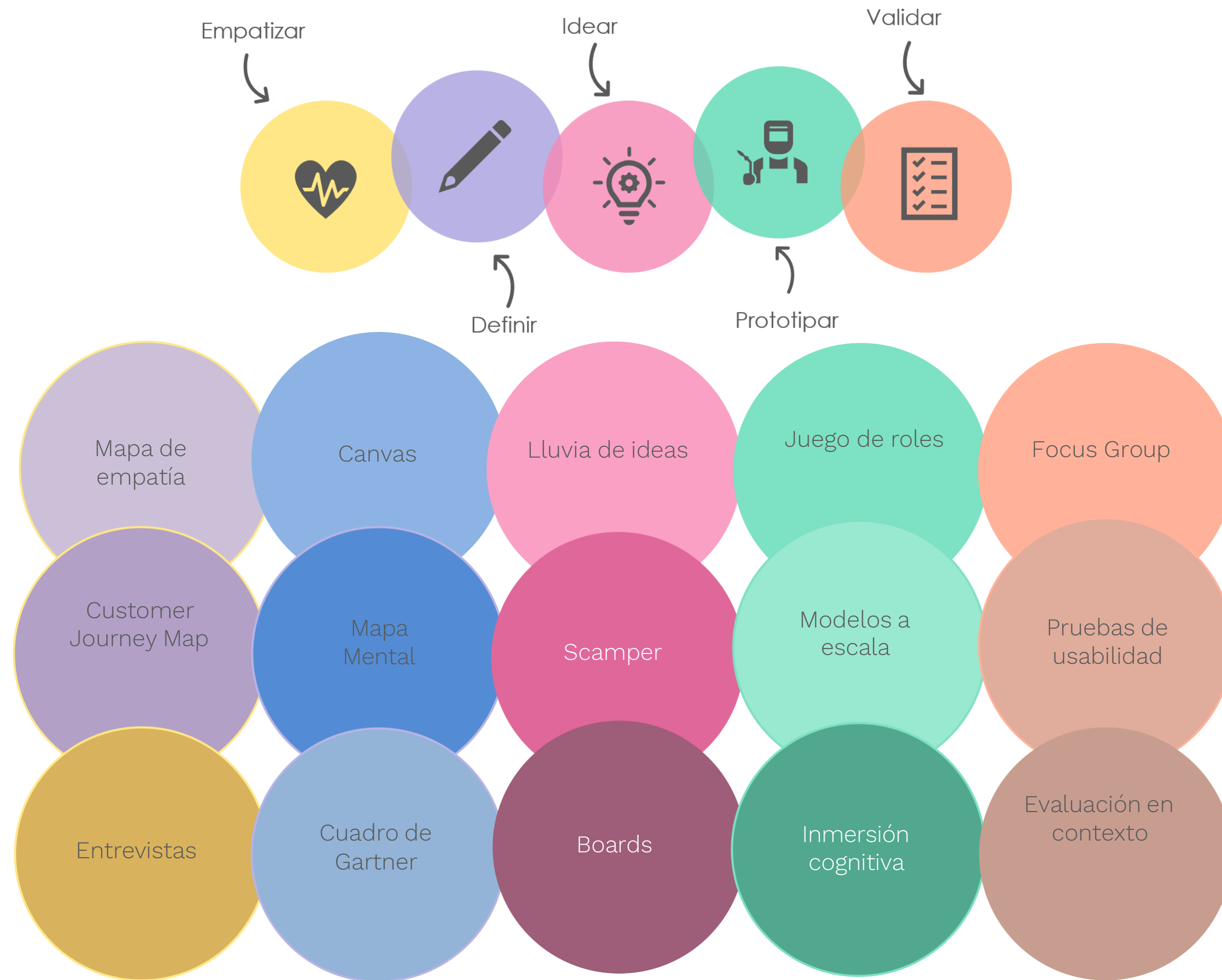
Enfoque de datos

- Proyectos que involucren tecnología.
- Datos disponibles en las entidades.



Elegir métodos de enfoque de acuerdo al propósito de la innovación





Pensamiento de diseño Design thinking



¿CÓMO ESTIMULAR IDEAS CREATIVAS?



BRAINSTORMING O LLUVIA DE IDEAS

Es la técnica que busca generar el mayor número de ideas posibles en un tiempo indefinido.

PROVOCACIÓN, DE EDWARD DE BONO

Se apoya en la formulación de provocaciones, es decir, frases o ideas que a priori no tienen sentido pero que nos sirven de punto de partida para generar ideas originales.

ATRIBUTOS, DE R.P. CRAWFORD

Es muy útil para mejorar productos existentes. Consiste en:

- Hacer un listado de los atributos.
- Analizar y mejorar con preguntas.
- Seleccionar las mejores ideas para hacer una evaluación.

SCAMPER

Consiste en una lista de preguntas que ayudan a pensar nuevas alternativas: **S**ustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**roponer, **E**liminar, **R**eordenar

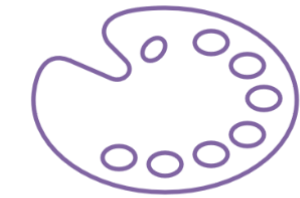
MAPAS MENTALES, DE TONY BUZAN

Es una técnica gráfica para generar ideas por asociación. Para aplicarla escribimos en el centro el problema o reto y de ahí irradian los temas relacionados con el problema dando una estructura nodal encontrando soluciones.

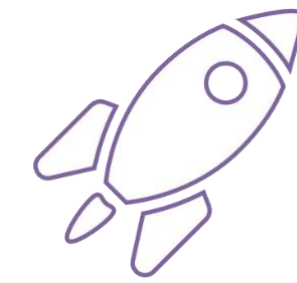
Elia Guardiola



Brainstorming



Moodboard



Scamper



Escenarios



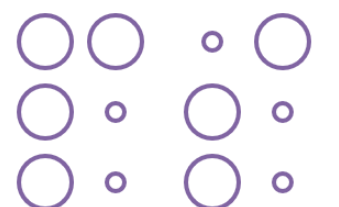
Co-crear



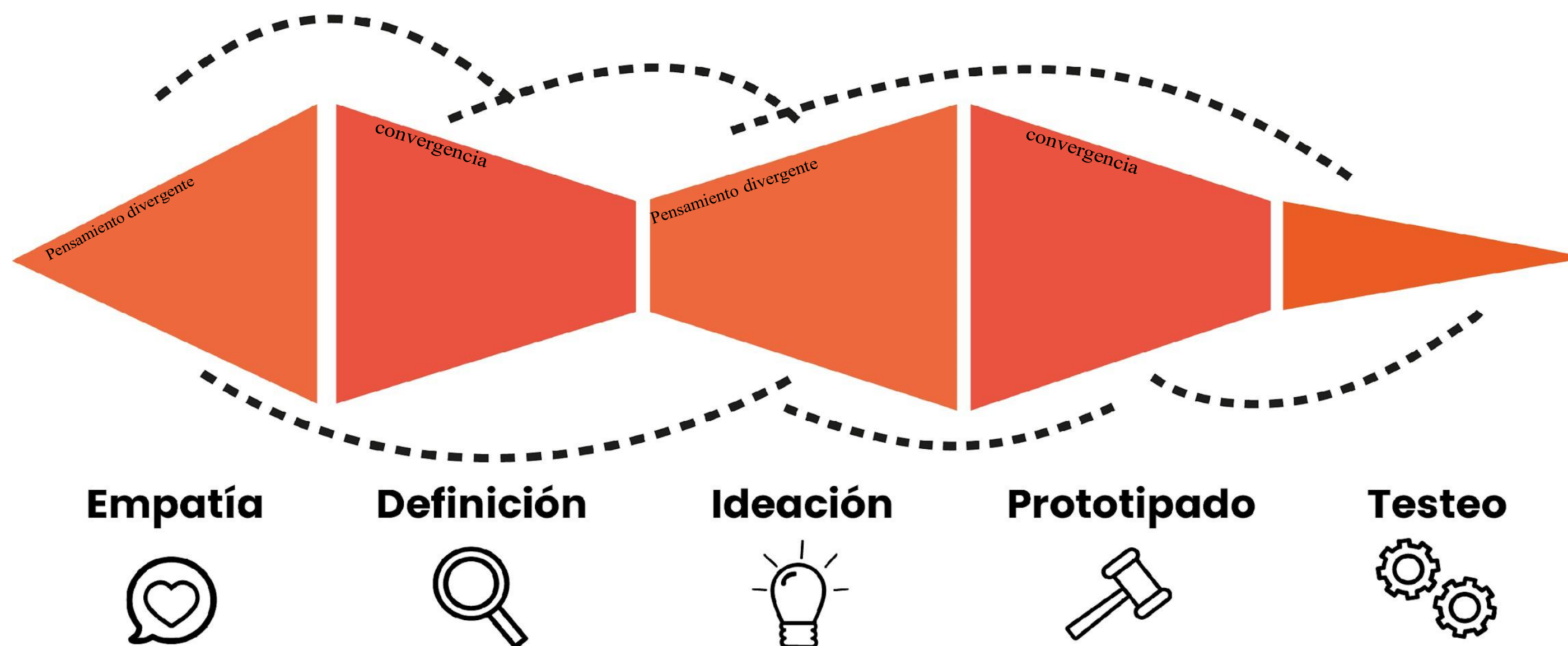
Seis sombreros



blueprint



Matriz de decisión

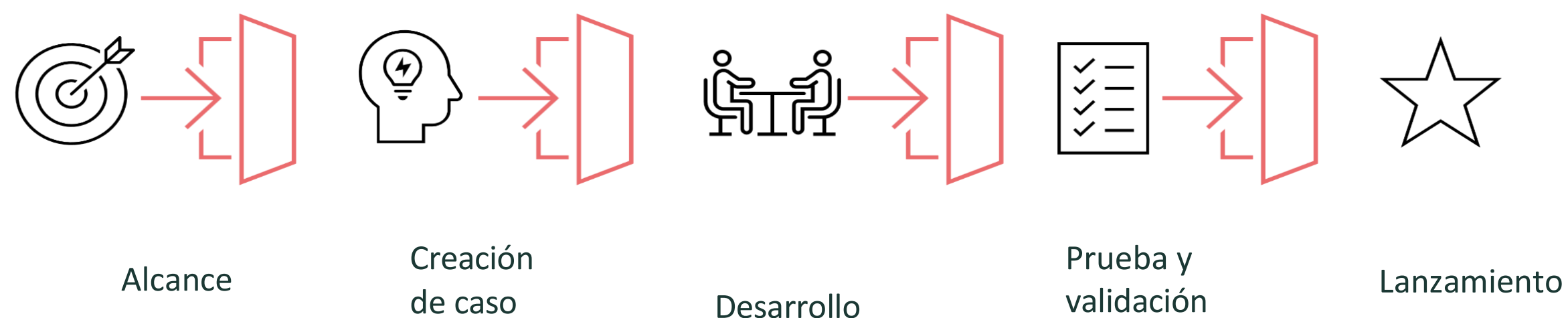


Se busca una iteración permanente entre herramientas de divergencia y convergencia para obtener los mejores resultados en cada fase



