

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES DE SALUD EN  
COLOMBIA**

**DANIEL ARTURO ALARCÓN ARAGÓN  
LEIDY JHOANA GAMBA MORENO  
ÁNGELA PATRICIA GONZÁLEZ RUBIO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN SALUD  
2020**

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES DE SALUD EN  
COLOMBIA**

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en  
Gerencia de la Salud**

**Asesor  
Sandra Marcela Rodríguez Gaitán**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN SALUD  
2020**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. MARCO REFERENCIAL	27
3.1. Referente Contextual:	27
3.2. Referente Teórico:	34
3.2.1 Michael Porter y la estrategia empresarial	34
3.2.2 Michael Porter y la innovación	35
3.2.3 Nonaka y Takeuchi y la creación de conocimiento	36
3.3 Referente Conceptual	37
3.4 Referente Normativo	46
4. OBJETIVOS	55
4.1 Objetivo General	55
4.2    Objetivos Específicos	55
5. DISEÑO METODOLÓGICO	55
5.1 Tipo de Investigación: Estudio de tipo exploratorio.	55
5.2 Variables:	56
5.3 Población y/o muestra: No aplica.	57
5.4 Consideraciones éticas.	57
6. HALLAZGOS Y ANÁLISIS	57
7. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69

## Listado de tablas

<b>Tabla 1 Antecedentes</b> .....	10
<b>Tabla 2 Hallazgos de innovación en instituciones acreditadas</b> .....	28
<b>Tabla 3 Referentes conceptuales</b> .....	38
<b>Tabla 4 Concepto del proceso de Innovación</b> .....	46
<b><i>Tabla 5 Normatividad</i></b> .....	49
<b>Tabla 6 Instrumento</b> .....	61

## INTRODUCCIÓN

La innovación en salud incluye el desarrollo de nuevos servicios, procesos, tecnologías o marketing, que van en pro de una mejor atención y cobertura en salud, promover la prestación de servicios de salud con calidad y desarrollar más herramientas para hacer frente a la competitividad en el sector. La innovación no solo incluye los cambios orientados a aspectos hacia el cliente externo, sino que también incluye cambios hacia el cliente interno de las instituciones.

El campo de la salud trae implícito cambios constantes asociados a la aparición de nuevas patologías, mayor énfasis en una atención segura, el enfoque centrado en el paciente y la satisfacción del usuario lo que exige desarrollar un proceso más rápido y efectivo de atención, es por eso que se hace importante incluir la innovación de productos, procesos, organizacionales y de infraestructura para dar alcance a la cobertura de estas necesidades del usuario y por otra parte hacerlo más competitivo en el mercado.

En el presente documento se realiza el planteamiento del problema, donde se muestra inicialmente la tabla de antecedentes que evidencia los hallazgos en la literatura de los últimos 5 años; así mismo, el enfoque de estos estudios y un breve análisis por parte del grupo investigador.

Dentro del marco referencial, se inicia con una introducción a los referentes contextuales donde se muestra un breve resumen de las acciones de innovación que se han llevado a cabo específicamente en instituciones de salud acreditadas de Colombia de las que se encontró información en las páginas web. Se muestran también los referentes teóricos con autores como Michael Porter y Nonaka y Takeuchi, que han brindado un abordaje amplio a los diferentes aspectos de la innovación dando grandes aportes en la literatura específica de este tema de interés. En los referentes normativos se muestra desde el contexto internacional, nacional y distrital esta normatividad que se ha ido enfocando en temas de innovación y sus respectivas actualizaciones. Finalmente, en el marco referencial se exponen los conceptos que hacen alusión a los términos identificados como relevantes para hacer un enfoque a la innovación y hacia el campo de la salud.

Para la presente investigación se utilizó como metodología un diseño de tipo exploratorio, donde se plantearon como objetivos, identificar los aspectos relevantes que influyen en la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia, identificar los modelos, tipos y procesos para la gestión de innovación referidos en la literatura, y el diseño de una propuesta de instrumento que permita identificar las acciones realizadas por las instituciones de salud para la gestión de la innovación.

Para el desarrollo del trabajo se realizó una búsqueda de la literatura a nivel mundial de los últimos cinco años en diferentes bases de datos las más destacadas son Redalyc, Scielo, Latindex, Science Direct, Ebsco y Doaj, no se tuvo restricciones en cuanto al idioma de publicación, dentro de la literatura encontrada está incluido idioma inglés, portugués, castellano. La búsqueda de la información se realizó a través de tres ecuaciones; Gestión and innovación and instituciones de salud, procesos and innovación and instituciones de salud, gestión and procesos and innovación and servicios.

Dentro de las conclusiones se puede manifestar que en la búsqueda realizada se identificaron los aspectos relevantes que influyen en la gestión de la innovación de manera general para empresas de bienes y servicios, más no específicamente para las instituciones de salud en Colombia ya que no se encontraron informes específicos al respecto. Se identificaron los modelos, tipos y procesos para la gestión de innovación descritos en la literatura de manera general o para otros sectores.

Teniendo en cuenta los hallazgos evidenciados y los objetivos del proyecto de investigación, se considera de interés el diseño de una herramienta para evaluar la gestión de la innovación en Instituciones de salud y poder de esta manera realizar una comparación de las mismas. Por ello se elabora una propuesta de instrumento basado en los principales hallazgos.

Es importante manifestar que este trabajo es desarrollado dentro del proyecto de investigación "Caracterización de la gestión de la innovación en instituciones de salud en Colombia" desarrollado por la docente Sandra Marcela Rodríguez y Elizabeth Murrain, y aprobado por la Facultad de Ciencias Sociales Administrativas y

Económicas, en la línea de investigación Gerencia, organizaciones y Salud, en la sublínea Gestión del conocimiento e innovación.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones de salud en Colombia, cuentan con amplios sistemas de información y de comunicación que les permiten estar actualizados en la prestación de servicios de salud, además realizar un seguimiento a sus competidores, facilitando así hacer constantemente comparaciones en los diferentes servicios que brindan, estas instituciones invierten recursos con el fin de ofrecer la mejor calidad en la prestación de servicios de salud. Para lograr este objetivo las instituciones desarrollan procesos innovadores que ayudan a cumplir esta meta, pero estos no llevan en la mayoría de casos un proceso de seguimiento, control y evaluación que demuestre el impacto e indique de su buen uso o correcto funcionamiento (Gómez, 2016), y sólo hasta su culminación se evidencian los resultados de implementación, generando un alto riesgo para las instituciones.

Durante los últimos años el país ha entrado en una carrera innovadora para mejorar la competitividad y la calidad en todos sus campos (Ruiz Ibáñez, 2012), impulsando de manera considerable las múltiples formas que puede adoptar la innovación, pero la mayoría enfocadas al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el desarrollo de estas estrategias supone para las organizaciones una serie de retos y desafíos que deben conocer antes de implementar procesos de innovación, es en este punto donde se presenta la primera dificultad en los procesos ya que las actividades o factores necesarios no están establecidos y por lo tanto no son claros para las organizaciones (Albornoz, 2009), factores como los recursos necesarios, conocimiento de las necesidades del mercado o prioridades institucionales, deben estar claras para los dirigentes de las organizaciones si precisan gestión en la innovación en salud, estas dificultades sumadas a un sistema de control aún en desarrollo, evidencian entonces la necesidad de creación de una herramienta que permita facilitar esta revisión del proceso de innovación en sus diferentes etapas y el enfoque con la cultura organizacional siendo esta una de las prioridades de las instituciones de salud.

Es de resaltar además, que los procesos de innovación que se desarrollan en las organizaciones suponen un cambio de actividades en los colaboradores, siendo estos cambios percibidos de maneras diferentes por estos colaboradores (Da Costa, 2016), las instituciones en Colombia implementan sus procesos de innovación, dejando de lado las percepciones únicas de cada individuo, esto supone una problemática



importante, ya que los procesos se ven sometidos a ser desarrollados por personas que al no comprenderlo en su totalidad o no ver el impacto que éste tiene en la organización no tomará su rol con las debidas aptitudes que este supone, resultando así en fallas durante el desarrollo del mismo, bajando los índices de calidad esperados al finalizar el proceso (Govarnet, 2012), la percepción de estos no suponen una desventaja en la ejecución de procesos enfocados a mejorar los indicadores organizacionales, ya que un buen direccionamiento y divulgación de la importancia de planes mejora el desarrollo de las actividades propuestas para los colaboradores.

