



**PROPUESTA DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ESTUDIO DE
CASO: PROGRAMAS TECNOLÓGICOS DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
RAFAEL NÚÑEZ**

GLENIS DEL CARMEN OLIVERA CORREA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2015

**PROPUESTA DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
INNOVACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ESTUDIO DE
CASO: PROGRAMAS TECNOLÓGICOS DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
RAFAEL NUÑEZ**

GLENIS DEL CARMEN OLIVERA CORREA

**Tesis de Maestría presentada para optar al Título de
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**Director
MA. JIMMY SARAVIA ARENAS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2015

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo fue posible gracias a la voluntad de Dios que me oriento en todo momento y me lleno de fuerzas y sabiduría para no decaer en los momentos difíciles. +}

Asimismo quiero agradecerles a mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que me han brindado durante este proceso, por la confianza que depositaron en mí y por estar a mi lado cada instante.

Quiero agradecerle a Javier Márquez Orozco porque con su ánimo, apoyo incondicional, confianza y comprensión me ayudo a seguir adelante durante la culminación de este proceso.

Le agradezco a mi asesor de tesis Jimmy Sarabia Arenas por su apoyo, por dirigirme y orientarme con sus consejos y apreciaciones en el transcurso de este proceso.

Además quiero agradecerle al Dr. Luis Carlos Arraut por todo el apoyo que me ofreció y por orientarme en la culminación de este trabajo.

Le agradezco también al docente del programa de Tecnología en Mecánica Dental de la Corporación Universitaria Rafael Núñez Manuel Guillermo Olivera Correa quien me brindó su apoyo y colaboración para la fundamentación teórica concerniente a la Corporación.

Por último agradezco a mis compañeros de maestría por todos los consejos y el apoyo que me brindaron.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1	17
1.1. Marco Contextual	17
1.2. Planteamiento del Problema	22
1.3. Objetivos	22
1.3.1. General	22
1.3.2. Específicos	22
1.4. Método de Estudio	23
1.5. Tipo de Investigación	25
1.6. Paradigma de Investigación	26
1.7. Método de Investigación	26
1.8. Fases y Desarrollo Metodológico	27
1.8.1. Fases	28
CAPÍTULO 2	30
2.1. Consideraciones Generales Acerca de los Conceptos: Cultura Organizacional, Innovación e Instituciones de Educación Superior	30
2.2. Cultura Organizacional	30
2.2.1. Criterios Fundamentales de la Cultura Organizacional	37

2.2.2. ¿Por qué es Importante Gestionar la Cultura Organizacional en las Instituciones de Educación Superior?	40
2.3. Innovación	42
2.4. Instituciones de Educación Superior	43
2.4.1. Los cambios en las Instituciones de Educación Superior que implican un cambio de cultura organizacional.	46
2.5. Estado del Arte de Modelos de Cultura Organizacional Para la innovación	49
CAPÍTULO 3	77
3.1. Caracterización de la institución de educación superior – Corporación Universitaria Rafael Núñez	77
3.2. Propósitos Generales de la Corporación Universitaria Rafael Núñez	78
3.3. Desafíos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez	79
3.4. Programas Tecnológicos que Oferta la Corporación Universitaria Rafael Núñez	82
3.4.1. Principios Sociales	98
CAPÍTULO 4	100
4.1. Diseño del Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación de la Corporación Universitaria Rafael Núñez	100
4.2. Determinación de la muestra	101
4.2.1. Diseño de la muestra	101
4.2.2. Conformación de la muestra	103
4.3. Instrumento Utilizado	103

4.4. Análisis de las encuestas realizadas por programas	106
4.5. Programa de Tecnología en Estética y Cosmetología	107
4.5. Programa Tecnológico de Mecánica Dental	108
4.6. Programa Tecnológico Atención Pre Hospitalaría	110
4.7. Diagnóstico (Perfil de la Corporación Universitaria Rafael Núñez basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas)	111
4.8. Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación	113
4.9. Elementos Claves para la Construcción de la Propuesta	113
4.10. Enfoques Metodológicos	118
4.11. Importancia del Capital Humano en la Organización	125
4.12. Redes de Producción	129
4.13. Plan de Intervención	130
4.14. Estrategias para Gestionar la Innovación a través de la Cultura Organizacional	133
4.14.1. Estrategias de liderazgo	133
4.14.2. Estrategias motivacionales y actitudinales	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Oferta de instituciones de educación superior y calidad	18
Tabla 2. Educación superior - Síntesis Estadística Departamento de Bolívar	19
Tabla 3. Dilucidación y acercamiento al concepto de cultura organizacional	35
Tabla 4. Dilucidación y acercamiento al concepto de innovación.	42
Tabla 5. Dilucidación y acercamiento al concepto de Institución de Educación Superior	43
Tabla 6. Leyes que fundamentan a las instituciones de educación superior en Colombia	44
Tabla 7 Recurso Humano. Programa de Tecnología en Mecánica Dental	92
Tabla 8. Recurso Humano. Programa De Tecnología en Estética y Cosmetología	93
Tabla 9. Recursos Humanos. Programa de Tecnología en Atención Pre hospitalaria	93

Tabla 10. Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional de las IES	105
Tabla 11. Resultado de encuestas realizadas al programa de Estética y Cosmetología	107
Tabla 12. Resultado de encuestas realizadas al programa de Mecánica Dental	108
Tabla 13. Resultado de encuestas realizadas al programa de Atención Pre Hospitalaria	110
Tabla 14. Estructuración de las buenas prácticas	121
Tabla 15. Evaluación de herramientas tecnológicas	122
Tabla 16. Elementos de un presupuesto de innovación	124
Tabla 17. Acciones a implementar para desarrollar una cultura de innovación y creatividad en las IES	131
Tabla 18. Actividad a Desarrollar: Acting To Innovate	134
Tabla 19. Estrategias prácticas	135

LISTA DE IMAGEN

	Pág.
Imagen 1	50
Imagen 2	54
Imagen 3.	57

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Grupos de Investigación Reconocidos 2000 – 2012	20
Gráfico 2. Metodología *DMCOI*	27
Gráfico 3. Modelo Educativo de Babson College Basado en una Cultura de Innovación	51
Gráfico 4 Modelo de la Universidad de California Basado en una Cultura de Innovación	56
Gráfico 5. Los 7 elementos para construir una Cultura de Innovación	70
Gráfico 6. Caracterización de la cultura organizacional de las IES	104
Gráfico 7. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Estético y Cosmetología	
Gráfico 8. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Mecánica Dental	109
Gráfico 9. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Atención Pre Hospitalaria	110

Gráfico 10. Componentes proceso de gestión de conocimiento	116
Gráfico 11. Enfoque metodológico del modelo de cultura para la innovación	118
Gráfico 12. Modelo de cultura organizacional para la innovación	119
Gráfico 13. Proceso de toma de decisiones	121
Gráfico 14. Naturaleza dinámica del conocimiento	123
Gráfico 15. Modelo Intellect de clasificación del capital intelectual	127
Gráfico 16. Procesos para la gestión de la innovación	129
Gráfico 17. Estrategias metodológicas del modelo de cultura para la innovación en la IES	130

INTRODUCCIÓN

El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura. La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2009)

Las Instituciones de Educación Superior actualmente afrontan diversos desafíos y amenazas procedentes del mundo globalizado que hacen del proceso de educar una actividad compleja y de permanente renovación, y que exige a su vez la implementación de nuevas herramientas e instrumentos así como también la gestión de nuevos procesos culturales y del conocimiento que les permitan estar a la vanguardia de las tendencias no sólo desde la perspectiva del mercado global, sino también desde el fomento y desarrollo de procesos de innovación que contribuyan a la generación de nuevas estructuras de pensamiento, de espacios de socialización y de construcción de ideas creativas que devengan en conocimientos significativos y en la gestión de nuevas oportunidades de cambio y progreso. De ahí que sea pertinente aplicar estrategias que conduzcan al análisis formal alrededor de cómo las Instituciones de Educación Superior abordan lo concerniente a la cultura organizacional y al conocimiento, es decir de qué modo lo producen, transmiten, socializan, asimilan, apropian, internalizan, evalúan, enriquecen, transforman y lo protegen, pues es bien sabido que cada uno de los departamentos o sectores de estas instituciones deben conocer cómo se presentan los procesos y procedimientos que se llevan a cabo a nivel interno y externo en éstas. De esta manera, se puede ejercer un control en torno a tales procesos que permita a su vez vislumbrar el valor agregado y los beneficios futuros que pueden obtener las

instituciones, en tanto que *no cabe duda que la cultura organizacional ostenta la clave para entender el desempeño pasado y para predecir la productividad futura* (Joyner, 2001).

Con base a esto, el objetivo del presente trabajo se centra en proponer un modelo de cultura organizacional para la innovación en las Instituciones de Educación Superior (IES), con la finalidad de convertirlas en instituciones más competitivas, y que estén a la vanguardia de los distintos cambios que se presenten en la sociedad en general. Para ello, se ha estructurado el siguiente orden en lo referente al desarrollo del trabajo: en primer lugar se realizara una conceptualización alrededor de los términos cultura organizacional, instituciones de educación superior e innovación, buscando elaborar una visión panorámica en torno a estos conceptos. En segundo lugar, se pretende realizar un análisis diagnóstico respecto a los modelos existentes de cultura organizacional para la innovación, en tercer lugar, se llevara a cabo la implementación de un instrumento que permita caracterizar la cultura de la institución a estudiar y se realizara la elaboración del modelo de cultura organizacional propuesto, teniendo en cuenta la información recolectada. Y por último se dará cabida a las conclusiones y recomendaciones construidas durante el desarrollo del trabajo.

RESUMEN DE LOS CAPITULOS

Capítulo 1: Este capítulo hará énfasis en la contextualización del trabajo de investigación, mostrando desde una óptica general el estado de las instituciones de educación superior en la ciudad de Cartagena. Para ello, se tomara como referencia el análisis realizado a la Síntesis de Educación Superior en el Departamento de Bolívar, que servirá de soporte teórico para la

investigación. Del mismo modo, se realizara una descripción detallada del problema, que conllevara a la formulación de la pregunta problema y a la elaboración de los objetivos que orientaran el trabajo investigativo.

Capítulo 2: En este capítulo se hará referencia al Marco teórico, mostrando a través del análisis de diferentes autores una dilucidación conceptual en torno a los términos: Cultura organizacional, Instituciones de Educación Superior e Innovación. Esta dilucidación permitirá comprender el significado e importancia de estos conceptos en el desarrollo de la sociedad

Capítulo 3: En este capítulo se realizara el análisis de los modelos de cultura existentes y se analizara del mismo modo el modelo de caracterización de la cultura organizacional en las IES de Mirna Sánchez Gómez, quien constituye un referente sólido para la investigación. Asimismo se resaltara la ubicación geográfica del espacio en el que se hizo el estudio, el cual es constituido por la Corporación Universitaria Rafael Núñez.

Capítulo 4: En este capítulo se hará alusión al diseño metodológico del trabajo investigativo, describiendo en primer lugar la metodología utilizada por Mirna Sánchez Gómez, en segundo lugar se enfatiza en la aplicación del instrumento de recolección de datos y por último se muestran los resultados, la propuesta del modelo creado de cultura organizacional para la innovación y su plan de acción.

Capítulo 5: En este capítulo se mostraran las conclusiones que se generaron a través del desarrollo de la investigación y se vislumbrara al mismo tiempo la prospectiva o futuras investigaciones que se pueden desprender con el presente trabajo.

CAPÍTULO 1

1.1. Marco Contextual

Las instituciones de educación superior (IES) actualmente atraviesan múltiples falencias a nivel de competitividad, calidad, sostenibilidad e innovación, a razón de la falta de una organización, un conocimiento, comunicación y valores que reúnan en una visión integral cuáles son los principales problemas que afectan a la educación superior y por consiguiente a la formación de sujetos idóneos capaces de afrontar y dar soluciones a cada situación problemática que se genere en su entorno. Sin embargo, a pesar de esta preocupación mediante una revisión de literatura realizada se evidencia que en Colombia son pocas las investigaciones que se han centrado en estudiar cómo a través de la cultura organizacional (CO) se pueden gestionar estrategias que propendan a crear espacios para la innovación en las Instituciones de Educación Superior, y la han relegado simplemente al campo empresarial, limitando sus funciones en lo concerniente a otras organizaciones.

En esta revisión de literatura se encontró que en la Síntesis Estadística del Departamento de Bolívar en lo que corresponde al campo de la Educación Superior realizada por el Ministerio de Educación Nacional (htt1) en Cartagena existen 8 instituciones de educación superior, pero de éstas sólo 3 tienen acreditación de alta calidad y de 436 programas con registro calificado sólo 33 de estos programas cuenta con la acreditación de alta calidad, esto puede observarse en la siguiente tabla retomada de la síntesis estadística del departamento de Bolívar.

Calidad

Tabla 1. Oferta de instituciones de educación superior y calidad

Municipio	Calidad			
	IES con domicilio principal	IES Acreditadas	Programas con Registro Calificado	Programas con Acreditación de alta calidad
Cartagena	10	3	436	33
Resto de Municipios	0	0	2	0
Total Departamento	10	3	438	33
Nacional	286	33	9.608	813

Fuente: MEN – SACES. SENA.
Fecha de corte marzo de 2014

Esta tabla muestra que la calidad de la educación superior en Cartagena es muy baja, y representa una de las falencias que más afecta la estructura y los procesos de enseñanza – aprendizaje en las IES. Esto indica además que sólo el 10 por ciento de las instituciones superiores colombianas –universitarias o similares- cuenta con acreditación de alta calidad y muy pocas de ellas aparecen en los escalafones mundiales, al contrario de lo que ocurre con Chile, Brasil, México o Argentina (Gossaín, 2014).

Adicionalmente a esto, en la síntesis estadística del departamento de Bolívar se hace mención de cada una de estas instituciones de educación superior entre las cuales se encuentran las siguientes con ofertas en el departamento:

Tabla 2. Educación superior - síntesis estadística departamento de Bolívar

Instituciones de Educación Superior con Oferta en el Departamento

Institución de Educación Superior (IES)	Sector	Nro. de municipios
COLEGIO MAYOR DE BOLIVAR	Oficial	1
CORPORACION UNIVERSITARIA ANTONIO JOSE DE SUCRE - C	Privada	1
CORPORACION UNIVERSITARIA DEL CARIBE - CECAR	Privada	4
CORPORACION UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ	Privada	1
CORPORACION UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE - IAFIC	Privada	1
CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON	Privada	2
ESCUELA NAVAL DE CADETES ALMIRANTE PADILLA	Oficial	1
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-	Oficial	4
FUNDACION TECNOLOGICA ANTONIO DE AREVALO	Privada	1
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZ,	Privada	1
FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA DEL NORTE	Privada	8
FUNDACION UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UN	Privada	1
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	Privada	8
FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN	Privada	1
FUNDACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICO COMFENALCO -	Privada	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOL	Oficial	1
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA-	Oficial	29
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	Privada	1
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	Oficial	1
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	Oficial	8
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	Oficial	1
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	Oficial	3
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	Privada	1
UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Oficial	1
UNIVERSIDAD DEL NORTE	Privada	1
UNIVERSIDAD DEL SINU - ELIAS BECHARA ZAINUM - UNISINU -	Privada	1
UNIVERSIDAD EAN	Privada	1
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	Privada	1
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	Oficial	1
UNIVERSIDAD INCCA DE COLOMBIA	Privada	1
UNIVERSIDAD LIBRE	Privada	1
UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA	Oficial	1
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	Oficial	1
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA	Oficial	1
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	Privada	1
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR	Privada	1

Fuente: MEN – SNIES, Fecha de corte: mayo de 2014

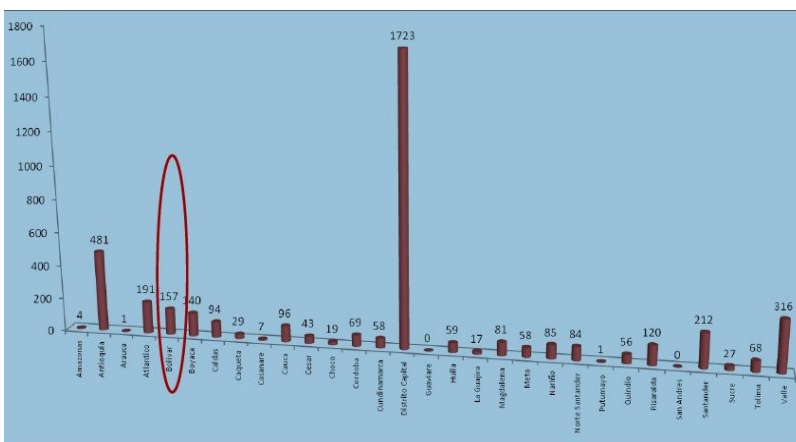
Teniendo en cuenta la información anterior, la presente investigación busca evidenciar si estas instituciones están formando y motivando a los sujetos para que promuevan el fomento y desarrollo de propuestas innovadoras que permitan una transformación o cambios positivos a la comunidad cartagenera y al departamento de Bolívar. En este sentido, se busca a partir de este

trabajo gestionar y proponer estrategias que promuevan el diseño de un modelo de cultura organizacional que tienda a generar espacios activos de participación, de aprendizaje, y socialización que conduzcan al mismo tiempo a la creación de valor y por consiguiente a la búsqueda de ventajas que conviertan a tales instituciones en establecimientos competitivos, productivos y sostenibles.

De acuerdo con esto, las instituciones de educación superior en el departamento de Bolívar han creado grupos de investigación (en ciencia y tecnología) para mejorar la calidad formativa de los estudiantes, no obstante en la siguiente gráfica se vislumbra que a pesar del esfuerzo por mejorar son pocos los grupos en Bolívar que tienen reconocimiento a nivel nacional en comparación con otros departamentos del país.

CIENCIA Y TECNOLOGIA

Gráfico 1. Grupos de Investigación Reconocidos 2000 – 2012



Fuente: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

En relación con lo planteado también se observa que otra falencia que presentan las IES radica en que no hay relación entre lo que necesitan las empresas y lo que ofrecen los profesionales y sus investigaciones realizadas en las universidades. Lo que a su vez genera sobrecostos y pérdida de competitividad empresarial, pues hay que reentrenar a los egresados (Gossaín, 2014).

Ahora bien, debido a estas insuficiencias percibidas en los análisis estadísticos del departamento de Bolívar surge la necesidad de pensar en posibles soluciones que promuevan una mejora en el estado de la IES, de ahí que se busque a partir del diseño de un modelo de cultura organizacional fomentar la innovación en este tipo de instituciones y lograr un aumento en su nivel de competitividad, teniendo en cuenta la misión y la visión que estas instituciones poseen. Desde esta perspectiva, es indispensable analizar lo que concierne a la cultura organizacional, en tanto que ésta representa uno de los elementos principales de la institución pues *la cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción* (Delaray Minsal Pérez, 2007). De modo que es pertinente estimular la motivación y el espíritu creativo en los miembros de la institución y se debe tener en cuenta la perspectiva, el reconocimiento, y la satisfacción que sienten los sujetos con su quehacer para garantizar el conocimiento individual y colectivo que se manifiesta en las IES y que representa una parte preponderante en la comprensión de su entorno y de su cultura organizacional. De acuerdo con la importancia que tiene la cultura organizacional para gestionar procesos de innovación cabe formular los siguientes interrogantes ¿Existen modelos de cultura organizacional para la innovación? Si la respuesta es positiva ¿Estos modelos se han aplicado a las Instituciones de Educación Superior?

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, instituciones de educación superior, innovación.

1.2. Planteamiento del Problema

¿Es posible aumentar la capacidad de innovar y el nivel de competitividad que tienen las Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Cartagena a través del diseño de un modelo de cultura organizacional que tienda a generar procesos de innovación?

1.3. Objetivos

1.3.1. General. Diseñar un modelo de cultura organizacional para el fomento de procesos de innovación en las IES, por medio de un estudio descriptivo, en el que se vislumbre su función, y la generación de estrategias y planes de intervención, con la finalidad de fortalecer las competencias en las que se observe mayor debilidad, generando espacios activos de participación, de aprendizaje, y socialización.

1.3.2. Específicos

- Dilucidar conceptualmente los términos cultura organizacional, IES e innovación para construir una visión panorámica alrededor de éstos y determinar la importancia que tienen la cultura organizacional y la innovación en los procesos de estructuración de los programas académicos en las IES.

- Analizar los modelos de cultura organizacional existentes como un referente para la elaboración del diseño del modelo propuesto en la investigación.
- Caracterizar a través de un estudio descriptivo el modelo de cultura implementado en la Corporación Universitaria Rafael Núñez.
- Diseñar un modelo de cultura organizacional que dinamice los procesos de innovación en las instituciones de educación superior.

1.4. Método de Estudio (ALVAREZ Carmen, 2012)

El método utilizado en el presente trabajo es de corte cualitativo y se llevara a cabo a través de un estudio de caso en el que se describirá el papel que juega la cultura organizacional en el fomento de procesos de innovación para determinar si en las instituciones de educación superior están formando y motivando a los sujetos para que promuevan el desarrollo de propuestas innovadoras que garanticen cambios positivos tanta a nivel social como educacional. De modo que este estudio está ligado al análisis de aspectos sociales, culturales, en donde el principal objeto de estudio son las organizaciones y personas que se encuentran inmersas en este colectivo social.

Ahora bien, los motivos por los cuales se seleccionó el estudio de caso en esta parte metodológica fueron retomados del análisis y estudio de los siguientes autores:

Según Stake (STAKE, 2005) la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. Desde una perspectiva interpretativa, Pérez Serrano (PEREZ SERRANO, 1994) afirma que “su objetivo básico es comprender el significado de una experiencia”. El conocimiento de lo particular, de lo idiosincrásico, sin olvidar su contexto, parece que está presente en la intencionalidad de la investigación basada en estudios de caso. Autores como Yin (YIN, 1994) enfatizan la contextualización del objeto de investigación, al entender que un estudio de caso es una investigación empírica dirigida a investigar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real por la imposibilidad de separar a las variables de estudio de su contexto. Walker (WALKER, 1983) viene a reforzar esta idea dinámica cuando apunta que un estudio de casos “es el examen de un ejemplo en acción”. La metodología del estudio de caso aplicada a la investigación social remite inevitablemente a la etnografía.

Pérez Serrano define al estudio de casos como “una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social. Los estudios de casos son particularistas, descriptivos y heurísticos y se basan en el razonamiento inductivo al manejar múltiples fuentes de datos” (PEREZ SERRANO, 1994). La potencia y justificación investigadora de un estudio de caso se basa en el supuesto de que lo global se refleja en lo local, es decir, en la naturaleza holográfica de la realidad, describiendo cualquier proceso de una unidad de vida en sus diversas interrelaciones con su escenario cultural (HAMEL, 1993).

Además de lo anterior, el estudio doctoral que realizó el Dr. Luis Carlos Arraut Camargo¹ también fue retomado como fundamento teórico para la elección del estudio de caso. En esta investigación Arraut sostiene que:

- a. La metodología de casos es muy utilizada en la literatura de estudio de la organización (BONACHE PEREZ, 1999).
- b. Es la estrategia más adecuada cuando se busca responder el *cómo* y *el porqué*, cuando el investigador tiene poco control sobre los hechos y acontecimientos y cuando nos centramos en un fenómeno contemporáneo (YIN, 1994).
- c. La complejidad del fenómeno a estudiar.
- d. Su aplicación como metodología de investigación se ha intensificado.

1.5. Tipo de Investigación

El tipo de investigación desarrollado en el presente trabajo es de corte descriptivo, en la medida en que se procura abordar el tema a profundidad con miras a analizar y describir el papel que juega la cultura organizacional en el fomento de procesos de innovación para determinar si en las Instituciones de Educación Superior están formando y motivando a los sujetos para que promuevan

¹ Ingeniero industrial y Especialista en Gerencia del Recurso Humano de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia; Estudiante del doctorado en Dirección de Empresas en la Universidad de Mondragón, España. Profesor e investigador de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia; Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano. Dirección: 4ª avenida 21-45 Edificio Los Cedros de Manga 212, Cartagena, Colombia, Tel. 56535274, E-mail larrau@unitecnologica.edu.co.

el desarrollo de propuestas innovadoras que garanticen cambios positivos a la comunidad cartagenera. De modo que el presente trabajo está ligado al estudio de aspectos sociales, culturales y políticos, en donde el principal objeto de estudio son las organizaciones y personas que se encuentran inmersas en este colectivo social.

De acuerdo a lo mencionado, los individuos juegan un rol fundamental, en tanto que realizan sus respectivas participaciones a partir de reflexiones, análisis y críticas alrededor de su realidad, demostrando su conocimiento sobre el mundo, el cual resulta de gran importancia para este estudio.

1.6. Paradigma de Investigación

Teniendo en cuenta que para abordar el ámbito cultural dentro de los procesos de innovación es imprescindible no dejar de lado a los sujetos del colectivo social que participan activamente durante dichos procesos, es necesario dirigir este trabajo hacia la perspectiva del paradigma interpretativo o hermenéutico, en la medida en que éste se centra principalmente en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Desde este punto de vista, se propende mostrar la relevancia que tiene la cultura organizacional durante el fomento de procesos de innovación en las Instituciones de Educación Superior.