Método State Gate

En esta metodología es importante definir los etapas del desarrollo, proyecto, concepto o iniciativa que se está co-creando y los requerimientos de cada uno de ellos, para poder decidir cuando se cumple una etapa y se da paso a la otra. Esta metodología permite una evaluación permanente y una toma de decisiones objetiva para el seguimiento y alcance del resultado



Este método ayuda a limpiar el ciclo de vida del proyecto y eliminar riesgos que provienen de no poder hacerlo.



1. Reúna el equipo y pídales que hagan preguntas sobre el producto o el concepto.
2. Cree una estrella grande y centre el concepto o la descripción del producto dentro de ella.
3. Una vez que su equipo haya completado las preguntas, colóquelas una por una en la punta de la estrella.
4. También puede escribir preguntas de una palabra en la punta de la estrella, como quién, qué, por qué, cómo, etc., y luego pedirle a su equipo que haga una lluvia de ideas sobre preguntas relacionadas con las palabras escritas en la punta.
5. En este punto, no se preocupe por responderlas. Simplemente haga preguntas.
6. Se recomienda que continúe hasta que tenga tres preguntas para cada uno de los consejos de la estrella.
7. Comience a responder las preguntas una por una después de que las haya reunido todas y escriba sus respuestas en forma breve.



Técnica starbursting

técnica visual de lluvia de ideas a partir de una idea central





#BRAINSTORMING



Lluvia de ideas

Esta, es una de las técnicas más utilizadas para el trabajo en grupos, favorece la aparición de nuevas ideas sobre un problema concreto o un tema. Su propósito principal es generar nuevas ideas en un ambiente tranquilo para todos los participantes.



Scamper

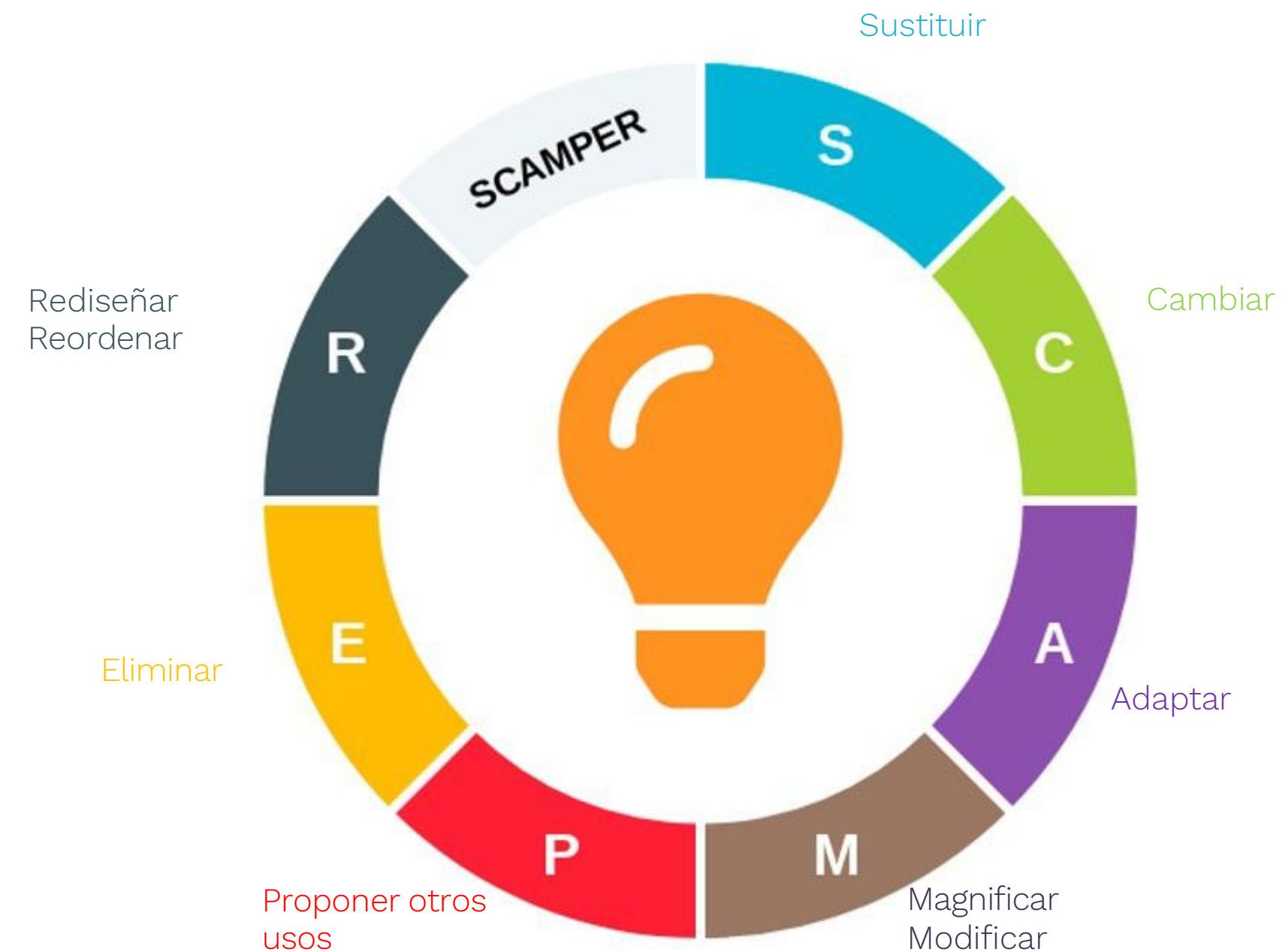
es un acrónimo de seis palabras, cada una de ellas nos remite a una forma diferente de pensar el producto, servicio o proceso.

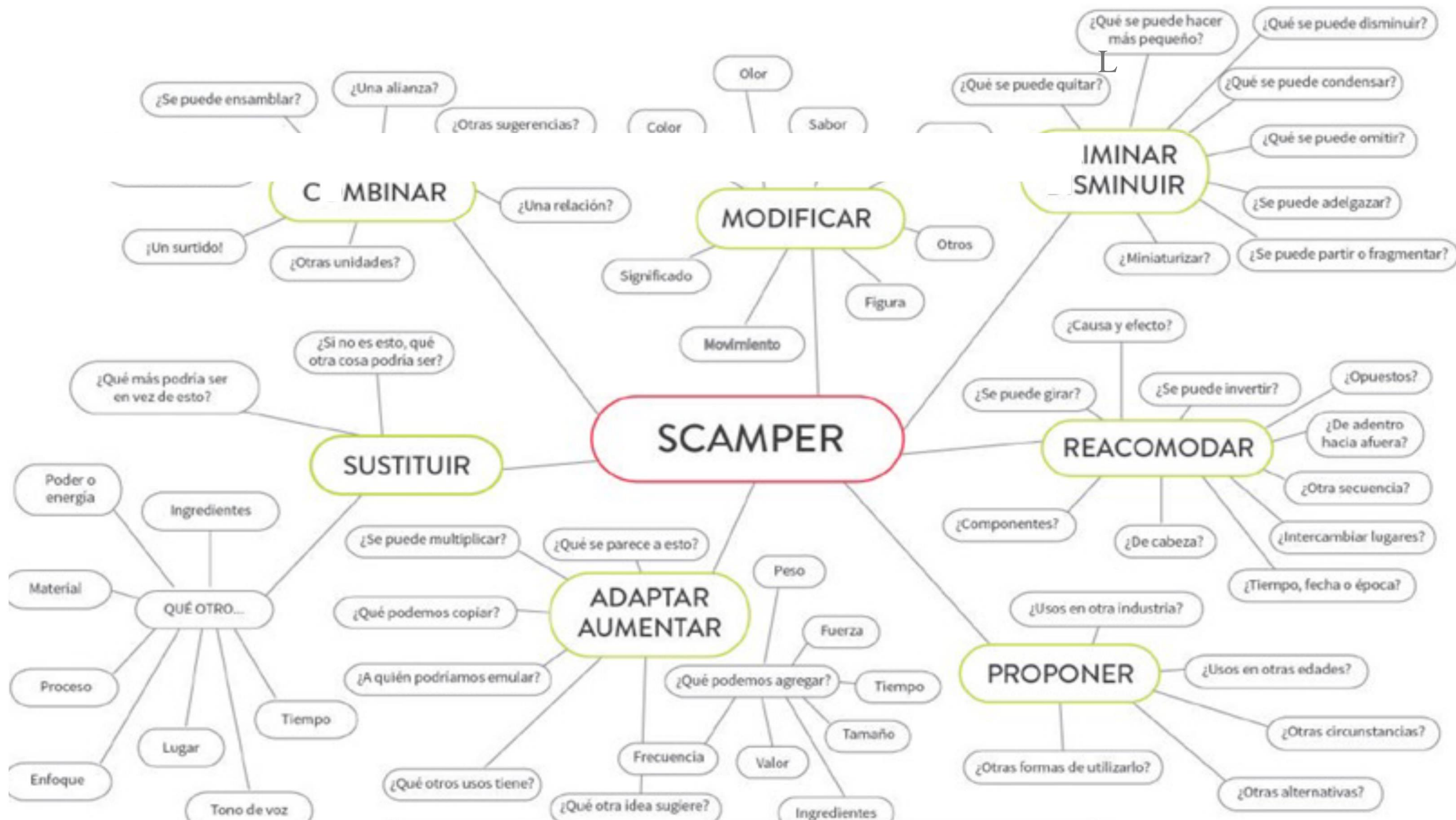
¿Cómo se utiliza?

