

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA ALCALDIA DISTRITAL DE SANTIAGO DE
CALI - SECRETARIA DE MOVILIDAD

MARTHA LUCIA VELASCO QUINTANA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI

2022

INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LA ALCALDIA DISTRITAL DE SANTIAGO DE
CALI - SECRETARIA DE MOVILIDAD

MARTHA LUCIA VELASCO QUINTANA

Informe presentado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos

Asesor: Daniel Yiwady Ordoñez Abril

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, julio 20 de 2022.

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	10
1.2 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO.....	12
1.3. INNOVACIÓN EN LA ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI.....	14
2. CONCLUSIONES.....	15
3. RECOMENDACIONES.....	17
REFERENCIAS.....	17

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo resaltar la gestión en la implementación de nuevas ideas y estrategias por parte de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali con el firme propósito de atender los retos generados por la pandemia del COVID19, a su vez, este permitió transformar e innovar estilos de vida de la ciudadanía.

En el año 2019 llegó la enfermedad infecciosa Coronavirus (COVID-19), la cual ha sido catalogada por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia en salud pública de importancia internacional. Por este motivo, las organizaciones públicas se vieron en la obligación de hacer una transformación e innovación tecnológica para poder mejorar los servicios a los ciudadanos y Contratistas. El objetivo de este trabajo es integrar los diferentes conceptos sobre innovación en las organizaciones públicas debido a la nueva modalidad que estas tuvieron que adaptar para poder mantenerse; por lo menos, se toma como ejemplo de este tipo procesos tecnológicos en su forma de contratar a los Prestadores de Servicios y la atención a los usuarios.

PALABRAS CLAVE

Innovación tecnológica, transformación, innovación empresarial, Secretaría Distrital.

ABSTRACT

The objective of this report is to highlight the management in the implementation of new ideas and strategies by the District Mayor's Office of Santiago de Cali with the firm purpose of meeting the challenges generated by the COVID19 pandemic, in turn, this allowed transforming and innovate lifestyles of citizenship.

The year 2019 saw the arrival of the infectious disease Coronavirus (COVID-19), which has been classified by the World Health Organization as a public health emergency of international importance. For this reason, public organizations were obliged to make a technological transformation and innovation in order to improve services to citizens and contractors. The objective of this work is to integrate the different concepts on innovation in public organizations due to the new modality that they had to adapt to maintain themselves; at least, the District Secretariat of Santiago de Cali is taken as an example of this type of change, which implemented new technological processes in its way of contracting Service Providers and the attention to users

KEYWORD

Technological innovation, transformation, business innovation, district secretary.

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) según la Organización Panamericana de la Salud, (2020) declaró una emergencia de salud pública de importancia internacional el 30 de enero del año 2020 y la reconoció como pandemia el 11 de marzo del mismo año, cuando informó que había 4291 muertos y 118000 casos de infectados en 114 países. Tras la expansión de este virus en todo el mundo, la OMS la declaró una enfermedad de propagación mundial y el 6 de marzo del 2020 se confirmó el primer caso de Covid 19 en Colombia.

De igual manera, la innovación empresarial se define como un modelo de negocio que una empresa puede adquirir para poder realizar cambios como son los tecnológicos u organizacionales. Se deben implementar nuevas ideas, procesos, con el objetivo de impulsar los resultados finales. Las empresas saben que deben innovar para poderse mantener al día con los cambios y así seguir siendo relevantes para no quedarse atrás. (Principios de la innovación Pública en Colombia, 2021).

El sector público ha venido generando procesos para apostarle a la investigación, desarrollo y la innovación, ya que se está viendo la importancia de generar estrategias que impulsen estos desde diferentes iniciativas (Sepúlveda, et al., 2018). Debido a esta propagación, la Alcaldía distrital de Cali decidió tomar diferentes medidas (Alcaldía Distrital de Santiago de Cali, 2021) lo que llevó a generar cambios en los procesos y procedimientos; entre ellos, se creó la Plataforma de Gestión Contractual, la cual facilitaría el proceso de contratación de los Prestadores de Servicios de la Alcaldía.

Además, al declararse la pandemia, el gobierno nacional decidió establecer el aislamiento preventivo obligatorio para todos los ciudadanos de Colombia. Por este motivo, la Alcaldía de Cali procedió a implementar diferentes cambios en la tecnología y desarrolló nuevas plataformas, asumiendo nuevos retos.