A continuación, se muestra una tabla resumen de los estudios realizados en Colombia y el mundo sobre el tema en cuestión y su aporte para el desarrollo del presente trabajo:

**Tabla 1 Antecedentes**

Referencias	Título del artículo	Aportes	Conclusiones
<p>García O, Oriana Q, Juan Q, José A. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. Cuadernos de Administración, 27(49),87-108</p>	<p>Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios Bogotá, Colombia</p>	<p>Las organizaciones buscan sobresalir de la competencia al vender productos o servicios de una mejor manera, es entonces donde la innovación es aplicada a las instituciones, pero esta innovación debe ser controlada, por lo tanto, debe ser medible, y contrapuesta con los demás actores de la organización, mirando así su grado de afinidad y pertinencia dentro de la institución.</p>	<p>El principal hallazgo que arroja el análisis consiste en demostrar que las capacidades de innovación relacionada con la tecnología no tienen incidencia sobre el desempeño innovador en empresas de servicios, contrario a lo que se ha demostrado en el ámbito de la manufactura.</p>
<p>Ordanini, A., &amp; Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. <i>Journal of Service Research</i>, 14</p>	<p>Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis Miami, USA</p>	<p>El artículo propone la aplicación de un instrumento a las organizaciones que han implementado a través del tiempo procesos de innovación tangibles, con el propósito de prever en futuro de las nuevas estrategias que se implementen y seleccionar las más adecuadas de acuerdo al comportamiento de los antecedentes</p>	<p>Las organizaciones con procesos de innovación tangibles cuentan con muestras de experiencia reales que les permiten hacer una prospectiva sobre sus posibles estrategias de innovación, en el caso de las organizaciones de este estudio (Hoteles), se evidencia que los procesos de innovación tienen impactos diferentes dependiendo del sector, ya que impacta de manera significativa o menos significativa dependiendo del conjunto de actividades que se requieran para desarrollar la estrategia, o de dónde se evidencian los resultados de esta estrategia.</p>

<p>Tatsch A, Ruffoni J, Dos Reis A M, Sistema De Innovación De La Salud: Redes En Rio Grande Do Sul/Brasil, Revista CTS, nº 13, vol. 5, noviembre de 2009 (pág. 9-25)</p>	<p>Sistema de innovación de la salud: Redes en rio grande do Sul/Brasil Health innovation system: networks in Rio Grande do Sul/Brazil Rio Grande, Brasil</p>	<p>El artículo propone una diferenciación de los enfoques de innovación, si bien, el sector salud es el único sector que se estudia, el artículo hace mención que las estrategias innovadoras mantienen un enfoque compartido entre las organizaciones, enriqueciendo de una forma similar al sector salud, y manteniendo su competitividad con tendencia a la homogeneidad.</p>	<p>consideran que el cambio tecnológico en materia de salud debe incluir la perspectiva de la prestación de servicios. Esto establece un papel especial que se asignará a las relaciones entre productores y usuarios, y discutidas para el sector de la salud, Además de la atención a la salud, el análisis de la dinámica de la innovación en este sector debe tener en cuenta el papel desempeñado por todos los servicios y operaciones en hospitales, tal como señalan Djellal y Gallouj (2005). Para estos autores, los servicios hospitalarios no pueden ser reducidos a los tratamientos pues hay otros tipos de servicios que requieren atención por su capacidad de generar actividades productivas e innovaciones.</p>
<p>Cardona, D, Balza F, Henríquez G, Innovación En El Sector De Los Servicios: Aproximación Conceptual Y Revisión De Su Aporte A La Economía, Revista Espacios Vol. 38 (Nº 21) Año 2017. Pág. 36</p>	<p>Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía</p>	<p>El artículo evidencia la importancia de la documentación en la innovación, ya que muestra la diferencia de un tipo de empresa antigua en una época ya basada en la productividad tangible, y enfoca que los procesos de innovación deben llevar un control y seguimiento que pueda ser consultado, ya que, solo la innovación no se basta por sí sola para aumentar la competitividad o visibilidad de la empresa actual, y además apunta el artículo a que los cambios en el mercado y la economía están dados por los procesos de innovación que cambiarán la industria</p>	<p>A manera de reflexión final, durante todo el trabajo se ha evidenciado el creciente interés de los investigadores por entender la gestión de la innovación en el sector de los servicios. De igual forma, se ha podido identificar una particularidad de este sector que potencia tremendamente sus posibilidades en el contexto global: la capacidad que tiene, no solo de servir para su propio crecimiento y expansión, sino para contribuir al desarrollo de los otros sectores económicos. Para los autores de este artículo es claro que aún hay mucho trabajo por realizar, y que la articulación de un paradigma teórico sobre innovación en servicios todavía sigue siendo un reto.</p>

<p>Labitzke Giso, Svoboda S, Schultz C. (2014). The Role of Dedicated Innovation Functions for Innovation Process Control and Performance – An Empirical Study among Hospitals. Creativity and Innovation Management. 23.</p>	<p>The Role of Dedicated Innovation Functions for Innovation Process Control and Performance – An Empirical Study among Hospitals Alemania</p>	<p>El artículo superpone la necesidad de que las organizaciones que tienen como meta la prestación de servicios de salud, cuenten con programas de innovación, ya que lo justifica comparando los avances en las ciencias de la salud, como técnicas y dispositivos para la prestación de estos servicios, y propone que la aporte de innovación no puede ser esporádica o limitada a una parte como el control o la planeación, sino que debe ser parte de los procesos normales de las organizaciones para tener programas de actualización más completos</p>	<p>Al buscar tales oportunidades, los hospitales no están simplemente adoptando productos médicos y farmacéuticos. Innovaciones más bien, las innovaciones de procesos, es decir, los cambios en la forma en que se realiza el trabajo en las organizaciones (Piening, 2011), están ayudando a los hospitales a mejorar la rentabilidad, proporcionando atención de mayor calidad, reduciendo la duración de la estadía del paciente y aumentando la satisfacción del empleado y del paciente (Shortell et al., 1995; Cheah, 2000; Douglas &amp; Judge, 2001).</p>
<p>Gallouj F, Windrum P. Services and Services Innovation. Journal of Evolutionary Economics, Springer Verlag (Germany), 2009, 19 (2), pp.141-148.</p>	<p>Services and services innovation Alemania</p>	<p>La innovación se desarrolla en todos los sectores que representan movimiento de la economía tanto a pequeña como gran escala, siempre el pro de magnificar los beneficios para la organización y para el cliente, pero el artículo propone una innovación integrada, que abrace todos las partes de la organización, tanto la parte operativa como la de gestión y los diferentes procesos a los que el producto o servicio se someten hasta llegar a su destino final, esto con el fin de maximizar la competitividad.</p>	<p>Fue, justamente, Miles (2004) quien observó que el sector FIRE (las finanzas, los seguros y los servicios de bienes raíces) estaba dominado por empresas muy grandes que usaban tecnologías de la información intensivamente adelantadas. Por su parte, el subsector denominado HORECA (los hoteles, los restaurantes y el aprovisionamiento) está dominado por la preparación y entrega de comida, e incluye otros elementos de hospedaje, entretenimiento y comodidad. A su vez, las organizaciones que prestan los servicios sociales y colectivos, como la administración pública, la salud y la educación, son manejadas, en su mayoría o enteramente, por parte del estado.</p>
<p>Ruiz C, Jiménez M, &amp; Osorio J. (2012). Casos De Innovación En Salud En Colombia: Retos Y Proyectos.</p>	<p>Casos de innovación en salud en Colombia: retos y proyectos. Colombia</p>	<p>El artículo evidencia la importancia de la documentación en la innovación, ya que muestra la diferencia del tipo de empresa antigua en una época ya basada en la productividad tangible, y enfoca que los procesos de innovación deben llevar un control y seguimiento que pueda ser consultado, ya que, solo la</p>	<p>En Colombia es importante impulsar la gestión de las tecnologías producto de la investigación y la industria. Además, conocer cómo los determinantes sociales influyen en la adopción de la innovación. La</p>

<p>Revista Ingeniería Biomédica, 6(11), 10-21. Retrieved May 03, 2020</p>		<p>innovación no se basta por sí sola para aumentar la competitividad o visibilidad de la empresa actual, y además apunta el artículo a que los cambios en el mercado y la economía están dados por los procesos de innovación que cambiarán la industria</p>	<p>presente entrevista ha hecho énfasis en evidenciar la experiencia de jóvenes profesionales colombianos en la generación y apoyo a la innovación. Por lo tanto, la discusión en torno a la gestión de la innovación que se ha presentado ha sido asumida desde una perspectiva práctica, actual y personal, pero a su vez enfocada a un caso específico. Se recomienda a los lectores las siguientes lecturas sobre la investigación de la innovación en Colombia [18,19, 20].</p> <p>Los entrevistados y las organizaciones que ellos representan son conscientes de que, con el fin de crear un cambio sostenible en los países en vía de desarrollo, la innovación tecnológica por sí sola no es suficiente.</p> <p>El problema no es sólo la falta de soluciones técnicas, sino también la falta de apoyo de los dirigentes locales, el subdesarrollo de las redes, los escasos modelos de negocio apropiados y la falta de una transformación cultural necesaria para propagar y sostener la creación de valor. Por tal razón estos proyectos se enfocan en apoyar a los líderes locales para construir modelos de innovación multidisciplinaria y colaborativa que lleven al desarrollo de soluciones locales con visión global, apoyadas por su red internacional de voluntarios.</p> <p>Por último, recalcar lo mencionado al principio: Colombia es "amplio en posibilidades y complejo en necesidades para afrontar los retos de implementar innovaciones en salud"; de ahí que sea necesario apoyar y promover proyectos que estimulen la innovación y la colaboración como eSAC y Sana. Y motivar a la comunidad biomédica para que continúe atendiendo en mayor número las necesidades que presentan las poblaciones</p>
---	--	---	---