1.7. Método de Investigación

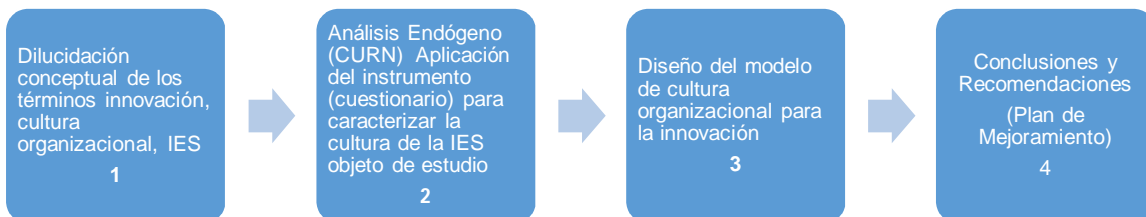
El método de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo es de corte cualitativo (es importante resaltar que se retomara la técnica de la encuesta que constituye una herramienta de la

investigación cuantitativa para la recolección de datos pertinentes para el presente trabajo), en la medida en que pretende analizar una realidad a través de la participación activa de los agentes sociales que se encuentran inmersos en ésta como parte fundamental, con el fin de comprender el papel que juega la cultura organizacional en el fomento de procesos de innovación que garanticen transformaciones a nivel institucional y social en general, es decir tanto a las Instituciones de Educación Superior como a la comunidad cartagenera.

1.8. Fases y Desarrollo Metodológico

La metodología propuesta describe la realización de un trabajo dividido en cinco fases o capítulos, como se presenta a continuación:

Gráfico 2. Metodología *DMCOI*



Fuente de elaboración propia

DMCOI: Diseño del Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación

1.8.1. Fases.

1. **DILUCIDACIÓN CONCEPTUAL:** se realizara un estudio detallado alrededor de los conceptos cultura organizacional, IES e innovación, para determinar en qué consiste cada uno y vislumbrar algunas falencias que actualmente presentan las IES, esclareciendo así la importancia de diseñar un modelo de cultura para la innovación en este tipo de Instituciones.

2. **ANALISIS ENDÓGENO:** se realizara una caracterización en lo que concierne al modelo de cultura organizacional que se implemente en la institución seleccionada para el desarrollo de la investigación (Corporación Universitaria Rafael Núñez), a través de un estudio descriptivo, analítico y reflexivo, llevado a cabo mediante la implementación de un instrumento (cuestionario) a los miembros que conforman los programas tecnológicos de la Institución. Teniendo en cuenta esta información se podrá conocer la forma en que se presentan lo que corresponde a los procesos, procedimientos, mecanismos de gestión, interrelaciones, actores, y la apropiación en la Corporación Universitaria Rafael Núñez, hasta llegar a la definición de una propuesta que promueva como un factor fundamental procesos de innovación.

3. **PROPUESTA DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL:** teniendo en cuenta la bibliografía investigada alrededor de los distintos modelos existentes de cultura organizacional, se propende diseñar un modelo de cultura para la innovación en la IES.

4. **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** los resultados obtenidos del proceso de simulación se tomarán como referencia para la propuesta de un plan de mejoramiento que tienda al fortalecimiento de los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO 2

2.1. Consideraciones Generales Acerca de los Conceptos: Cultura Organizacional, Innovación e Instituciones de Educación Superior

A partir de la revisión de literatura realizada para los propósitos de la investigación se encontraron algunos estudios, en los cuales prima el interés de mejorar la calidad educativa a nivel superior a través de la implementación de la cultura organizacional y de la innovación. De esta manera se hace menester mostrar el objetivo de estas investigaciones para aclarar desde una visión panorámica el propósito central del presente trabajo.

2.2. Cultura Organizacional

En primera instancia, Mirna Sánchez Gómez (Gómez, 2010) desarrolla su estudio en las instituciones de educación superior en el estado de Guanajuato, en el cual señala como una de las preocupaciones principales que de los 25 países que conforman la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), México ocupa el sitio 24 en inversión en conocimiento, lo que marca una seria desventaja; por lo que es importante construir una política científica y educativa para poder competir a nivel mundial, ya que en gran parte, el futuro del país depende de lo que se haga en el sector educativo (OCDE, 2006). Es esta preocupación la que conlleva a esta autora a pensar en el siguiente argumento: para que las IES puedan contribuir a la construcción de la sociedad del conocimiento, es importante que tengan entre otras cosas, sistemas eficientes de

gestión y administración que les permitan conformar y administrar culturas organizacionales adecuadas para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, con elevados niveles de calidad, pertinencia, cobertura, niveles de desempeño y equidad (Gómez, 2010). De ahí que se sostenga que de acuerdo con Gómez que una de las exigencias que tienen las instituciones de educación superior, es el adaptarse a un entorno cambiante y competitivo, que ha ocasionado una modernización de las instituciones; que se ha constituido como un momento de ruptura radical, que implica la construcción de una universidad sustancialmente diferente a la que se ha conocido, para atender las exigencias sociales y económicas implicadas en el nuevo ciclo de integración global en el que se encuentra inmerso el país (Ibarra, 2002).

En este sentido, las instituciones de educación superior como organizaciones empresariales, para permanecer posicionadas en un mercado competitivo de constante cambio, no sólo deben ser empresas eficientes, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizacional compartida por sus miembros. De este modo están obligadas a introducir en su cultura organizacional una identidad innovadora que los impulse a apropiarse de los avances tecnológicos y los transforme en nuevos procesos y productos, que les permita competir en un mercado globalizado (Blanchar, 2011).

Desde esta perspectiva, la supervivencia y adaptación de las instituciones de educación superior, está determinada por la resolución de conflictos organizacionales originados por los cambios que le exige la sociedad. Es precisamente la cultura organizacional la que permite resolver este tipo de conflictos, permitiendo así su supervivencia y adaptación al medio que le rodea (Tomás, 2009). Esta visión de cultura organizacional da lugar a un nuevo paradigma enfocado a

su desarrollo y a la gestión de la innovación en las instituciones de educación superior. De ahí que el conocimiento de la cultura organizacional, permite actuar a los miembros de la comunidad educativa y en particular a los directivos, de forma estratégica y eficiente dentro de la institución (Schein, Organizational culture and leadership, 1985); por lo que su comprensión se constituye en una parte muy importante del propio proceso de gestión, ya que permite que los miembros actúen en forma consistente en las instituciones educativas trabajando en el sentido de promover la mejora continua.

Ahora bien, para entender realmente la importancia de la cultura organizacional, enseguida se describen las funciones de la cultura en una organización de acuerdo a su tipología (Diez, 2006):

- *Epistemológica*: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.

- *Adaptativa*: apoya a lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia, que se deriva de su misión central o "razón de ser". Las organizaciones, tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno.

- *Legitimadora*: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con sentido. Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

- *Instrumental*: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de la manipulación de las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible alinearla hacia una mayor eficiencia por el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

- *Reguladora* (controladora): la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.

- *Motivadora*: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- *Simbólica*: como representación de la vida social de un grupo. Comprende, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

El análisis anterior da cuenta de que para realizar una investigación en torno a la cultura organizacional y su propensión a la innovación se deben esclarecer todos los ámbitos y dimensiones que ésta encierra, para poder garantizar un éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados. De este modo, desde la cultura organizacional se debe poner en práctica estrategias que garanticen el despliegue de nuevas ideas y por ende nuevas formas de ver el mundo, lo que constituye una pieza clave para gestionar ambientes favorables para la innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación busca evidenciar si en las instituciones de educación superior se está formando y motivando a los sujetos para que promuevan el fomento y desarrollo de propuestas innovadoras que permitan una transformación o cambios positivos a la comunidad cartagenera y al departamento de Bolívar. En este sentido, se busca a partir de este trabajo y de los aportes teóricos señalados gestionar y proponer estrategias que promuevan el diseño de un modelo de cultura organizacional que tienda a generar espacios activos de participación, de aprendizaje, y socialización del conocimiento, que conduzcan al mismo tiempo a la creación de valor y por consiguiente a la búsqueda de ventajas que conviertan a tales instituciones en establecimientos competitivos, productivos y sostenibles.

Por ello, surge la necesidad de pensar en posibles soluciones que promuevan una mejora en el estado de la IES. De ahí que se busque a partir de la propuesta de un modelo de cultura

organizacional fomentar la innovación en este tipo de instituciones y lograr un aumento en su nivel de competitividad, teniendo en cuenta la misión y la visión que estas instituciones poseen. Desde esta perspectiva, es indispensable analizar lo que concierne a la cultura organizacional, en tanto que ésta representa uno de los elementos principales de la institución pues *la cultura organizacional es la médula de la organización, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción* (Delaray Minsal Pérez, 2007). De modo que es pertinente estimular la motivación y el espíritu creativo en los miembros de la institución y se debe tener en cuenta la perspectiva, el reconocimiento, y la satisfacción que sienten los sujetos con su quehacer para garantizar el conocimiento individual y colectivo que se manifiesta en las IES y que representa una parte preponderante en la comprensión de su entorno y de su cultura organizacional.

Tabla 3. Dilucidación y acercamiento al concepto de cultura organizacional

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN/CONCLUSIÓN
(Geertz, 1989)	CULTURA	Se concibe como un sistema que genera algún tipo de identidad compartida.
(Vaitsman, 2000)	CULTURA	Es una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad
(Lau C. M., 1995)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura en una organización está relacionada con la forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios. Frente a culturas dispersas, la gente tendrá diferentes percepciones e interpretaciones de los cambios organizacionales y, por consiguiente, esquemas diversos sobre el cambio.
(Toca Torres, 2009)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable.

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN/CONCLUSIÓN
(Schein, 1988)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Es un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
(Herbert, 2000)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Es el pegamento que mantiene unida la organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos.
(Weber, 2003)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura fue pensada en términos de un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización. Desarrollada en una colectividad a través de experiencias compartidas, por lo regular, durante largos periodos de tiempo permitiéndoles a sus miembros coordinar actividades sin tener que lograr acuerdos explícitos en cada instancia.
(Hannan, 2003)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura establece de manera informal cómo debe ser realizado el trabajo, cómo interactúan los miembros, cómo se toman las decisiones, cuáles unidades difieren de otras, etc. La noción de cultura incluye el conocimiento tácito y el conocimiento generado fuera de la organización y las normas que codifican los entendimientos y prácticas informales de interacción, autoridad y demás.
(Zurbriggen, 2006)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La percepción del mundo que tienen los individuos está determinada por la cultura organizacional en la que se desempeñan. Individuos y organizaciones sólo pueden actuar a partir de los valores y del conocimiento que les proporciona su marco institucional.
(Frew, 1996)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Puede ser considerada como un activo o como una obligación, según las circunstancias. Cuando toma la forma de activo genera altos niveles de cooperación, dada la existencia de unas creencias y valores compartidos. Como obligación, demanda obediencia y subordinación impidiendo una adecuada alineación de creencias y valores organizacionales con los personales.
(O'Toole, 1995)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura corporativa es “el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y sólo a ella”.

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN/CONCLUSIÓN
(Chiavenato, 2009)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y estable de interrelación y de relaciones sociales típicas de cada organización”.
(Stephen, 2004)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura Organizacional se entiende como “... una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra”.
(KONATZ, 1994)	CULTURA ORGANIZACIONAL	La cultura es el patrón generador de conductas, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse de lo que los empleados dicen hacen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período”.
(MÉNDEZ ALVAREZ, 1997)	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura Corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.

2.2.1. Criterios Fundamentales de la Cultura Organizacional. La cultura organizacional representa uno de los ejes transversales a través de los cuales la organización funciona de forma sistemática, enfocada constantemente al cumplimiento de sus objetivos y a lo establecido en su planeación estratégica. En las instituciones de educación superior este punto es fundamental, en la medida en que la cultura organizacional proporciona el desarrollo de prácticas favorables que le otorgan sentido al quehacer de la institución, y contribuye a la construcción de valores, y de visiones que resultan comunes en la comunidad educativa. Tales valores y visiones deben estar alineados con los principios del direccionamiento o planeación estratégica que posee la organización, por ello debe realizarse de manera minuciosa, analítica y detallada un estudio

alrededor de cómo está funcionando la institución, qué aspectos pueden mejorarse, qué herramientas y estrategias pueden favorecer el proceso de mejora y cómo esta gestión puede incidir en el aumento de la calidad, competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

Con base a lo mencionado, se sostiene desde la perspectiva de Mirna Sánchez Gómez que *la cultura organizacional determina el comportamiento de los miembros en las organizaciones, comportamiento que determina la productividad a través de conductas eficientes y eficaces. En particular, se tiene que la cultura organizacional de las IES determina el comportamiento de la comunidad educativa lo que determina la eficacia y eficiencia de la operación de sus funciones sustantivas* (SANCHEZ GOMEZ, 2010).

En este sentido, la cultura organizacional no sólo proporciona ambientes propicios para el trabajo óptimo, sino que además procura elevar los índices de calidad, competitividad, y productividad, lo que a su vez promueve la eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos llevados a cabo dentro de la institución. Este paradigma convierte a la cultura en una piedra angular que conecta cada una de las áreas, sectores y departamentos de la Corporación, generando una visión interdisciplinar y compartida que identifica a la comunidad, reconociendo cada una de sus fortalezas y debilidades para implementar futuras acciones o planes de mejoras.

Ahora bien, de acuerdo a la investigación realizada por Sánchez Gómez en México (SANCHEZ GOMEZ, 2010) se proponen los siguientes criterios generales para evaluar la cultura organizacional:

- *La eficacia, eficiencia y efectividad:* es buscar que toda institución educativa alcance sus propósitos, objetivos y metas previamente enunciados y, además que lo haga obteniendo el máximo provecho de los recursos disponibles.
- *La pertinencia:* es lograr conciliar la visión interna, el enfoque interuniversitario y las perspectivas que se tienen desde los ámbitos social, económico, político y cultural que integran el contexto, a las instituciones educativas.
- *La trascendencia o relevancia:* las instituciones educativas, serán trascendentes, en la medida que los aprendizajes que propicien sean vigentes, útiles y adecuados a la realidad durante más tiempo, en mayor número de circunstancias y en más lugares.
- *La equidad:* se es equitativo en la medida que se ofrezcan opciones distintas, para distintas circunstancias de los usuarios y accesible a las diferentes situaciones de los educandos, acrecentando el capital cultural, sus conocimientos, sus destrezas y las actitudes de la comunidad educativa.

Estos criterios son preponderantes para las instituciones de educación superior, en vista de que promueven su desarrollo desde distintas dimensiones, permitiendo que estén a la vanguardia de los diferentes cambios y tergiversaciones que se presenten en el entorno social. Del mismo modo, tales criterios permiten la identificación de nuevos retos y desafíos para la educación superior, lo que conlleva a la adopción de nuevas prácticas y hábitos que constituyan los elementos esenciales para afrontarlos, fortaleciendo así su capacidad productiva, competitiva e innovadora.

2.2.2. ¿Por qué es Importante Gestionar la Cultura Organizacional en las Instituciones de Educación Superior?. Actualmente, las instituciones de educación deben afrontar una serie de retos y desafíos que demanda la sociedad y que convierten su quehacer en un proceso altamente complejo, en vista de que se trata no sólo de enseñar, sino también de brindar una formación integral basada en valores ético-sociales que proporcione las herramientas idóneas para enfrentar cualquier de situación problémica que se genere en el entorno. Adicionalmente, estas instituciones deben responder a la demanda de producción, construcción y transformación de nuevos conocimientos que faciliten una visión panorámica acerca de la realidad y brinden soluciones alternativas a las necesidades detectadas en el contexto social. Debido a esto, es importante que la enseñanza superior a nivel metodológico y práctico realice diagnósticos constantes en torno a las nuevas necesidades y exigencias de la sociedad, en tanto que éstas evolucionan a un ritmo acelerado y por consiguiente requieren de nuevas formas para lograr satisfacerlas. De acuerdo con esto, es fundamental que en la elaboración de los planes de estudios o currículos estas necesidades constituyan un pilar esencial que dirija el proceso de formación y la implementación de metodologías que contribuyan a la generación de espacios activos de participación y creación de conocimientos. Por esta razón es importante que exista flexibilidad en la elaboración de los currículos, sin dejar de lado el carácter riguroso para evaluar los planes de estudios con miras a fortalecerlos y actualizarlos, teniendo en cuenta lo establecido en los objetivos estratégicos de la institución.

Desde esta perspectiva, en el informe mundial realizado por la UNESCO titulado Hacia las sociedades del conocimiento se sostiene que los conocimientos, las técnicas y las instituciones corren cada vez más el riesgo de que se les tache de obsoletos. Actualmente la propia cultura se

construye basándose más en el modelo de la creatividad y la renovación que en el modelo de la permanencia y la reproducción. La generalización del aprendizaje en todos los niveles de la sociedad tendría que ser la contrapartida lógica de la inestabilidad permanente creada por la cultura de la innovación (UNESCO, 2005).

En relación a lo planteado por la UNESCO, es de vital importancia promover una cultura organizacional que favorezca al ámbito investigativo en las instituciones de educación superior y proporcione estrategias pertinentes para fomentar procesos de innovación. Asimismo es indispensable que a través de la cultura se realice un análisis en torno a las competencias más fuertes que posee la institución, sin perder de vista aquellas competencias en las cuales se observe mayor debilidad, buscando subsanar tales falencias y procurando constantemente construir conocimientos que puedan ser utilizados en una línea de actuación concreta. Cabe resaltar que la innovación es un elemento que exige trascender las barreras y prácticas convencionales, esto es ir más allá de lo habitual, explorar nuevas formas de pensamiento, generar nuevas ideas, prever, anticiparse y proponer distintos modos de hacer las cosas. Por ello resulta fundamental que las instituciones procuren a nivel interno gestionar una cultura que conduzca a implementar este tipo de procesos, permitiéndoles al mismo estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en la sociedad.

2.3. Innovación

Tabla 4. Dilucidación y acercamiento al concepto de innovación.

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN/CONCLUSIÓN
(OECD, 2005)	INNOVACIÓN	<p>Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.</p> <p>Las universidades y los centros de investigación se consideran como vínculos de adquisición transferencia del conocimiento y la tecnología, a su vez fuentes esenciales del proceso de innovación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información de libre acceso • Adquisición de conocimiento y tecnología • Participantes en acciones de cooperación
(Rogers, 2003)	INNOVACIÓN	Define la innovación como una idea, práctica u objeto que se percibe como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción.
(Banco Mundial / Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2008)	INNOVACIÓN	“la innovación involucra un proceso de interacción de individuos y organizaciones que implica conocimientos al interior de un contexto particular social, económico, político o institucional”.
(FAO, 2012)	INNOVACIÓN	“la creación de nuevos productos o servicios, bien sea a la puesta en marcha de nuevos tipos de gestión, métodos o formas de organización”.
(Spielman, 2005)	INNOVACIÓN	“la innovación es cualquier nuevo conocimiento introducido y utilizado en un proceso económico y social”.
(COTEC, 1998)	INNOVACIÓN	La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos mejores productos o servicios.
(OECD, 2005) 3 EDICIÓN	INNOVACIÓN	Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso.

2.4. Instituciones de Educación Superior (htt4)

Tabla 5. Dilucidación y acercamiento al concepto de Institución de Educación Superior

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN
(UNESCO, 1998)	EDUCACIÓN SUPERIOR	<p>Un elemento esencial para las instituciones de enseñanza superior es una enérgica política de formación del personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes de la educación superior, a fin de actualizar y mejorar sus competencias, estimulándose la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje, garantizándoseles condiciones profesionales y financieras apropiadas, y velándose asimismo por la excelencia de la investigación y la enseñanza, con medidas en las que queden reflejadas las disposiciones pertinentes de la Recomendación relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior aprobada por la Conferencia General de la UNESCO en noviembre de 1997.</p>
(Agencia de Noticias Universidad Nacional - CESU, 2014)	EDUCACIÓN SUPERIOR	<p>La dimensión de ciencia, tecnología e innovación (CTI) busca generar estrategias para darle forma al sistema nacional, articulando la educación superior a los demás actores y definiendo los instrumentos y la institucionalidad para la regionalización. Según el CESU, la educación superior fundamenta su misión formativa y su compromiso con la sociedad, en tanto genera, transmite, crea y retroalimenta conocimiento en distintos campos del saber y desde distintas perspectivas.</p> <p>Por tal motivo, se proponen lineamientos como la conformación de una unidad del Ministerio de Educación Nacional que gestione y oriente los temas de CTI.</p> <p>Dicha entidad sería la encargada de establecer y financiar laboratorios estatales y centros de investigación y fomentar la interacción en este campo.</p>
(BRUNNER, 2001)	IES	<p><i>Las nuevas demandas de los mercados laborales, cada vez más diferenciados y versátiles, que obligan a las IES a ser funcionales a sus necesidades, instruyendo profesionales competentes en oficios, ocupaciones y profesiones de modo tal que se facilite su inserción en el mercado laboral y se creen mejores condiciones para las empresas en materia de innovación y competitividad.</i></p>

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN
(TÜNNERMANN BERNHEIM, 2011)	EDUCACIÓN SUPERIOR	<p>En síntesis, la educación superior contemporánea debe estar al servicio del paradigma compendio proclamado por las Naciones Unidas para orientar el rumbo de la sociedad en el siglo XXI: el desarrollo humano sostenible.</p> <p>Entre los elementos claves para insertarnos favorablemente en la economía mundial de mercados abiertos, figura el mejoramiento substancial de nuestra competitividad y de nuestra productividad. Ambas implican conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas e innovación; significan elevar la calidad, pertinencia y equidad, de nuestros sistemas educativos y científicos-tecnológicos y la formación de nuestros recursos humanos de alto nivel.</p>
<p>El Congreso de la República de Colombia (htt2), mediante la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, organiza el servicio público de la educación superior, definiendo en su artículo 1 la educación superior</p>		<p>“proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional”.</p>

Tabla 6. Leyes que fundamentan a las instituciones de educación superior en Colombia

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (htt3) INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	CONCEPTO	OBJETIVOS LEY 30 DE 1992 Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior
IES	<p>Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.</p>	<p>Son objetivos de la educación superior y de sus instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la educación superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país. • Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país. • Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.

<p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (htt6) INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR</p>	<p>CONCEPTO</p>	<p>OBJETIVOS LEY 30 DE 1992 Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político ético a nivel nacional y regional. • Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas. • Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines. • Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades. • Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homologas a nivel internacional. • Promover la preservación de un ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica. <p>Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.</p>

<p>Objetivos de la Ley 1188 de 2008 (htt7)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El programa debe prever la manera cómo va a promover la formación investigativa de los estudiantes o los procesos de investigación, o de creación en concordancia con el nivel de formación y sus objetivos. ▪ El programa debe describir los procedimientos para incorporar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en la formación investigativa de los estudiantes. ▪ La existencia de un ambiente de investigación, innovación o creación, el cual exige política institucionales en la materia; una organización del trabajo investigativo que incluya estrategias para incorporar los resultados de la investigación al quehacer formativo y medios para la difusión de los resultados de investigación. Para los programas nuevos de pregrado debe presentarse el proyecto previsto para el logro del ambiente de investigación y desarrollo de la misma que contenga por lo menos recursos asignados, cronograma y los resultados esperados. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos de investigación en los programas en funcionamiento de pregrado y posgrado. ▪ La disponibilidad de profesores que tengan a su cargo fomentar la investigación y que cuenten con asignación horaria destinada a investigar; títulos de maestría o doctorado o experiencia y trayectoria en investigación demostrada con resultados debidamente publicados, patentados o registrados. <p>En el numeral 5.7 del mismo artículo y ley, en lo relacionado con el personal docente establece que el programa debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un núcleo de profesores de tiempo completo con experiencia acreditada en investigación, con formación de maestría o doctorado en el caso de los programas profesionales universitarios y de posgrado, o con especialización cuando se trate de programas técnicos profesionales y tecnológicos. ▪ Un plan de formación docente que promueva el mejoramiento de la calidad de los procesos de docencia, investigación y extensión.

2.4.1. Los cambios en las Instituciones de Educación Superior que implican un cambio de cultura organizacional.

La cultura organizacional tiene que ser planeada y deberá ser congruente con los objetivos organizacionales perseguidos, para poder realizar la implementación de programas de mejoras de una manera eficiente (SANCHEZ GOMEZ, 2010).

Las Instituciones de Educación Superior cada vez apuntan a mejorar sus planes curriculares y de acción, como un intento por responder a las demandas de los supuestos y necesidades sociales, para ello adoptan metodologías que les permitan avanzar y evolucionar, buscando constantemente sobrevivir a las transformaciones del entorno.

Con base a lo mencionado, y partiendo de las exigencias sociales se sostiene que uno de los aspectos que toma gran relevancia en la adaptación a estos cambios se deriva de la buena formación del capital humano con que cuenta la institución, en vista de que es a través de la construcción y del control del conocimiento como se pueden elaborar *estrategias evolutivamente estables* (DENNETT, 2004) que contribuyan al buen desarrollo de las instituciones.