Por otro lado, la Secretaría Distrital de Santiago de Cali tiene inscrita entre sus secretarías la de Movilidad, la cual se encarga de contratar personal, realizar procesos (obras públicas, instalaciones de semáforos, demarcaciones, etc.), dar atención al público, cobrar infracciones de tránsito, realizar traspasos de vehículos, cursos de conducción, entre otros.

Por consiguiente, esta secretaría tuvo que implementar medidas en el desarrollo tecnológico ante el panorama mundial y nacional. Entre los retos de innovación que se aplicaron, se generaron mejoras en las líneas de atención al cliente y las formas de recaudos de las multas de tránsito. Estos procesos y servicios se realizaban de manera presencial, ya que tanto los contratistas como los ciudadanos debían asistir a las oficinas a realizar los diferentes trámites; sin embargo, todos estos presentaban demoras en la atención a los clientes, debido a las largas filas para el pago de las infracciones de tránsito y diferentes pagos de los distintos servicios prestados. Esto conllevaba a que hubiera menos recaudos, mala atención al usuario e insatisfacción para los empleados, llevando a que las personas tuvieran una mala imagen de la Secretaría de Movilidad. Todo esto era resultado de una abstención a asumir nuevos retos, implementar cambios y de no gestionar recursos en la implementación de nuevas tecnologías.

Por otra parte, deben resaltar la importancia que tiene la innovación en la empresa pública, puesto que están en un mundo lleno de cambios y deben estar preparados y anticiparse a estos y, finalmente, esta herramienta les sirve para mejorar todos los procesos y llevar las empresas a un nivel más competitivo. De acuerdo (Ballart, 2021) se deben asumir los retos, desafiando las suposiciones.

Uno de los puntos clave del desarrollo del proceso de pronósticos consiste en monitorear el modelo, por ende se debe acudir casi a indicadores en tiempo real respecto a las desviaciones de la previsión, es decir, el control del pronóstico es un

trabajo tan dinámico como lo es el comportamiento de la demanda. También debe efectuarse al momento de selección del mismo, comparando los indicadores de la desviación de varias metodologías de previsión en la etapa de evaluación de alternativas del proceso de desarrollo del modelo. (Salazar, 2019). El control del pronóstico es muy importante ya que este método nos ayuda a supervisar el modelo asegurándonos de que esta continúe siendo efectiva.

Finalmente se resalta el trabajo de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali como ejemplo de innovación, dado que lo implementó en cada uno de los procesos misionales, es decir los organizacionales y tecnológicos, estos le permitieron mantenerse y con el transcurrir de los días mejorar y perfeccionar cada proceso. En definitiva la pandemia trajo consigo bondades que aportan al mejoramiento continuo de las personas y las empresas, se le da valor a la eficiencia y a la efectividad, de ahí que la entidad y sus organismos tengan la oportunidad de tener mejoras en el recaudo dada las implementaciones de nuevos canales y entidades financieras, así mismo la implementación de canales de atención a los contribuyentes y los tiempos de respuesta a sus peticiones, atención a las necesidades de la comunidad a través de video conferencias y video llamadas, asistencia casi que personalizada a poblaciones vulnerables y en situación de pobreza extrema agudizada por la carestía generada por el COVID1.

1. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Se parte de la premisa de que se debe de utilizar todo conocimiento adquirido y construir nuevos caminos que ayuden a cumplir una determinada meta, ya que las personas poseen diferentes tipos de capacidades que les ayudan a desarrollar nuevas ideas, las cuales contribuirán a solucionar los diferentes tipos de problemas que se tienen día a día. Innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes. (Suárez, 2018). La innovación se asocia al progreso de la sociedad y a una necesidad vital que realizamos todos los seres humanos con el fin de avanzar, ser más productivos y estar abiertos a nuevos cambios.

Por otro lado, Robert Cooper, investigador reconocido a nivel mundial por sus aportes en el campo de la administración, según (Ángel, s.f) presenta el proceso de innovación como un sistema complejo y lo enfoca desde la perspectiva del éxito de las estrategias de la innovación de productos. Todas las organizaciones deben tener innovación en sus productos ya que esta ayuda mucho para el éxito de una organización, se entiende que este no es un cambio rápido, se necesita tiempo para llegar al objetivo.