			vulnerables de nuestro país con calidad y tecnología sostenible.
Eugenia, Ortíz C, Arias M (2012). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. Revista Escuela de Administración de Negocios, (72),148-163.	Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica	Los sistemas de innovación son adaptados a diferentes contextos, ya que aunque los modelos son asimilables por las organizaciones, cada organización presenta unas variables que requieren de una modificación para que estos procesos de innovación puedan ser aplicados, en el caso de américa latina, las organizaciones tienden a crear sus propias estrategias innovadoras, ya que por las condiciones únicas de los países que las componen proyectan un panorama en el que es más sencillo crear desde cero las estrategias que aplicar estrategias ya creadas por el riesgo que estas presentan al no considerarlos ambientes de la empresa latino americana	Los sistemas de innovación son parte clave de la competitividad nacional a partir de las garantías y facilidades que pueden impactar a las organizaciones en la adquisición y desarrollo de sus capacidades; dado que el propio dinamismo del sistema permitirá un continuo ciclo de mejoramiento de las condiciones para crear y gestionar los procesos de innovación y como resultado mantener una posición competitiva favorable. Por lo anterior, las políticas dirigidas al fortalecimiento de los sistemas de innovación ya sea a nivel regional o nacional deberán propender por la generación de flujos de conocimiento y experiencias que afecten directamente a las organizaciones, las cuales a su vez deben ser capaces de aprovechar los factores externos que proporcionan las interacciones del sistema mejorando su estructura interna y las capacidades de innovación del recurso humano como fuente principal de la innovación. Los países en vías de desarrollo evidencian una tendencia hacia la adquisición y adaptación de tecnologías externas, como un factor importante y determinante en las capacidades de innovación vistas desde una perspectiva netamente tecnológica, lo cual ha sido la estrategia valida que ha permitido acercarse a las experiencias de las organizaciones de países industrializados. Sin embargo, evidenciados los factores que afectan la dinámica de las capacidades internas de las organizaciones de los países en desarrollo y a pesar de los avances realizados en las últimas dos décadas, el proceso de innovación continua

			teniendo mayor complejidad para su desarrollo, inhibiendo procesos robustos y efectivos que generen un impacto no solo a nivel empresarial sino nacional.
Bravo E, Álvarez K, Serrano L, (2017) Innovación en Salud, Revisión de Literatura Científica de la Última Década, Dimensión Empresarial / Vol.15 No. 1/ Enero - Junio de 2017, págs. 43-61	Innovación en salud: revisión de literatura Científica de la última década Brasil	La mirada de la ciencia médica individualizada es una limitante para los procesos de innovación, esta debe de ser comparada con la mirada de otras ciencias, esto con el propósito de prestar los servicios de salud a toda la población, existen puntos de vista que coinciden y otros que no se han considerado, la implementación de nuevas tecnologías o la investigación en más áreas de las que contempla el sector salud son aportes valiosos de otras ciencias que al ser abordados desde la innovación prometen un futuro más interdisciplinario y mejor para los usuarios, tanto en cantidad de los servicios y su accesibilidad, como en la calidad con la que se prestan	La investigación permitió articular el conocimiento científico precedente sobre innovación en salud desde una perspectiva médica y multidisciplinar. Se analizó la relevancia de la transformación del sector, aportando a entender la conceptualización del tema y el proceso que implica innovar en salud, finalmente, se diseñó una estructura que agrupa las tendencias investigativas sobre el tópico y sus resultados documentados. Se espera que esta investigación sirva de referente teórico para el desarrollo de futuras investigaciones sobre el tema, considerando que durante el proceso de revisión se identificó que a pesar de existir estudios que exploran experiencias anecdóticas de iniciativas de innovación implementadas en el sector, aún se requiere profundizar desde la perspectiva teórica y empírica en la identificación de estrategias, prácticas, metodologías y herramientas que faciliten la implementación de iniciativas de innovación en el sector salud. Investigaciones que se sustenten en una aproximación estructurada y holística, que les permita convertirse en conocimiento útil para el desarrollo de cambios creativos en el sector salud y que a su vez permitan que los servicios y productos allí desarrollados se diseñen con un enfoque humano, efectivo, y sostenible desde la perspectiva financiera.

<p>Palencia F, &amp; García J. (2016). Innovación e investigación en hospitales universitarios. Revista de la Facultad de Medicina, 64(4), 741-747</p>	<p>Innovación e investigación en hospitales universitarios Bogotá – Colombia</p>	<p>Los hospitales líderes en investigación se caracterizan por realizar cambios organizacionales que otorgan a la investigación un rol relevante en su misión al conformar equipos de trabajo entre clínicos e investigadores de diversas áreas del conocimiento. Las instituciones mencionadas en el apartado de resultados han convertido la innovación y la investigación en uno de sus ejes fundamentales misionales para dar respuesta a las necesidades de la salud de las poblaciones bajo su cobertura; estas instituciones cuentan con un talento humano que formula preguntas relevantes y busca respuestas válidas a los interrogantes surgidos de los problemas de la vida real. Del mismo modo, la modificación del perfil epidemiológico y poblacional lleva a considerar que las necesidades actuales están más alejadas de la idea de tratar la enfermedad y se orientan a preservar la salud, fundamentada en valores como la equidad, la proporcionalidad en el uso de recursos y la sostenibilidad por medio de la innovación y la creatividad.</p>	<p>Los hospitales innovadores deben ser escenarios en los que se busque implementar la evidencia en la práctica por medio de las tecnologías de la información aplicadas en el sector salud, esto con la perspectiva de mejorar la calidad, la seguridad y el valor por el cuidado de la salud bajo parámetros de costo-efectividad. Estas instituciones asumen un papel relevante en cuanto a los esfuerzos por reducir las inequidades en salud, en particular cuando son instituciones de origen público que están dispuestas para la atención de las necesidades en salud de la población vulnerable desde un abordaje interdisciplinario. De esta forma, un hospital universitario innovador no solo debe ser el espacio de enseñanza práctica y desarrollo de las ciencias de la salud, sino que debe convertirse en un espacio que propicie una colaboración armónica entre múltiples disciplinas del conocimiento</p>
<p>Ferreira, K, Schreiber D, Puffal D. (2016). Análise reflexiva do turismo em saúde à luz da inovação. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 10(2), 254-273.</p>	<p>Análise reflexiva do turismo em saúde à luz da inovação Análisis reflexivo de turismo en salud la luz de la innovación Sao Paulo, Brasil</p>	<p>Se evalúan 4 instituciones incluidas en el proyecto de turismo de salud dentro de sus enfoques se encuentran algunos como la innovación de productos dentro de su segmento. Aunque no hay características que permiten considerar el turismo de salud como producto radicalmente innovador, fue posible identificar enfoques principales de la innovación tales como el recurso humano, estructura organizativa, para la atención de pacientes extranjeros. Contratar más profesionales con la responsabilidad para llevar el proyecto de turismo de salud, han contribuido al examen del conjunto interno de las prácticas de gestión, la reevaluación, rediseñar, por último, los procesos de innovación, para proporcionar la Incorporación de nuevas metas y objetivos. La interacción entre organizaciones con el objetivo de compartir el conocimiento, proporcionando la innovación de procesos y productos o servicios ofrecidos en el mercado, contribuye a la creación de una ventaja competitiva, el mayor énfasis en los</p>	<p>Este artículo nos presenta los enfoques importantes que se deben considerar para ser instituciones de salud reconocidas en el mercado del turismo en salud, es importante innovar en aspectos claves del proceso de prestación de servicio tales como diseño de nuevos productos, reorientación de los procesos y creación de los que se requiera, la infraestructura de las instituciones también es un aspecto relevante puesto que hace parte de los criterios que tienen en cuenta los clientes extranjeros. Con todo esto se busca ser reconocido y nombrado dentro de las instituciones líderes con mayor competitividad en este mercado y así cada vez más ir trayendo más clientes de otros países.</p>



		aspectos culturales consiste en los hábitos alimenticios, normas sociales, como la longitud, el uso de ciertos accesorios o colores que tienen algún tipo de connotación o simbolismo en el país de origen del paciente extranjero	
Pico F, Hernández R, Morfin C, Marie E, (2016), Inclusión de nuevas tecnologías en los sistemas de salud públicos en México: situación regulatoria, <i>Gaceta Mexicana de Oncología</i> , Volume 15, Issue 5, September–October 2016, Pages 292-29.	Inclusión de nuevas tecnologías en los sistemas de salud públicos en México: situación regulatoria  Ciudad de México	Los modelos contractuales para productos innovadores están determinados por las características de la enfermedad, del producto y de los objetivos financieros, buscando así cubrir las necesidades específicas de cada situación (duración de los tratamientos y cronología de la enfermedad, tasa de respuesta y complicaciones, posología y desperdicio, costos por cobertura y presupuesto, etc.)	En este artículo el enfoque de innovación va dirigido al manejo del cáncer en cuanto al tipo de estrategia que le da el médico oncólogo, las nuevas tecnologías en terapia no solo de manejo con fármacos sino también nuevas tecnologías para la identificación temprana del estadio y la condición general del paciente. Nos explica la función del Cenetec que es una instancia de evaluación y gestión de nuevas tecnologías que se quieran implementar instituciones de salud en México. la adopción de tecnologías innovadoras se ve influenciada y evaluada por la capacidad de dar respuesta a tres tipos de incertidumbre, la financiera, los resultados esperados y la respuesta clínica
Palencia F, García J. (2016). Innovación e investigación en hospitales universitarios. <i>Revista de la Facultad de Medicina</i> , 64(4), 741-747	Innovación del Hospital Universitario Bogotá, Colombia	Se expresa como factor importante de la innovación en salud, que ésta contribuya a la sostenibilidad financiera y a la propia sostenibilidad de las IPS. Como reto puntualizan en introducir cambios o técnicas que contribuyan a producir más servicios de mejor calidad con el menor costo medio posible, y que sean sostenibles. Las estrategias que muestran de ejemplo en el artículo, y que fueron implementadas en el Hospital Universitario San Ignacio Son: Creación de un comité que evalúa la innovación propia o externa que se va a utilizar en la institución, con base en un documento estandarizado de criterios específicos, un sistema académico de historia clínica electrónica, unidad de recién nacidos abierta con plan canguro integrado, sillas de expansión del servicio de urgencias (diseñadas por nuestros trabajadores), servicio de ética clínica, programa de extensión hospitalaria, programa de psicogeriatría	Dentro de las conclusiones generales de este artículo de opinión encontramos: La Innovación "debe pasar de ser una frase a convertirse en una actitud y ambiente favorable en los hospitales universitarios para su desarrollo; pero con un análisis de su efecto de valor en los pacientes y la sociedad"