De acuerdo con esto, Mirna Sánchez Gómez (SANCHEZ GOMEZ, 2010) argumenta lo siguiente, teniendo en cuenta lo que se necesita para fomentar una cultura que conlleve al buen desempeño de las organizaciones:

a. La cultura es esencial para los cambios organizacionales exitosos y la maximización del valor del capital humano.

b. La administración de la cultura es una competencia crítica para la dirección.

c. Mientras que la cultura adecuada debe ser una condición necesaria para el éxito organizacional, no es una condición suficiente.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional enfocada a tener un buen desempeño:

a. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las organizaciones podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no deben de mantenerse estáticas por este hecho.

b. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes.

c. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización

d. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la organización, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

e. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con todos los integrantes de la organización.

f. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

g. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

h. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Siguiendo a Sánchez Gómez las Instituciones de Educación Superior al asumir nuevos enfoques, retos y al adoptar nuevas metodologías en sus planes de acción deben procurar por la creación de culturas favorables para su óptimo desempeño. Una cultura es favorable cuando se encuentra alineada con los propósitos centrales de la institución, de manera que al lograr esta alineación se propenda por estimular y motivar al capital humano a través de un clima laboral en el que todos se sientan conformes y en el cual cada miembro asuma un rol crítico, analítico y reflexivo para la gestión de estrategias y propuestas que conlleven al progreso y posicionamiento de la institución. Adicionalmente, es importante que el capital humano este en constante formación para que sea capaz de tomar decisiones autónomamente sin dejar de lado las diferentes acepciones de los demás sujetos. En relación a esto, es necesario que los líderes se tomen en serio su

participación, orientando los procesos y construyendo junto con el grupo de trabajo una misma visión de mundo que les otorgue identidad y sentido propio.

2.5. Estado del Arte de Modelos de Cultura Organizacional Para IES

A continuación se procederá a mostrar luego de la revisión de literatura los modelos retomados para fundamentar teóricamente la presente investigación. Tales modelos se utilizarán como referencia para la construcción del modelo que se busca proponer en este trabajo investigativo. De este modo, se hará énfasis en diferentes casos de estudios, en los cuales se han implementado modelos de cultura para la innovación, mostrando la manera en cómo las instituciones y organizaciones han hecho uso de éste.

MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN (Proyecto de investigación para la elaboración de un plan de desarrollo de la capacidad de innovación y aprendizaje en los alumnos de la UPV: DOCUMENTO ANEXO: BENCHMARKING UNIVERSIDAD , 2008)

En primera instancia, se presentarán tres estudios de casos en los que se ha implementado este modelo en formas distintas en Instituciones de Educación Superior:

- BABSON COLLEGE
- UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA (BERKELEY)
- INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS

BABSON COLLEGE

Imagen 1



Babson College es una Escuela de Negocios privada de **reconocido prestigio por su innovador modelo educativo orientado a promover el emprendizaje y la innovación entre sus alumnos**. Se creó en el año 1919 con el nombre de *Babson Institute* ante la necesidad de formación en gestión de empresas existente en aquel momento (Ibíd., Pág. 3).

De acuerdo con esto, Babson College (Ídem) a través de una iniciativa emprendedora desarrollo un modelo educativo con el cual pretendía formar sujetos con capacidades innovadoras, las cuales se desarrollan y consolidan mediante estrategias dinámicas y programas flexibles en los que el cuerpo docente y los estudiantes desempeñan un papel fundamental.

En la Misión de esta Escuela de Negocios reza lo siguiente:

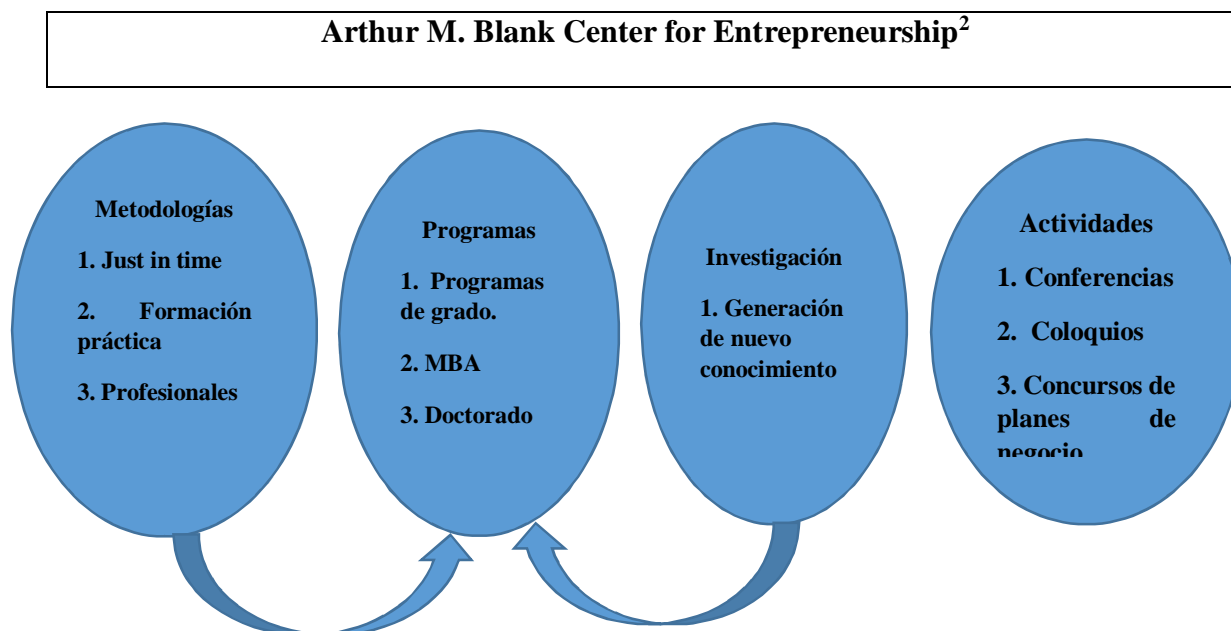
“Formar jóvenes con espíritu emprendedor que sean capaces de identificar oportunidades y afrontar los arriesgados retos profesionales que se les planteen” (Ídem).

Para lograrlo Babson College elaboró un modelo en el que se le otorga gran importancia al despliegue de una cultura que favorezca el desarrollo de la creatividad y la gestión de nuevas ideas. Adicionalmente, para fortalecer la parte práctica, el Babson College adopto la metodología del estudio de casos reales, para lo cual realiza eventos en los que se invitan a expertos empresarios

para que muestren su experiencia y testimonio ante la comunidad académica. Del mismo modo, entre las actividades curriculares se realizan visitas a diferentes empresas para que los estudiantes conozcan la naturaleza dinámica de éstas, apropiándose de los conceptos, procedimientos y buenas prácticas que constituyen los elementos esenciales del buen funcionamiento de dichas compañías. No obstante, para lograr concebirse como la mejor universidad que promueve el emprendizaje (este término se conforma de dos palabras fundamentales: emprendimiento y aprendizaje que unidas como una sola constituyen el eje transversal en el desarrollo y formación del individuo) y la innovación el Babson College ofrece planes de formación de alta calidad a su cuerpo docente quienes a su vez resultan ser profesionales con alta experiencia en el mundo empresarial.

Gráficamente el modelo de esta Escuela de Negocios se representa de la siguiente forma:

Gráfico 3. Modelo Educativo de Babson College Basado en una Cultura de Innovación (Ibíd., Pág. 4)



² En el gráfico se representa el modelo que utiliza Babson para fomentar el emprendizaje y la innovación entre sus alumnos. En él se muestra el centro que coordina todas estas iniciativas, el Centro “Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship”.

4 LINEAS DE TRABAJO

1. Introducción de innovadoras metodologías de enseñanza
2. Incorporación del emprendizaje en los programas académicos
3. Generación de conocimiento a través de la investigación
4. Desarrollo de actividades concretas

JUST IN TIME: metodología basada principalmente en la explicación de conceptos y teorías únicamente cuando el docente considera oportuno que éstos deben ser manejados por sus estudiantes con la finalidad de continuar con su explicación.

INVESTIGACIÓN: el Babson College desarrolla proyectos de investigación en convenio con otras universidades prestigiosas como la London School of Economics, con el propósito de generar nuevos conocimientos que son aplicados para el enriquecimiento y la mejora de las metodologías de enseñanza utilizadas por los docentes.

ACTIVIDADES: las actividades llevadas a cabo en el Babson College tienen como objetivo principal estimular el desarrollo del espíritu innovador y emprendedor de su comunidad académica. Entre estas actividades se encuentran las siguientes:

- **“Babson Forum on Innovation and Entrepreneurship”:** evento de gran repercusión en el cual se celebran charlas y presentaciones de prestigiosos emprendedores.

- **“Innovation Competition”**: concurso de ideas, en donde se presentan distintas propuestas ante jurados de la misma escuela, con el fin de evaluar el desempeño y calidad de estos trabajos.
- **“Symposia for Entrepreneurship Educators”**: los coloquios o simposios para docentes se realizan con el objetivo de perfeccionar los métodos de enseñanza del emprendizaje, manejados por éstos.
- **“Rocket Pitch”**: concurso mediante el cual los alumnos defienden sus ideas empresariales ante un gran jurado (puede ser externo a la escuela).
- **“Business Plan Competition”**: concurso que premia a los mejores planes de negocio desarrollados por los alumnos de Babson College.

El modelo de Babson College resalta la importancia de gestionar el aprendizaje colaborativo, esto es de crear espacios para el trabajo en equipos para el desarrollo de proyectos y actividades que promuevan el fortalecimiento de la capacidad creativa, la discusión dialéctica y la interrelación entre los miembros de la comunidad académica. Sin embargo, estos propósitos señalados a lo largo del análisis de este modelo solo se pueden alcanzar con la gestión de una cultura organizacional consolidada sobre la base de la flexibilidad, un clima apropiado para la motivación y despliegue del pensamiento creativo e innovador y sobre todo una cultura que esté alineada al direccionamiento estratégico de la Institución.

UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA

Imagen 2



La Universidad de Berkeley es una **universidad pública perteneciente a la red de universidades de California**. Se creó en el año 1868, por iniciativa de Henry Durant y del Estado de California, constituyendo el primero de los 10 campus que hoy en día forman la Universidad de California. En la actualidad, está reconocida como una de las mejores universidades del mundo (Ibíd. Pág. 8).

En su Misión se establece lo siguiente:

Formar estudiantes con el objetivo de que adquieran conocimientos y habilidades personales, desarrollando una investigación de gran calidad desde los centros y laboratorios de la universidad con el objeto de generar bienestar en la sociedad a largo plazo.

Esta universidad concibe como un elemento fundamental el invertir tiempo para realizar proyectos de investigación, por tal motivo, creó la **Oficina de Relaciones Externas**, la cual se propone consolidar las relaciones de la universidad con los diferentes agentes de la sociedad (empresas privadas, administración pública y organizaciones sociales), a través de propuestas y proyectos investigativos compartidos, en lo que se vele por satisfacer las necesidades detectadas en cada espacio y en donde además cada parte realice su aporte.

Adicionalmente a esta oficina, la Universidad de California (Berkeley) posee oficinas encargadas para la transferencia de conocimiento y otra oficina para la formación del cuerpo docente y la actualización de sus metodologías de enseñanza. A continuación se hará mención de estas oficinas (Ibíd. Pág. 9):

- **“Office of Technology Licensing”**: cuya función consiste en comercializar los descubrimientos que se generan en los centros y departamentos de Berkeley, registrando las respectivas patentes.

- **“Industry Alliances Office”**: cuya labor consiste en establecer acuerdos con empresas, que permitan el desarrollo de proyectos compartidos, la realización de prácticas en las empresas por parte de los alumnos y la participación de directivos de las empresas en los programas de Berkeley.

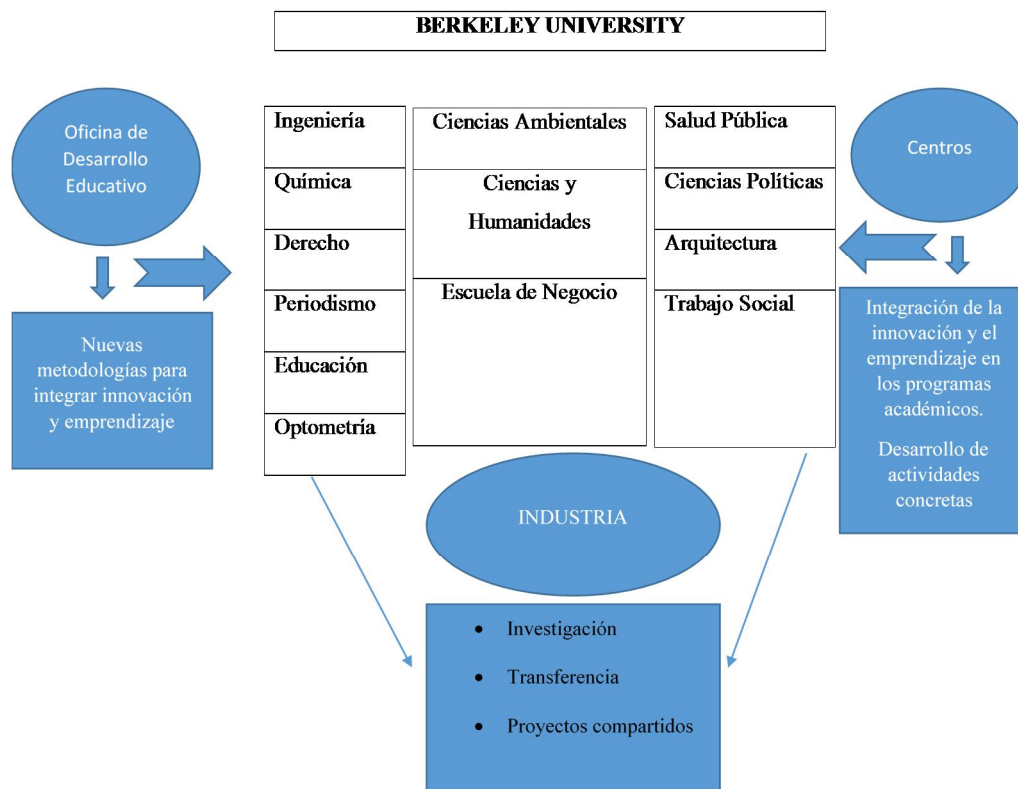
- **“Office for Educational Development”**, cuyo objetivo es servir de apoyo a todos los profesores de la universidad. Esta oficina asesora sobre métodos docentes e informa sobre los recursos disponibles en la universidad al servicio de la docencia. Uno de los objetivos principales de la oficina es promover metodologías de enseñanza que fomenten la innovación y el emprendizaje en los alumnos, como por ejemplo, el aprendizaje basado en problemas o los debates.

Entre las actividades que se llevan a cabo para la gestión de la innovación y el emprendimiento en el cuerpo docente y estudiantil se encuentran las siguientes:

1. **“Berkeley Innovation”**: consiste en un club de alumnos que se reúnen para generar inventos.
2. **“Business Plan Competitions”**: existen varios concursos de ideas empresariales para alumnos.
3. **“Best Practice Series”**: consisten en charlas de expertos sobre formas de innovar y emprender.

En la gráfica que se muestra a continuación se explicita de forma precisa la forma en como esta universidad lleva a cabo sus procesos, teniendo en cuenta cada uno de los programas que oferta:

Gráfico 4 Modelo de la Universidad de California Basado en una Cultura de Innovación (Ibíd. Pág. 10)



LOS EJES TÉMATICOS SE FUNDAMENTAN EN:

- Los proyectos de investigación
- El aprendizaje basado en problemas

La innovación y el emprendizaje se vislumbran como procesos fundamentales que promueven el cumplimiento de lo establecido en la misión institucional. Por esta razón, a nivel cultural, esta institución procura abrir espacios de socialización para que cada individuo mediante la interacción docentes – estudiantes expresen sus ideas y pensamientos alrededor de diferentes temáticas, logrando con ello estimular el pensamiento creativo y la construcción de nuevos conocimientos, fundamentados en los proyectos de investigación y en la dinámica constante del aprendizaje basado en problemas.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MASSACHUSETTS

Imagen 3.



El Massachusetts Institute of Technology (MIT) es una de las principales instituciones dedicadas a la docencia y a la investigación en Estados Unidos. Fue fundado en 1861 por el geólogo William Barton Rogers con el objetivo de crear un nuevo tipo de institución educativa que diera respuesta a la creciente industrialización que se estaba dando en aquella época en Estados

Unidos. En la actualidad, está reconocida como **una de las mejores universidades de ciencia e ingeniería del mundo** (Ibíd. Pág. 18).

El MIT establece en su misión lo siguiente:

Formar a sus alumnos en las ciencias, tecnología y humanidades, fomentando su creatividad mediante la búsqueda de soluciones a problemas reales.

Una de las características principales del MIT es la gran apuesta que realiza al ámbito de la investigación, concibiéndolo como la piedra angular de donde se construyen nuevos y sólidos conocimientos que promueven procesos innovadores, a través de la gestión de proyectos investigativos que buscan satisfacer las necesidades no sólo de la comunidad académica, sino también los agentes sociales con los cuales se encuentra aliado.

De este modo, el MIT concibe que para desarrollar propuestas innovadoras se requiere de exista un compromiso, la participación de cada miembro que lo conforma, el liderazgo para orientar la práctica y quehacer diario de cada sujeto y un clima adecuado para el despliegue de habilidades cognitivas, por parte del cuerpo docente, administrativo y estudiantil.

Para ello, el MIT creó “**MIT Entrepreneurship Center**” con el objetivo de crear un órgano que **canalizara todos los esfuerzos por promover una cultura innovadora y emprendedora en la universidad (Pág. 19)**. Este centro desarrolla sus actividades soportado en un enfoque múltiple en el que encierra los siguientes elementos:

1. **Metodologías de enseñanza** orientadas a desarrollar el espíritu innovador y emprendedor de los alumnos.

2. **Actividades** no académicas y voluntarias dirigidas a todos los alumnos del MIT.

3. **Programas académicos** concretos sobre innovación y emprendizaje

En lo concerniente a las metodologías de enseñanza, los docentes adoptan diferentes estrategias y actividades dinámicas para propiciar un espacio activo de comunicación y promover capacidades innovadoras y emprendedoras en los estudiantes. Entre estas actividades se pueden mencionar:

- Estudios de casos reales
- Trabajos en grupo
- Debates en clase
- Presentaciones orales y escritas
- Charlas de expertos
- Proyectos de investigación individuales y en equipo
- Realización de prácticas en empresas

En lo referente a las actividades no académicas (Ídem) dirigidas a los alumnos se hace mención de las siguientes:

- **“MIT \$100K Entrepreneurship Competition”**: es un concurso de ideas empresariales de gran prestigio a nivel mundial. Los alumnos presentan sus ideas empresariales a través de un plan de negocio:
- **“Global Entrepreneurship Lab”**: consiste en una iniciativa mediante la cual los alumnos del MIT tienen la oportunidad de desarrollar un proyecto de consultoría para empresas de países en vías de desarrollo. Los alumnos trabajan para solucionar uno o varios problemas concretos de dichas empresas.
- **“MIT Innovation Club”**: consiste en un club que agrupa a estudiantes y profesores con el objetivo de generar ideas innovadoras mediante sesiones de intercambio de ideas, bancos de pruebas, experimentos de innovación, etc.

En lo correspondiente a los programas académicos el MIT creó *“The Entrepreneurship and Innovation Program”*, el cual es utilizado para estimular el espíritu innovador en los estudiantes a través de actividades como reuniones periódicas semanales en las que se invitan expertos en emprendimiento, y actividades de tipo práctico en donde se realizan visitas a empresas de carácter innovador.

El MIT utiliza metodologías de enseñanza innovadoras en todas sus facultades con el objetivo de adaptarse a las demandas de la sociedad actual. Con este objetivo, en 1997 creó el *“MIT Teaching and Learning Laboratory”* cuya misión principal es asegurar que las metodologías de

aprendizaje utilizadas en MIT son las adecuadas y mejorarlas continuamente (Ibíd. Pág. 22).

Dentro de las actividades que desarrolla, destacan:

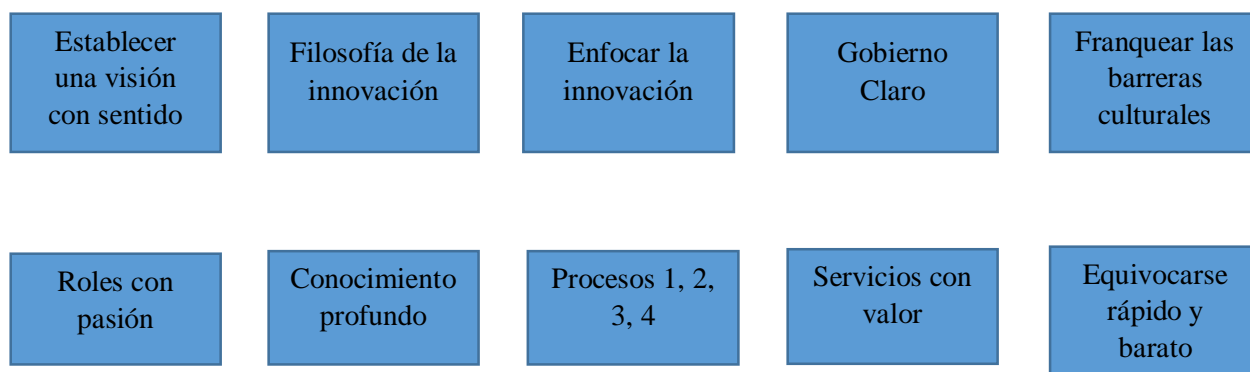
- Servicios de asesoramiento educativo continuo a los profesores con el objetivo de ayudarles a desarrollar su modelo de enseñanza.
- Talleres de trabajo sobre técnicas de aprendizaje y enseñanza dirigidos a toda la comunidad del MIT, profesores, alumnos y personal de investigación.
- Programa de acogida a nuevos profesores y estudiantes del MIT a principio de curso mediante el cual pretende dar a conocer las metodologías de enseñanza de la universidad y transmitir los valores principales de la cultura del MIT.
- Cursos sobre enseñanza y aprendizaje, tanto para los profesores, como para los alumnos que deseen dedicarse a la docencia en el futuro.

MODELO DE CULTURA PARA LA INNOVACIÓN (CASO BANCOLOMBÍA) (GUTIERREZ GOMEZ)

Bancolombía ha incorporado un modelo de innovación organizacional bajo la visión de mantenerse a la vanguardia de las tergiversaciones presentadas en el entorno social. Para ello, ha analizado estructuralmente su cultura, con la finalidad de descubrir las competencias de mayor

alcance que tiene la compañía, demarcando al mismo tiempo aquellas competencias que deben ser consolidadas.

En relación a lo mencionado, Bancolombía incorporo en sus prácticas internas 10 etapas que buscan principalmente fortalecer la cultura organizacional y fomentar su óptimo desempeño en el mercado. A continuación se hará mención de estas etapas:



- **Establecer una visión con sentido**

Bancolombía ha procurado construir una imagen que proyecte el papel importante que juegan los empleados y los clientes, por esto ha creado estrategias internas que le permitan diseñar una imagen más humana en donde el capital humano es el principal protagonista.

- **Filosofía de innovación**

Ésta se refiere a conceptos simples y profundos que puedan ser entendidos por todos los empleados de la compañía. Debe ser una filosofía construida entre todos y a través de procesos de co-creación. Crear una definición de innovación que pueda ser interpretada por los altos directivos

y por los mandos medios y bajos, basándose en la organización. Por medio de esto se llega al concepto de innovación en Bancolombia, definido en tres palabras: *es una idea más implementación*, y *esto es igual a nuevo valor* (Ibíd. Pág. 3). A partir de esta filosofía se crea una visión paradigmática en la compañía que es común entre los empleados y la identifica ante otras empresas de naturaleza similar. De esta forma, la filosofía le permite a la empresa conocerse a sí misma y establecer pautas y prácticas que fortalezcan esa visión, o esa creencia que le otorga un valor cultural altamente significativo.

- **Enfocar la innovación**

Bancolombia busca diferenciación en su mercado para generar una mayor competitividad y nuevas maneras de hacer las cosas, mejorando el portafolio de servicios. Se debe entonces buscar cómo la innovación puede ser la solución para los problemas que tiene su organización, saber definir un foco claro acorde a las estrategias de la compañía, y así mismo cómo éstas pueden ser soportadas desde la innovación, buscando adicionalmente generar capacidades y aprovechar los recursos con que se cuenta al interior de la empresa o en su ecosistema (Ibíd. Pág. 4).