Se utiliza principalmente para mejorar un producto, servicio o proceso existente, ya sea propio o de la competencia.

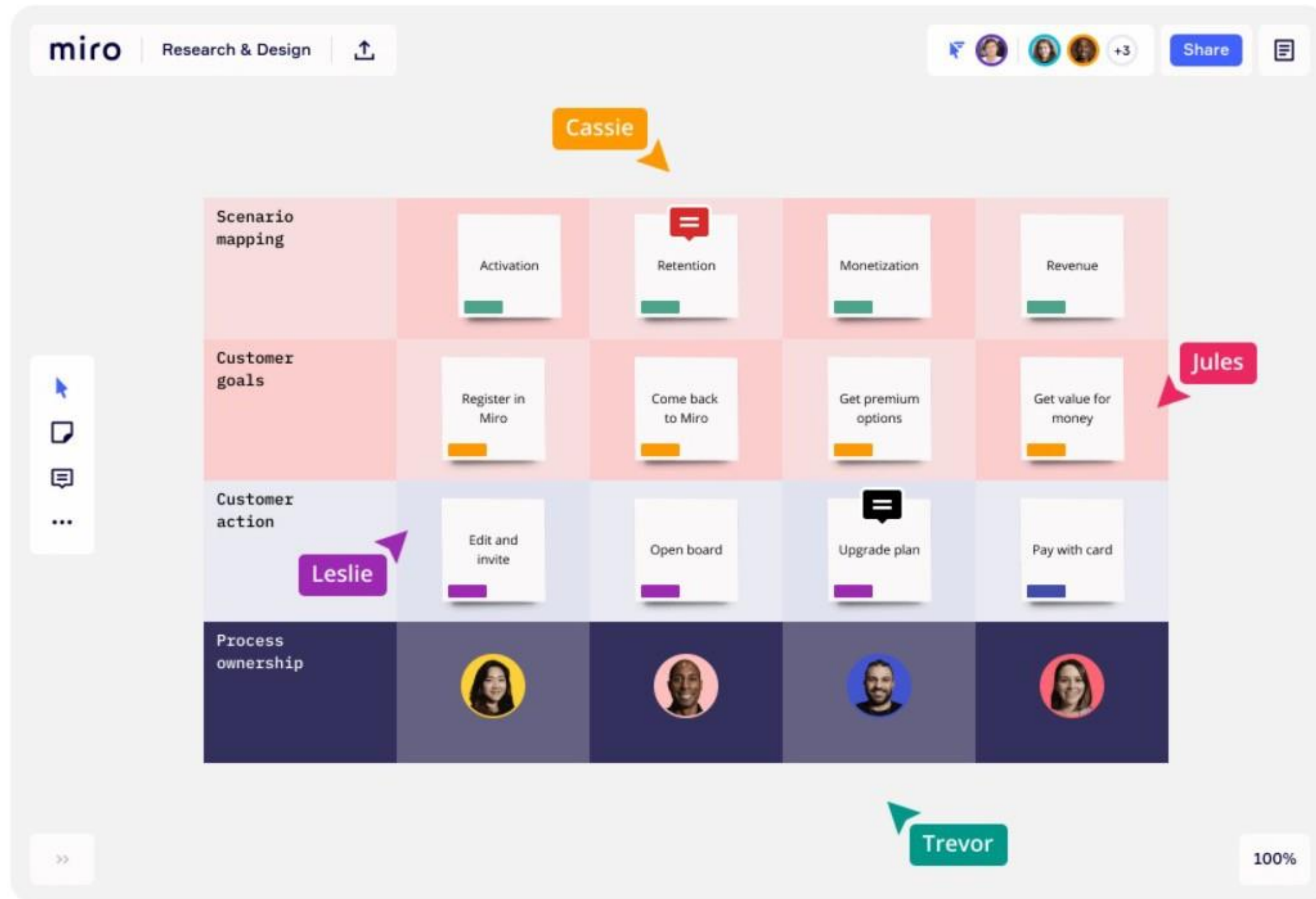
Resultados Esperados

Esta herramienta permite tener un listado de ideas que pueden ser utilizadas para el foco de nuevos proyectos de innovación.





Herramientas digitales para ideación



Canva

Miro

Coggle

Whiteboarding

Popplet

Pinterest

Behance

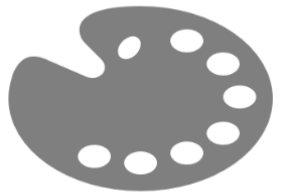
Fancy



Técnicas de Convergencia



Tableros de inspiración



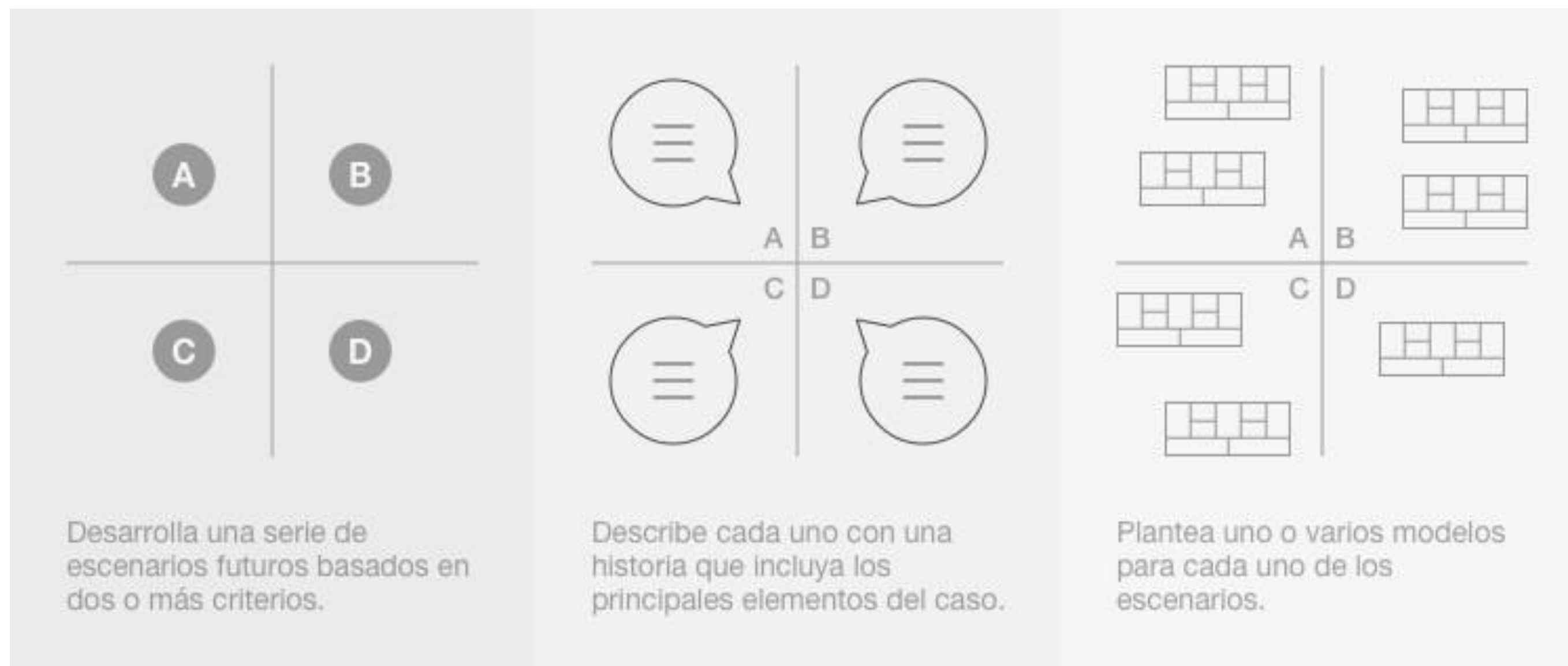
Los moodboards o tableros de inspiración, buscan ordenar de manera gráfica y visual un concepto o una idea. En el podemos incluir la información que ya tenemos, soluciones que se han generado en otros lugares y demás elementos que consideremos importantes para la solución de nuestro reto.



Al utilizar esta técnica, pretendemos mapear las diferentes formas de uso que adoptan nuestros clientes o usuario, es importante utilizar el mismo entorno o secuencia con diferentes personas (arquetipos) previamente establecidos.