Por su orientación hacia la innovación del producto, desarrolló uno de los modelos de innovación más difundidos en el mundo, para el cual se basó en los planteamientos de Booz, Allen y Hamilton (1968), al cual se ha denominado Stage-Gate System (SGC), y define una serie de fases, que inicia en la generación de la idea y termina en la comercialización del producto. Se puede determinar que la innovación cuenta con 4 fases como son las ideas, los conceptos, las soluciones y el mercadeo.

Según Drucker, 1985 (Jordán, 2011, pág. 54) la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios puedan ofrecer para la innovación económica o social.

Finalmente, Según Rothwell (Innovación. Qué es, principales tipos y ejemplos., 2021): “La innovación es el proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicados en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso”. Todas las organizaciones deberían hacer innovación ya que esta les ayuda a crecer y a cumplir sus objetivos.

1.1 GESTIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La gestión de la innovación implica generar desde la gerencia general una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas identificar los factores clave que caracterizan dicho proceso y que pueden clasificarse en internos y externos a la propia organización (Robayo, 2016). Con esto se logra que los procesos sean eficaces, eficientes y de esta manera lograr los objetivos planificados. La innovación tecnológica ayuda al desarrollo de las organizaciones, aprovechando los recursos en beneficio de los clientes.

El desarrollo tecnológico ha sido reconocido como uno de los determinantes del crecimiento económico de un país (Salazar et al, 1998). Después de que llegó la pandemia, las organizaciones vieron la necesidad de innovar, por lo que se implementaron los sistemas científicos, tecnológicos, productivos y financieros.

1.2 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Para iniciar, la innovación organizacional se centra en el mejoramiento de las condiciones del servidor o funcionario el cual con su capacidad y conocimiento adquirido ha de brindar y prestar un servicio efectivo, eficiente, oportuno, de calidad y satisfacción al ciudadano, acompañado del uso de las tecnologías. Cuando se trata de innovación empresarial, en seguida se piensa en nuevos materiales, en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, e incluso en el modelado de procesos productivos innovadores (Pacheco, 2018) .

Por otro lado, la Innovación Pública son “los procesos, productos o servicios nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos, incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes, y una mayor satisfacción ciudadana” (Departamento Nacional de Planeación. , 2021), lo que combina la creatividad y colaboración, explorando herramientas para generar valor. El desafío es formular y adoptar estrategias que conduzcan a más proyectos innovadores, donde haga parte de la mentalidad de los servidores y de la cultura organizacional de las entidades públicas.

La innovación se relaciona con crear algo nuevo, realmente es una fuente de ventajas competitivas; se trata de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos con el propósito de brindar al ciudadano un resultado óptimo y adecuado a sus necesidades vitales.

(Gleason et al, 2017) Consideraron como innovación a toda mejora que ocurra dentro de áreas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales. Involucra aquellas que han sido exitosas, como también a las que estén en desarrollo o en proyecto por tener poca viabilidad. Innovar conlleva emplear conocimientos nuevos o acoplar los ya existentes. Además, requiere la integración

de conocimientos, tecnología, personas y recursos para generar valor agregado a un producto o servicio, que será relevante dentro del mercado y será competitivo.

Las empresas u organizaciones que innovan tienen la capacidad de poder aumentar el mercado, reducir los costos de producción y generar mayor rentabilidad. En ese sentido, es vital que las empresas u organizaciones aprovechen los recursos locales endógenos (culturales, institucionales, económicos, sociales, ambientales y políticos), con ello, podrán desarrollar sistemas innovadores que las conviertan en empresas competitivas dentro de la región y el mercado mundial. (Hernández & Sánchez, 2017). A partir de lo antes mencionado, se puede sostener que innovar requiere la integración de conocimientos, tecnología, personas y recursos para generar valor agregado a un producto o servicio. Es importante tener en cuenta que el talento humano de cada empresa u organización es aquel que lleva a cabo la innovación. En esto se sustenta la relevancia para fomentar una cultura que esté dispuesta al cambio y a afrontar nuevos retos de manera positiva; especialmente, se debe promover el compromiso con el desarrollo de la organización.

Después de que llegó la pandemia, las organizaciones adoptaron una cultura dispuesta al cambio, afrontando nuevos retos, haciéndolas más competitivas. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018). Las TIC son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes las cuales cobran importancia para la innovación pública en Colombia y el doble propósito que cumple, generando impacto en la vida de los colombianos.

En el sector público los proyectos de innovación no se pueden planificar a largo plazo, ya que se deben trabajar dentro de cada vigencia, se encuentran con muchas limitaciones a la hora de tomar decisiones sobre los recursos, pues se deben presentar todos los soportes sobre los gastos de estos.