		a domicilio y unidad integral de cuidado paliativo extramural.	
Flores Z, Guadalupe S, Cuevas T (2015). Revisión sistémica de artículos de capital intelectual como generador de innovación en turismo de salud. Teoría y Praxis, (18),9-34	Revisión sistemática de artículos de capital intelectual como generador de innovación en turismo de salud.  Ciudad de Juárez México	Respecto a la innovación se observa que: 13 % la identifica como elemento generador de ventajas competitivas sostenibles, 34 % enlaza esta variable con el ci, y 53 % señala en sus objetivos el estudio de la innovación en el turismo.	La gestión del capital intelectual, sea humano, relacional o estructural, genera las posibilidades de innovación en distintos frentes ya sea en los productos, procesos, métodos de organización o estrategias de mercadotecnia en diferentes tipos de organizaciones y pone de relieve el uso de la innovación para acrecentar la eficiencia en las empresas de servicio turístico de salud. Dentro de las conclusiones de los artículos recomiendan la revisión de estudios cualitativos ya que en este caso suelen ser más útiles al mostrar resultados de cuestionarios, las entrevistas semiestructuradas, observaciones libres. Se resalta la importancia de realizar revisiones sistemáticas que incluyan diversos idiomas y contextos que permitan ampliar así la explicación del fenómeno de estudio.
24. Gómez Calderón, H., Londoño Rúa, J. E., & Serrano García, J. (2016). Innovación en instituciones de salud como fuente de competitividad. Revista venezolana de gerencia, 227-241.	Innovación en instituciones de salud como fuente de competitividad.  Medellín – Colombia	La competitividad en el clúster está determinada por la propiedad intelectual representada en la creación y gestión de los desarrollos tecnológicos; los incentivos para el fomento y aplicación de la innovación, como lo es la autonomía para la investigación, la posibilidad de implementar los recursos en sus procesos médicos y las retribuciones económicas a la innovación. Por otra parte, se hace necesario resaltar que los impactos en la competitividad no se lograron identificar, debido a que las instituciones no cuentan con indicadores que permitan medir su alcance. Sin embargo, de manera informal, ambas instituciones manifiestan haber obtenido mejoramiento en el servicio y posibles impactos en la rentabilidad Para la medición del impacto, estas instituciones por el tipo de servicios que prestan, se orientan a los rankings internacionales. Es el caso de la Institución 2, donde se manifiesta que a pesar que los rankings no hacen una medición exacta, se ha avanzado y tienen uno de los puntajes más altos en gestión del	Como conclusión general del artículo se expresa que el desarrollo y fortalecimiento de la innovación como proceso que soporte la competitividad de las instituciones de salud, aún está en sus primeras etapas de formulación e implementación, que no siguen un modelo específico, sino que actúan a situaciones emergentes que se propician según las necesidades de cada institución; y CSMO en igual manera hasta ahora viene facilitando condiciones para que cada una de ellas puedan compartir y fortalecer esos procesos. Aunque las instituciones refieren sentir un buen impacto con las actividades realizadas no hay indicadores para medir competitividad e innovación que demuestran los resultados

		conocimiento. Como medida interna del impacto esta institución ha definido dos tipos de indicadores, el de proceso y el de impacto como tal. En el de proceso se miden las publicaciones o los resultados que aún no permea la labor de la institución y de impacto cuando permite mejorar condiciones específicas relacionadas con el paciente.	
Hernández H, Cardona D, Pineda M (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. Revista Lasallista de Investigación, 14(1),170-178	Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla.  Barranquilla - Colombia	Se realiza la evaluación de 10 IPS respecto al impacto del sistema de calidad desarrollado en mismas, La prestación de servicios de salud con calidad refleja que el 90 % de las IPS presta un servicio satisfactorio de acuerdo a la percepción de sus usuarios. 90 % de las empresas están conscientes y enfocadas en la innovación del mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios para ser más competitivas. 40 % de los cambios están destinados a infraestructura; el 30 %, a tecnología, y el 20 %, a la gestión del personal.	Los hallazgos de la investigación permiten afirmar que el reto más grande dentro de los procesos de aseguramiento de la calidad en las IPS de servicio es el cambio de paradigma frente a lo que se considera directamente relacionado con la calidad. Tener un sistema de calidad que garantice un buen servicio no es sinónimo de lujo o de complejidad, es decir, no está relacionado con la infraestructura necesariamente, sino que, por el contrario, el lujo se debe reflejar en los niveles de atención conforme a las necesidades y oportunidad con que el servicio es prestado. Por otro lado, se debe cambiar la noción sobre lo estático en un sistema de calidad, es decir, los procesos como las personas en su interacción o ejecución cambian, por ende, la calidad no es un término absoluto, sino que es un proceso de mejoramiento continuo. En este orden de orientaciones no solo depende de un grupo o un activo fijo, sino de la interrelación de todo lo que comprende una organización.
Vidal M, Pujals N, Castañeda Abascal I, & Bayarre H. (2017). Propuestas de innovación para la gestión de información y el conocimiento en salud. Revista Cubana	Propuestas de innovación para la gestión de información y el conocimiento en salud  La Habana, Cuba	Se aplicaron métodos teóricos, herramientas y técnicas cualitativas y cuantitativas para la obtención de información. Se realizaron entrevistas y consultas a expertos. Se diseñaron dos muestras para el estudio por encuesta en la dimensión de capital humano que involucró a gestores de información tanto empleados como empleadores y a los directivos se reunieron en grupo de expertos y realizaron el análisis sobre capital humano, las tecnologías y herramientas asociadas. El primer grupo arrojó	Los países actualmente requieren de sistemas de información llenos de conocimiento actualizado que les permita la toma de decisiones en varios sectores que componen la esfera social, incluido el sector salud, siendo la innovación para la aplicación de estas herramientas la estrategia que debe guiar a los gobiernos para suplir las nuevas necesidades de los ciudadanos.

de Salud Pública, 43		resultados que evidenciaban la necesidad de la creación de un sistema de información nacional, el segundo grupo arrojó resultados sobre la capacitación de la población para acceder a sistemas de información en salud, el tercer grupo refirió una posibilidad limitada para acceder a herramientas tecnológicas	
Moretti S, & Feio, Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha. (2014). Inovação e desenvolvimento de serviços: um estudo de caso no setor de saúde suplementar/Innovation and development of services: a case study in the supplemental health sector/innovación y desarrollo de servicios: un estudio de caso en el sector de salud suplementaria. Revista alcance, 21	Inovação e desenvolvimento de serviços: um estudo de caso no setor de saúde suplementar, Innovación y desarrollo de servicios: un estudio de caso en el sector suplementario de salud Brasil	Los resultados obtenidos permitieron entender que el principal modelo de innovación es el incremental, con foco en las dimensiones de entrega de los servicios y de tecnología. El proceso se realiza por medio de equipos multidisciplinarios y los principales indicadores de mensuración son los financieros. La innovación es reactiva y considerada por la empresa como factor crítico para la supervivencia. El proceso formal de desarrollo de nuevos servicios se realiza por medio de equipos multidisciplinarios de proyectos.	La implementación de equipos conformados por profesionales de distintas ramas (interdisciplinariedad), permiten enfocar los procesos de innovación con una perspectiva mucho mayor, ya que abarcan un conjunto de conocimientos que sobrepasa a los entendimientos individuales por profesión, haciendo más integrales los procesos permitiendo la participación de más actores en los procesos
Pazminõ M, Afcha S. Influence of the knowledge management capacity in the development of process innovation. [Influencia de la capacidad para la gestión del conocimiento en el desarrollo de la innovación de procesos] Volume 44, Issue 3, March 2019, Pages 138-144	Influence of the knowledge management capacity in the development of process innovation, [Influencia de la capacidad para la gestión del conocimiento en el desarrollo de la innovación de procesos] Ecuador	La capacidad de gestión del conocimiento (CGC) en las organizaciones tiene una influencia positiva y significativa en la innovación de procesos (IP), mientras que el capital humano (CH) resultó ser un factor que influye significativamente, positivamente, en el CGC, que constituye este en una necesidad de realiza	La implementación de procesos en las organizaciones, requiere de un profesional o un conjunto de profesionales que reúnan ciertas características, entre estas resalta la capacidad de liderazgo y conocimiento de una gestión enfocada en la continua mejora, para aumentar las ventajas competitivas, lo cual se traduce en capacidad para la gestión en la innovación, ya que un conjunto de profesionales que reúnan estas características contará con la visión necesaria para penetrar el