- **Gobierno**

Bancolombía para ajustar y mejorar sus prácticas en innovación se ha dado a la tarea de trazar ciertos límites que son coherentes con las políticas de los gobiernos y además están fundamentadas en las necesidades que presenta y demanda el mercado. Para lograr establecer estos límites y

consolidar los procesos de innovación, la compañía hace gran énfasis en los siguientes aspectos que considera clave:

- Mandatos y responsabilidades
- Estructura y procesos
- Gobierno y liderazgo
- Recursos y habilidades
- Métricas y reconocimiento
- Normas y mandatos claros

- **Franquear las barreras culturales**

Manejar muy bien el tema de la **cultura** de las organizaciones y las personas para crear un mejor ambiente dentro de las mismas subculturas que existen en la compañía, identificar cuáles son las barreras que tienen éstas y establecer estrategias que ayuden a crear un mejor terreno en este sentido. Lo que se busca con esto es poder promover una cultura organizacional, donde las personas vayan más allá de sus funciones, que tengan capacidad de provocación, que siempre se estén cuestionando, que sean capaces de entender las tendencias futuras y que puedan asumir riesgos; esto, con la finalidad de preparar a la compañía para enfrentar los diversos retos que trae un mundo cambiante y dinámico (Ibíd. Pág. 5). De ahí que la cultura constituye la armadura que permite a la compañía protegerse de los distintos fenómenos o problemas que pueden generarse en el entorno, desafiando la ortodoxia institucional que resulta ser uno de sus principales

obstáculos. Asimismo la cultura le permite a la empresa prever y anticiparse a los sucesos que pueden poner en riesgo el éxito de sus prácticas y acciones.

- **Roles con pasión**

Bancolombía le otorga gran importancia a su capital humano, por ello considera fundamental estimular en éstos la creatividad, la proactividad, y sobre todo la motivación para el fomento de actitudes que contribuyan al despliegue y desarrollo de ideas que hagan del proceso de conocer un proceso flexible, dinámico y ameno. De manera, que al ser las personas la fuente primaria de este conocimiento, éstas deberán jugar un papel imperativo dentro de la compañía, sin discriminar su cargo o función a desempeñar. De acuerdo con esto, Bancolombía organiza a sus empleados para promover la innovación a partir de las siguientes funciones:

- **Articuladores:** encargados de propiciar los canales de comunicación, para hacer llegar el conocimiento a cada área de la empresa.
- **Facilitadores:** elaboran estrategias motivacionales y de sensibilización para promover y afianzar el proceso de ideación, estimulando la participación de cada miembro de la compañía.
- **Creativos:** Encargados de generar ideas que contribuyan al mejoramiento de los distintos problemas que puedan afectar la competitividad de la empresa y su alto rendimiento y funcionamiento.

- **Conocimiento profundo**

Es indispensable para Bancolombía realizar procesos de vigilancia tecnológica, del entorno y competitiva, en los cuales se tenga en cuenta lo que acontece actualmente, las nuevas tendencias que lideran los procesos, el estado en el que se encuentran los competidores más cercanos e influyentes. Del mismo modo, a partir de tales procesos también se busca conocer las necesidades de los clientes, la forma en cómo conciben la práctica de la compañía, conocer si se encuentran a gusto con la atención y el servicio que se les brinda, e identificar posibles aportes que éstos puedan realizar para el mejoramiento de dichas prácticas.

- **Procesos 1, 2, 3, 4 (Ibíd. Pág. 7)**

A continuación se presentan los cuatro servicios o procesos que ofrece el área de innovación:

1. **Evangelizadores o misioneros:** Prestan un servicio que funciona como semilla de la innovación. Están involucrados en todo el tema de sensibilización y a la vez son un articulador de descentralización, al tratar de establecer procesos de innovación independientes en cada área de la empresa.

2. **Habilitadores:** Este nivel envuelve una mayor participación del área de innovación. Allí se cuenta con consultores internos para identificar qué problemas de innovación puede tener el área, para estructurar y realizar el levantamiento de información y luego acompañarlos en todo el

proceso de innovación que tiene la empresa. Es importante resaltar que el área de innovación no lidera procesos, sólo acompaña a los emprendedores en su camino.

3. Roles activos: Proponer o crear diferentes niveles de negocio, generar valor a partir de nuevos modelos, a través de la creación de diversos activos, productos y servicios que ayuden a generar valor a las diferentes áreas del banco.

4. Conectores: Consiste en articular lo interno con el mundo exterior, por ejemplo a través de la innovación abierta, trayendo capacidades que permitan aprovechar herramientas o redes de expertos como Innocentive³ que constantemente están solucionando problemas empresariales en el mundo entero.

- **Servicios con valor**

La compañía ha planteado unos enfoques específicos para construir un portafolio de servicios con el que las personas se sientan cómodas y se identifiquen con los términos y metodologías establecidos. Este portafolio de servicios debe encajar con las capacidades organizacionales y debe además adaptarse a nivel cultural, beneficiando el direccionamiento estratégico de la empresa. Entre estos enfoques se encuentran: la exploración de la innovación, la incubación y la aceleración.

³ Innocentive: “Innocentive es un comunidad transaccional de procesos de innovación, en donde empresas y personas que necesitan resolver un problema específico, publican sus necesidades para que otro grupo de personas lo resuelva”. Fuente de: <http://www.fundacioncolombiacompetitiva.org/index.php/enlaces-de-interes/65-innocentive-red-abierta-de-innovacion>

- **Equivocarse rápido y barato**

Significa experimentar y equivocarse, volver a aprender, volver a probar y ver cuál es el mejor camino. Antiguamente Bancolombia se equivocaba en grande y caro; la compañía no probaba nada y salía al mercado con grandes inversiones y se quedaba a la espera, a ver si el mercado lo aceptaba, si lo iba a adoptar o no, y en muchos de los casos se tuvo impactos negativos, temas que se pudieron haber evitado si hubieran tenido esquemas más indicados donde pudieran pilotear en ambientes más cerrados, donde se pudiera invitar al cliente a probar el producto, y aprender más del proceso antes de llevarlo a un público masivo (Ibíd. Pág. 10). Esta forma de pensar en el mundo empresarial implica apostar y arriesgarse sin perder de vista el objetivo que se persigue. Sin embargo, este arriesgarse va de la mano de ciertas pautas que direccionan el accionar de la empresa otorgándole herramientas que contribuyan en la preparación y planeación (alternativas posibles de solución) de la compañía en caso tal no se obtengan resultados positivos de este proceso.

MODELO DE CULTURA PARA LA INNOVACIÓN (CASO DE ESTUDIO INNOVARE) (MORALES, 2013)

“En Innovare hemos podido comprobar que una empresa puede tener un proceso muy robusto de innovación, pero si su gente no vibra ni vive la pasión por innovar, las probabilidades de éxito juegan en su contra. La cultura de innovación se manifiesta en los valores y las historias que se viven en la empresa”.

Mario Morales⁴

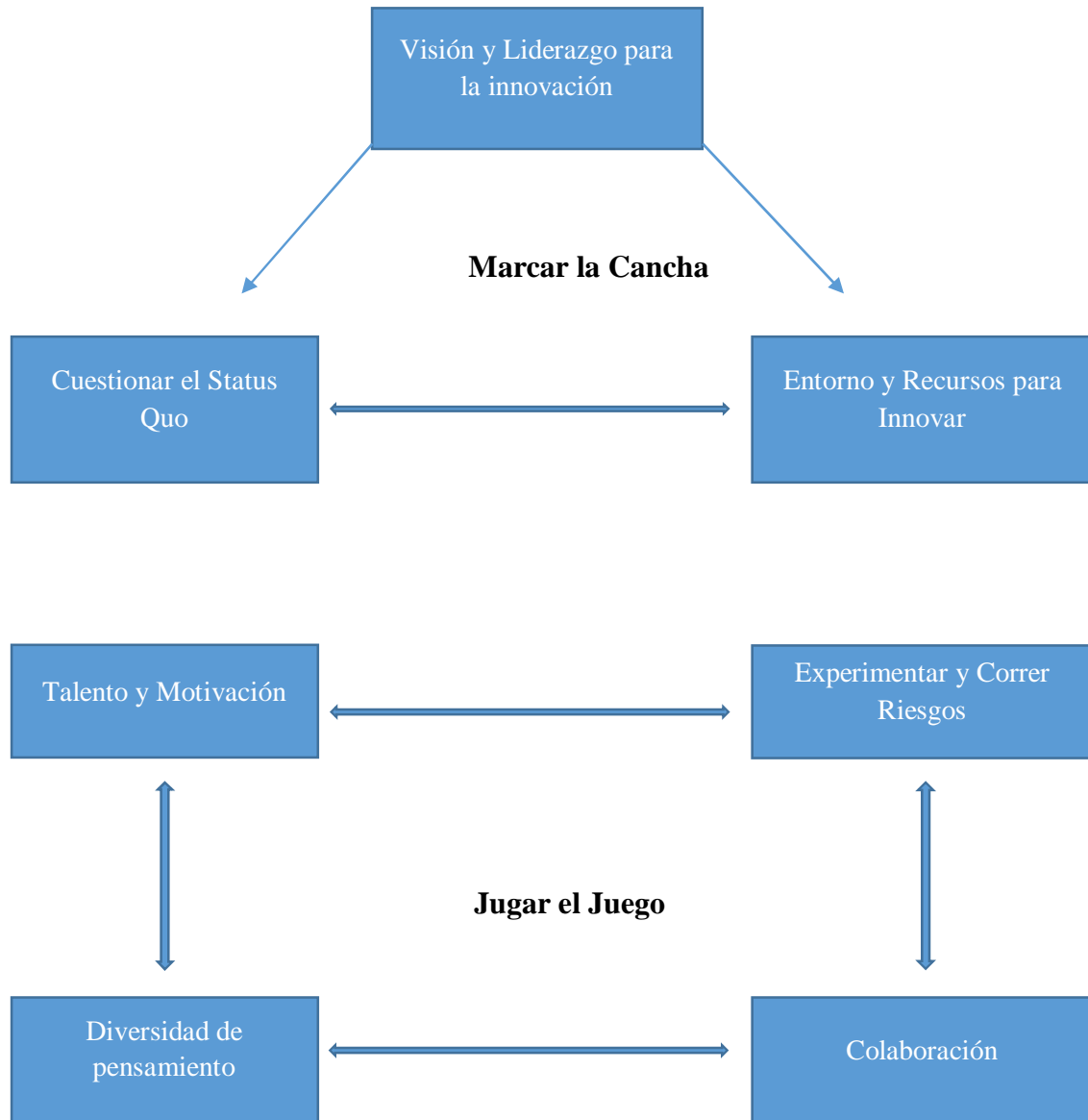
⁴ Es un experto internacional reconocido en temas de innovación y creatividad. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Costa Rica y obtuvo un MBA del INCAE Business School. A partir de su trabajo como fundador y CEO de Innovare, ha sido pionero en América Latina en ayudar a las empresas a innovar de forma sistemática y a desarrollar propuesta de valor únicas que generan una ventaja competitiva.

Mario Morales se constituye actualmente como un referente fuerte y altamente significativo para las empresas en el ámbito de innovación y el desarrollo de la creatividad. Sus aportes se desprenden principalmente de su práctica en Innovare (firma de consultoría experta en innovación), en donde construyo un modelo de cultura para propiciar procesos de innovación. Este modelo propuesto por Morales (MORALES, 2013) consta de 7 elementos fundamentales:

- Visión y Liderazgo
- Cuestionar el Status Quo
- Entorno y Recursos para Innovar
- Talento y Motivación
- Experimentar y Correr Riesgos
- Diversidad de Pensamiento
- Colaboración

Desde la perspectiva de Morales los tres primeros elementos son los que permiten “*marcar la cancha*”, esto es prepararse para el juego, y los cuatros siguientes son lo que permiten “*jugar el juego*”. Gráficamente estos elementos se esquematizarían de este modo:

Gráfico 5. Los 7 elementos para construir una Cultura de Innovación. Fuente Mario Morales y Ángela León (MORALES, 2013)



- **Visión y Liderazgo para la Innovación**

El papel que desempeña el líder es imperativo en el área de la innovación, por ello entre sus funciones se resaltan las siguientes:

1. Los líderes establecen y comunican una visión inspiradora y retadora para innovar.
2. Los líderes demuestran un alto compromiso con la innovación y predicán con el ejemplo.
3. Los líderes modelan las conductas que estimulan una cultura innovadora.

Uno de los problemas que se vislumbra en las empresas es la falta de participación y desinterés que demuestran los líderes en la gestión de prácticas y procesos de innovación, por esta razón Morales concibe que “*a como es el rey, así es la corte*”, de modo que si la actitud de los líderes es negativa a los procesos de innovación y creatividad, asimismo será el comportamiento actitudinal de los empleados de la compañía. Los interrogantes a formular para conocer si los líderes están o no comprometidos con la innovación son los siguientes según Morales ¿Existe en su empresa un compromiso de la alta gerencia con la innovación? ¿Se encargan los líderes de predicar con el ejemplo? (MORALES, 2013)

- **Cuestionar el Status Quo**

La frase con la que Morales explica este punto es “*siempre lo hemos hecho así, ¿para qué vamos a cambiar?*” Muchas empresas prefieren continuar trabajando bajo la luz de procesos convencionales porque siempre le ha funcionado. Sin embargo, en lugar de aumentar su

competitividad prefieren conformarse con alcanzar lo suficiente para mantenerse en pie. Esta conformidad, sin duda alguna, lo que denota es que las empresas se sienten a gusto en la Zona de Confort en la que actualmente se encuentran porque algunas acepciones que manifiestan es que es tedioso tener que cambiar sus prácticas debido al poco tiempo que tienen. En relación a esto, Morales concibe que la empresa y sus líderes deben transformar esta forma de pensar y construir un nuevo paradigma en donde la innovación tenga cabida. Por ello considera lo siguiente:

1. La empresa y sus líderes deben estimular actitudes que cuestionen el status quo para evitar caer en una zona de confort o complacencia.

2. La empresa debe vivir en un estado mental de optimismo, posibilidades y de *sí se puede*.

3. La Cultura neutraliza los anticuerpos de la innovación.

Los interrogantes que se recomienda formular desde el análisis de Morales son los siguientes: ¿Ha caído su empresa en una forma de confort? ¿Siente que el ambiente interno se encarga de matar las ideas? ¿Hay espacio para cuestionar el status quo?

- **Entorno y Recursos para Innovar**

Desde el argumento de Morales una Cultura que apoye a la innovación debe cumplir con los siguientes principios (MORALES, 2013):

1. La organización permite que las personas le dediquen tiempo y energía a la innovación.
2. La empresa organiza eventos que estimulan la creatividad y la curiosidad de la gente.
3. La organización cuenta con espacios creativos que estimulan a la gente a pensar diferente.

Estos principios invitan a que la empresa distribuya entre sus ingresos una parte para gestionar eventos que propicien espacio activos de innovación, donde los empleados se sientan motivados a aprender y mostrar lo que saben mediante la interacción dialógica con los demás miembros de la organización. Los interrogantes sobre los que se debe reflexionar se mencionan a continuación: ¿Existe tiempo y espacio en su empresa para innovar? ¿Siente a menudo que la avalancha de correos y reuniones consume su potencial creativo?

- **Talento y Motivación**

Para que germine una cultura de innovación se debe atraer, retener, desarrollar, motivar, y reconocer el talento innovador (MORALES, 2013). En este sentido, es pertinente que en la empresa se lleven a cabo las siguientes prácticas:

1. La organización atrae y retiene el talento creativo e innovador.
2. La organización incentiva y reconoce la innovación.
3. La empresa asigna a las personas en los proyectos de innovación que más le apasionan.

Es importante que la organización realice un diagnóstico para que pueda reconocer cuál es el personal clave con el que cuenta y debe dinamizar procesos de aprendizaje y formación para el desarrollo de la capacidad creadora que tiene este personal, explorando así el potencial que cada sujeto posee. Morales propone los siguientes interrogantes para reflexionar: ¿Está su organización diseñada para canalizar la pasión de sus colaboradores hacia la innovación? ¿Hace su empresa héroes a los innovadores o más bien los desmotiva?

- **Experimentar Correr Riesgos**

Una empresa que desea innovar también debe tener un clima que permita experimentar y hacer las cosas de forma diferente, es decir, correr riesgos (MORALES, 2013). Para lograr este objetivo la organización debe poner en práctica lo siguiente:

1. Las personas no deben sentir miedo a expresar sus ideas ni a que sus jefes se las roben.
2. La cultura de la empresa permite y fomenta que la gente experimente con cosas nuevas.
3. La organización no castiga el error y más bien celebra los fracasos cuando hay aprendizaje.

Los interrogantes sobre los que se debe reflexionar son estos: ¿Tiene su organización un clima adecuado que permita experimentar y correr riesgos? ¿Tienen miedo los colaboradores de la empresa a expresar sus ideas?

- **Diversidad de Pensamiento**

A través de la historia de la humanidad se ha demostrado que las mejores ideas surgen cuando se crean conexiones entre diferentes experiencias, conocimientos y perspectivas para solucionar un problema. Por lo tanto, es ampliamente conocido que el proceso creativo se potencia cuando incorporamos una amplia diversidad de personas (MORALES, 2013). Para apoyar esta diversidad de pensamiento y pluralidad de opiniones e ideas es preponderante que:

1. La organización promueva la diversidad de pensamiento y los equipos multidisciplinarios.
2. La organización debe promover la conexión de personas de diferentes niveles y departamentos para generar nuevas ideas.
3. La organización debe promover las conexiones y alianzas con personas y empresas de afuera para atraer perspectivas frescas.

Esta diversidad de pensamiento debe alimentarse constantemente mediante técnicas que dinamicen el proceso de pensar, y por consiguiente el proceso de idear y construir conocimientos que conduzcan a esclarecer qué alternativas de solución existe alrededor de la problemática detectada.

- **Colaboración**

La innovación es un esfuerzo transversal a toda la empresa, que necesita de la colaboración de todos los departamentos, unidades y divisiones (MORALES, 2013). Para ello, es necesario que se descentralice la innovación y sea un proceso que abarque la perspectiva y aporte de cada sector de la compañía. Para favorecer este proceso se deben realizar siguiendo a Morales las prácticas en mención:

1. La cultura de la empresa debe estimular la colaboración entre diferentes departamentos para innovar. No existen silos.
2. La cultura de la empresa debe fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo que permita la colaboración entre diferentes niveles y departamentos.
3. La organización debe fomentar y permitir comunidades de interés y de pasión.

En conclusión Mario Morales y Angélica León sostienen que para crear una cultura de innovación se debe en primer lugar realizar un diagnóstico de la cultura en la organización, en segundo lugar se debe proponer el diseño de la cultura y proceso de innovación, en tercer lugar, se debe elaborar un plan piloto de cultura de innovación que se aplique a algunas áreas, y por último en cuarto lugar, se debe realizar un despliegue de cultura a todas las áreas (MORALES, 2013).

CAPÍTULO 3

3.1. Caracterización de la institución de educación superior – Corporación Universitaria

Rafael Núñez

La presente información fue tomada detalladamente del Documento de Verificación de Condiciones Mínimas de Calidad para Registro Calificado, Corporación Universitaria Rafael Núñez.

La Corporación Universitaria Rafael Núñez es una Institución de carácter privado, que desarrolla el servicio público de Educación Superior, con personería Jurídica concedida por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución No. 6644 del 5 de junio de 1985 (Corporación Universitaria Rafael Núñez). Esta Institución se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, Distrito Turístico y Cultural, capital del Departamento de Bolívar y con su nombre exalta al intelectual y político Cartagenero Rafael Núñez Moledo, presidente de la República de Colombia, por cuatro ocasiones continuas, y gestor de la Constitución Política de 1886.

La Corporación Universitaria Rafael Núñez, surge en la década de los ochenta del siglo XX por iniciativa del Dr. Miguel Henríquez Emiliani, quien consciente de que mediante la educación el ser humano puede mejorar su calidad de vida y en consecuencia propiciar un mayor bienestar a la comunidad en la cual se desenvuelve, promovió la creación de esta Institución de Educación

Superior en la ciudad de Cartagena de Indias. Con su creación se buscó dar respuesta a las expectativas académicas y solución a las necesidades prioritarias de la región, en un momento en que la ciudad de Cartagena y la Región Caribe Colombiana lo necesitaba, ya que las tres instituciones de Educación Superior de la ciudad no lograban satisfacer la demanda generada por el aumento demográfico que experimentaba la ciudad y las localidades aledañas.

Consecuente con la situación de atraso relativo en materia educativa, tecnológica y científica por la que atravesaba la Costa Caribe frente a otras regiones del país, el objetivo primordial de la Institución ha sido y sigue siendo contribuir con el desarrollo científico, económico, sociocultural y humano de la región.

3.2. Propósitos Generales de la Corporación Universitaria Rafael Núñez (Ibid. Pág. 3 - 5)

Los siguientes son los propósitos generales de la CURN:

Liderar en la ciudad de Cartagena un proyecto de Educación Superior a nivel regional, al cual puedan tener acceso los habitantes de localidades de la región que no tendrían oportunidades para acceder a los beneficios de la universidad pública y de la universidad privada, dadas las restricciones y el reducido número de la primera en la región y los altos costos de la segunda.

Formar integralmente a miembros de diferentes comunidades para que estos contribuyan con los procesos de desarrollo social, económico, político y cultural de la región y el país con una perspectiva de lo global.

Contribuir a elevar el nivel educativo de diversos conglomerados sociales de la región, mediante la implementación de planes de formación social, comunitaria y cultural dirigidos a distintos sectores de la comunidad, a fin de que se constituyan en sujetos activos de sus propios procesos de desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida.

3.3. Desafíos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez (Ibíd. Pág. 6 -7)

La Corporación es consciente de que el logro de los propósitos institucionales representa un gran compromiso que exige la integración de una comunidad académica enmarcada en un contexto globalizado y la consolidación de una cultura educativa que se ajuste a las exigencias que hace la sociedad, de propuestas de solución a problemas de diversa índole. Todo lo anterior, constituye una serie de desafíos que es necesario afrontar en el camino hacia el cumplimiento de ese gran compromiso:

- **Integración Académico-administrativa:** La Corporación Universitaria Rafael Núñez busca entre sus acciones crear una cultura organizacional en la que se involucre responsablemente cada uno de sus estamentos y de esta manera se conviertan en protagonistas del proceso de cambio que se asuma en la Institución. Por esta razón, se propiciarán ambientes de trabajo ajustados a la cultura organizacional que se persigue, donde habrá espacio para establecer un compromiso entre las diferentes partes y lograr adecuadas relaciones interpersonales.

- **Desarrollo de la investigación:** En la Corporación Universitaria Rafael Núñez la investigación es considerada como una actividad académica que contribuye a la calidad de los procesos de aprendizaje, en tanto proceso de construcción del conocimiento subjetiva y localmente nuevos, a la vez que se constituye en acción generadora de conocimientos significativos universalmente nuevos.

- En este sentido, el desafío de la Institución comprende el desarrollo y la consolidación de una cultura investigativa, desde su fundamento a través de la investigación formativa hasta su desarrollo como investigación propiamente dicha; la primera, entendida como función pedagógica centrada en la generación de actitudes y habilidades para la investigación; el eje central son los problemas articulados entre docencia, investigación y proyección social, que permiten un aprendizaje de la misma investigación y del conocimiento, situación que favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje enmarcado en el modelo pedagógico institucional basado en núcleos problémicos⁵; la segunda, como actividad colectiva cuya célula la constituye el grupo de investigación, como equipo de trabajo que produce conocimiento significativo y se confronta permanentemente con sus pares de todo el mundo.

- **Fomento de la interdisciplinariedad:** La Corporación sostiene la concepción de interdisciplinariedad para integrar los conocimientos y la investigación de las diferentes disciplinas y saberes fortaleciendo la proyección comunitaria. Así se hace posible que entre ellas pueda darse una compatibilidad metodológica, como condición para participar legítimamente en el quehacer interdisciplinario; la interdisciplinariedad es una puesta en común de los saberes con propósitos

⁵ APH-CM0-A02 Modelo Pedagógico CURN

formativos, de creación de conocimiento y de toma de decisiones en su aplicación. Ello significa puesta en conjunto de los conocimientos y la solución compartida de los problemas.

- **Fortalecimiento de la Proyección Social:** Se concibe como la oportunidad que la Corporación construye para integrarse a las comunidades, con el propósito de ampliar sus capacidades y libertades, participando así, en los procesos de transformación para la inclusión social y mejoramiento del entorno, conforme a los principios del Desarrollo Humano Sostenible. La CURN se proyecta a la comunidad desde todas sus actividades académicas y acciones de participación comunitaria.

- **Innovaciones Pedagógicas:** La Corporación busca por todos los medios favorecer la relación de la cotidianidad con la práctica académica entre alumnos y maestros, con el fin de que se propicie una vinculación real entre la teoría y la realidad. En este sentido, la Corporación emprendió la tarea de construir un Modelo Pedagógico que se ha constituido en el documento rector de los procesos pedagógicos y orientador de la formación y actualización de los profesores; asimismo, su comunidad académica busca distinguirse por sus innovaciones pedagógicas y metodológicas en torno a los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, que respondan a las nuevas exigencias de formación.

- **Articulación de la Docencia, Investigación y Proyección Social.** La Corporación Universitaria Rafael Núñez, consciente de las demandas sociales, en términos educativos y de la necesidad de dar respuestas a los múltiples problemas del entorno y reconociendo que su Misión se rige por los principios del Desarrollo Humano Sostenible, dirige su accionar articulando la

Docencia, Investigación y Proyección Social, como estrategia que posibilita la formación integral de los estudiantes con un sentido social.