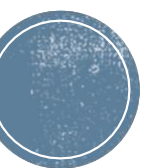
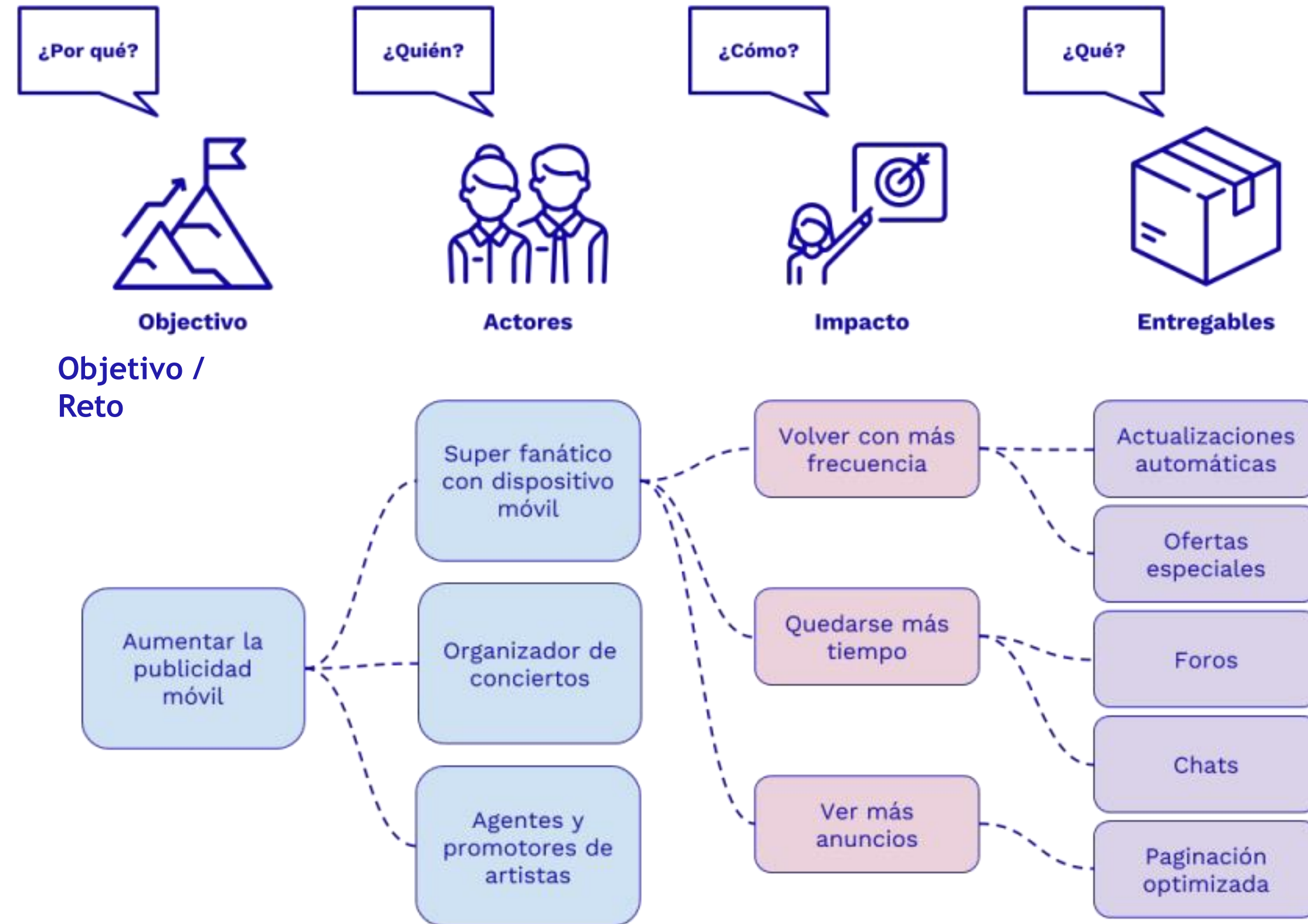
Escenarios

¿Cómo se adapta tu cliente al servicio o producto que has diseñado?



Mapa de impacto

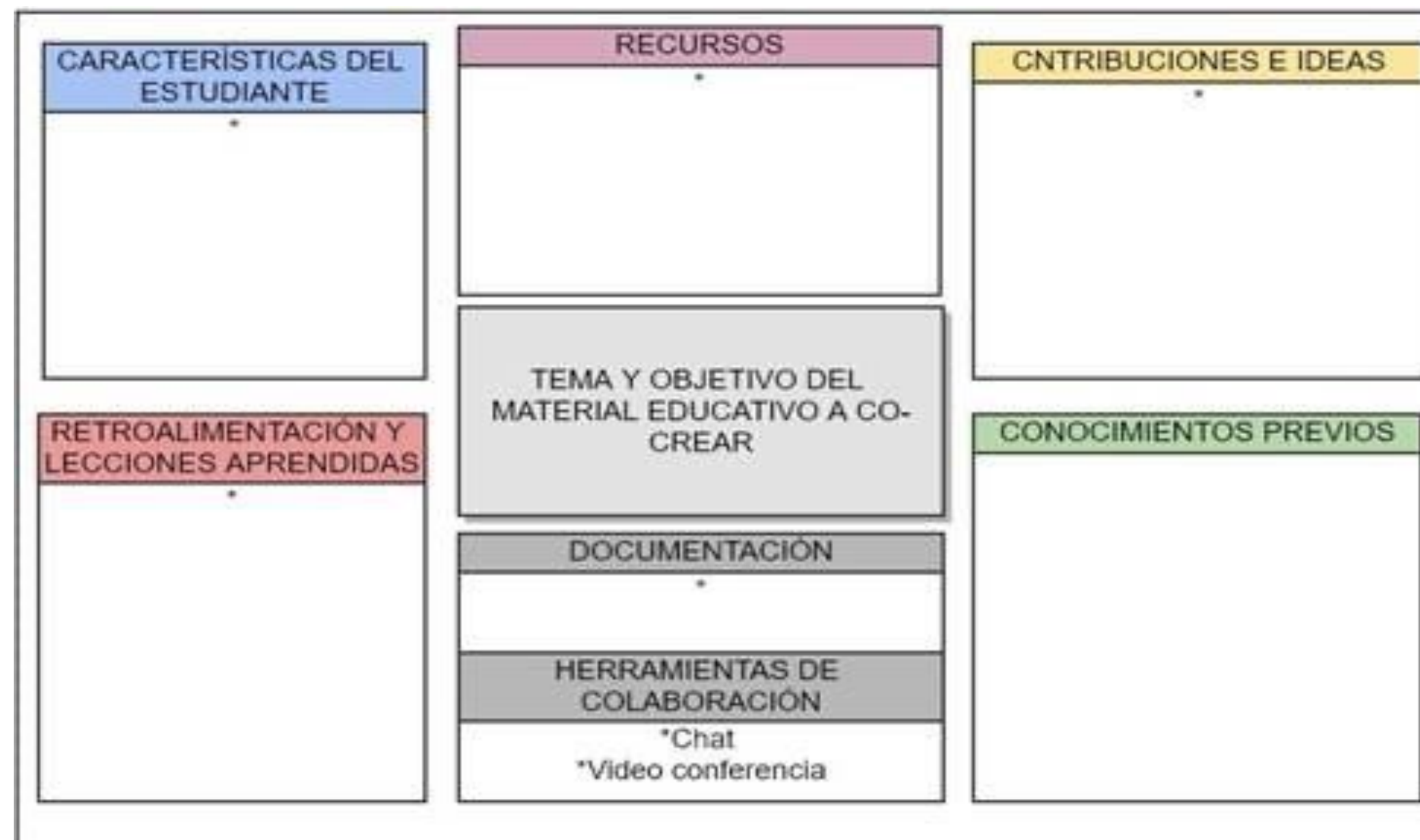
Contenedores de información, que giran en torno a un contenedor central que muestra el tema y el objetivo del proceso de co-creación.



Lienzos y tableros

Contenedores de información, que giran en torno a un contenedor central que muestra el tema y el objetivo del proceso de co-creación.