			mercado con las nuevas estrategias que este haya considerado
Jiménez I, Martínez P, M., & González B. (2008). Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. <i>Universia Business Review</i> , (20), 54–67.	Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. España	El artículo logra ilustrar cómo la cultura empresarial orientada de forma proactiva hacia el mercado presenta serias implicaciones sobre el grado de cooperación, nivel de uso de tecnología y actividad innovadora.	La continua implementación de programas en las instituciones en salud, genera de manera directa incertidumbre entre los colaboradores, ya que estos se someten a continuos cambios en pro de la mejora de la calidad y la competitividad organizacional, compartiendo la meta de la mejora continua, este continuo cambio debe ser medido mediante un ambiente laboral que permita a los colaboradores expresar sus puntos de vista frente a las decisiones tomadas, y entender que cada cambio debe ser entendido por cada parte de la organización, ya que una desinformación o falta de compromiso con la implementación de cambios generará dificultades al momento de evidenciar los resultados de los procesos implementados
Diana Marcela González Ochoa, Silvia Juliana Rondón Fajardo, Doriam Esperanza Camacho Rodríguez	Estrategias de gestión en innovación para empresas de rehabilitación física de Bucaramanga, Colombia	Las organizaciones tienen presente que a fin de alcanzar altos niveles de competitividad es necesario el desarrollo de estrategias en conformidad con las necesidades más sobresalientes, le permitirán a la empresa ser productiva, facilitando el aprendizaje dentro de la organización para que exista una real cultura de innovación en todos los niveles que componen la compañía, y mantener así un cambio continuo con el fin de mejorar procesos.	La implementación de planes de acción organizacionales enfocados a la gestión de la innovación deben ir ligados con los propósitos que la institución en salud tenga como propia a corta o largo plazo, estos planes deben contribuir a su razón social, y deben ser vistos como herramientas de fortalecimiento institucional, que deben tener un estricto control para no caer en la innovación innecesaria en procesos que no aportan a los objetivos organizacionales
(John M. Collins, Ph.D, Michael K. Dempsey, 2019)	Metodología de innovación sanitaria: codifica el proceso de traducción del conocimiento en mejores productos, servicios y procedimientos sanitarios.	El ciclo de innovación sanitaria establece una secuencia de hitos específicos de salud que crea una hoja de ruta o guía para los equipos. Para poner en práctica el ciclo de innovación sanitaria, CIMIT ha creado el Sistema de Seguimiento de Orientación y de impacto (aires): una plataforma en línea que permite a los equipos y gestores de cartera para poner las	La innovación en la asistencia sanitaria es un proceso que puede aprenderse, mejorarse y enseñarse. El progreso reciente sugiere que el establecimiento de un marco común para describir los procesos innovadores y que sirve de guía permite una mejor manera de compartir las

	Boston – Massachusetts	experiencias de los demás en la navegación por el complejo camino de la innovación sanitaria en acción. Se proporciona una secuencia de entregables, lo que mejora la velocidad con la que las innovaciones que prometen realmente lleguen a los pacientes y mejorar la atención. Al mismo tiempo, proporciona un mapa interactivo para seguir el progreso de un equipo y el impacto (por ejemplo, indicadores clave de rendimiento) a lo largo del camino.	experiencias y lecciones aprendidas por los que se centran en cómo mejorar el proceso. El resultado será la mejora de los datos de salud de la población debido a una innovación eficiente y eficaz, que crea soluciones más rápido y con menos coste.
Terán G, Mora E, Gutiérrez M, Maldonado S, Delgado W, Fernández A. (2017). Gestión de la innovación en los servicios de salud pública. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36	Gestión de la innovación en los servicios de salud pública La Habana, Cuba	La investigación ha constituido una preocupación constante que requiere de la gestión continua de la innovación, con énfasis en aspectos relevantes, como el talento humano, la estrategia y cultura organizacional, la relación con los clientes y entidades colaboradoras. En las organizaciones del sector de la salud la innovación debe ser correctamente planificada, organizada, dirigida y controlada. La innovación requiere de gestión continua y del empleo de procedimientos y técnicas que garanticen su éxito, que en muchos casos se basa en la metodología de buenas prácticas. Muy relacionado con el talento humano se encuentra la formación de la cultura organizacional y cómo está crea espacios para la autorrealización, creatividad e innovación de las personas en la entidad.	El análisis de la bibliografía más reciente en la temática de gestión de la innovación en los servicios de salud pública arrojó que históricamente la investigación se ha fomentado en este sector, dirigida a la solución de los problemas de salud poblacional más acuciantes. Tomando en cuenta que el ciclo de investigación-desarrollo es acompañado del proceso de innovación a nivel organizacional que garantiza que los productos, servicios y procesos que se ofrecen incorporen nuevo conocimiento y tecnologías fundamentalmente, esta debe ser correctamente gestionada, con énfasis en el talento humano, la estrategia y cultura organizacional, la relación con los clientes y entidades colaboradoras.
Brito C, Mamori C, Moraes A, Ramos A (2016). The Role of Public Institutions for Innovation Support in Brazil. BBR - Brazilian Business Review, 13(6),210-230	El rol de Las instituciones públicas de apoyo a la innovación en Brasil (The Role of Public Institutions for Innovation Support in Brazil) Brasil	Los análisis de este trabajo se presentan en tres pasos. Primera: Operacionalización de los instrumentos proporcionados por FINEP para el apoyo a la innovación, El período de este análisis es de 2007 a mayo de 2013. Segunda: Se muestran los instrumentos de apoyo a la innovación, basados en una encuesta de datos del sitio web de las agencias financieras que buscan introducir las modalidades de apoyo ofrecidas por FINEP y BNDES. Tercera: De diseño cualitativo se realizó la aplicación de entrevistas realizadas en 2013 con seis empresas innovadoras. Las respuestas de las entrevistas se utilizaron como fuentes	El contraste principal observó entre las modalidades de apoyo ofrecidos por la FINEP y BNDES se relaciona con la integración de los instrumentos y las políticas públicas. En la mayoría de ejemplos de programas gubernamentales para la innovación en el escenario brasileño, no hay integración estricta con instrumentos de apoyo ofrecidos por la FINEP y el BNDES, si endógeno o exógena a la institución que los opera. En Brasil, todavía no es posible promover articulación entre los organismos públicos para la innovación

		primarias, mientras que otra información obtenida del sitio web de estas empresas se utilizó como fuentes secundarias, con el fin de evaluar su misión, compromiso con la innovación y la relación con las agencias de financiación.	tecnológica. En general, los resultados mostraron que las empresas investigadas deben tener conocimiento de instrumentos públicos de apoyo a la innovación, pero no son conscientes de que los instrumentos de apoyo en general, no están a disposición de la empresa, debido al tamaño o el tiempo de existencia de la empresa.
Dinesh Abrol,T. Sundararaman, Harilal Madhavan, K. J. Joseph ,2016)	La construcción de sistemas de innovación de la salud inclusivos: lecciones de la India.  India	La naturaleza de las fallas que existen en el sistema de innovación de la salud es señalada. La respuesta por parte del gobierno, la salud, la tecnología y las instituciones médicas y la industria en desarrollo se dirige a nivel nacional. El artículo también explica cómo se desarrolló la alineación de las políticas e instituciones en el ámbito de los sistemas de innovación nacionales de salud, y cómo el gobierno y la industria están tratando con los desafíos de integrar el sistema de salud, la industria y los procesos de desarrollo de políticas sociales.	Los subsistemas de innovación de la salud están estructurados de manera muy diferente en las áreas de desarrollo del sistema de salud, dispositivos médicos, informática de la salud y productos farmacéuticos. Los sistemas de innovación para la salud todavía están trabajando de manera fragmentada. la influencia del mercado en la innovación farmacéutica ha ido en aumento. Ambos sectores públicos y privados deben ser estrechamente monitorizados y adecuadamente regulados. Uno de los más importantes es la inercia para el aprendizaje interactivo entre los diferentes actores involucrados y la falta de coordinación de los organismos que actúan en diferentes niveles de la cadena de valor. La falta de sinergia de los actores impide la ampliación de las tecnologías.
Hendricks, S, Conrad N, Douglas T, Mutsvangwa T. (2018). A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation. Healthcare. 6. 10.	Un marco modificado de evaluación de la participación de los interesados para el pensamiento de diseño en innovación sanitaria. (A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation)	La principal fortaleza de la herramienta modificada es que mide la participación percibida de una manera simple y práctica. Además, los interesados pueden calificar su nivel percibido de participación, así como el de los otros interesados. Sin embargo, la calificación de otras partes interesadas sólo es posible si todas las partes están presentes durante el proceso, y estas calificaciones pueden ser comparadas por los investigadores. Otra fortaleza potencial de la herramienta es que el proceso reflexivo de la evaluación puede fortalecer la conciencia de los participantes sobre su compromiso. El proceso de pensamiento	La participación de las partes interesadas es esencial para el proceso de pensamiento de diseño. Todos los interesados deberían participar equitativamente en la toma de decisiones del proyecto. Este nivel de participación es clave para la entrega de soluciones de atención médica porque las personas tienen más probabilidades de responder positivamente cuando contribuyen con recursos y toman decisiones sobre aspectos que pueden afectar sus vidas. El marco modificado