- Para ello plantea una interrelación entre la docencia, la investigación y la proyección social mediada por el conocimiento, el aprendizaje y la problemática de la realidad. La docencia tematiza las problemáticas de la realidad, convirtiéndolas en objetos de aprendizaje. La investigación problematiza la realidad, convirtiéndolas en objetos de conocimiento. La proyección social contextualiza los aprendizajes y el conocimiento convirtiéndolos en acciones transformadoras de la realidad.

3.4. Programas Tecnológicos que Oferta la Corporación Universitaria Rafael Núñez

- **TECNOLOGÍA EN ESTÉTICA Y COSMETOLOGÍA** (Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Estética y Cosmetología de la CURN)

La siguiente información fue retomada detalladamente del Proyecto Educativo del Programa Tecnológico de Estética y Cosmetología de la CURN.

El presente documento constituye un pensar, un sentir y un actuar alrededor de la formación tecnológica universitaria de los estudiantes que aspiren a lograr mayores competencias en Estética y Cosmetología. Por ello, la Corporación centra la estructuración y justificación del programa en la identificación de los requerimientos y exigencias que la sociedad demanda en la prestación de este servicio, siempre en la búsqueda de los factores que puedan movilizar el desempeño

académico, profesional e investigativo de los estudiantes, dentro de los mayores niveles de calidad en su formación, de modo que cada estudiante "fundamente y apropie de los conocimientos científicos y la comprensión teórica para la formación de un pensamiento innovador e inteligente, con capacidad de diseñar, construir, ejecutar, controlar, transformar y operar los medios y procesos que han de favorecer la acción del hombre en la solución de problemas, que demandan los sectores productivos y de servicios del país. La formación tecnológica comprende el desarrollo de responsabilidades de concepción, dirección y gestión de conformidad con la especificidad del programa, y conducirá al título de Tecnólogo en el área respectiva". Ley 749 de 2002, Art.3 lit. b.

Los referentes legales que enmarcan el currículo del programa son los siguientes:

- Ley 115 de 1994, General de Educación.
- Ley 30 de 1992, referente a la Educación Superior.
- Ley 2566 de 2003, sobre Condiciones Mínimas de Calidad para el Registro Calificado de programas de Pregrado.
- Ley 711 de 2001, regula el ejercicio de los Esteticistas y Cosmetólogos en Colombia.
- Resolución 02263 de 2004 del ministerio de Protección Social, normatiza las condiciones para las cabinas y centros de servicios de Estética y Cosmetología

En el proceso de la formación de los estudiantes de Estética y Cosmetología, las competencias que cobrarán sentido en acciones de tipo básico son:

- Interpretativas: Implica establecer relaciones y confrontar los diferentes significados que configuran un hecho, una lectura, donde el estudiante de alguna manera toma posición frente a lo planteado. Interpretar es un acto que permite comprender los significados de algo, en sus diversos contextos políticos, económicos, culturales, etc. Es explicar los diversos sentidos que en un hecho, lectura o circunstancia puedan tener. Razón por la cual desde el Plan Curricular lo que se intenta es que los estudiantes puedan comprender las acciones orientadas a encontrar el sentido de un texto, de una proposición de un problema, de una gráfica, de un esquema, de los argumentos en pro o en contra de una teoría o de un modelo conceptual, entre otros.

- Argumentativas: Argumentar o capacidad para dar razones coherentemente acerca de las ideas que se tienen de algo, dentro de un contexto de referencia. Es hacer explícito las razones o motivos que dan sentido de los discursos (textos) sociales y culturales. El trabajo pedagógico en la formación de este tipo de competencia es que el estudiante tenga en consideración algunos elementos de saber argumentar entre ellos está: Distinguir entre premisas y conclusiones; presentar las ideas en un orden natural, partir de premisas fiables, usar un lenguaje correcto y específico.

- Propositivas: Esta competencia es importante en la profesión de Estética y Cosmetología, porque proponer es en acto que invita a decidir opciones alternativas, posibilidades ante un hecho, problema o circunstancia, recalando que la validez de las alternativas está dada por la coherencia argumentativa e interpretativa que hace el individuo, dentro de un contexto determinado. La característica principal de esta acción es la creación, es decir, el desarrollar interpretaciones nuevas, que antes no se habían dado, recordando que las comprensiones únicas y universales no

existen. Las acciones de tipo propositivo son entendidas como el poder que tiene una persona de crear, construir o transformar, ya sean ideas, pensamientos, sentimientos o creencias.

Una verdadera formación tecnológica procura que los egresados se caractericen por su autonomía, su compromiso social, su capacidad crítica racional, su postura transformadora, su respeto por el otro, su compromiso con el desarrollo y fortalecimiento de la profesión.

Concebida de esta forma la educación Tecnológica se centra en los procesos cognitivos fundamentales para las intervenciones, más allá del desarrollo de habilidades procedimentales; para ello el tecnólogo debe tener las siguientes competencias:

- Competencia disciplinar: Ofrece los elementos teórico–prácticos para desarrollar en el estudiante un pensamiento crítico para problematizar y transformar la realidad, generando cambios en la sociedad con impacto en la salud del individuo y los colectivos. Esta competencia reta al estudiante a construir el saber propio de la Estética y la Cosmetología a partir del análisis de los conocimientos, metodologías y procedimientos de la carrera.
- Competencia investigativa: Se desarrolla en el currículo a través de un proceso continuo y dinámico con el objetivo que el estudiante adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes para lograr ser un tecnólogo con capacidad para identificar, planear y desarrollar proyectos investigativos desde su campo de acción y con otras disciplinas.

- Competencia socio-afectiva: capacidad que tienen los sujetos para participar como miembros de grupos, trabajar en forma interdisciplinaria apoyados en las ventajas comparativas que le ofrece el grupo, para desarrollar alianzas estratégicas y socializar el conocimiento. La competencia social permite explicar la tecnología de Estética facial y corporal y sus determinantes, como un proceso, un derecho y un producto social a través del ejercicio de la buena práctica, en un contexto socioeconómico y político, para responder a las necesidades de la sociedad desde la perspectiva de cuidado estético de la persona, con implicaciones en la calidad de vida del individuo, la familia y los colectivos.

- Competencias comunicativas: Se refiere al uso y transformación de los distintos lenguajes que pueden utilizar los seres humanos en la interacción social y en el nivel productivo e igualmente a la capacidad para la utilización, participación y transformación de redes de organizaciones e interacción institucional a nivel nacional e internacional. Ningún ser humano es aislado, el mismo hecho de ser social lo obliga a conocer unos códigos y unas estructuras de comunicación implícitas en el desarrollo sociocultural, que le permiten ocupar un espacio dentro del grupo, de ahí que las competencias comunicativas se definen como habilidad no solo de aplicar reglas gramaticales de una lengua con el fin de formar oraciones gramaticales correctas, sino también la habilidad de saber cómo, cuándo y con quién usar estas oraciones, cómo mejorar la calidad de la comunicación, cómo profundizar en los modernos códigos de la comunicación.

- **TECNOLOGÍA EN MECANICA DENTAL** (Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Mecánica Dental de la CURN)

La siguiente información fue retomada detalladamente del Proyecto Educativo del Programa Tecnológico de Mecánica Dental de la CURN.

Desde el año 2007 la Corporación Universitaria Rafael Núñez por medio de su registro calificado # **2534 del 16 de Mayo del 2007 y código SNIES 52809**, está ofertando entre sus carreras el programa de Tecnología en Mecánica Dental en la ciudad de Cartagena, el cual se constituye como el primer programa tecnológico en el área de la odontología.

Ahora bien, es preciso sostener que en Cartagena existen diversos institutos que ofrecen el programa de Mecánica Dental. “No obstante, a diferencia de éstos somos la única institución en la costa atlántica que ofrece a sus estudiantes la titulación de tecnólogos, lo cual los certifica con un nivel más avanzado de estudio y es por ello que estamos en la capacidad de cualificar a los técnicos y auxiliares en Mecánica Dental” (Ibíd. Pág. 3).

Con base a lo anterior, el plan de estudio de la institución consta de VI semestres diurnos, presenciales y contiene de forma explícita la definición de los núcleos problémicos ajustados a cada área de conocimiento, entre las que se encuentran: el área básica, el área básica profesional y el área profesional. Además, posee un componente de diversificación en el área investigativa y se vislumbra la relevancia del componente humanístico que representa un pilar preponderante durante el proceso de formación. En este sentido, y dado el carácter práctico del Tecnólogo en Mecánica Dental se estableció un total de 101 créditos académicos, distribuidos en los diferentes semestres y áreas de formación.

En lo referente a la historia del programa de Tecnología en Mecánica Dental cabe decir que inicio en el 1er periodo del año 2008, con un total de 49 estudiantes y 3 docentes, los cuales impartían sus clases teóricas en el claustro de san francisco, y algunas de éstas eran desarrolladas en los laboratorios de preclínica de la facultad de odontología. Por otro lado, las clases con procedimientos prácticos eran llevadas a cabo en los laboratorios del CEID y en los laboratorios de morfología y simulación. En lo correspondiente al área de informática las clases se realizaban en una sala adaptada a las exigencias de los contenidos del plan de estudio, y por último la Biblioteca Miguel Enrique Castañeda era utilizada para la búsqueda de información pertinente que permitiera enriquecer el componente investigativo.

Desde una perspectiva actual, el Programa de Mecánica Dental consta de un laboratorio que cumple con las normas establecidas para su óptimo funcionamiento, y cuenta por un lado con un total de 115 estudiantes aproximadamente en el 2do periodo del 2014, y por otro lado está conformado por 9 docentes entre odontólogos, tecnólogos en mecánica dental y especialistas con una amplia experiencia que garantizan la formación integral desde un enfoque teórico-práctico, contribuyendo al desarrollo de un aprendizaje significativo.

El Programa de Tecnología en Mecánica Dental de la Corporación Universitaria Rafael Núñez está capacitado para formar Tecnólogos competentes para dirigir y realizar diferentes tipos de Prótesis, asesor y promotor de artículos e insumos dentales, laborar en una empresa productora de materiales dentales, así como también dirigir y fomentar laboratorio como empresa dedicada a la práctica de laboratorio dental para conformar fuentes de trabajo y mejorar el campo de acción de la profesión.

- **TECNOLOGÍA EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA (APH) (Op Cit).**

La siguiente información fue tomada detalladamente del Documento de Verificación de Condiciones Mínimas de Calidad para Registro Calificado de la CURN.

La Corporación Universitaria Rafael Núñez con base en la normatividad vigente, especialmente en el artículo 29 de la Ley 30 de 1992, plantea la creación de un programa de **TECNOLOGÍA EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA** como un aporte al desarrollo de esta área y al fortalecimiento de la Red Nacional de Urgencias que contribuya al mejoramiento de la atención en salud de la población de la Costa Caribe.

La Corporación Universitaria Rafael Núñez (CURN) propone la formación de un **TECNÓLOGO EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA** con las destrezas necesarias para el ejercicio de sus funciones como Profesional del área de la salud, abordando y solucionando problemas de salud en los individuos, la familia y la comunidad; fomentando la atención prehospitalaria como pilar fundamental enmarcado dentro del modelo de salud en donde se debe dar una integralidad en su manejo con promoción y prevención, recuperación y rehabilitación de la enfermedad como miembro sustantivo del equipo de salud, como una contribución para mejorar los indicadores de morbi-mortalidad de las enfermedades prevalentes en el país y en la Región Caribe Colombiana (Boletín Semanal SIVIGILA, 2003) susceptibles de mejorar con una adecuada atención prehospitalaria. En el proceso de formación se propiciará en los educandos un espíritu reflexivo y crítico, orientado al logro de su autonomía personal en un marco de libertad de

pensamiento y de pluralismo ideológico, que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país.

El término TECNÓLOGO EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA implica cuidar con responsabilidad a los pacientes antes de su ingreso a una institución hospitalaria, y al profesional que la ejerce se le denomina TECNÓLOGO EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA, el cual, después de un riguroso período de formación, debe desarrollar un ejercicio ético dedicado al bienestar de sus pacientes y al servicio de la sociedad.

La TECNOLOGÍA EN ATENCIÓN PREHOSPITALARIA cuyo ejercicio es la base de muchas ciencias de la salud, “Es la más humana de todas ellas. Su práctica depende del juicioso razonamiento y una alta dosis de intuición de parte del TECNOLOGO” la que siempre está sujeta al impredecible funcionamiento del cuerpo humano. Implica todo esto una “empresa moral fundamentada en un compromiso de confianza y honestidad para lograr mantener una competencia profesional” (Op Cit. Pág. 4).

Este personal de salud debe interiorizar el respeto por sus pacientes y las comunidades a las cuales sirve, teniendo la capacidad de entender, escuchar y respetar para comunicarse e interactuar con los integrantes del núcleo familiar, convencido de la importancia de la familia como célula y fundamento básico de la sociedad y los programas de atención en salud.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA

RAFAEL NÚÑEZ

Este punto fue realizado teniendo en cuenta lo planteado en la Misión y la Visión de la Corporación en las cuales reza lo siguiente:

Misión

La Corporación Universitaria Rafael Núñez es una Institución de Educación Superior de carácter privado, comprometida con la formación de un ser humano integral, con sensibilidad y capacidad para proyectar sus acciones a la transformación sociocultural de su entorno local y regional, con una visión universal, regida por los principios del Desarrollo Humano Sostenible.

Visión

La Corporación Universitaria Rafael Núñez se propone, en la próxima década, ser reconocida en el ámbito nacional e internacional como una opción formativa de vanguardia, distinguida por la excelencia profesional y la calidad humana de sus egresados, sus innovaciones pedagógicas, la solidez científica de su comunidad académica y su contribución al Desarrollo Humano Sostenible.

Proyección Social

La Proyección Social para la CURN se define como la voluntad y decisión institucional de dirigirse e influir en su entorno impulsando los procesos académicos e investigativos desde su comunidad académica, planificando y ejecutando acciones que contribuyan a mejorarlo, que

amplíen las capacidades y libertades de los individuos y de las colectividades, bajo los principios y lineamientos del Desarrollo Humano Sostenible.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS PROGRAMAS TECNOLÓGICOS DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ – NÚMERO DE TRABAJADORES Y PERFILES

En lo que concierne a la estructura organizacional los programas tecnológicos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez se encuentran organizados de la siguiente manera:

Tabla 7 Recurso Humano. Programa de Tecnología en Mecánica Dental

CARGOS
Director de Programa
Docente Grado I. DCFC INVESTIGACION
Docente Grado I. DCFC ESPECIFICA
Docente Grado I DCFC LABORATORIO
Docente Grado I DCFC PROYECCIÓN SOCIAL
Docente Grado III
Docente Grado III
Docente Grado III
Docente Grado III
Docente Grado III
Docente cátedra
Secretaria

Tabla 8. Recurso Humano. Programa De Tecnología en Estética y Cosmetología }

CARGOS
Director del programa
Docente Grado I DCFC INVESTIGACIÓN
Docente Grado I DCFC PRÁCTICA
Docente Grado I DCFC PROYECCIÓN SOCIAL
Docente Grado III
Docente Grado III

Tabla 9. Recursos Humanos. Programa de Tecnología en Atención Pre hospitalaria

CARGOS
Director del programa
Docente Grado I DCFC INVESTIGACIÓN
Docente Grado I DCFC PRÁCTICA
Docente Grado I DCFC PROYECCIÓN SOCIAL
Docente Grado III
Docente Grado III

ARTICULO 6 (Acuerdo N° 16 de enero 30 de 2009. Por el cual se reforma el estatuto docente de la Corporación Universitaria Rafael Núñez). Las funciones de los docentes Grado I, II y III de tiempo completo, parcial y medio tiempo serán establecidos en los contratos laborales y son las siguientes:

a) Grado I

Asistencia a las reuniones de los siguientes comités:

Consejo de Facultad

Comité Curricular

Comité de Autoevaluación

Comité de Práctica / Proyección Social

Comité de Admisiones

Comité de Bienestar

Comité de investigación

Orientación a estudiantes en la preparación de los trabajos de grado

Elaboración de documentos para apoyo al proceso de registro calificado y acreditación

Reuniones con los docentes del área a cargo

Tutorías a estudiantes

Participación en proyectos de ofrecimiento de servicios externos

Participación en proyectos de investigación

Participación, orientación y evaluación de los PATS colectivos

Participación y orientación de proyectos comunitarios

Participación y orientación en los procesos de autoevaluación

Desarrollo de procesos formativos a los docentes

Gestión, organización y evaluación de actividades de planeación

b) Grado II y III

Estructuración y evaluación del PAT

Participación en proyectos de investigación

Participación en proyectos comunitarios

Revisión de contenido programático de las asignaturas

Orientación a estudiantes en la preparación de los trabajos de grado

Tutorías a estudiantes

Participación en proyectos de ofrecimiento de servicios externos

Elaboración de documentos para apoyo al proceso de registro calificado y acreditación

Socialización entre los estudiantes del contenido de los estándares de calidad

Dictar seminarios para capacitación de Docentes

Desarrollo de cursos vacacionales, diplomados o trabajos específicos asignados por cada Decanatura.

VALORES INSTITUCIONALES

PRINCIPIOS Y PROPÓSITOS QUE ORIENTAN LA FORMACIÓN

Estos principios y propósitos que orientan la formación teórico – práctica de los programas Tecnológicos se encuentran fundamentados en el marco del Proyecto Educativo Institucional y se enumeran de la siguiente forma:

- **FORMACIÓN INTEGRAL:** este principio está enfocado al desarrollo de cada una de las dimensiones de los estudiantes, procurando una formación sólida en valores éticos – morales que permita la sensibilización de éstos ante las necesidades que presente la comunidad que lo rodea, haciendo uso de sus conocimientos para la búsqueda de soluciones a los problemas generados en su entorno, contribuyendo al mismo tiempo al enriquecimiento conceptual y al crecimiento personal y social.

- **INTERDISCIPLINARIEDAD:** este principio está orientado al establecimiento de relaciones entre los diversos saberes científicos, para construir y complementar una visión más

amplia alrededor del mundo y del sin número de fenómenos que se presentan, tratando de comprender, interpretar, analizar, argumentar y proponer soluciones significativas.

- **TRANSFORMACIÓN:** la formación del estudiante de los programas tecnológicos está a la vanguardia de los distintos cambios y tergiversaciones que se presenten en el contexto social, por ello se busca promover el desarrollo de las competencias cognitivas, sociales y éticas con el fin de que puedan transformar su realidad social, mediante su quehacer práctico, contribuyendo a fortalecer su convivencia ciudadana.

- **IDONEIDAD:** este principio hace énfasis en el papel protagónico y al compromiso que poseen los estudiantes durante su proceso de formación, en tanto que mediante los conocimientos y competencias adquiridas en dicho proceso éste debe estar en la capacidad de enfrentar las diferentes situaciones problémicas generadas en su medio secular, realizando investigaciones para la búsqueda de posibles soluciones a tales problemáticas. De esta forma, se pretende que el estudiante sea un sujeto integral capaz de utilizar y disponer sus saberes para la toma de decisiones acertadas para su bienestar y para el de la comunidad.

- **VALORES CONSTITUCIONALES**

- **LIBERTAD:** este principio implica el fomento del desarrollo de un pensamiento crítico – reflexivo, por medio del cual los educandos asuman actitudes autónomas y responsables frente a las consecuencias que generen sus actos dentro de la comunidad. Por esta razón es importante que

cada acción realizada esté guiada por principios y valores éticos que contribuyan a mejorar el quehacer práctico del estudiante y las necesidades manifestadas en su contexto social.

- **IGUALDAD:** este principio se percibe como un pilar social en el que todos los sujetos se conciben del mismo modo y poseen las mismas oportunidades sin distinguir y discriminar sus características físicas, sus costumbres culturales, su pensamiento e ideología religiosa, entre otros aspectos. De ahí que en la Corporación Universitaria Rafael Núñez se procure formar sujetos sociales y éticos capaces de convivir en sociedad y de fomentar un ambiente de respeto y tolerancia en su entorno secular.

- **PARTICIPACIÓN:** este principio es fundamental porque invita a cada uno de los miembros que conforman a la corporación a participar activamente en los procesos de formación y en los proyectos institucionales como un conjunto o un todo que funciona de acuerdo a la labor que cada parte ejecute, unificando los esfuerzos para contribuir al equilibrio y a un mejor desempeño de la institución.

- **AUTONOMIA:** este principio posee una función fundamental, en la medida en que sostiene que mediante la formación integral de los estudiantes, éstos pueden asumir posturas críticas, reflexivas y autónomas para la toma de decisiones responsables que orienten sus acciones hacia la consecución del desarrollo humano sostenible, mejorando su calidad de vida y la de su comunidad o región.

- **JUSTICIA Y EQUIDAD:** estos principios fundamentan la participación activa y óptima de los estudiantes dentro y fuera de la institución, en la medida en que se propende formar sujetos con capacidades para transformar su medio social mediante la implementación de sus prácticas formativas y comunitarias. Para ello, la institución ofrece las mismas oportunidades a todos los estudiantes sin discriminación y excepción alguna, pues todos son piezas esenciales para la Corporación. Al mismo tiempo la CURN le otorga la libertad a los educandos para que éstos asuman papeles protagónicos durante los procesos formativos, actuando responsablemente de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos social y culturalmente para la consecución de una convivencia pacífica dentro del marco social.

3.4.1. Principios Sociales

- **CONVIVENCIA:** este principio representa el fomento de un ambiente armónico en el que cada sujeto se conciba como parte fundamental de ese todo que constituye la Corporación. A partir de este pilar se busca el reconocimiento de los individuos como sujetos sociales capaces de realizar aportes significativos para mejorar el desempeño e imagen de la institución, haciendo uso de sus facultades cognitivas y habilidades socioemocionales, buscando así crear un espacio de tolerancia y respeto entre cada miembro de la institución.

- **IDENTIDAD:** este principio sustenta la participación autónoma y responsable de todos los agentes que hacen parte la CURN, los cuales mediante la implementación de proyectos de investigación orientados por las políticas institucionales tienen como objeto de estudio las necesidades que presenta la comunidad, región o el país en general. De esta manera, se busca

realizar aportes significativos desde la Corporación mediante una cultura investigativa que respete las costumbres e ideologías culturales que posea la comunidad.

- **PROTECCIÓN:** este principio permite la concientización de todos los miembros de la institución en primer lugar hacia el respeto y preservación de la vida y del medio ambiente, y en segundo lugar permite la sensibilización, la tolerancia y comprensión hacia la diversidad cultural y étnica, para potencializar espacios incluyentes en los que cada sujeto ocupe un lugar importante en la esfera institucional para la consecución del desarrollo humano sostenible.

- **ÉTICA:** es un principio fundamental que debe orientar y dirigir las acciones humanas hacia la generación de un bienestar general para cada miembro de la sociedad. Este principio permite además vislumbrar el compromiso y la disposición que tiene el sujeto de actuar correctamente, haciendo uso de sus habilidades cognitivas, socioemocionales y prácticas para la obtención de resultados positivos en su contexto circundante.

En vistas al marco del desarrollo histórico y académico de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, se enfatiza en el compromiso social y educativo que poseen cada uno de sus programas profesionales y tecnológicos, lo cual trasciende en la formación individual de sus egresados, buscando la transformación socio-cultural del entorno.

CAPÍTULO 4

4.1. Diseño del Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación de la Corporación Universitaria Rafael Núñez

La cultura organizacional constituye una piedra angular para el desarrollo óptimo de las instituciones. Sin embargo, este elemento no debe ser visto y relegado únicamente a generar un óptimo funcionamiento en la organización, sino que además de proporcionar este tipo de factores también puede fomentar la implementación de técnicas y prácticas que contribuyan en la gestión de procesos altamente innovadores. De esta manera, se hace necesario conocer de primera mano cuáles son los obstáculos que impiden que la cultura con la que actualmente cuentan las instituciones promueva prácticas y dinámicas que resulten novedosas e impactantes positivamente a las organizaciones. Asimismo es menester conocer qué tipo de cultura poseen las instituciones, a través de un diagnóstico que puede ser elaborado por medio de la implementación de un instrumento que permita recoger información pertinente en torno este asunto.

Con base a lo anterior, en el presente capítulo se pretende realizar una caracterización en torno al tipo de cultura (para la gestión de la innovación) que posee la Corporación Universitaria Rafael Núñez (CURN), para de esta forma vislumbrar las competencias en las que se perciba mayor debilidad, y poder proponer a la luz de éstas, estrategias que contribuyan en la generación y fortalecimiento del modelo de cultura para la innovación que se pretende proponer en esta investigación. Es importante señalar que del presente trabajo investigativo se elaborara un piloto

que será aplicado en primera instancia en los programas tecnológicos de la CURN, para poder tener una referencia y detectar en qué aspectos puede mejorar el modelo para brindar resultados mucho más significativos a la institución.