Se utiliza para tener en un único lugar la documentación del proceso

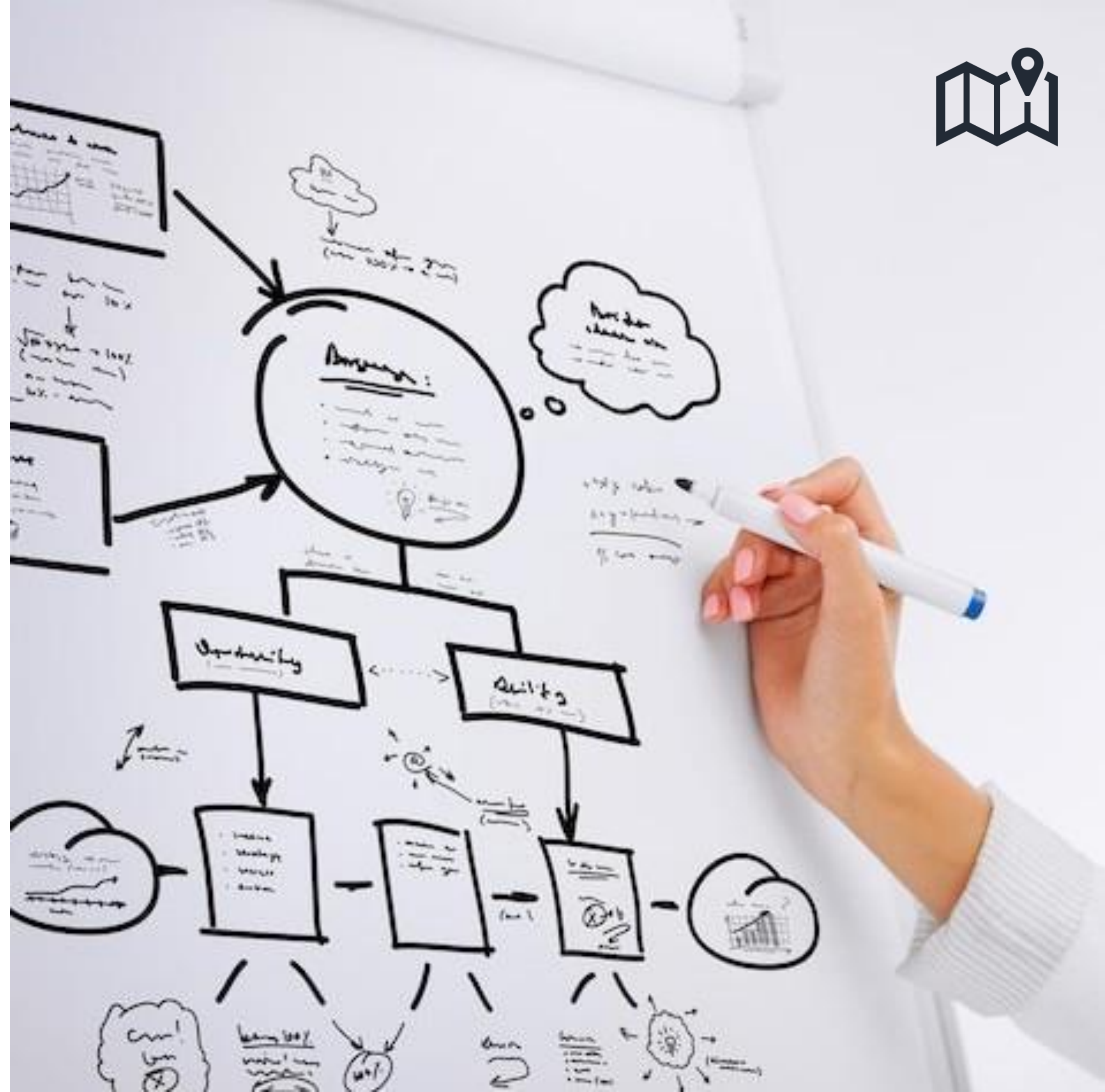




Mapas mentales

Es una técnica de usos múltiples. El mapa mental es una forma de lluvia de ideas en la que se diagraman tareas, palabras, conceptos o elementos que se vinculan a un concepto central. Este diagrama te ayuda a visualizar tus pensamientos y a generar ideas sin preocuparte por la estructura.

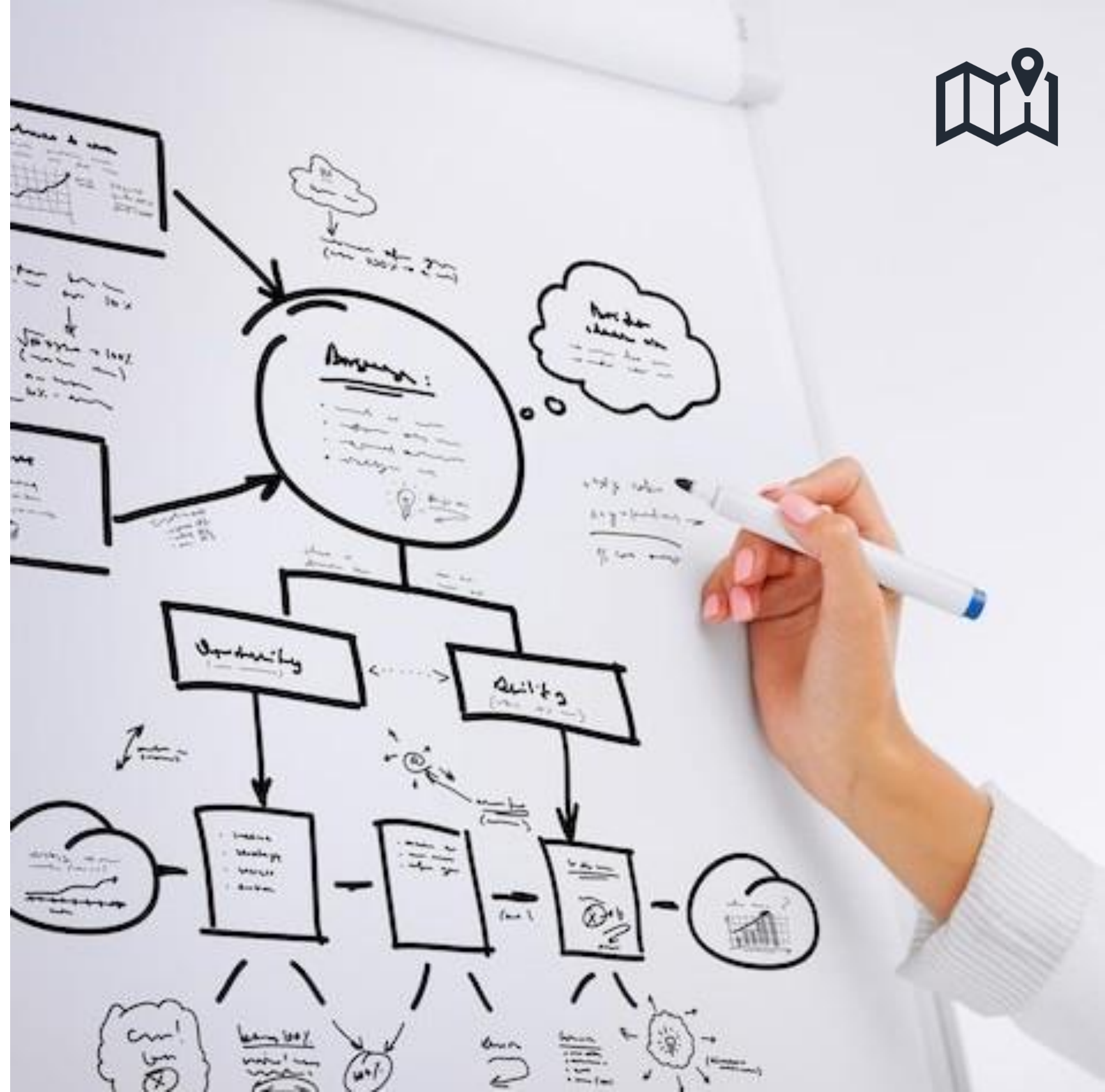
Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas de este.





Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

- Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa grupal o individual.
- El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja.
- Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.
- De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara.
- Las ramificaciones forman una estructura nodal.
- Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.



Asociación Forzada



Conexiones forzadas



Se trata de una técnica con la que cada participante recibe 10 tarjetas en blanco, divididas en dos grupos iguales. Llena cinco de ellas, escribiendo en cada una, un descriptor de la situación o problema. En las otras cinco escribe en cada una la primera palabra que se le ocurra, sin relación con el problema.

Posteriormente se toma al azar una tarjeta de cada grupo, y se construye una frase u oración conteniendo las dos palabras, en donde se plantee una solución al problema, sin evaluar anticipadamente la viabilidad o posibilidad de la solución.



Legó Serious Play.



Esta técnica utiliza el juego como herramienta para compartir información, positiva o negativa, que en otras circunstancias no se distribuiría. Gracias al ambiente de una actividad dinámica se tratan diferentes temas de negocio, estrategias, problemáticas y más.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tecnicas-de-creatividad-e-innovacion-en-una-empresa>



Seis sombreros para pen

Este método, reproduce, los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones de forma más sencilla,, convirtiéndolos en algo sistemático y público.

Para simplificar el pensamiento, este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud —para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan puntos de vista diferentes y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones.



Hechos
Cifras



Ideas
Creatividad



Razonamiento
Negativo



Positivo
Constructivo



Emociones
Sentimientos



Control
Orden





Análisis FODA

El análisis FODA puede usarse para la planificación estratégica y las lluvias de ideas. Además, es útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una idea.

	Beneficioso	Perjudicial
Fuera de la organización	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto
Dentro de la organización	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto • Inserta tu propio texto