	Ciudad del Cabo - África del Sur	de diseño fomenta una composición multidisciplinaria y diversa de las partes interesadas, y la participación activa en el proyecto depende de la dinámica de la relación entre estas partes.	utiliza cada fase del proceso de pensamiento de diseño para reemplazar las dimensiones publicadas en los estudios de programas de salud. La evaluación de la participación en un proyecto de pensamiento de diseño puede usarse para mejorar la participación y, por lo tanto, la aceptación y la sostenibilidad de las innovaciones.
Vickers I, Fergus L, McMullin C, (2017) Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing, Research Policy, Volume 46, Issue 10, December 2017, Pages 1755-1768.	Innovación en el servicio público y múltiples lógicas institucionales: el caso de los proveedores híbridos de salud y bienestar de empresas sociales. (Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing) Inglaterra	Este documento se basa en la literatura emergente que explora el carácter distintivo de un modelo de innovación más 'social' y holístico en un contexto del sector cuasi público donde un cambio en la lógica parecería requerir más Enfoque colaborativo entre múltiples actores. Si bien se comprende bien cómo las prioridades y los valores del sector público pueden impulsar o inhibir las actividades innovadoras, se comprende menos los contextos organizativos híbridos y cómo la sociedad civil y los objetivos comerciales (centrados en el mercado) configuran las características de innovación.	Este artículo muestra cómo la innovación en este contexto es formada por diferentes lógicas, no sólo del sector estatal / pública, sino también la lógica del mercado y la sociedad civil. El análisis examina la actividad de innovación de las organizaciones y programas de híbridos creados recientemente cómo la interacción creativa de lógicas, aun cuando puede haber tensiones, contribuye a formas alternativas de movilización de recursos para fines constructivos. Existe una brecha de investigación sobre la innovación en relación con el dominio público, lo que contribuye a la comprensión de la interacción de las lógicas, tanto dentro de las organizaciones y en sus relaciones con los actores externos.
(Philip Weintraub and Martin McKee 2018 - 2019)	Liderazgo para la innovación en el cuidado de la salud: una exploración	Teorías y conceptos que pueden ser útiles para fomentar la innovación en el sector de la salud: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando un clima psicológico para la innovación</li> <li>• Intercambio de miembros líderes</li> <li>• Capital social</li> <li>• Claridad de liderazgo</li> <li>• Reflexividad del equipo de apoyo</li> <li>• Mentalidad del empleado</li> <li>• Cultura organizacional que apoya la innovación</li> <li>• Estilo de liderazgo senior</li> </ul>	A través de esta investigación se identificaron ocho teorías y conceptos que los gerentes de la salud pueden aplicar con el fin de impulsar la innovación. Sin embargo, como el liderazgo de la innovación en salud es complejo y situacional, se recomienda tres áreas para futuras investigaciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación de estilos de liderazgo.</li> <li>2. El Contexto organizacional.</li> <li>3. Cohesión grupal.</li> </ol>



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Dentro de la búsqueda de literatura se observa cómo se resaltan en diferentes países aspectos sobre los cuales la innovación es un pilar importante, en especial el sector servicios.

Dentro de estos se encuentran algunos temas emergentes como el de turismo en salud con el cual se busca atraer público extranjero que quiera tener una atención en salud con calidad, y que se considera un factor de innovación en servicios de salud, a la vez, no es un propósito de este trabajo, así que no se profundiza en él.

Se identifican entre otros el liderazgo y los procesos innovadores, que se desglosan a continuación:

El liderazgo en el servicio, puesto que para las instituciones de salud ser líderes en el mercado y reconocidos no solo por una prestación de servicios con excelencia sino también por sus diseños innovadores que permiten mayor accesibilidad, atención oportuna y segura que los lleve a ser reconocidos nacional e internacionalmente genera un impacto positivo desde el punto de vista financiero y reputacional.

Los procesos innovadores que requieren de cambios necesarios para la adaptación a los nuevos procesos y de un trabajo profundo en cuanto a cultura organizacional puesto que no solo se requiere de tecnologías, infraestructura sino también de una atención humanizada e innovadora, sin embargo dentro de la búsqueda no se evidencian resultados específicos de la medición de este impacto de la innovación o de qué tan frecuente es en las instituciones de salud, tampoco hay un diseño específico que evalúe estos procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación,

¿Cuáles son los aspectos relevantes que permiten identificar la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia?

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. Referente Contextual:**

Este trabajo pretende identificar los aspectos claves para la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia mediante una revisión amplia de la literatura y de algunas herramientas que permitan reconocer la importancia de innovar en este sector, desde la perspectiva individual a la colectiva y con el propósito de impulsar la competitividad en los servicios ofrecidos.

En la actualidad algunas instituciones han decidido implementar desarrollos tecnológicos como una forma de innovación, otras se han enfocado en el turismo en salud y/o han encontrado una forma de innovar por medio de la inversión en el desarrollo del talento humano y la formación de las competencias de sus colaboradores, especialmente las competencias de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, mejora la cultura organizacional y esta se puede constituir en una prioridad para gestionar la innovación.

Según el Ministerio de Salud, en Colombia existen 47 instituciones prestadoras de servicios de salud acreditadas que han demostrado el cumplimiento gradual de los niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud, bajo la rectoría del Ministerio de Salud y Protección Social, la vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud y operación de las entidades inscritas en el Registro Especial de Acreditadores en Salud. (Ministerio de Salud, s.f.).

En la tabla 2 se presentan los hallazgos sobre acciones de innovación de instituciones acreditadas que sirven de referencia para el desarrollo del presente trabajo, por considerar importante esta búsqueda se incluyen los nombres de las instituciones y las acciones desarrolladas y encontradas en las páginas web.

**Tabla 2 Hallazgos de innovación en instituciones acreditadas**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta Bogotá	Consultorios móviles para prestar los servicios de dermatología de una forma adecuada y con el cumplimiento de todos los requisitos de infraestructura, redes y seguridad del paciente. Telederma: Es una novedosa plataforma para llegar a regiones vulnerables y apartadas del país. Institución alineada a la política de gobierno digital MINTIC Alianza con la república de corea para facturas electrónicas
Centro Médico Imbanaco Cali	Innovación en la construcción de la sede principal, premio de arquitectura. Fármaco vigilancia como estrategia para gestión de riesgos Proyectos a futuro: Medicina genómica, inteligencia artificial
Centro Policlínico del Olaya Bogotá	Consultorio virtual Semilleros de poli cuidadores: Involucra a familiares de los pacientes en la formación de las habilidades, desarrollo cognitivo y apoyo emocional para brindar soporte a pacientes que por un evento de salud quedaron con alguna discapacidad Años dorados: Como parte de la responsabilidad social el servicio de psicología realiza educación a personas de la tercera edad de la localidad.
Clínica Chía	Chat interactivo para citas médicas
Clínica del Country Bogotá	Guías para pacientes y familiares educación en diferentes temas de interés Realidad virtual para que los niños no le teman a las agujas Aulas hospitalarias
Clínica del Occidente Bogotá	Programa de humanización - Proyecto estratégico clínica con visión de servicio
Clínica Foscal Floridablanca, Santander	Parque Científico, Tecnológico y de Innovación en Salud en Santander Aula hospitalaria Programa "Al aire, Helicóptero medicalizado" Alianza con la compañía Trair Colombia
Clínica Juan N Corpas Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Clínica Nogales Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Clínica Reina Sofía, Bogotá	Club Osi página web interactiva para los niños, oficina virtual App Colsanitas

Clínica Universidad de la Sabana Chía	Lokomat® equipo de ingeniería biomédica, desarrollado como apoyo del proceso de marcha junto con un sistema de retroalimentación (biofeedback) que logra mejores resultados en el entrenamiento de marcha. Hidroterapia Paciente internacional
Clínica Universitaria Bolivariana Medellín	Paciente internacional
Clínica Universitaria Colombia Bogotá	Club Osi página web interactiva para los niños, oficina virtual App Colsanitas
Clínica Neuro-Cardio-Vascular DIME Cali	Tecnología de punta para tratar el parkinson: Craneotomía guiada por Estereotaxia
Clínica VIP Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Fundación CardioInfantil Bogotá	La Torre Centro de Especialistas recibe el ORO en los Premios LEED: Un reconocimiento que califica el liderazgo en energía y diseño ambiental en edificaciones sostenibles.
Fundación Cardiovascular de Colombia - Instituto del Corazón Floridablanca, Santander	Telemedicina para pacientes pediátricos con especialistas del Children's Hospital of Pittsburgh de UPMC centro cardiovascular pediátrico de alto desempeño ubicado en Pensilvania, al noreste de Estados Unidos. Txt4 Heart Colombia: Ensayo clínico para evaluar efectividad de los mensajes SMS entregados por teléfonos celulares (intervención Salud), para incrementar la adherencia a medicamentos cardiovasculares. Tarjeta de salud: La cual es enviada de manera digital a través del sistema de entretenimiento de las habitaciones del hospital. Traslado aéreo especializado de pacientes que requieren de asistencia de alta complejidad
Fundación Clínica Shaio Bogotá	Investigación en Electrónica y Nanotecnología Soporte Vital Extracorpóreo "ECMO"
Fundación Hospital Pediátrico la Misericordia HOMI Bogotá	Aulas Hospitalarias a la población pediátrica
Fundación San Vicente de Paúl - Centros Especializados	segunda patente por el Neumobarómetro: innovación médica que mejora la seguridad y el pronóstico de los pacientes críticos con tubo endotraqueal con el Dispositivo digital para medición de presión en tubo endotraqueal Hospital digital
Fundación San Vicente de Paúl -Hospital Universitario Medellín	