1.3. INNOVACIÓN EN LA ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI

La alcaldía de Santiago de Cali es la entidad que administra los recursos de la ciudad, se encarga de velar por que estos sean utilizados, generando el bienestar de todas las personas.

Los procesos que se crearon de manera virtual fueron:

- El pago de los proveedores de personas naturales y jurídicas. Antes los usuarios debían hacerlo de manera presencial, ahora la entidad lo modificó y se puede realizar de forma virtual, implementando formatos los cuales podían ser diligenciados por los proveedores y los usuarios.
- La Herramienta “Sistema de Gestión de Trámites”, bajo la coordinación del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional. Anteriormente se utilizaban formatos los cuales se diligenciaban y firmaban de forma física, después de la pandemia se diligencian de manera virtual, lo cual ahorra tiempo y dinero.
- La entidad creó un aplicativo para la contratación de los Prestadores de Servicios, la cual consiste en que cada contratista sube sus documentos de manera virtual a la plataforma, la cual es revisada y aprobada por un funcionario y luego se procede a la realización del contrato, el cual es subido a otra plataforma llamada SECOP II, en la cual el contratista firma su contrato.
- Unos de los factores más importantes fue cumplir con el Decreto Ley 2106 del 22 de noviembre del 2019 “Política de cero papel”, ya que con las innovaciones tecnológicas se ahorró papel y tóner de las impresoras. (Amat, 2019)

2. CONCLUSIONES

La innovación en las empresas u organizaciones es un factor importante para su crecimiento, el mundo cambia diariamente y estas deben adaptarse al entorno y al cambio, deben crear nuevas ideas las cuales llenen de satisfacción a los clientes y les permitan sostenerse en el mercado.

La tecnología aplicada contribuye a la generación de competitividad dirigida a las personas y las empresas, está a su vez genera desarrollo y oportunidades de crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía que es el cliente final, es una gran oportunidad para ser eficientes y aportar a la construcción de una mejor ciudad, región y país.

Los gerentes y líderes de las organizaciones desempeñan un papel importante, dado que contribuyen al crecimiento empresarial permitiendo el cumplimiento de las metas, es indispensable el trabajo en equipo y la generación de nuevas ideas que aporten al cumplimiento de objetivos llevando la organización a otro nivel.

La formulación, desarrollo, implementación y ejecución de políticas públicas son orientadas al mejoramiento continuo de la sociedad contribuyendo al dinamismo del sector público y privado de manera integral.

Innovar en las entidades puede generar tanto ahorro del gasto como productividad y eficiencia, en la mejora en la calidad del producto, convirtiéndolas más competentes y accesibles al público; entender cuál es el interés de la entidad por innovar puede determinar en el servidor un mayor interés sobre la meta esperada.

La innovación tiene como propósito legitimarla como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público, brinda los principios, conceptos y el lenguaje común del trabajo diario de los servidores públicos; por lo

tanto, se convierte en una herramienta de planeación y gestión tanto para los gobiernos, como para los servidores públicos que les permita obtener una ventaja de nuevas oportunidades y difundir sus lecciones y prácticas para el logro de sus objetivos.

La tecnología ha aportado grandes beneficios a la humanidad, su papel principal es crear el mejoramiento de herramientas y accesorios que han sido útiles para simplificar el ahorro de tiempo y el esfuerzo de trabajo. Las nuevas tecnologías fusionan los mundos físicos, digitales y biológicos, impactando en todas las disciplinas, económicas e industriales, e incluso desafiando ideas sobre lo que significa el ser humano.

En una organización se debe tener en cuenta las opiniones de los empleados, ya que esto ayuda a la implementación de nuevas mejoras. El éxito de cualquier empresa depende de la innovación, cuya base son las ideas. Los empresarios destacados son -antes que otra cosa- seres creativos que saben que las ideas no surgen de la nada; hay que buscarlas y trabajarlas. Por medio de la innovación en la tecnología se pueden mejorar los métodos y procesos de una organización.

3. RECOMENDACIONES

La implementación de nuevas tecnologías es necesaria para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente, recaudo de infracciones de tránsito, eficiencia en la oferta de servicios de movilidad.

Se hace necesario el concurso del gobierno nacional en materia de inversión para el desarrollo e implementación de estrategias que generen dinamización del sector público en todas sus áreas contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida del ciudadano permitiéndole accesibilidad y oportunidad.