Ahora bien, el instrumento seleccionado para el cumplimiento del objetivo de este capítulo es el utilizado por Mirna Sánchez Gómez (SANCHEZ GOMEZ, 2010) y será aplicado a una muestra de 16 docentes: 8 de éstos pertenecientes al programa de Mecánica Dental, 4 pertenecientes al programa de Estética y Cosmetología, y 4 docentes pertenecientes al programa de APH.

4.2. Determinación de la muestra

Para el diseño y determinación de la muestra se partió del análisis realizado a los Proyectos Educativos de los Programas (PEP) de cada una de las áreas Tecnológicas seleccionadas para la elaboración del piloto en este estudio. De manera que se hizo gran énfasis en la conformación de cada programa con respecto al personal docente que posee actualmente. Es así, como se identificó luego de la revisión de los PEP que el programa de Mecánica Dental cuenta con un total de 10 docentes, el programa de Estética y Cosmetología cuenta con un número de 5 docentes y el programa de Atención Pre Hospitalaria cuenta con un total de 5 docentes.

4.2.1. Diseño de la muestra. Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizará el método de cálculo probabilístico, en vista de que el universo o población de estudio es finita. De acuerdo con este método se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

n= Tamaño de la muestra

N= Valor de la población

Z= Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza del cual se desea hacer la investigación

p= Proporción de ocurrencia de un evento

q= Proporción de no ocurrencia de un evento

E= Error muestral

$$n = \frac{Z(2) * N * p * q}{(N - 1) E(2) + Z(2) * p * q}$$

Calculo de la muestra

✓ **Docentes**

$$N = 20$$

$$Z = \text{Para un nivel de confianza del } 95\% = 0.95$$

$$P = 50\% = 0.50$$

$$Q = (1 - p) = (1 - 0.50) = 0.50$$

$$E = 5\% = 0.05\%$$

Sustituyendo

$$n = \frac{(0.95)^2 * 20 * 0.50 * 0.50}{(20 - 1) (0.05)^2 + (0.95)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{4,51}{0,273}$$

n= 16

Se obtiene un tamaño de muestra de 16 docentes.

De acuerdo con la fórmula anterior, la cantidad seleccionada para la muestra será de 16 miembros de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, distribuidos de la siguiente manera: 4 miembros del programa de Estética y Cosmetología, 4 miembros del programa de Atención Pre Hospitalaria y 8 miembros del programa de Mecánica Dental.

4.2.2. Conformación de la muestra. Luego de calcular el tamaño de la muestra se determinan los 16 miembros a los que se les aplicará el instrumento, con el fin de recoger información pertinente que permita caracterizar la cultura que posee la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Los miembros a participar serán seleccionados de acuerdo al cargo: directivos de programas, docentes con funciones de coordinación (investigación, proyección social, laboratorio y prácticas), y docentes sin cargos de coordinación.

4.3. Instrumento Utilizado

Para llevar a cabo esta etapa metodológica se hizo necesario aplicar un instrumento (encuesta) retomado del modelo de Mirna Sánchez Gómez (SANCHEZ GOMEZ, 2010) quien realizó su estudio en las universidades de Guanajuato, en el cual se exponen seis elementos básicos a evaluar en las Instituciones de Educación Superior, entre los que se encuentran: las Características

Dominantes en estas instituciones, el Liderazgo Organizacional, la Administración de los Empleados, la Cohesión Organizacional, el Énfasis Estratégico y el Criterio de Éxito. Estos elementos evaluados desde el modelo de Sánchez Gómez servirán como punto de partida para conocer la naturaleza de la Institución Superior a estudiar y además de esto la aplicación de este instrumento servirá de fundamento práctico para la realización de la investigación.

Este instrumento se puede comprender a través del siguiente esquema, en el cual se muestra los elementos a evaluar y los ítems de selección que éstos manejan:

Gráfico 6. Caracterización de la cultura organizacional de las IES (*SANCHEZ GOMEZ, 2010*)



De acuerdo con Sánchez Gómez los elementos anteriores permiten caracterizar el tipo de cultura que actualmente posee la organización. En este sentido, esta autora sostiene lo siguiente:

La primera alternativa de cada una de las preguntas caracteriza a una *cultura donde predomina la participación y compromiso*, la segunda caracteriza a una *cultura donde predomina la innovación y creatividad*, la tercera a una *cultura enfocada a la competencia y productividad* y la última a una *cultura donde predomina el control y la eficiencia* (SANCHEZ GOMEZ, 2010).

A continuación se explica el orden y el contenido de los ítems propuestos por la autora, con el fin de esclarecer la naturaleza dinámica de cada uno de estos elementos:

Tabla 10. Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional de las IES (SANCHEZ GOMEZ, 2010)

TERMINO ORIGINAL	ADECUACIÓN A LAS IES
Organización	Institución de Educación Superior
Innovación y toma de riesgos	Se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza – aprendizaje y procesos administrativos.
Resultados	Se busca tener más alumnos y mejores indicadores educativos como eficiencia terminal y titulación.
Controlado y estructurado	Se tienen procedimientos y se busca que se sigan. Se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos.
Lideres	Rectores, directores, coordinadores y jefes de departamento.
Puesto operativo	Docentes
Tipo de organización	Autónoma Privada De formación de docentes Otras (especifique) -----

En la presente investigación se aplicaron 16 encuestas de acuerdo al número de personas que se tomaron como muestra en la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Por tal motivo, las técnicas utilizadas para este proyecto fueron por un lado el análisis documental para lo cual se realizó un análisis alrededor de los ejes centrales de la Corporación: misión, visión, programas tecnológicos que ésta oferta. Por otro lado, se utilizó la técnica de la encuesta aplicando un instrumento o cuestionario que permitiera recoger la información pertinente para esta investigación.

4.4. Análisis de las encuestas realizadas por programas

El instrumento o cuestionario será evaluado a través de la escala de Likert siguiendo la metodología de Mirna Sánchez Gómez. Para los propósitos de la investigación, los valores para la evaluación del instrumento se mostraran a continuación: 5, 4, 3, 2, 1, en donde 5 constituye al ítems Completamente de acuerdo, 4 representa al ítems Moderadamente de acuerdo, 3 se refiere al ítems Neutral, 2 constituye el ítems Moderadamente en desacuerdo y 1 que se refiere al ítems Completamente en desacuerdo.

Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5	4	3	2	1
Los procesos de cultura se presentan en forma efectiva en la Corporación	Los procesos de cultura se presentan dentro de la Corporación, sin embargo hay situaciones que requieren de mejoras durante su implementación	Los procesos de cultura se conocen pero muy poco se implementan	Los procesos de cultura no se presentan en la Corporación, no obstante hay una iniciativa de implementación	Los procesos de cultura no se presentan y no hay iniciativas de implementación alguna

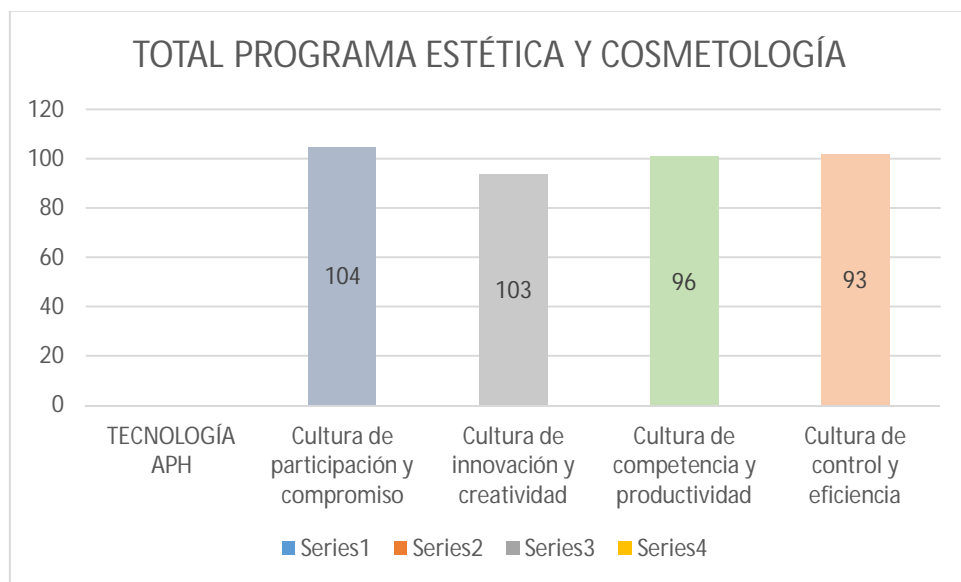
4.5. Programa de Tecnología en Estética y Cosmetología

Los siguientes fueron los resultados obtenidos por la suma total de las encuestas realizadas a los 4 miembros este programa:

Tabla 11. Resultado de encuestas realizadas al programa de Estética y Cosmetología

TECNOLOGÍA ESTÉTICA Y COSMETOLOGÍA	
Cultura de participación y compromiso	104
Cultura de innovación y creatividad	103
Cultura de competencia y productividad	96
Cultura de control y eficiencia	93

Gráfico 7. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Estética y Cosmetología



La gráfica anterior, muestra que a pesar que los cuatro tipos de culturas se presentan en la Institución de Educación Superior las que más predominan desde la perspectiva de este programa son la Cultura de Compromiso y Participación con un puntaje de 104 y la Cultura de Innovación y Creatividad con un puntaje de 103. En lo concerniente a las Culturas de Competencia y Productividad y la de Control y Eficiencia el puntaje obtenido fue para la primera 96 y para la segunda fue 93. Estos resultados indican según la concepción de este programa que en la Institución si hay una propensión a generar procesos innovadores, a través del compromiso y participación de los miembros de la Corporación, sin embargo, se vislumbra que hay aspectos por mejorar para aumentar el puntaje y por ende las competencias que incentivan a la creación de planes curriculares y de acción en la institución.

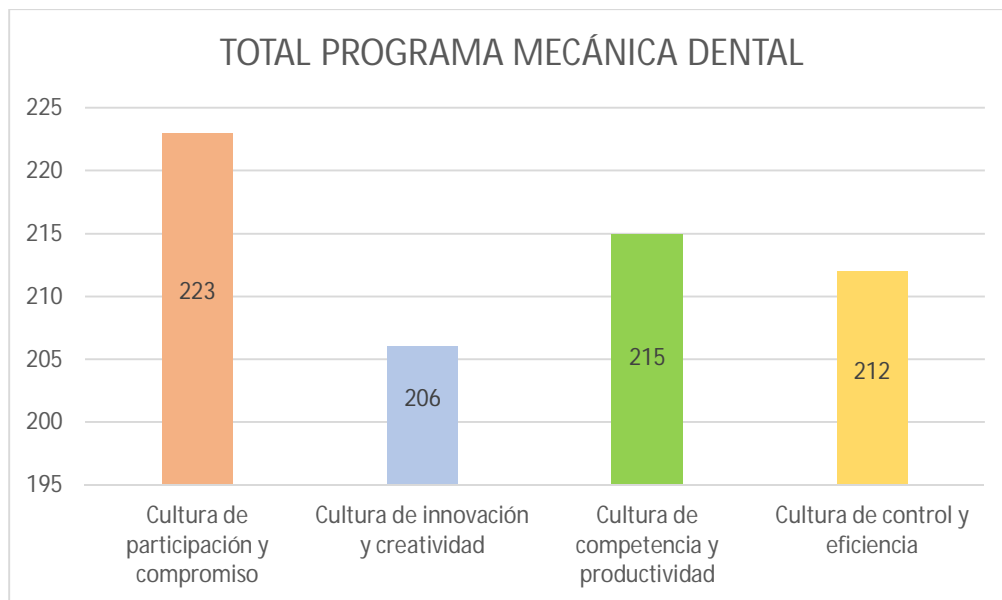
4.5. Programa Tecnológico de Mecánica Dental

Los siguientes representan los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario a los 8 miembros de este programa:

Tabla 12. Resultado de encuestas realizadas al programa de Mecánica Dental

TECNOLOGÍA MECÁNICA DENTAL	
Cultura de participación y compromiso	223
Cultura de innovación y creatividad	206
Cultura de competencia y productividad	215
Cultura de control y eficiencia	212

Gráfico 8. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Mecánica Dental



La gráfica anterior, muestra que a diferencia del programa de estética, el programa de mecánica concibe que la Cultura de Innovación y Creatividad es la que con menor fuerza se presenta en la Institución de Educación Superior con un puntaje de 206. Por otro lado, la Cultura de Compromiso y Participación se presenta según la perspectiva de este programa con un puntaje de 223, mientras que la Cultura de Competencia y Productividad y la Cultura de Control y Eficiencia obtuvieron los siguientes puntajes: la primera 215 y la segunda 212. Es importante anotar que tanto para el programa de mecánica como para el programa de estética la Cultura de Compromiso y Participación es la que más predomina.

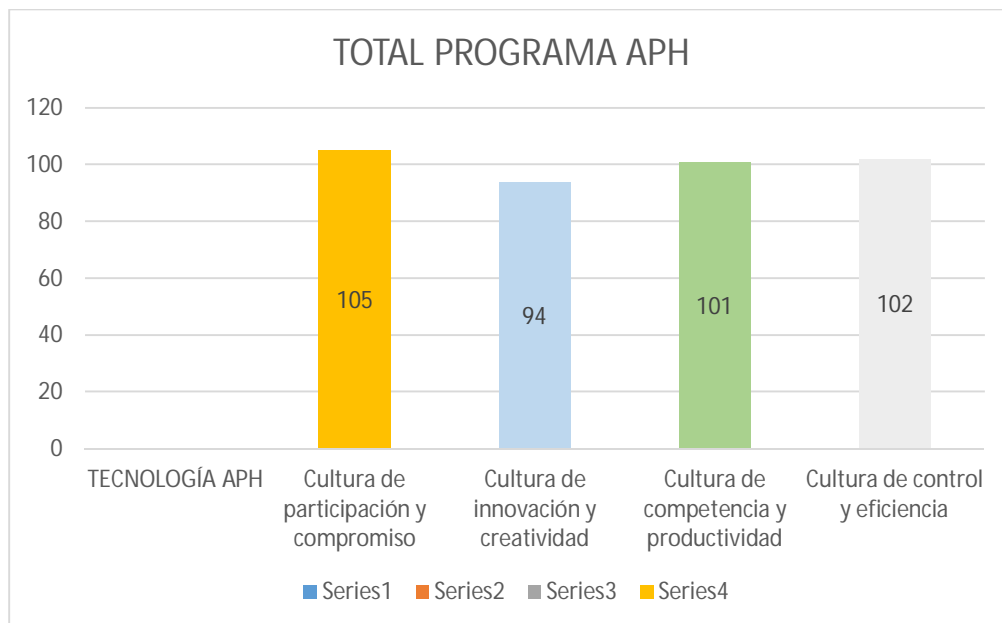
4.6. Programa Tecnológico Atención Prehospitalaria

Los siguientes fueron los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento a los 4 miembros de este programa:

Tabla 13. Resultado de encuestas realizadas al programa de Atención Pre Hospitalaria

TECNOLOGÍA APH	
Cultura de participación y compromiso	105
Cultura de innovación y creatividad	94
Cultura de competencia y productividad	101
Cultura de control y eficiencia	102

Gráfico 9. Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas al programa de Atención Pre Hospitalaria



La gráfica anterior, muestra que este programa coincide con el programa de mecánica dental al concebir que la Cultura de Innovación y Creatividad es la menos predominante en la Institución con un puntaje de 94, resaltando del mismo modo que los programas encuestados a la Cultura de Compromiso y Participación con un puntaje de 105. Adicionalmente, este programa le otorgo un puntaje de 101 a la Cultura de Competencia y Productividad y a la Cultura de Control y Eficiencia le dio un puntaje de 102, mostrando al igual que la Cultura de Compromiso su predominancia.

4.7. Diagnóstico (Perfil de la Corporación Universitaria Rafael Núñez basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas)

De acuerdo al análisis realizado en torno a la naturaleza dinámica y cultural de la Corporación Universitaria Rafael Núñez se deduce que existe una propensión o iniciativa por gestionar actividades que devengan en procesos innovadores. Sin embargo, a pesar de que exista tal iniciativa no se observan hechos concretos que demuestren en la realidad los resultados que se buscan con la aplicación de esas actividades.

Por otro lado, la innovación concebida desde la perspectiva del Proyecto Educativo Institucional y del Documento De Verificación De Condiciones Mínimas De Calidad Para Registro Calificado, se vislumbra como el elemento que permite estar a la vanguardia de los distintos fenómenos que acontecen en la sociedad. Por ello, la Corporación hace alusión a innovaciones pedagógicas, en tanto que es a través de éstas como logran articular tales fenómenos y exigencias a los planes curriculares y académicos de la institución, por medio de metodologías de enseñanza que promuevan el desarrollo de la creatividad, el fomento de la investigación, y la consolidación

de la proyección social. No obstante, desde el punto de vista cultural la CURN no cuenta con un modelo estructurado que gestione y fortalezca procesos de innovación. De modo, que entre las competencias que se deben desarrollar está la de formar y capacitar al capital humano (docentes, estudiantes, administrativos, directivos, jefe de programas y rector) en el área de lo que constituye la innovación, haciendo énfasis en cómo se hace posible la gestión de este proceso.

Este punto es esencial, si se tiene en cuenta los resultados de los cuestionarios aplicados para la caracterización de la cultura organizacional de la Corporación, en la medida en que es a partir del compromiso y la participación (Cultura predominante según los resultados establecidos), como puede alcanzarse el objetivo de generar innovación en la Institución de Educación Superior, puesto que el desempeño óptimo, la buena actitud y el aporte de cada miembro de la Corporación representa un punto clave y por ende un posible accionar a través del cual se estimula el pensamiento creativo, el reflexivo y crítico, desarrollándose ideas que pueden convertirse en proyectos de los que al final se obtengan resultados innovadores y altamente significativos.

En este sentido, se infiere que el perfil de la Corporación Universitaria Rafael Núñez está orientado a generar conocimientos y prácticas nuevas que contribuyan a responder al sin número de cambios que se presentan en la realidad, sin embargo, a pesar de estar orientado hacia este enfoque se deben gestionar estrategias que conlleven a obtener más que una práctica novedosa, en vista a que ésta debe estar sustentada en fundamentos sólidos, debe generar un impacto social y académico, debe ser apropiada por lo miembros, debe responder a una necesidad y debe promover una transformación o un cambio positivo en el medio en general. Cabe resaltar, que la institución otorga gran importancia a la práctica de la investigación, lo que puede constituirse en un elemento

favorable para la gestión de nuevas ideas y proyectos que al ser implementados pueden arrojar resultados significativamente innovadores.

4.8. Propuesta de un Modelo de Cultura Organizacional para la Innovación

El perfil cultural de la Corporación Universitaria Rafael Núñez está enfocado al compromiso y a la participación, en donde cobra gran importancia la apuesta que hace a la investigación. Sin embargo, a pesar de poseer este enfoque cultural, la institución se muestra débil en el campo de la innovación, lo que genera la necesidad de plantear y proponer un modelo de cultura organizacional, siendo ésta el elemento central para gestionar la innovación. La idea no es que la institución cambie o reemplace su perfil cultural, sino que trate de adaptar la práctica investigativa para la consecución de resultados innovadores. De acuerdo con esto, se busca enriquecer la práctica cultural con nuevas metodologías y técnicas que se ajusten a los núcleos temáticos de los programas y a los objetivos que persigue la institución en su conjunto.

4.9. Elementos Claves para la Construcción de la Propuesta

Para el desarrollo de esta investigación se trajeron a colación diferentes estudios de casos en los que se ha implementado el modelo de cultura de innovación. Entre estos estudios retomados se encuentran tres casos en instituciones de educación superior, un caso de una entidad bancaria (Bancolombía) y un estudio de caso de una firma de consultoría (Innovare). De estos estudios se tendrán en cuenta algunas herramientas utilizadas en su metodología de trabajo, para la elaboración del modelo propuesto.

Teniendo en cuenta, el análisis realizado a los programas tecnológicos de la CURN, se hace necesario para el fortalecimiento del campo de la innovación retomar las iniciativas implementadas a nivel metodológico en las organizaciones estudiadas. En este sentido, se parte de los siguientes ítems y estrategias didácticas:

INICIATIVAS Y TÉCNICAS (Actividades concretas)

- Concursos de ideas
- Eventos competitivos en innovación
- Imagina, inventa e impacta
- Project zero

Se tendrán en cuenta para la elaboración de actividades que fundamenten a nivel práctico el modelo propuesto.

METODOLOGÍA

- Estudios de casos relacionados con los núcleos temáticos de cada programa.
- Aprendizaje colaborativo: es importante que se fomente un ambiente propicio para la interacción, en el que se vislumbren los aportes que cada programa realice para el mejoramiento competitivo de la institución.
- Aprendizaje basado en problemas: fomentar la reflexión crítica a partir de la puesta en escena de problemas reales que afecten negativamente al entorno educativo y social.

- Gestión de proyectos de investigación: generar conocimientos sólidos para la implementación de planes de mejoramiento y de prácticas que resulten significativas para el buen funcionamiento de la institución.

RECURSOS

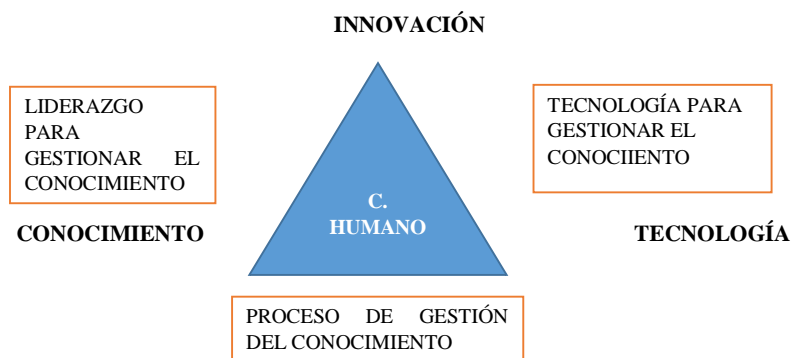
- Inversión en actividades investigativas que promuevan la innovación.
- Capital humano (altos cargos, docentes, administrativos, comunidad estudiantil) capacitado en el desarrollo de estrategias que generen aprendizajes y el desarrollo de la creatividad para afianzar las prácticas en innovación.
- Inversión en tecnologías de información y comunicación: que permitan el acceso de cada miembro al conocimiento generado en los distintos sectores y programas de la institución.

Partiendo de lo mencionado, es de vital importancia reconocer el papel esencial que juega el conocimiento y su proceso de construcción en la CURN, por ello, el modelo estará conformado en primer lugar por tres esferas principales: la innovación, el conocimiento y la tecnología, los cuales se desarrollan a través de la participación y compromiso de los empleados de la institución. Este capital humano constituirá el factor fundamental, razón por la cual se resaltara su rol en la gestión de la innovación.

De este modo, se afianza la concepción extraída del estudio de los casos señalados, en tanto que éstos conciben a manera general que la innovación no es un proceso que se potencie a sí misma, sino que necesita de la actuación colaborativa de los sujetos para poder patentizarse. De ahí, que

se haga énfasis en los tres componentes que sustentaran de forma práctica el desarrollo de las tres esferas mencionadas. Estos tres componentes giran en torno a: la incorporación de un proceso de gestión de conocimiento (se fortalecerá a través de los trabajos investigativos llevados a cabo en la CURN), el liderazgo en la gestión del conocimiento, puesto que se necesita de la integración de los líderes y personas de altos cargos, así como de los docentes y personal administrativo en la participación de actividades que conlleven a la innovación. El último componente lo constituye la utilización de la tecnología para gestionar el conocimiento, creando canales de comunicación que permitan la socialización y el acceso a éste. Lo que se pretende con este escenario es que la Corporación Universitaria Rafael Núñez aumente sus capacidades innovadoras mediante la práctica constante del conocimiento, que esta institución sea capaz de construir conocimientos y de aplicarlos a las necesidades que tiene, logrando así aumentar su capacidad competitiva, convirtiéndose en un referente de organización innovadora en la ciudad Cartagena. Gráficamente a continuación se muestran las esferas y componentes en mención:

Gráfico 10. Componentes proceso de gestión de conocimiento



La parte metodológica se encuentra soportada en el análisis de estudios de casos reales que estén asociados a las temáticas desarrolladas en el programa curricular, con el propósito de mostrar la forma en que tales estudios abarcan el tema de la innovación sin dejar de lado la

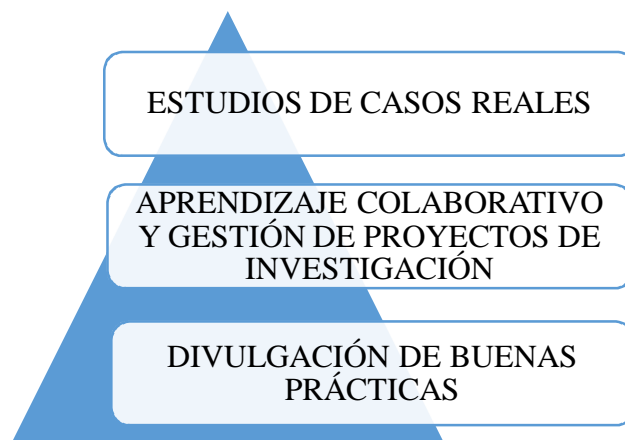
necesidad o problema por el cual surgió el estudio realizado. De manera que no se busca hablar de innovación *porque sí* como si ésta *saliera de la nada*, sino que se pretende a través de la experiencia y el aporte de otras instituciones mostrar alternativas nuevas en el campo de la enseñanza que favorezcan no únicamente el aprendizaje, sino el abordaje de competencias innovadoras.