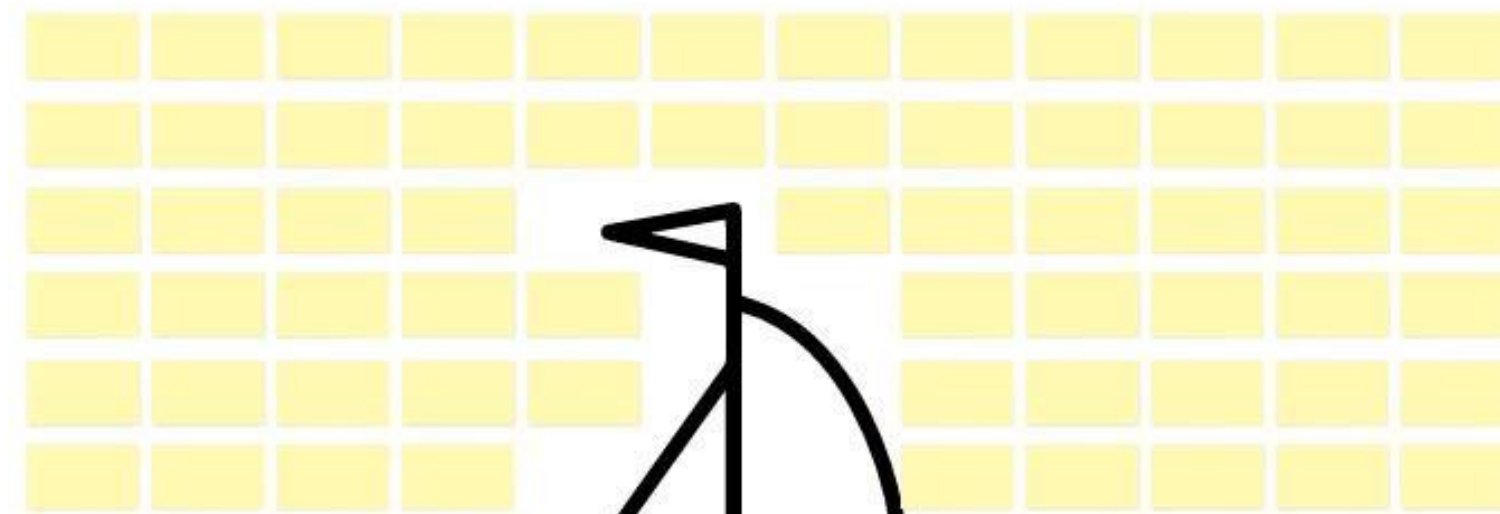


Lightning decision jam

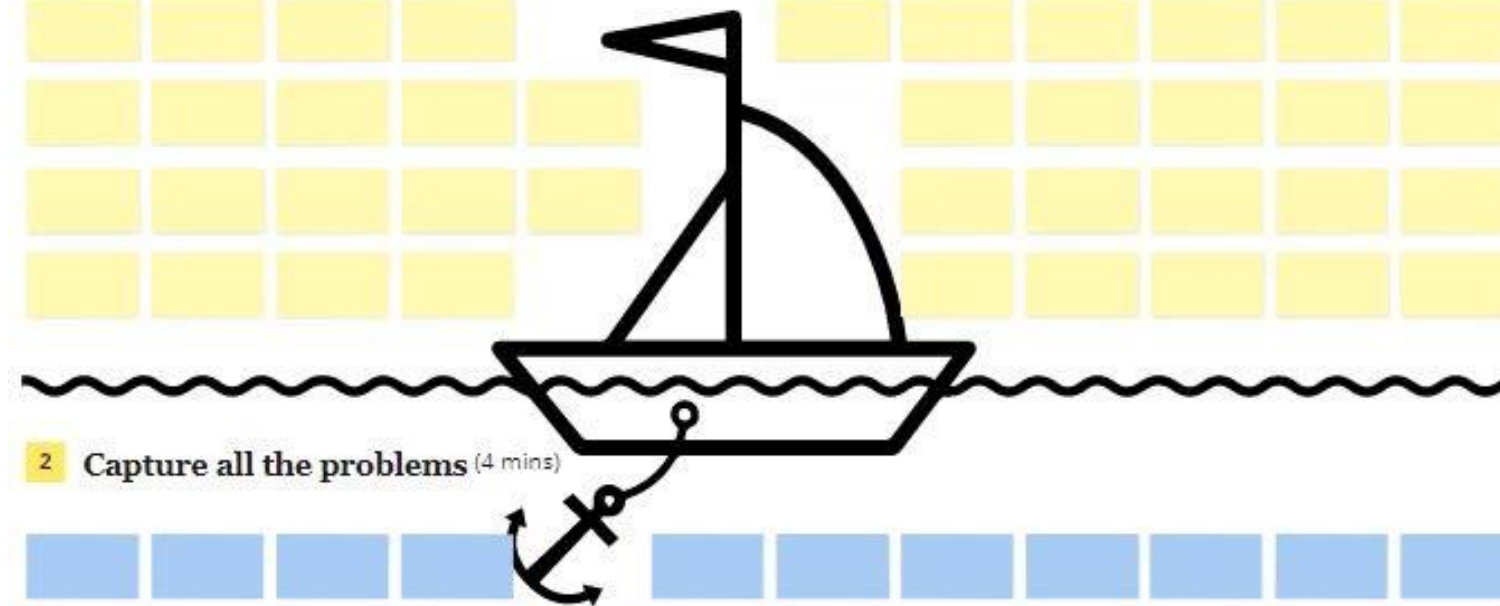
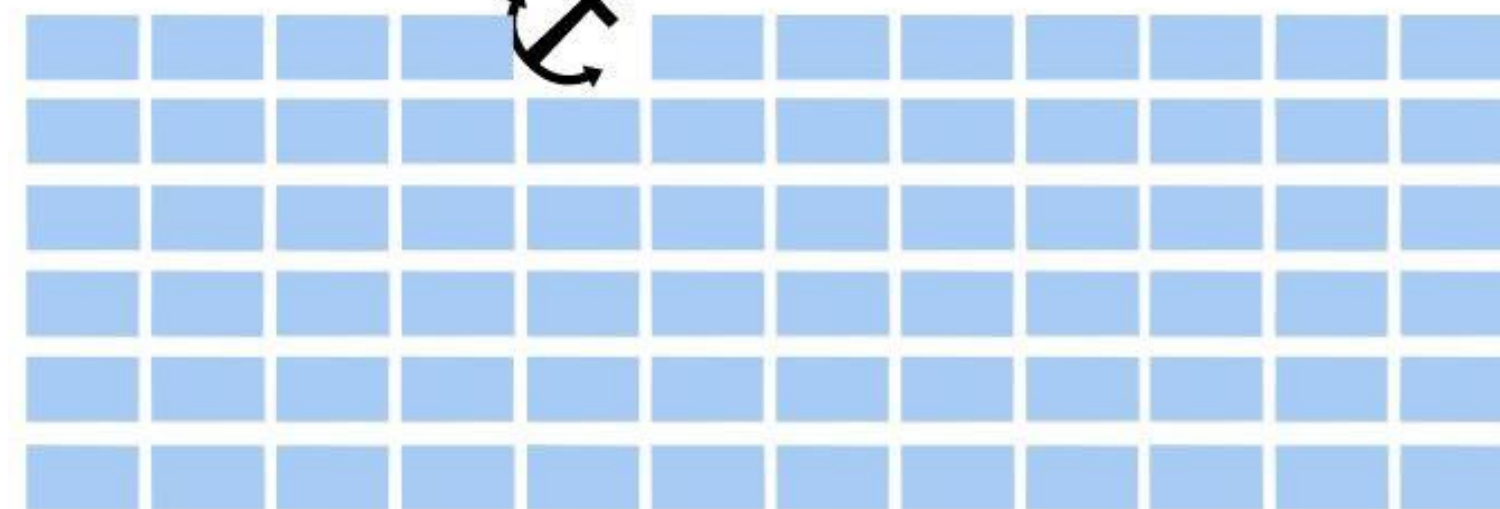
También conocida como LDJ, para esta técnica de lluvia de ideas se escriben los aspectos positivos sobre un tema o lo que está funcionando con respecto al tema, luego se escriben los aspectos negativos y se identifica lo que debe abordarse con mayor urgencia.



1 Start with things that are working (4 mins)



2 Capture all the problems (4 mins)



Técnicas de Priorización o evaluación



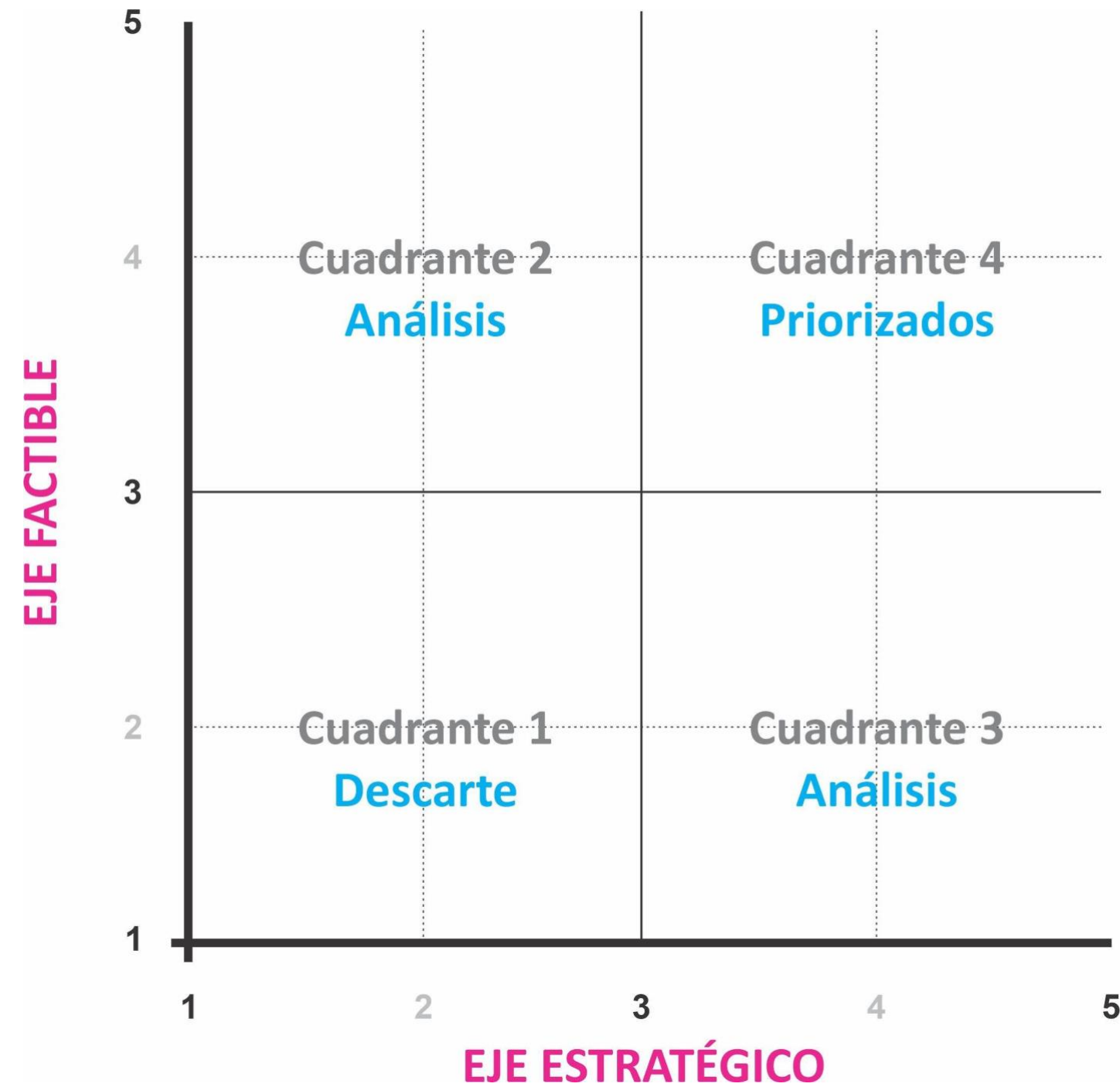


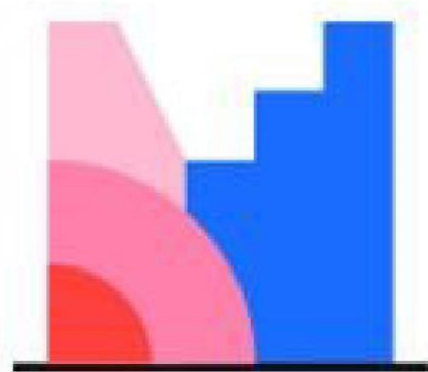
Figure 1: Magic Quadrant for Content Services Platforms