Las entidades públicas deben realizar seguimiento permanente y continuo a los planes de mejoramiento con la finalidad de afinar los procesos contribuyendo a la eficiencia y eficacia de cada uno de los mismos.

Capacitar a los empleados para que conozcan el funcionamiento de los procesos de la organización e involucrar a los empleados, escucharlos, hacerles sentir que son parte de la organización.

Incentivar a los empleados con permisos laborales remunerados, para que demuestren sus potenciales y generen nuevas ideas.

Se debe establecer un área encargada de la innovación, para que los empleados desarrollen nuevas ideas y ayuden al mejoramiento interno y continuo de la organización.

Se deben generar nuevos trámites y servicios las cuales ayuden a generar nuevas fuentes de ingresos a la Alcaldía de Santiago de Cali- Secretaria de Movilidad.

REFERENCIAS

- Alcaldía Distrital de Santiago de Cali. (2021). *Gestión del Conocimiento y la Innovación*. Obtenido de Alcaldía Distrital de Santiago de Cali:
<https://www.cali.gov.co/desarrolloinstitucional/publicaciones/161861/gestion-del-conocimiento-y-la-innovacion/>
- Alcaldía Distrital de Santiago de Cali. (Julio de 2022). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Cali*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali:
<https://www.cali.gov.co/tic/>
- Amat, Y. (23 de Noviembre de 2019). *Comenzó la era de cero papel en la Administración Pública del País*. Obtenido de El Tiempo: Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/comenzo-la-era-de-cero-papel-en-la-administracion-publica-de-colombia-436610>
- Ángel,. (2022). El Concepto de Innovación. *Ceipa*,
[https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/534/727?inline=1#:~:text=Schumpeter%20\(1942\)%2C%20entendi%C3%B3n%20la,transporte%2C%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20la](https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/534/727?inline=1#:~:text=Schumpeter%20(1942)%2C%20entendi%C3%B3n%20la,transporte%2C%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20la)
- Ángel, B. (s.f). El Concepto de la innovación. *Ceipa* . Obtenido de edu.co:
[https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/534/727?inline=1#:~:text=Schumpeter%20\(1942\)%2C%20entendi%C3%B3n%20la,transporte%2C%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20la](https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/534/727?inline=1#:~:text=Schumpeter%20(1942)%2C%20entendi%C3%B3n%20la,transporte%2C%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20la)
- Angulo, R. (2021). Recomendaciones para la innovación de productos o servicios. . *Clickbalance*, <https://clickbalance.com/blog/innovacion-de-productos-o-servicios/>. Obtenido de <https://clickbalance.com/blog/innovacion-de-productos-o-servicios/>
- Ballart, X. (2021). *Innovación de la Gestión Pública y en la Empresa Privada*. Obtenido de researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/31719560_INNOVACION_EN_LA_GESTION_PUBLICA_Y_EN_LA_EMPRESA_PRIVADA_CONCLUSIONES_Los_casos_de_Oscar_Fanjul_Pedro_Fontana_Merce_Sala_y_Rafael_Villaseca_X_Ballart_colaboracion_de_Jordi_Sole_et_al_prol_de
- Castañeda Vega, A. A. (2021). *Monitoreo y control de los pronósticos*. Obtenido de StuDocu: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-salesiana/administracion-de-operaciones/monitoreo-y-control-de-los-pronosticos/12803142>
- conclusiones de la tecnología - Google Search. (s/f). (3 de junio de 2022). *Google.Com*. Recuperado el 3 de junio de 2022, de https://www.google.com/search?q=conclusiones+de+la+tecnologia&rlz=1C1VDKB_esCO983CO983&oq=conclu&aqs=chrome.2.69i57j35i39l2j0i131i433i512l2j0i512j0i131i433i512l2j0i131i433l2.4960j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Departamento Nacional de Planeación. . (2021). Obtenido de Gov.co:
<https://www.dnp.gov.co/programas/Grupo-Modernizacion-del-Estado/Paginas/Innovacion->

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/RevistaPD/1998/pd_vXXIX_n1_1998_art.1.pdf

Sepúlveda, Suarez, Porto,, Echeverri C.A & Garces. (2018). El sector público como actor relevante de la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia. Revista ESPACIOS,. *Espacios*,

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/18391110.html>.

Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *San Gregorio*. Obtenido de file:///C:/Users/maluv/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735.pdf