Asimismo, se tendrá en cuenta el aprendizaje colaborativo que estará dado a partir de la conformación de redes de producción por parte de los miembros de la CURN. Mediante este enfoque metodológico se busca crear conciencia y sensibilizar a los empleados de que todos y cada uno tiene una función preponderante dentro de la Corporación, por ello se requiere que cada opinión, idea y sugerencia sea escuchada, analizada y evaluada en lugar de ser rechazada, a tal fin que pueda mostrarse si esta idea puede contribuir positivamente al mejoramiento de situaciones problemáticas generadas en la CURN.

Además de lo mencionado, se pretende abrir un espacio en el que se identifiquen cuáles son las buenas prácticas que realizan los miembros de la CURN, alrededor de la gestión de la innovación. Para esto, se hace necesario crear espacios en los que se muestre dialógicamente y a través de los resultados obtenidos si las prácticas llevadas a cabo han generado cambios positivos, impacto en el contexto social, y si han contribuido en la resolución de problemas. Gráficamente las alternativas metodológicas son las siguientes:

4.10. Enfoques Metodológicos

Gráfico 11. Enfoque metodológico del modelo de cultura para la innovación



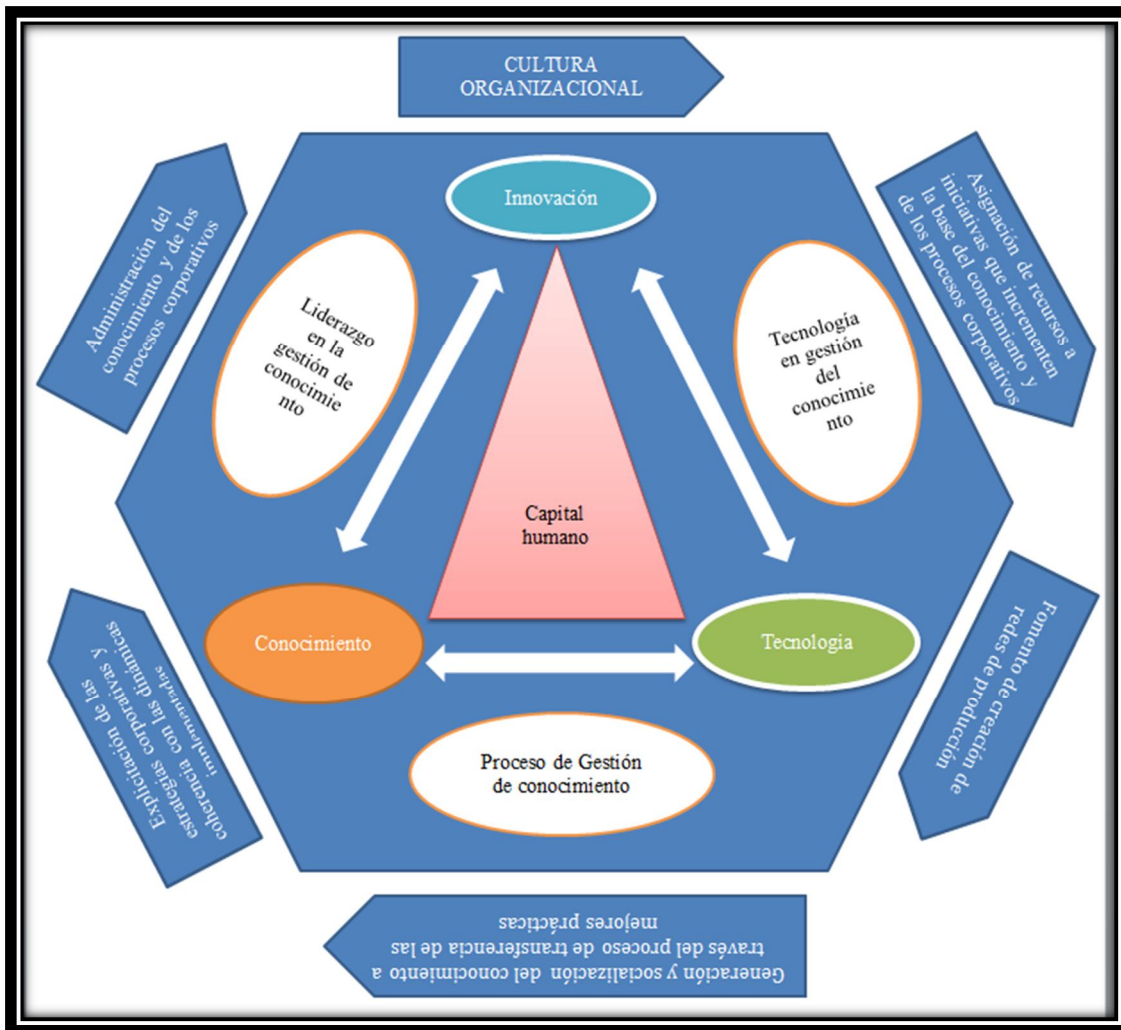
En relación a lo planteado, el modelo propuesto pretende ser una iniciativa mediante la cual se estimule al interior de las instituciones de educación superior prácticas y hábitos que además de cumplir con los núcleos temáticos y la planeación curricular establecida, incorporen a la innovación no como un proceso ajeno a su naturaleza como institución, sino como un proceso que realza y consolida su función y razón de ser como organización formadora de sujetos idóneos capaces de fomentar el cambio a través de propuestas novedosas a nivel científico, cultural, político y social.

De esta forma, el modelo que se propone encierra los elementos mencionados anteriormente, que fueron retomados del análisis de los estudios de casos revisados, en la medida en que pueden promover la consolidación de las capacidades y competencias innovadoras de la CURN. Cabe señalar que de la CURN se resalta la importancia que le otorga

al conocimiento y a la investigación, lo que servirá de complemento para la elaboración de las estrategias y actividades planteadas más adelante.

Ahora bien, gráficamente el modelo de cultura organizacional para la innovación propuesta se explica de la siguiente manera:

Gráfico 12. Modelo de cultura organizacional para la innovación



Fuente: Elaboración propia, fundamentado en el aporte de los estudios de casos retomados.

A continuación se dará paso a la explicación de cada elemento que conforma el esquema anterior:

Cultura Organizacional: Se constituye en el pilar fundamental, en tanto que procura el análisis a nivel praxeológico, es decir evalúa las prácticas que cotidianamente realiza la Corporación para contribuir a su desarrollo desde una perspectiva humana (capital humano), epistemológica (cómo construye conocimientos significativos) y económica (corresponde al progreso y status competitivo que posee).

La cultura organizacional además de propiciar la adopción de prácticas y hábitos favorables para el cumplimiento de los objetivos dentro de la institución debe asimismo analizar qué tipo de acciones conducen a la generación de buenas o mejores prácticas. En el caso de la CURN se hace necesario observar cuáles son esas prácticas que le aportan resultados significativos en sus procesos, para ello, estos hábitos se deben identificar y enumerar a través de una matriz, en donde éstos se especifiquen:

BEST PRACTICES DE LA CURN PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS INNOVADORES

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Luego de identificar las mejores prácticas realizadas en las institución se procede al análisis de los objetivos por los cuales se llevan a cabo tales prácticas, la fuente o personal que se encarga de

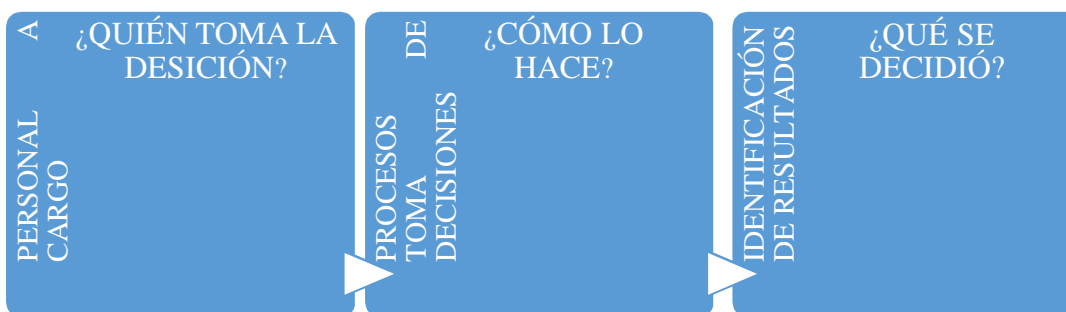
aplicarlas, el conocimiento que se utilizó para que éstas fueran prácticas significativas (la necesidad a la que respondieron), y el conocimiento que se recomienda para establecer una mejora continua en la CURN.

Tabla 14. Estructuración de las buenas prácticas retomado del Manual PN 413 Iniciativas para crear un Modelo de Gestión de Conocimiento

Best Practice	Objetivo Actividad	Conocimiento Existente	Fuente	Conocimiento Recomendado
Proceso que se realiza	Con qué finalidad se realiza	Cosas que sabemos hacer y que nos permiten realizar esas actividades	¿Dónde reside el conocimiento? ¿Quiénes son los encargados de aplicar tales prácticas?	¿Qué nos haría falta para hacer mejor esta actividad?

Liderazgo para la gestión de conocimiento: Luego de conocer cuáles son las prácticas que fortalecen la gestión de la innovación, se busca a través de este elemento analizar cuál es el enfoque o línea concreta de actuación que manejan los miembros que dirigen a la Corporación. En este punto, es importante conocer la forma en que los líderes toman parte en los procesos de toma de decisiones para la administración de los recursos y con respecto a qué tipo de prácticas pueden aplicarse para la gestión de procesos innovadores.

Gráfico 13. Proceso de toma de decisiones



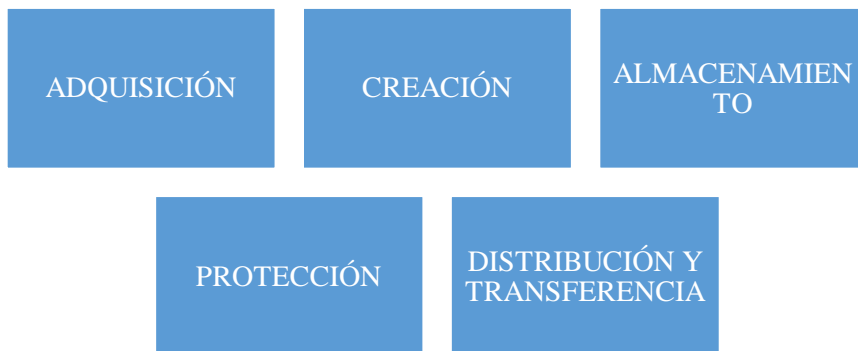
Tecnología para la gestión del conocimiento: a partir de este elemento se analiza si la Corporación utiliza herramientas tecnológicas para hacer el conocimiento asequible a cada miembro, programa y departamento que la conforma. De manera que se busca evaluar cómo mediante la cultura y la adopción de las buenas prácticas se incorporan herramientas tecnológicas para promover la gestión del conocimiento y fomentar así proyectos innovadores.

Tabla 15 Evaluación de herramientas tecnológicas

HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS CON LAS QUE CUENTA LA CURN	¿QUÉ HERRAMIENTAS PUEDEN FOMENTAR EL ACCESO AL CONOCIMIENTO?
1.	
2.	
3.	
4.	

Proceso para la gestión del conocimiento: mediante este elemento se evalúa cómo es el proceso de aprendizaje, intercambio e interacción de conocimientos entre los miembros de la organización. Del mismo modo, se busca analizar si la CURN maneja un método óptimo de almacenamiento de la información y del conocimiento. Este proceso es de suma importancia, en la medida en que se apunta a resaltar la importancia que tiene el conocimiento para la generación de proyectos que devengan en resultados innovadores y significativos para la Institución a nivel competitivo, cultural, económico y social.

Gráfico 14. Naturaleza dinámica del conocimiento



Es fundamental que la CURN evalúe de manera general la forma en como construye, adquiere, almacena, protege y distribuye el conocimiento, por ello se hace necesario que cada programa analice estos procesos para identificar del mismo modo sus competencias más fuertes.

Además de esto, es menester identificar cuáles son los procesos claves o críticos que realiza la CURN para estar a la vanguardia como lo indica en su misión y visión institucional, y que le permite innovar a nivel pedagógico como lo señala en el Proyecto Educativo Institucional. Este análisis debe realizarse de acuerdo a las funciones y objetivos temáticos de cada uno de los programas, por ende se debe diligenciar una matriz en la que se resalte para el caso de los programas tecnológicos:

- Diseño de metodologías para las prácticas formativas en las cabinas (Caso de Estética y Cosmetología).

- Diseño de aparatología y prototipos para el mejoramiento de la salud oral de los pacientes (Caso de Mecánica Dental).

- Propuesta y gestión de portafolios de servicios para mejorar la atención a los pacientes (Caso Atención Pre Hospitalaria).

Los elementos que conforman la parte central del modelo de cultura organizacional vislumbran la necesidad inmediata de invertir parte de los recursos de la CURN en actividades que inciten a la generación de ideas, las cuales al ser sometidas a un proceso riguroso de evaluación, pueden convertirse mediante un proceso de maduración en proyectos de innovación, siempre y cuando respondan a las necesidades y objetivos estratégicos. Para esto es importante que la CURN disponga de un presupuesto para la gestión de la innovación de la siguiente forma:

Tabla 16. Elementos de un presupuesto de innovación

Elementos de un presupuesto de innovación	Detalle
Presupuesto para la generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación de sesiones de ideación focalizada. • Instalaciones, equipos y alimentación de sesiones. • Gasto de las campañas de ideas
Presupuesto para fortalecer la cultura de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en innovación y creatividad • Plan de incentivos y reconocimientos a la innovación <ul style="list-style-type: none"> • Gastos del programa de cultura de innovación • Lanzamiento del programa en toda la Corporación Universitaria Rafael Núñez • El día o la semana de innovación • Invitar a expertos para traer nuevas perspectivas a partir de estudios de casos reales • Presupuesto para realizar experimentos o planes pilotos <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios de investigación • Sala de innovación • Libros de innovación

Elementos de un presupuesto de innovación	Detalle
Presupuesto de herramientas para apoyar la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Software de redes sociales internas • Acceso a bases de datos de herramientas de innovación • Videos para inspirar la innovación
Presupuesto para invertir en proyectos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de innovación definidos • Proyectos de innovación por descubrir durante el año

Fuente: Adaptación del Modelo de Cultura de Innovación de Mario Morales (MORALES, 2013)

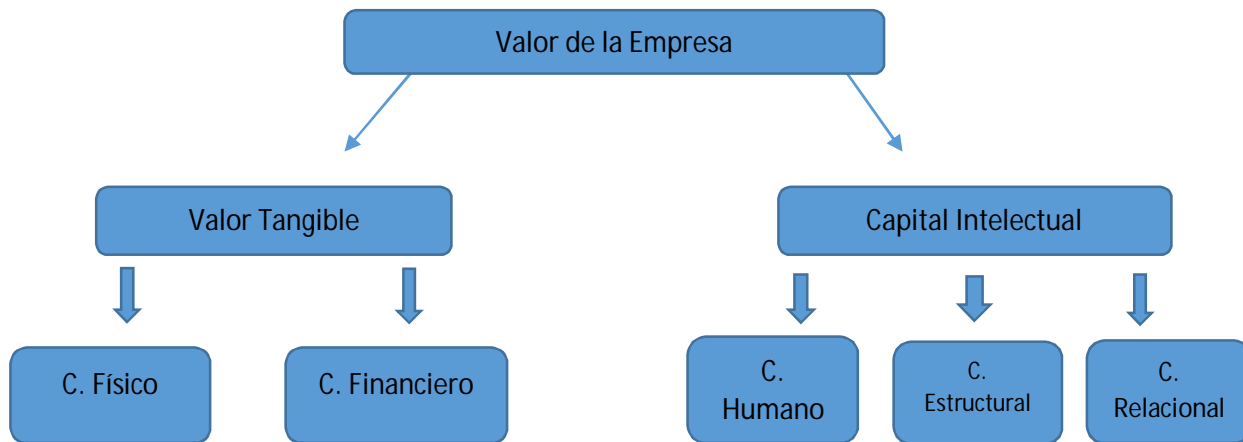
4.11. Importancia del Capital Humano en la Organización

A continuación se realiza una reflexión en torno al papel esencial que juega el capital humano que se encuentra en el centro del esquema del modelo de cultura organizacional para la innovación propuesto:

Salvador García de León quien presenta de manera minuciosa en su artículo titulado El capital intelectual y la competitividad empresarial un análisis profundo en el que busca dar respuesta al siguiente interrogante ¿cuáles son los factores que tienen una influencia determinante en el logro de ventajas competitivas? A partir de este cuestionamiento se traen a colación los diversos enfoques en los que se ha fundamentado el modelo socioeconómico de las empresas, mostrando las características que cada uno posee y las diferencias que entre éstos existe. No obstante, en el desarrollo de su análisis García de León plantea que enfoques como *La desorganización necesaria, Calidad total, Estructura de las siete "S" para organizaciones efectivas y reingeniería de procesos*, y el enfoque estructural (Estructura- Estrategia- Resultados) (León, El Capital Intelectual y la Competitividad Empresarial, 2007), soportan que sus procesos externos son la

fuente de divergencia en lo concerniente a los beneficios que se generan en las empresas. Por otra parte, este autor concibe que si el origen del desempeño superior alcanzado por una organización pudiera ser fácilmente identificable y reproducible, rápidamente dejaría de ser una fuente de ventaja competitiva (León, El capital intelectual y la competitividad empresarial, 2007). Debido a esto, el autor analiza un enfoque de recursos y capacidades, en el que se sostiene que la fuente principal de ventajas competitivas en la empresa la constituyen los recursos o activos internos. Estos recursos o activos internos a su vez se clasifican en activos tangibles e intangibles. Los activos tangibles son aquellos que pueden expresarse materialmente, son observables, fácilmente medibles, cuantificables y codificables, entre éstos se encuentran: *terrenos, edificaciones, maquinaria, equipo y el capital financiero que comprende el dinero* (León, 2007). Por otro lado, los activos intangibles corresponden a lo que se denomina capital intelectual y son aquellos recursos distintos de los financieros, es decir que no conciernen al dinero, no pueden ser percibidos físicamente, son inmensurables, no se pueden codificar, no permiten ser cuantificados y su valor aumenta en la medida en que son utilizados. De este modo, el capital intelectual es definido como el conjunto de activos intangibles que son capaces de crear valor bien sea a corto o a largo plazo, y su valor radica esencialmente de promover en la empresa estrategias que velen por el cumplimiento de cada uno de los objetivos que la empresa tenga estipulado. En lo referente a las fuentes de creación de este tipo de activos se sostiene que son las personas la fuente fundamental del capital intelectual, por ello en la institución se debe otorgar un valor preponderante a las ideas de cada uno de los empleados, pues cada uno de éstos constituye un trabajador constante del conocimiento. Esta clasificación de los activos de la organización se percibe concretamente en el siguiente diagrama:

Gráfico 15. Modelo Intellect de clasificación del capital intelectual (*htt8*)



Fuente: Tomado de Intellectual Capital Management System

Al reconocerse a las personas como la fuente de donde emergen los activos intangibles se da cabida a la idea de dominio y control continuo del capital intelectual. Por tal motivo es fundamental que este capital sea valorado, capacitado y formado para que a través de sus buenas prácticas la Corporación pueda mostrar resultados innovadores que propendan por su bienestar y supervivencia en el campo empresarial, cuestionando el status quo y dejando atrás las prácticas mecánicas convencionales.

Buenas prácticas y Redes de producción

Es pertinente resaltar ¿de qué manera las personas comparten el conocimiento y cómo lo convierten en capital intelectual? Para responder este interrogante se hace menester mencionar el aporte que ofrece un estudio de la American Productivity and Quality Center (APQC), en donde

realizan un análisis partiendo los siguientes cuestionamientos: ¿Cómo identifican las organizaciones líderes a sus expertos? ¿Cómo comparten el conocimiento? ¿Cómo innovan? Cada vez más, **las Comunidades de Prácticas** se están convirtiendo en la estrategia central del conocimiento de las organizaciones globales. Como grupos de personas que se unen para compartir el conocimiento, para aprender unos de otros, bien cara a cara o bien virtualmente, las comunidades de prácticas se mantienen por el interés común de sus miembros en un determinado cuerpo de conocimientos y son impulsadas por el deseo y la necesidad de compartir los problemas, las experiencias, las perspectivas, las herramientas y las mejores prácticas. Estas comunidades canalizan el flujo del conocimiento y promueven una difusión consistente y estandarizada del conocimiento a través de la organización. Proporcionan a éstas las estructuras y los procesos necesarios para identificar e intercambiar de manera rápida el capital intelectual necesario para impulsar los resultados del negocio (htt9).

Este nuevo elemento de las comunidades de prácticas le otorga un matiz más dinámico al proceso de generación de activos intangibles, en tanto que invita a las organizaciones a trabajar en equipos o redes grupales con la finalidad de enriquecer, modificar, transformar y aplicar nuevos conocimientos fundamentados en teorías o supuestos lógicos que dirijan el hacer y el saber hacer, esto es la práctica empresarial.

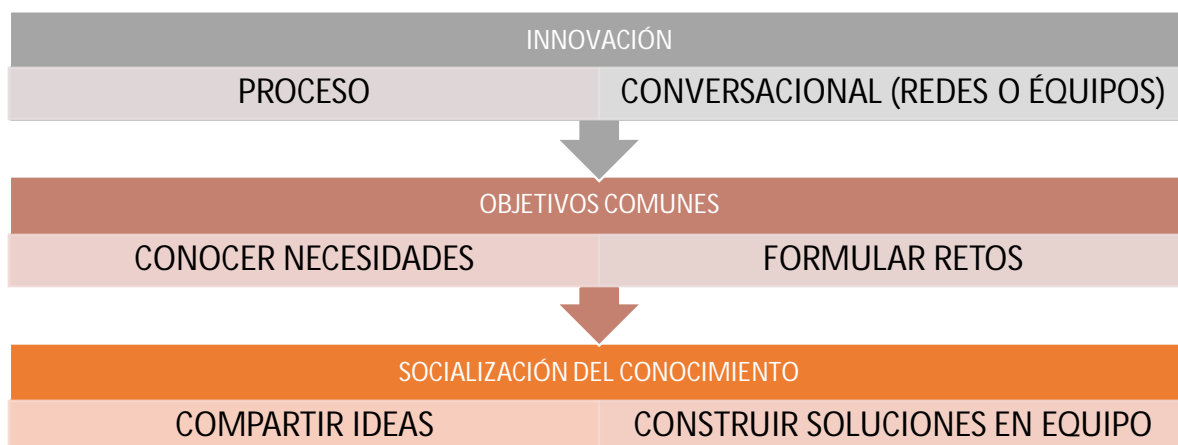
De acuerdo a estas alianzas, se generaran procesos de deliberación en los cuales se aportan los criterios esenciales que permitan evaluar las teorías y conocimientos que orientan dicha práctica, permitiendo observar las falencias que tales supuestos presenten, conllevando así al reemplazo y

destitución de esta teoría del mismo modo como Thomas Kuhn concibe en su obra La estructura de las revoluciones científicas (Kuhn, 1992) el cambio de paradigmas en el ámbito científico.

4.12. Redes de Producción

La CURN al hacer énfasis en la gestión de proyectos de investigación puede promover la creación de redes de producción así como la constitución de comunidades de prácticas, mediante las cuales se desarrollen propuestas dirigidas a la mejora de situaciones problemáticas generadas en la institución. La colaboración es un factor fundamental, puesto que se busca la participación de cada programa, construyendo una visión interdisciplinar alrededor de las alternativas de solución que se pretendan implementar. De modo que, la innovación no se concebiría como un proceso que solo unos cuantos realiza, sino que se constituiría como un proceso descentralizado en el que todos toman parte

Gráfico 16. Procesos para la gestión de la innovación



Fuente: Elaboración propia.