Fundación Santa Fe de Bogotá	Sistema de monitoreo de pacientes del Hospital Universitario: Un modelo con aviso a médicos en tiempo real que permite anticipar situaciones de riesgo. Parto humanizado Programas de cirugía asistida por robot a través del Sistema Quirúrgico Da Vinci
Fundación Valle de Lili Cali	Obtuvo tres patentes de invención de dispositivos médicos: 1. Dispositivo que permite la administración de medicamentos inhalados en pacientes portadores de sondas para la alimentación, durante la terapia con ventilación mecánica no invasiva 2. Dispositivo que permite visibilizar el nivel de presión dentro del pulmón durante la técnica de expansión pulmonar 3. Es una válvula de oclusión que rota 180° grados para favorecer la inhalación o la exhalación según sea la necesidad del paciente con traqueostomía  Paciente internacional Transformación cultural ciudadano Lili
Hospital Civil de Ipiales Ipiales, Nariño	Pinta tus derechos cartilla para niños Telemedicina para la especialidad de cardiología.
Servicios especiales de salud - Hospital de Caldas Manizales	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Hospital General de Medellín Luz Castro de Gutiérrez ESE Medellín	El Laboratorio de Co-Creación en Salud del Hospital cuenta con cuatro prototipos diseñados y en proceso de validación que materializan las soluciones de innovación, optimizan los recursos de la institución y mejoran las prácticas clínicas, entre estos se encuentran los siguientes: caja de dispensación de guantes, un sistema para la optimización de distribución de guantes desechables con un sensor para la monitorización de higiene de manos; soportes para recipientes biológicos realizados en impresora 3D y distribuidos en los servicios; protector de flujómetro para los servicios de hospitalización y repuestos camas hospitalarias.
Hospital de San José - Sociedad Colombiana de Cirugía Bogotá	Gestión de renovación e innovación tecnológica. Entrevista semiestructurada que mejora la comunicación con la familia en la UCI Cambio de la cultura organizacional para altas oportunas.  Doctor Duppy página interactiva para los niños.
Hospital Infantil Universitario de San José Bogotá	
Hospital Infantil los Ángeles Pasto, Nariño	El Sistema de Gestión y Portafolio de Innovación, la institución le apuesta al desarrollo sostenible. La transformación cultural como fundamento de la humanización, dignidad, integralidad y ética; palabras sagradas en la prestación de los servicios de salud
Hospital Pablo Tobón Uribe Medellín	Robotics Process Automation, una herramienta para la búsqueda de la eficiencia Gestión de la estancia y el egreso.
Hospital Pablo VI Bosa Bogotá	Presentación en el IV foro de soluciones exitosas e innovación en salud con el tema "el camino hacia la cultura organizacional deseada"

Hospital Susana López Valencia Popayán, cauca	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Hospital Universitario de la Samaritana Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Hospital Universitario Departamental de Nariño Pasto	HUDN obtienen el Premio Latinoamericano de Innovación en Higiene de Manos  HUDN desarrolla sistema inteligente de monitoreo remoto aplicado en la prevención de úlceras por presión  Humanizando y Educando con innovación en el Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E.
Hospital Universitario San Ignacio Bogotá	Convenios internacionales: Servicio personalizado y tecnología avanzada. Biblioteca para pacientes Aplicación para celulares móviles APP para dar información a los pacientes y acompañantes de pacientes que ingresan por urgencias Máscaras de radioterapia decoradas para pacientes pediátricos con cáncer Parto humanizado
Instituto Roosevelt Bogotá	Telemedicina en 16 especialidades y a la realización de actividades de monitoreo remoto, así como Tele Juntas médicas  <b>TELEMEDICINA SINCRÓNICA Y ASINCRÓNICA</b> Cirugía Pediátrica Genética Medicina física y Rehabilitación Ortopedia y/o Traumatología Pediatría Psicología Terapia Física Terapia del Lenguaje Endocrinología Pediátrica Clínica del Dolor (Anestesia) Neurología Pediátrica Neurología Psiquiatría Ortopedia Infantil Terapia Ocupacional  <b>TELEMEDICINA - APOYOS DIAGNÓSTICOS</b> Lectura e interpretación de estudios de radiología convencional Lectura e interpretación de TAC Electrocardiografía <b>TELEJUNTAS MÉDICAS</b> Dolor Rehabilitación Sedestación Movimientos anormales Metabolismo óseo Espasticidad
Javesalud Bogotá	Cura Alterius - Cuidar del otro Propuesta de transferencia del conocimiento a nivel interno para dar a conocer las producciones académicas e intelectuales. Este proyecto es una revista digital que presenta los trabajos de investigación para el cuidado del otro.

Hospital Universitario Méderi Barrios Unidos Bogotá	Innovación en el modelo de atención nutricional: alimentación más sana y reducción de residuos orgánicos
Hospital Universitario Mayor Bogotá	
Laboratorio Clínico Continental Barranquilla	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Laboratorio Higuera Escalante Floridablanca, Santander	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Medicina Intensiva del Tolima UCI Honda, Tolima	"Programa acompañamiento comunitario" a los pacientes que egresan de la unidad de cuidados intensivos como activa promotora de calidad de vida
Red de Salud ESE Centro Cali	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
USS de la Subred Suroccidente ESA localidad Fontibón Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
USS Nazareth San Juan de Sumapaz y Ecoterapia Subred Sur Bogotá	No se encuentra evidencia en la página web de aportes en innovación.
Virrey Solís –IPS Bogotá	Los resultados de laboratorio son enviados por correo electrónico

**Fuente:** Elaborado a partir de la información de las páginas web de las IPS y memorias del Foro nacional de soluciones exitosas e innovación en salud de la ACHC de la asociación colombiana de Hospitales y Clínicas

Respecto a los datos evidenciados en la anterior tabla se realiza en el apartado de hallazgos del presente documento, un análisis más amplio de la información encontrada.

De otra parte, desde la implementación de la política integral de atención en salud PAIS en el componente de fortalecimiento de la investigación, innovación y apropiación de conocimiento, se asume el reto de innovación con la implementación de estrategias que permitan fortalecer la prestación de los servicios de salud, los sistemas de información y del recurso humano. (Ministerio de salud, s.f.)



En la política se establece que el proceso de identificación de necesidades en investigación en salud, estrategias de desarrollo sostenible de procesos de investigación de alto impacto en salud y de las funciones y objetivos de los sistemas de salud debe ser liderado por el Ministerio de Salud y la Protección Social, apoyada por el Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología (COLCIENCIAS), Ministerio de Educación, Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como de alianzas estratégicas entre empresa, estado, universidad, sociedad civil de manera que permitan el fortalecimiento de redes conocimiento. (Ministerio de salud, s.f.)

Se hace un ajuste a la política PAÍS ahora llamado modelo de acción integral territorial MAITE, en la línea de prestación de servicios de salud también incluye el apartado de innovación tecnológica, especialmente dirigida a fortalecer las actividades de tele salud, telemedicina, aprovechando todas las fuentes de datos y las tecnologías digitales. Adicionalmente plantea el modelo que se debe fortalecer los servicios extramurales e incorporar tecnologías de atención en sitio garantizando su resolutivez. (Ministerio de Salud, s.f.)

Así mismo, el informe nacional de competitividad 2018- 2019 presenta el perfil de Colombia con relación a ciencia, tecnología e innovación y los avances del proceso de innovación y el plan de recomendaciones, lo cual permite tener una mirada amplia sobre los indicadores y la proyección de la innovación en el país. El porcentaje de inversión y desarrollo financiado por el sector privado fue del 49,9% y Colombia ocupó el primer puesto de diez en el ranking en américa latina para el año 2018, también se presenta en el informe que en Colombia para la generación de conocimiento hay 131,96 investigadores por millón de habitantes y 12,6 artículos en revistas científicas y tecnológicas por cada 100000 habitantes, lo que se considera bajo; con respecto a la transferencia de conocimiento y tecnología se evidencia que 2.03 patentes son otorgadas a residentes por millón de habitantes, en Colombia los ingresos por pagos de propiedad intelectual son 0,9 % del comercio total y las importaciones de alta tecnología han crecido entre 2012 y 2016, de 13 % a 14,6 %. (Concejo privado de competitividad, s.f.).

En la sección del informe nacional de competitividad en el ítem de innovación se presenta que los principales factores para que las empresas no puedan innovar son la escasez de recursos propios, seguido de la facilidad de imitación por terceros y

la incertidumbre frente a la demanda de bienes y servicios innovadores. Estos datos permiten inferir que se requiere mayor inversión, y fortalecer una política unificada de ciencia tecnología e innovación, adicionalmente se deben solucionar los retos que incluyen contar con personal calificado para investigación, desarrollo e innovación y aumentar la participación de empresas para lograr resultados positivos como valor agregado a la economía tal y como lo muestra el informe.

Adicionalmente, con la expedición del documento Conpes 3834 de 2015 se establecen los lineamientos de política, criterios y condiciones que promuevan el uso efectivo del beneficio tributario de deducción por inversión o donación en proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), con el fin de promover la inversión privada en actividades de CTI a través de las deducciones tributarias y mejorar las condiciones y alternativas de acceso a los beneficios tributarios., fortaleciendo la competitividad del sector productivo. (Departamento nacional de planeación, s.f.), lo cual se considera como un incentivo para las instituciones de salud que deseen aplicar.

## **3.2. Referente Teórico:**

### **3.2.1 Michael Porter y la estrategia empresarial**

En 1991 Michael Porter explica que la estrategia empresarial se basa en la búsqueda de acciones en favor de la mejora competitiva esto hace referencia a toda la búsqueda e implementación de acciones que permita a las organizaciones una ventaja sobre sus competidores en la venta de bienes o servicios, ya sea en el ofrecimiento de un nuevo y mejor valor agregado, o en la modificación de precios que reflejen mayores beneficios para el consumidor.