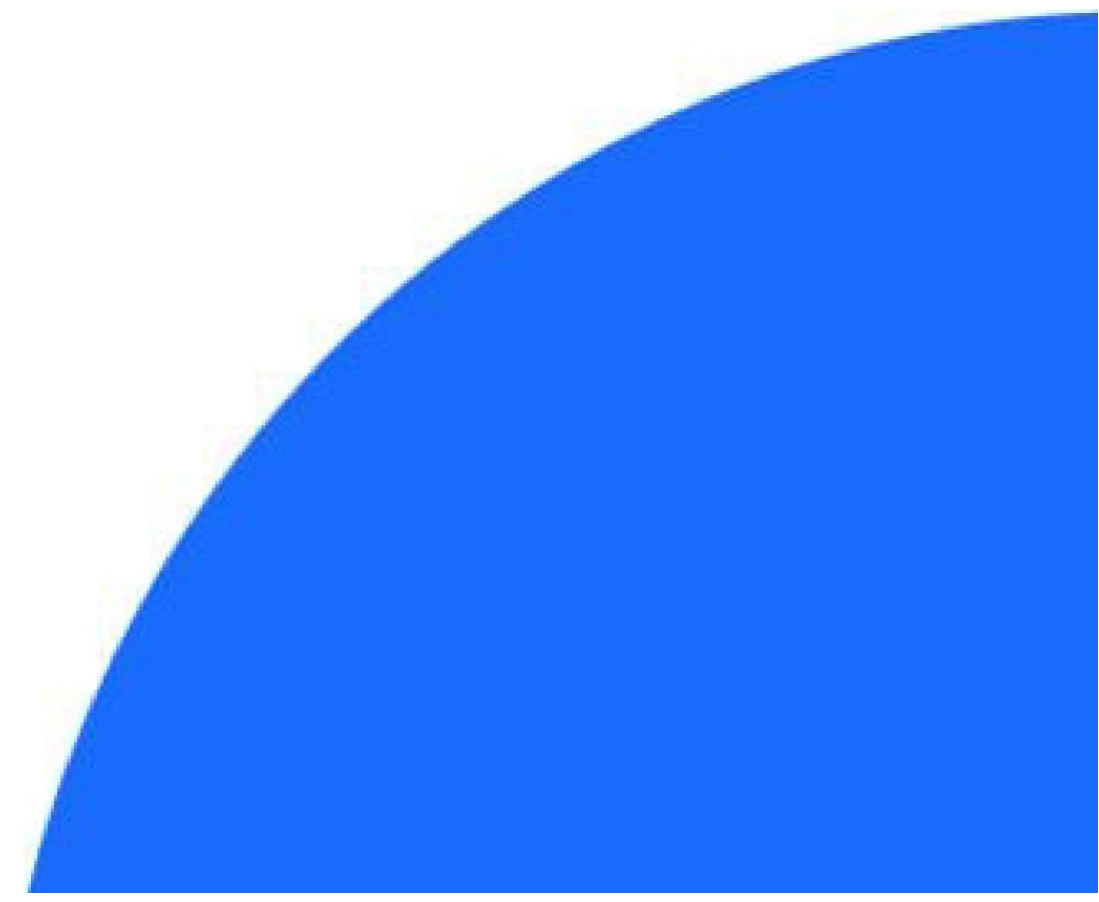
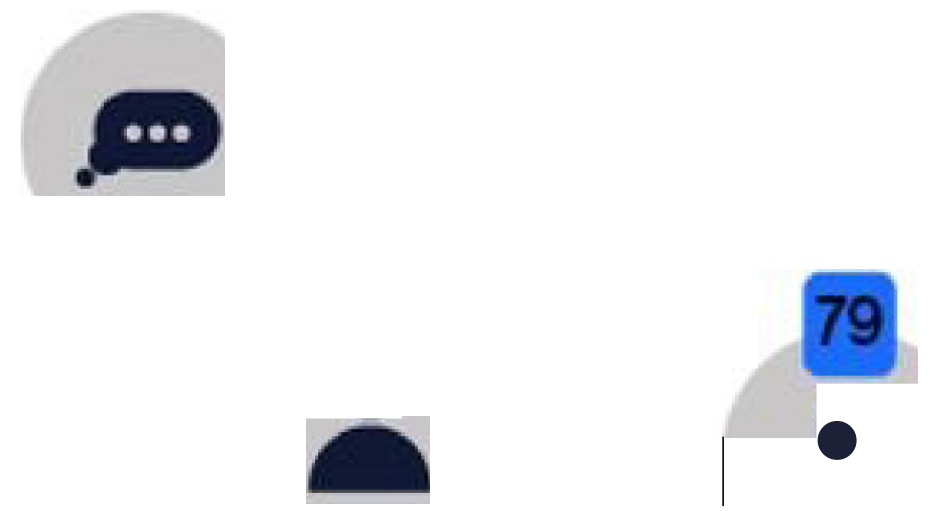
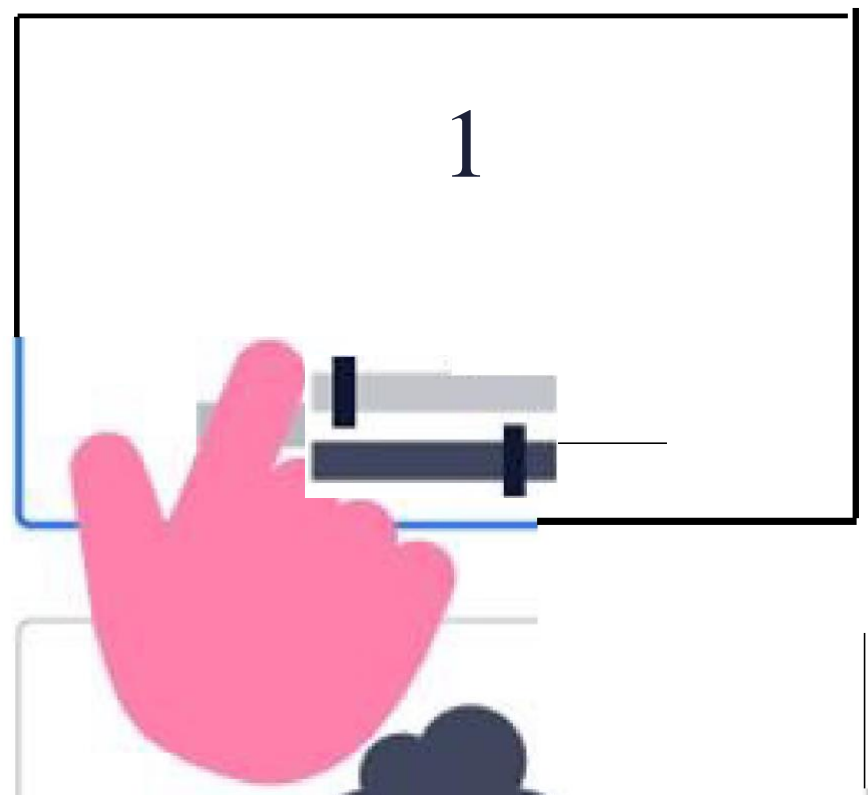
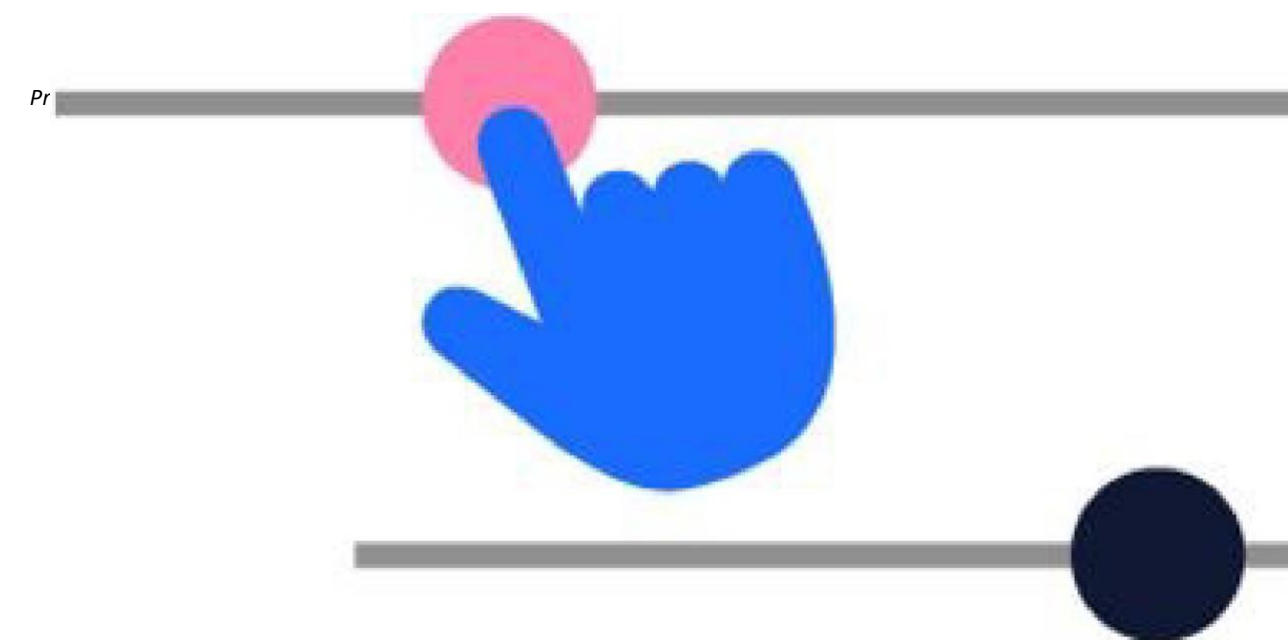
Source: Gartner (November 2020)

1. Mostrar todos los problemas que se recolectaron y clasificarlos
2. Ponderar la calificación de cada reto en el eje correspondiente para ubicarlo en el cuadro de Gartner
3. Analizar según el cuadrante donde queden ubicados de acuerdo a la ponderación.
4. Priorizar
5. Perfeccionar la redacción de el o los retos priorizados
6. Pasar a etapa de ideación.