La constitución del modelo se logra a través de:

Gráfico 17. Estrategias metodológicas del modelo de cultura para la innovación en la IES



Fuente: Elaboración propia

4.13. Plan de Intervención

Teniendo en cuenta el análisis realizado a los estudios de casos en los que se implementó el modelo de cultura de innovación y al trabajo investigativo de Mirna Sánchez Gómez es relevante mencionar cuáles son los ejes transversales que se deben resaltar al implementar acciones que promuevan una cultura innovadora dentro de las instituciones de educación superior. Estos ejes transversales se mencionaran con la finalidad tomarlos como guía para la elaboración de las

estrategias y actividades que se propondrán en este trabajo. Para tal fin a continuación se explica de forma detallada la perspectiva y el aporte de Sánchez Gómez:

Tabla 17. Acciones a implementar para desarrollar una cultura de innovación y creatividad (SANCHEZ GOMEZ, 2010)

Acciones Estratégicas	Acciones de Operación
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los valores claves de la organización, con énfasis sobre los valores que fomentan la innovación y creatividad, desarrollando un enfoque de dirección hacia el futuro. • Hacer un análisis crítico acerca de la visión actual. ¿proporciona una visión cognoscitiva y motivadora? ¿inspira iniciativas creativas? • Los miembros de la organización deben planear procesos en un horizonte de tiempo de cinco años que incluyan al mismo tiempo planeación a corto y largo plazo. Revisar que los procesos de planeación desplieguen suposiciones actuales. • Pronosticar las demandas de los diferentes clientes y encontrar formas de exceder esas demandas. (Entendiéndose como clientes de las IES: la sociedad en general, los empleadores, los padres de familia, los alumnos, los docentes, los empleados, etc). <p>ESTILO DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moverse de una organización de control y eficiencia a una estructura flexible que enfatice en la velocidad y la agilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentarse sobre el concepto de mejora continua. • Con la participación de los líderes de todas las disciplinas y departamentos diseñar nuevos productos y servicios; asegurándose de que los clientes estén representados. (Es muy importante en las IES la toma de decisiones colegiada con representación adecuada de todos los actores). • Desarrollar sistemas de fomento, medida y recompensa a la innovación en todos los niveles del sistema. (esto en cada una de las funciones sustantivas de las IES como son la docencia, investigación y extensión universitaria). • Desarrollar sistemas de capacitación de temas sobre la creación e implementación del cambio. • Capacitar sobre procesos de mejora y reingeniería organizacional. • Capacitar sobre el concepto de organizaciones aprendientes y hacer cambios para que su organización aprenda más efectivamente. • Desarrollar el pensamiento creativo y los principios básicos de la innovación.

Acciones Estratégicas	Acciones de Operación
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualizar entre los directivos nuevas estrategias de expandir mercados y desarrollar nuevos negocios. (Se entienden como nuevos mercados y negocios de las IES, el desarrollo de nuevos programas educativos, el desarrollo de nuevas líneas de investigación, la ampliación de cobertura, etc.) • Investigar lo que se está haciendo en las otras IES. • Revisar las diferencias entre liderazgo de transformación y de transición, y explorar las implicaciones de los dos conceptos para hacer cambios en cada área. • Reconocer la creatividad y la innovación de los empleados, equipos y unidades. Reconocer las actividades que permitan el desarrollo y adopción de nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar el uso de nuevas tecnologías, especialmente tecnologías de información, para crear alternativas más rápidas, basadas en una gran variedad de fuentes de información. • Desarrollar la flexibilidad y adaptabilidad. • Buscar nuevas ideas

Ahora bien, haciendo hincapié en la naturaleza dinámica y estado actual de la Corporación Universitaria Rafael Núñez se deduce que uno los factores en los cuales se debe fortalecer es el que concierne a la innovación. No obstante, esta institución de educación superior tiene algo a su favor y es el fuerte énfasis que realiza en el campo de la investigación, a través de este elemento se pueden construir espacios para la creación de nuevos y elaborados conocimientos que se encuentren alineados a los núcleos temáticos que cada programa posee y por consiguiente a los objetivos estratégicos de la institución, buscando afianzar las competencias en innovación.

4.14. Estrategias para Gestionar la Innovación a través de la Cultura Organizacional

4.14.1. Estrategias de liderazgo. Es fundamental que los líderes de la Corporación Universitaria Rafael Núñez trabajen mancomunadamente con los demás empleados (docentes con función en coordinación y docentes sin esta función), en tanto que éstos tienen la función de dirigir las prácticas (gestión de proyectos de investigación por programas académicos) para que tales acciones contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos de la organización. De modo que la actividad de gestionar una cultura organizacional no es una labor únicamente del personal docente, sino que es una labor que requiere del aporte constante de cada uno de los miembros de la CURN, por ello debe existir un compromiso por parte de los rectores, directivos de programa, coordinadores, docentes, estudiantes, para la consecución de estrategias culturales que conduzcan a la generación de procesos innovadores dentro de la institución.

El líder debe ser creativo, innovador y poseer un grado de tacto y suspicacia, debido a que tiene que saber cómo conocer la información necesaria de qué sucede, cómo y por qué, con ésta podrá ser efectivo y eficaz en la resolución de conflictos. Necesita ser organizado, tanto física como mentalmente. Tener claro su cronograma, debe saber priorizar y nunca puede estar no disponible ante una crisis (Soy Innovador, 2011).

Entre las actividades que deben orientar los líderes en las Instituciones de Educación Superior se encuentran:

Tabla 18. Actividad a Desarrollar: Acting To Innovate

ACTIVIDAD A DESARROLLAR: ACTING TO INNOVATE	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en los participantes competencias comunicativas, a través de las cuales se estimule el trabajo en equipo y la colaboración. • Fomentar espacios propicios de participación para amenizar el proceso de toma de decisiones en la CURN. • Estimular el pensamiento creativo del personal docente, incitándolos a pensar en alternativas y proyectos emprendedores.
PARTICIPANTES	Personal del cuerpo docente, rectores, directores de programa, administrativos.
DESCRIPCIÓN	Acting to innovate constituye un espacio para la discusión dialógica en donde a través de reuniones y encuentros entre docentes directores y rectores, se presentan distintas alternativas metodológicas en el campo de la enseñanza, las cuales se construyen mediante la participación de los docentes y su constante interacción con la comunidad estudiantil. Este método dialógico e interactivo conduce a la toma de decisiones que promueven la gestión del cambio, contribuyendo a la des-osificación de las prácticas de enseñanza y a la adopción de nuevas metodologías para el aprendizaje.
RESULTADOS	<p>A través de esta actividad se pretende mostrar si en la institución se propende a partir del direccionamiento estratégico y la práctica diaria a la toma de riesgos y a la gestión del cambio, es decir se busca conocer si se implementan nuevos procesos o actividades metodológicas que no permitan que el conocimiento se osifique y la práctica se convierta en una acción rutinaria.</p> <p>Además se procura observar cuáles son los nuevos retos que tiene la educación superior, con la finalidad de anticiparse y prever acciones que puedan conducir al alcance de los nuevos objetivos</p>

Tabla 19. Estrategias prácticas

ACTIVIDAD A DESARROLLAR: COACHING INNOVATION	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al cuerpo docente en el área de innovación y emprendimiento, con la finalidad de proporcionar los conocimientos necesarios para gestionar procesos de enseñanza innovadores. • Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y creativo en el personal docente, con el propósito de afianzar las competencias investigativas y de innovación.
PARTICIPANTES	Esta actividad está dirigida principalmente al personal docente de la CURN
DESCRIPCIÓN	Campañas de sensibilización: se busca que a través de talleres y capacitación se forme al personal docente en el campo de la innovación. Entre las técnicas de aprendizaje se pueden utilizar los seminarios y conferencias, en donde se invite a personal experto en el tema de innovación y emprendimiento para que a través del estudio de casos y experiencias reales, los docentes puedan analizar alternativas metodológicas diferentes, enfocadas al desarrollo de habilidades cognitivas e innovadoras.
RESULTADOS	Formación docente y creación de redes de producción y conocimiento. Se pretende implementar programas de formación y desarrollo para gestionar el conocimiento entre los empleados, fortaleciendo sus competencias y habilidades cognitivas para la generación de ideas que puedan constituirse a través de un proceso de maduración en conocimientos altamente significativos e innovadores.

4.14.2. Estrategias motivacionales y actitudinales. Es importante que en la institución se promueva un ambiente sano y propicio para el trabajo, esto es un clima laboral en el que los empleados se sientan a gusto y en donde además se estimule el trabajo en equipo y la comunicación sea un elemento de gran prioridad. Lo anterior se fundamenta en el siguiente argumento retomado de la revista Soy Innovador:

El clima laboral adecuado es aquel donde se incentiva el trabajo en equipo, cuando se apoya a los empleados en su formación, en el que las políticas son claras con respecto a los parámetros de la misma para que exista equidad y justicia, en el que se tienen claro las funciones a desempeñar, en el que los líderes escuchan las necesidades de sus empleados y se comunican con éstos convirtiéndolos en parte esencial de la empresa (Soy Innovador, 2011). El clima laboral se fundamenta en la confianza, es por ello que la comunicación constituye una parte importante, en tanto que a través de ésta se pueden gestionar procesos en los que se creen grandes ideas que conlleven a la consecución de los objetivos de la institución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión la Corporación Universitaria Rafael Núñez (programas tecnológicos) debe estructurar en sus procesos académicos y administrativos un espacio para la gestión de la innovación y convertir esta actividad en un elemento fundamental de su quehacer práctico. Para ello, se debe partir de la necesidad de crear una cultura organizacional que procure cohesionar el direccionamiento estratégico y los objetivos (promesa de valor) planteados por ésta con las actividades de gestión de la innovación, de modo que estas últimas estén enfocadas al cumplimiento de tales propósitos.

Teniendo en cuenta esto, es esencial que el espacio cultural de la CURN tienda a generar estrategias que promuevan el desarrollo de procesos innovadores que contribuyan al mejoramiento de los productos, servicios y procesos que se oferten, así como también la generación de alianzas estratégicas que sirvan de apoyo para la consecución de recursos que faciliten el cumplimiento de los objetivos. De esta forma, las IES deben concebirse como entidades productoras de conocimientos e ideas que tiendan a ser creativos e innovadores no sólo para sí mismas, sino también para las empresas de la ciudad, fortaleciendo así la relación universidad – empresas.

Por otro lado, al implementar el instrumento se puede percibir que la cultura que más predomina según los programas tecnológicos de la CURN es la Cultura de Compromiso y Participación que se refiere a la naturaleza de la institución como una extensión de la familia y que invita a trabajar

en equipo, teniendo en cuenta la perspectiva de cada miembro de los distintos sectores, departamentos y programas de la Corporación.

Además de lo anterior, estos resultados muestran que en algunos criterios los sujetos encuestados estuvieron de acuerdo. Sin embargo, también se observa que en otros puntos sus respuestas fueron distintas y mientras que algunos a ciertos puntos le otorgaron la calificación más baja, otros consideran que esta calificación es la más alta.

Esta discrepancia evidencia que si bien algunos de estos criterios se presentan de forma óptima en la institución existen otros (concerniente a la innovación) que por su parte no están consolidados en la práctica diaria. Por ello, es de vital importancia analizar esta situación que representa una falencia, en la medida en que es a través de la cultura organizacional para la innovación como estas instituciones pueden concebirse como organizaciones competitivas, sostenibles y productivas.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo investigativo constituye una propuesta de un modelo de cultura organizacional para la innovación, que requiere en un futuro ser implementado para verificar si su puesta en práctica otorgara resultados positivos a las Instituciones de Educación Superior. Es importante anotar que esta investigación no se ha llevado a cabo en las IES, por ello se concibe como un trabajo diferente, cuyos referentes teóricos fueron seleccionados de forma minuciosa. La invitación para futuras investigaciones se centra en la aplicación del presente trabajo como una alternativa de mejorar el estado de la educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de Véase más en la página del Ministerio de Educación Nacional:
http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-12352_bolivar.pdf

(s.f.). Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-12352_bolivar.pdf

(s.f.). Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-12352_bolivar.pdf

(s.f.). Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-266644.html>

(s.f.). Obtenido de Véase más en la página del Ministerio de Educación Nacional:
http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

(s.f.). Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

(s.f.). Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-article-231240.html> Actualizado
el 16 de junio de 2010

(s.f.). Obtenido de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

(s.f.). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30009>

(s.f.). Obtenido de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm

(s.f.). Obtenido de <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic2?path=/site/km/communities.html>

(s.f.). *Acuerdo N° 16 de enero 30 de 2009. Por el cual se reforma el estatuto docente de la Corporación Universitaria Rafael Núñez.*

Adriana Riquelme., A. C. (2008). *Gestion del conocimiento: Modelo adaptado para la administracion publica chilena.* Temuco - Chile: Universidad Autonoma de Chile.

Agencia de Noticias Universidad Nacional - CESU. (4 de Agosto de 2014). Los pilares de la politica de educación superior con miras a 2034. *El Espectador.*

Aida Castañeda Rodriguez, O. O. (Junio 2006). I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+ I. *El Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestion de la Innovación*, (págs. 1-12). México.

Albrecht, K. (2005). Hacia las culturas del conocimiento. *GESTIÓN*, 4.

Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution: expanding organizational intelligence*. Washington.

ALVAREZ Carmen, S. F. (2012). *La elección del estudio en caso en la investigación educativa*. *Gazeta de Antropología*. Obtenido de <http://handle.net/10481/20644> Versión HTML - Versión PDF - Publicado 2012 - 06

Banco Mundial / Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2008). *Incentivar la innovación agrícola: cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación*. Washington, DC: Banco Mundial en Coedición Mayol Ediciones S.A.

Berthoin Antal., D. M. (2001). *Apredizaje Organizacional y Conocimiento*. Universidad de Oxford.

Blanchar, E. B. (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, Zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia-Departamento de la Guajira). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de información Científica*, 86-98.

(2003). *Boletín Semanal SIVIGILA* . Colombia.

BONACHE PEREZ, J. (1999). *El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas*. Madrid: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.

Bontis, N. (2001). La gestión de un sistema de aprendizaje organizacional alineados a los Stocks y Flujos. *Revista de Estudios Administrativos*.

BRUNNER, J. J. (2001). *Aseguramiento de la calidad y nuevas demandas sobre la Educación Superior en América Latina*. Chile.

Campero, S. G. (2007). El capital Intelectual y la Competitividad Empresarial. *Hospitalidad ESDAI*, 19.

Chakrabarti, A. (1996). Conocimiento generico estrategico en la empresas farmaceuticas de EUA. *Gestion Estrategica*, 12.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill.

Claudia Eugenia Toca Torres, J. C. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 117 - 135.

Corporación Universitaria Rafael Núñez. (s.f.). *Documento De Verificación De Condiciones Mínimas De Calidad Para Registro Calificado*.

COTEC. (1998). *Informe COTEC: Tecnología e Innovación en España*. España: Fundación COTEC para la innovación tecnológica.

Crossan, M. L. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 15.

CURN. (s.f.). *Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Estética y Cosmetología de la CURN*.

Delaray Minsal Pérez, Y. P. (2007). Hacia una Nueva Cultura Organizacional: La Cultura del Conocimiento. *ACIMED*, 1 - 14.

DENNETT, D. (2004). *La evolución de la libertad*. Barcelona: Paídos.

Descartes, R. (1637). *El Discurso del Método*. Países Bajos.

Diez, E. (2006). *La organizaciónn educativa, estrategias de analisis e innovación*. Sevilla: Ediversitas.

Dueñas, S. (2010). *Sociología en la empresa*. Medellín: Siglo del Hombre.

FAO. (2012). *Estudio sobre innovación en la agricultura familiar: Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura, El caso de la Corporación PBA en Colombia*. Roma - Italia: Sub División de Investigación y Extención. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Frew, B. (1996). *“The assessment of organizational culture at the Sidney Institute of Technology”*. Obtenido de “The assessment of organizational culture at the Sidney Institute of Technology”: http://www.aare.edu.au/96pap/frew_96179.txt

Gadner, H. (1993). *Frames: of mind: theory of multiple intelligences*. New Cork: Basic Books.

Geertz, C. (1989). *"El impacto de la cultura en el concepto de hombre" en la interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

Gil, C. A. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 42.

Gómez, M. S. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior en el estado de Guanajuato*. Santiago de Querétaro.

Gossaín, J. (28 de febrero de 2014). ¿Por qué es tan mala la educación en Colombia? *El Tiempo*, pág. 4.

GUTIERREZ GOMEZ, J. (s.f.). *Cátedras de Innovación Empresarial: Innovación Empresarial Modelo Bancolombia*. Universidad EAFIT.

HAMEL, J. D. (1993). *Case study methods*. California: SAGE.

Hannan, M. T. (2003). "The Fog of Change: Opacity and Asperit in Organizations".
Administrative Science Quarterly, 399 - 432.

Herbert, G. (2000). Corporate Culture. Great Businesses turn on a little pin. *Mitchell Charles*,
A short course in international business culture. Novato: World Trade Press.

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf. (s.f.).

Ibarra, E. (2002). La Nueva Universidad en México: transformaciones recientes y perspectivas.
Revista Mexicana de Investigación Educativa, 75 - 105.

José Guadalupe Salazar Estrada, J. C. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos
Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *SCIELO*, 67-75.

Joyner, J. (2001). Corporate culture defines succsses. *Computing Canada*.

KOONATZ, H. y. (1994). *Administración*. México: McGrawHill.

Kuhn, T. (1992). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Bogotá: Fondo de Cultura
Económica.

Lau, C. M. (1995). Comprender el cambio organizacional: una perspectiva esquemática.
Academy of Management Journal, 537 - 554.

Lau, C. -M. (2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction, en *Journal of International Business Studies*.
Journal of International Business Studies, 553 - 550.

León, S. G. (2007). El capital intelectual y la competitividad empresarial. *Hospitalidad, ESDAI*, 19.

León, S. G. (2007). El Capital Intelectual y la Competitividad Empresarial. *Hospitalidad ESDAI*, 15.

Liebowitz, J. (1997). *Knowledge Management Handbook*. Jay Liebiwitz.

López, M. C. (2005). Modelo de la influencia de la creatividad y la innovación en las organizaciones empresariales: analisis teórico y evidencias empíricas de las dimensiones de ámbito organizacional sobre los resultados de la innovación. . *Estudios de Economía Aplicada*, 1 - 10.

Marin, H. (2005). *Gestión del Conocimiento: Capital Intelectual, Comunicación y Cultura* .
Medellin: Begon Ltda.

Marín, H. M. (2005). *Gestión del conocimiento: capital intelectual, comunicacion y cultura* .
Medellín: BEGON LTDA.

Maturana, H. (1995). *De Máquinas y Seres Vivos*. Santiago de Chile: Universitaria.

MÉNDEZ ALVAREZ, C. E. (1997). *Seminario sobre cultura y clima organizacional*. Santafé de Bogotá.

MORALES, M. &. (2013). *Adios a los Mitos de la Innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina*. Costa Rica.

Morcillo, P. (2010). EL VALOR DE LOS CONOCIMIENTOS Y DEL APRENDIZAJE COMO FUENTE DE COMPETENCIAS BÁSICAS DISTINTIVA. *GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (GIDE)*, 9.

Morín, E. (1996). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (1998). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (1999). *Los Siete Saberes Nesesarios para la Educación del Futuro* . Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 9.

O´Toole, J. (1995). *El liderazgo del cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.,.

OCDE, O. p. (2006). *Panorama de la educación 2006*.

OECD. (2005). *Manual de Oslo: directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. Madrid: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Universidades e Investigación.

O'Leary, D. (1998). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ACCOUNTING AND CONTABILIDAD Y SERVICIOS PROFESIONALES. En *Researching Accounting as an Information Systems Discipline* (pág. 12).

Parra, I. D. (2004). *Los modernos alquimistas*. Medellín: Fondo Editorial.

PEREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa: Retos ,interrogantes y métodos*. España: La Muralla.

Piaget, J. (1969). *Psicología de la Inteligencia*. Argentina: Psique.

Polanyi, M. (1998). *Conocimiento Personal*. Chicago.

Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

(2008). *Proyecto de investigación para la elaboración de un plan de desarrollo de la capacidad de innovación y aprendizaje en los alumnos de la UPV: DOCUMENTO ANEXO: BENCHMARKING UNIVERSIDAD* . Obtenido de <https://consejosocial.files.wordpress.com/2009/02/benchmarking-completo-csupv.pdf>

(s.f.). *Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Estética y Cosmetología de la CURN.*

(s.f.). *Proyecto Educativo del Programa de Tecnología en Mecánica Dental de la CURN.*

Robledo, J. C. (2012). *Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica Estrategia de Competitividad Empresarial.* Cartagena - Bolívar: Jorge del Rio Cortina.

Rogers, E. (2003). *La difusión de las innovaciones.* New York: The Free Press.

SANCHEZ GOMEZ, M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato.* México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* España: Plaza & Janes.

SIVIGILA, B. S. (2003). Colombia.

Soy Innovador. (2011). ¿Un Líder nace o se hace? *Soy Innovador: el portafolio de los emprendedores*, 14 - 15.

Spender., J. (1994). *Conociendo, Gestionando y Aprendiendo: Gestión del Aprendizaje.*

Spielman, D. (2005). *Innovationsystemsperspectivesondeveloping-country agriculture: A criticalreview*. Washington D.C.: Documento de debate N.º 2 del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR). Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IIPA).

Spijkervet, R. V. (1997). *KNOWLEDGE MANAGEMENT*. Holanda: CIBIT.

STAKE, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stephen, R. &. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Sutton, D. (1994). *Niveles del Aprendizaje en las Organizaciones*. . Londres: McGraw-Hill.

Toca Torres, C. R. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 117 - 136.

Tomás, M. y. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporanea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-25.

TÜNNERMANN BERNHEIM, C. (2011). *La educación superior frente a los desafíos contemporaneos*. Nicaragua: Universidad Centroamericana Managua.

UNESCO. (1998). La educación superior en el siglo XXI Visión y Acción. *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*, (pág. 141). Paris.

UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: UNESCO.

Vaitsman, J. (2000). "Cultura de organizaciones públicas de Saúde: notas sobre la construcción de un objeto". *Cuadernos de Saúde pública*, 847 - 850.

WALKER, R. (1983). *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*", en W. B. Dockrell y D. Hamilton, *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa*. Madrid: NARCEA.

Weber, R. A. (2003). "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach". *Management Science*, 400 - 415.

YIN, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE.

Zurbriggen, C. (2006). "El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas". *Revista de Ciencia Política*, 67-83.

ANEXOS

INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La institución es un lugar muy personal, es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho de ellos mismos.					
La institución es muy dinámica y es un lugar emprendedor. Las personas están buscando nuevas oportunidades, están deseando voltear la cabeza y tomar riesgos. (Por ejemplo se hacen mejoras en: planes y programas de estudio, metodologías de enseñanza aprendizaje y procesos administrativos)					
La institución está muy orientada a resultados. La principal preocupación es tener terminado el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.					
La institución es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que las personas tienen que hacer. (Por ejemplo se tienen documentados y se busca que se sigan los procedimientos, se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos).	7				

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
El liderazgo en la institución generalmente considera tomar el ejemplo del mentor, facilitador o tutor (se sigue el ejemplo del Rector o Directores).					
Se considera que el liderazgo en la institución generalmente ejemplifica actitudes emprendedoras, innovadoras y de toma de riesgos. (Los Directores tienen actitudes hacia la innovación, son emprendedores).					
Se considera que el liderazgo en la organización generalmente ejemplifica actitudes enfocadas completamente a la obtención de resultados. (Los líderes están enfocados en su trabajo y buscan tener cada día mejores resultados)					
Se considera que el liderazgo en la Corporación generalmente ejemplifica una eficiencia coordinada, organizada y bien engranada orientada a procesos de innovación					

ADMINISTRACIÓN DE LOS EMPLEADOS

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
El estilo administrativo en la institución se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación.					
La Corporación se caracteriza por fomentar un ambiente apropiado para gestionar el conocimiento, asumir riesgos individuales, tender a la innovación, libertad y un estilo propio.					
El estilo administrativo en la institución se caracteriza por una fuerte dirección competitiva, con altas demandas y logros.					
El estilo administrativo en la institución se caracteriza por la seguridad en el empleo, se busca que se respeten los procedimientos (conformidad), por ser predictiva, estable en las relaciones laborales					

COHESIÓN ORGANIZACIONAL

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutral	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La cohesión que sostiene a la institución unida, es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso en esta organización es alto.					
La cohesión que sostiene a la institución unida, es el compromiso a la innovación y el desarrollo. Existe un fuerte énfasis en estar a la vanguardia.					
La cohesión que mantiene a la corporación unida, es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas. La búsqueda de resultados y el ganar son temas comunes.					
La cohesión que sostiene a la Corporación unida son las reglas informales y políticas. Mantener el orden y ritmo de la organización es importante.					

ÉNFASIS ESTRATÉGICO

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutra l	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La institución enfatiza el desarrollo humano de sus miembros. Alta confianza, apertura y la participación persiste por parte de sus miembros.					
La institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crea nuevos retos. Trata nuevas cosas y se evalúa la prospectiva de oportunidades.					
La institución enfatiza las acciones competitivas y logros. Logrando metas difíciles y ganando lugares en el mercado que son dominantes.					
La institución enfatiza permanencia y estabilidad. La eficiencia y el control de la fluidez de las operaciones son importante.					

CRITERIO DE ÉXITO

	Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Neutra l	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
La institución define el éxito con base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas.					
La institución define el éxito con base a tener los productos únicos y más nuevos. Es un líder en productos e innovaciones.					
La institución define el éxito con base al logro de tener mayor participación del mercado y en la eliminación de la competencia. Un liderazgo de mercado competitivo es la clave.					
La institución define el éxito con base a la eficiencia. Los tiempos de entrega, la programación equilibrada y el costo de producción son críticos.					