Mentimeter



Herramientas de IA



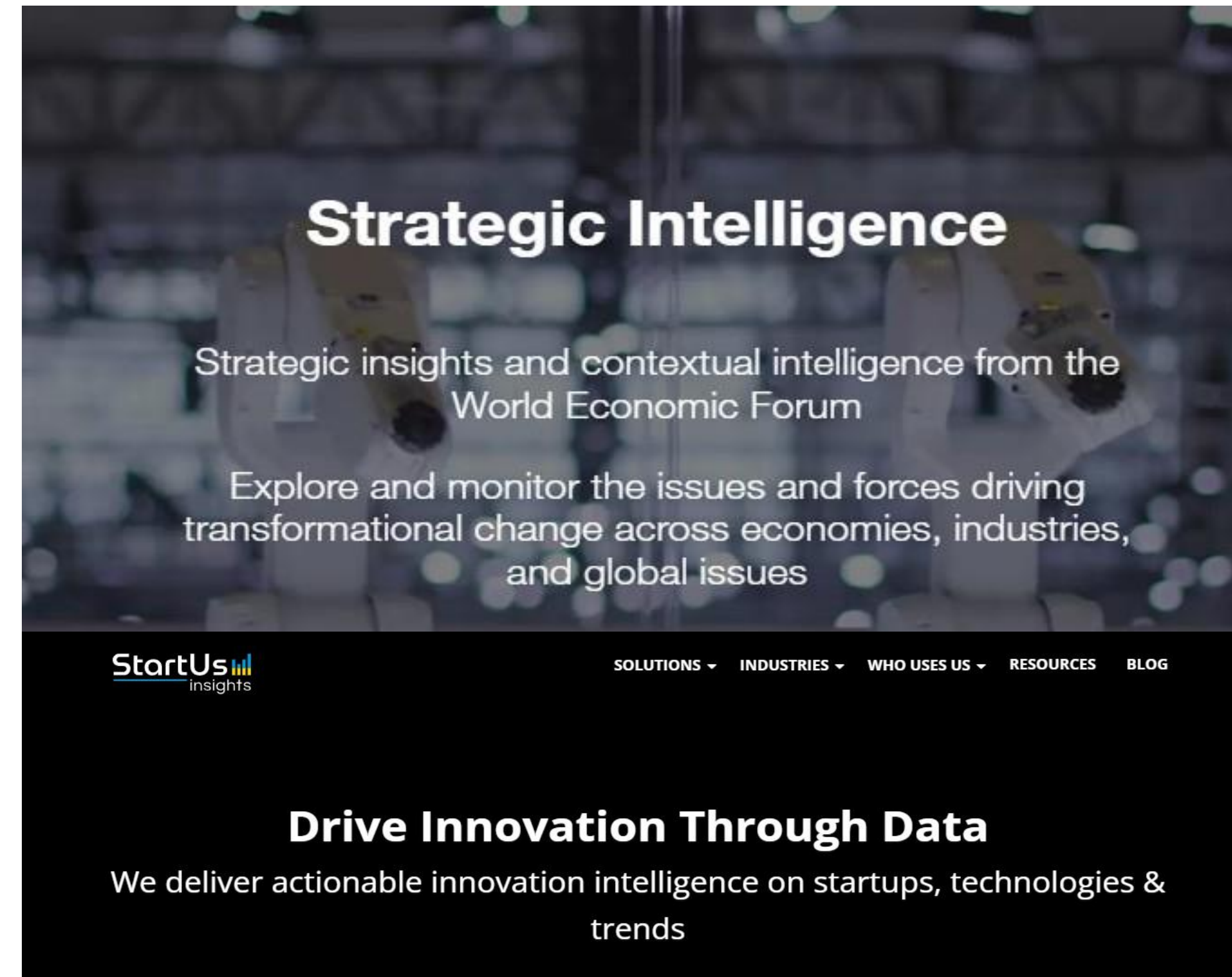


ChatGPT

[Strategic Intelligence \(weforum.org\)](https://weforum.org)

Herramientas de seguimiento a los insights / tendencias que permitan conocer, validar y vigilar el comportamiento de las tecnologías y las temáticas de interés.

[StartUs Insights - Fast, Reliable & Efficient Startup Scouting \(startus-insights.com\)](https://startus-insights.com)



The image shows a screenshot of a website header for 'Strategic Intelligence'. The background is a dark, blurred image of a person's hands holding a smartphone. The text is white and centered. At the top, it says 'Strategic Intelligence' in a large, bold font. Below that, it says 'Strategic insights and contextual intelligence from the World Economic Forum'. Underneath, it says 'Explore and monitor the issues and forces driving transformational change across economies, industries, and global issues'. At the bottom left of the header, there is a logo for 'StartUs insights'. At the bottom right, there is a navigation menu with the following items: 'SOLUTIONS', 'INDUSTRIES', 'WHO USES US', 'RESOURCES', and 'BLOG'. Below the header, there is a dark blue section with the text 'Drive Innovation Through Data' in a large, bold font, followed by 'We deliver actionable innovation intelligence on startups, technologies & trends' in a smaller font.



[Explore our featured insights | McKinsey & Company](#)



Herramientas digitales para la generación de imágenes con IA



¿Conoces a Leonardo.ai?

- ✓ Creación rápida de diseños.
- ✓ Fácil de usar.
- ✓ Ahorro de tiempo y costes.

¡Experimenta y crea imágenes únicas con la ayuda de la inteligencia artificial!

[Leonardo.ai](https://leonardo.ai)



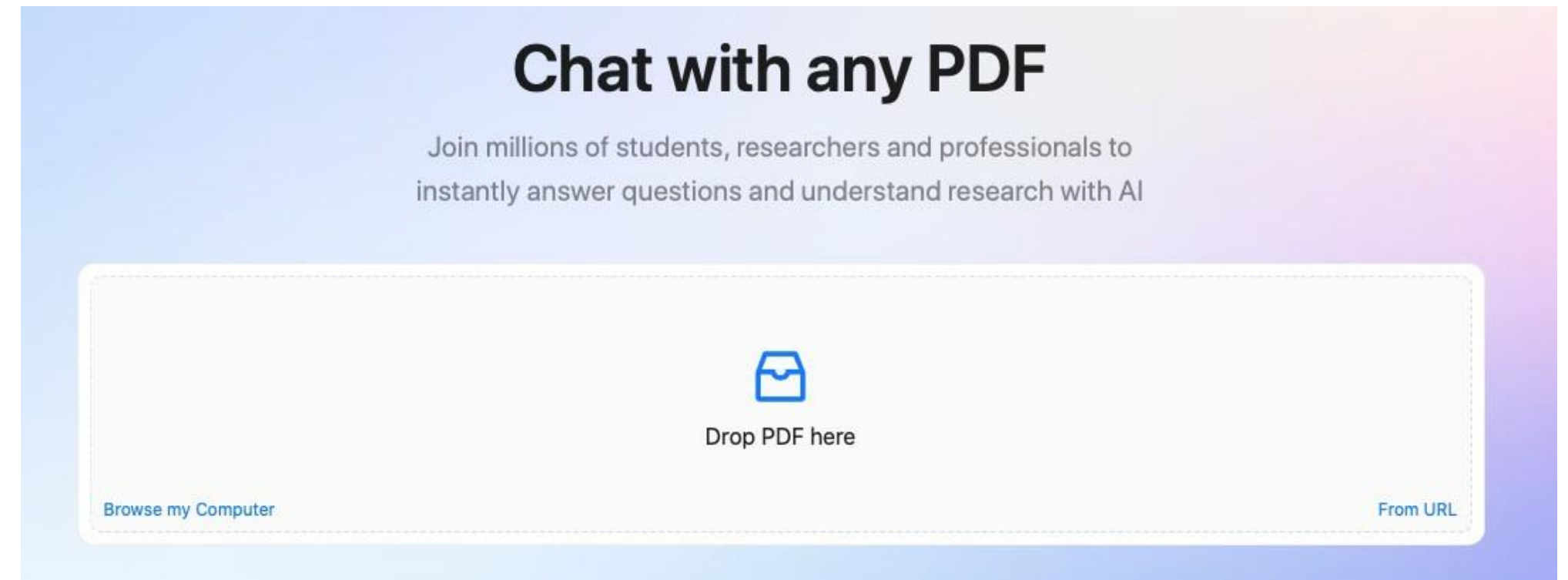
Herramientas digitales para la generación de presentaciones, documentos y páginas web con IA



<https://gamma.app>



<https://www.chatpdf.com>



Chat with any PDF

Join millions of students, researchers and professionals to instantly answer questions and understand research with AI

Drop PDF here

Browse my Computer From URL

<https://www.humata.ai>



Humata

I love Humata because it is a very powerful tool for researchers seeking to quickly analyze and understand complex documents and business professionals needing to extract insights from files.


Ricardo Perez Font
Head of Marketing Business Unit | Services & Performance, BOBST

★★★★★



Herramientas digitales para la interpretación de documentos con IA



Research ▾ API ▾ ChatGPT ▾ Safety Company ▾

Research

Introducing Whisper

**Herramientas digitales
para la transcripción de
audios con IA**



HERRAMIENTAS ADICIONALES

<https://www.nevermind.mx/post/10-ejercicios-creativos-que-son-probablemente-mil-veces-mejores-que-el-brainstorming>

<https://neuronilla.com/desarrolla-creatividad/tecnicas-creatividad/>

Directorio de herramientas de inteligencia artificial AIFINDY | Buscador IA .

<https://designthinking.es/tecnicas-de-innovacion/>

<https://www.designthinking.services/descargar-herramientas-design-thinking/>





Institución Universitaria

Propuesta de estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL de Medellín.