Además, este autor propone una serie de acciones encaminadas a facilitar la implementación de las estrategias que menciona en sus obras, estos conjuntos de acciones se pueden implementar en las organizaciones independientemente del objeto o razón social que desee lograr, esas acciones brindan cualidades únicas a productos, variabilidad de costes o calidad estándar (Porter, M. E. 1991),

empezando así de manera abstracta una innovación en la prestación de bienes y servicios.

### **3.2.2 Michael Porter y la innovación**

En su segundo libro Porter refiere que “la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (Porter, 1991), revelando un amplio margen sobre el panorama de las actividades que podría realizar una empresa u organización en pro de la innovación, en esta instancia se toma la innovación como una herramienta para el mejoramiento de la prestación bienes y servicios que antes no se consideraba pero a esta instancia no se describen muchos de los factores que son necesarios para una adecuada innovación.

La innovación debe partir como una necesidad percibida por las organizaciones, ya sea a través de su cliente interno o externo, debe ser un proceso guiado mediante la identificación de necesidades, tanto operacionales dentro de la compañía como de la manera en cómo promueven la fidelidad de sus clientes hacia los productos, también puede ser percibida para adquirir una mejor ventaja competitiva y superar a los competidores (Porter, M. E. & Stern, Scott and Furman, Jeffrey, 2000)

Porter propone que a diferencia de las estrategias competitivas que pueden ser implementadas a las organizaciones sin importar su razón social, la innovación y su alcance si dependen del momento y razón en el cual se encuentre la organización ya que un conjunto de acciones innovadoras no pueden ser aplicadas a dos organizaciones esperando los mismos resultados (Porter, M. E. & Stern, Scott, 2000), cada organización es independiente y mantiene un mercado diana específico que responde de manera positiva o no a los cambios que las organizaciones realicen, en el primero de los casos, en el que se produce una respuesta afirmativa de los clientes se entra en un nuevo proceso de innovación que será sometido nuevamente a los clientes y su fidelidad, en el caso en que la respuesta de los clientes sea negativa frente a la innovación, se entiende que las instituciones deberán volver a sus acciones iniciales, perdiendo así su valor como organización debido a la mala inversión de sus recursos (Porter, M. E. & Stern, Scott (2001).

Porter además propone de diferentes maneras y en muchas de sus obras que la innovación se realiza con el fin de hacer más eficaces y eficientes los procesos que realizan las compañías, y los resultados serán evaluadas en el aumento o no de su valor como empresa, si su valor aumenta el proceso de innovación funcionó, si el valor de la empresa disminuye serán innecesarios los procesos innovadores que se implementaron (Porter, M. E. & Stern, Scott and Furman, Jeffrey, 2000).

Es importante resaltar que los procesos innovadores en las instituciones pueden ser implementados a cualquier nivel estratégico (Porter, M. E. 1991), ya que la innovación busca mejorar productos, servicios procesos o actividades con el fin de mejorar en el sentido que se desee a la empresa, haciendo a la innovación una herramienta práctica para maximizar el valor de las compañías.

### **3.2.3 Nonaka y Takeuchi y la creación de conocimiento**

Para los autores el concepto de innovación se basa directamente en el uso y adaptación del conocimiento, entendido este conocimiento, como la información que se capta medio ambiente y la información interna de las organizaciones y de cómo la interacción entre estas dos fuentes de información o conocimiento, genera cambios en todos los campos en las cuales estas se pueden llegar a aplicar (Nonaka y Takeuchi, 1999)

El conocimiento al ser el punto de inicio para la innovación, se dota de ciertas características que permitirán a las organizaciones poder abordarlo y clasificarlo, estas características son: primero, el conocimiento se trata de creencias y compromisos dándole propiedades de postura o intenciones particulares; Segundo: siempre el conocimiento tiene un límite, un alcance que no puede ser superado, y tercero: siempre va a variar dependiendo del contexto en el cual se identifique, estas características diferencian al conocimiento de la información, al hacerlo más robusto y con condiciones específicas para su uso dentro de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1999).

El uso de este conocimiento, al ser un aglomerado de información altamente útil para las organizaciones, generará cambios a nivel organizacional, al permitirle a sus

líderes la toma de decisiones basados en hechos actualizados, pero es entonces cuando los autores refieren su ciclo de información en el cual, todo el conjunto de conocimientos tanto externos como internos de la organización, comienza una transformación, es cuando los conocimientos tácitos y explícitos, guiando en este punto de manera particular la forma en cómo los colaboradores de la institución transforman sus formas de entender los procesos generando cambios a todos los niveles organizacionales (Navarro, 2012).

El entendimiento de los conocimientos para el uso organizacional, es una herramienta de nivel estratégico en donde los puntos críticos del proceso son los de obtención de la información de los diferentes ambientes y contextos y su mezcla, es entonces cuando se puede producir el cambio enfocado a cómo la organización se transformará para abordar los nuevos desafíos que propone el contexto en el cual se desarrolla o quiere intervenir, pero esta actividad aunque se implementa en todos los colaboradores, es deber de las personas capacitadas el efectuar estos puntos críticos (Ibarra, 2009), permitiendo un crecimiento continuo y prolongado de las organizaciones y su posicionamiento en el mercado.

### **3.3 Referente Conceptual**

A continuación, se presentan los principales conceptos relacionados con el tema de investigación y sus definiciones.

**Tabla 3 Referentes conceptuales**

<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Innovación</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 49-63)	La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores Adicionalmente define 4 tipos de innovación: Innovación de organización, innovación de mercadotecnia, innovación de proceso e innovación de producto.
<b>Tipos de innovación</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 64-67)	El manual de Oslo define 4 tipos de innovación: Innovación de producto, Innovación de proceso, Innovación en mercadotecnia (Marketing), Innovación en organización.
<b>Innovación de proceso</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 59)	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Implica cambios significativos en técnicas, materiales y/o programas informáticos.
<b>Innovación en producto</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 58)	Introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado, en cuanto a las características o al uso al que se destina. Incluye mejora de características técnicas, componentes y materiales, informática integrada, facilidad de uso o características funcionales.
<b>Innovación en mercadotecnia (marketing):</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 60)	Es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño, su posicionamiento, promoción o tarificación

<b>Innovación de la organización</b>	(Manual de Oslo, 2005, págs. 62)	Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.
<b>Modelos de innovación</b>	(Eva Velasco, 2007)	Los modelos más destacados son los modelos lineales, los modelos por etapas, los modelos interactivos o mixtos, los modelos integrados y el modelo en red.
<b>Modelo de innovación lineal</b>	(Eva Velasco, 2007)	<p>Suele hacerse referencia a estos modelos como los de Primera y Segunda Generación respectivamente (Rothwell, 1994, pp. 7-9) y ambos se caracterizan por su concepción lineal del proceso de innovación. La innovación tecnológica es descrita como un proceso de conversión, en el que unos inputs se convierten en productos a lo largo de una serie de pasos (Forrest, 1991, p. 442).</p> <p>Estos modelos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología o de la Ciencia (Technology Push) que tiene el siguiente esquema (investigación básica, diseño e ingeniería, producción, marketing y venta)</li> <li>• El Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado (Market Pull) con un esquema más sencillo (necesidad de mercado, desarrollo, producción y venta).</li> </ul>

<p><b>Modelos por etapas</b></p>	<p>(Eva Velasco, 2007)</p>	<p>Se contempla el proceso de innovación como una serie de etapas consecutivas, detallando y haciendo énfasis, bien en las actividades particulares que tienen lugar en cada una de las etapas, bien en los departamentos involucrados. Incluyen elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda.</p> <p>En su forma más simple el proceso se consideraba constituido por dos etapas:</p> <p>La concepción de una idea o una invención, seguido de una segunda etapa que conllevaba la subsiguiente comercialización de esta idea.</p> <p>Utterback (Forrest, 1991, p. 440; Saren, 1984, p. 14) describe asimismo el proceso de innovación en términos simples, pero añade una etapa de actividades más.</p> <p>Las tres fases son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de una idea, haciendo uso de distintas fuentes; solución de problemas o desarrollo de la idea (la invención).</li> <li>• Implementación.</li> <li>• Difusión (llevar la solución o invento al mercado, que implica a la ingeniería, manufactura, prueba de marketing y promoción).</li> </ul>
<p><b>Modelos Interactivos o Mixtos</b></p>	<p>(Eva Velasco, 2007)</p>	<p>Estos modelos resaltan de alguna forma la importancia de los procesos retroactivos que se generan entre las distintas fases de la innovación, aunque, en esencia siguen siendo modelos secuenciales.</p> <p>Entre los Modelos Mixtos destacan el modelo de Marquis, el de Roberts, el de Rothwell y Zegveld y el de Kline.</p>



<b>Modelos Integrados</b>	(Velasco Balmaseda, 2008)	El tiempo de desarrollo es una variable crítica. Las fases del proceso de innovación tecnológica se consideran y gestionan, en vez de mediante procesos secuenciales, a través de procesos solapados o incluso concurrentes o simultáneos.
<b>Modelo en Red</b>	(Eva Velasco, 2007)	La innovación se convierte en mayor medida en un proceso en red (Rothwell, 1994, p. 22). Pero sobre todo, el quinto modelo de innovación se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente (distintas actividades funcionales), como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos (Rothwell, 1994, p. 25)8.
<b>Gestión</b>	(ISO 9000, 2012, pág. 24)	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Es el proceso mediante el cual se formulan objetivos, se miden los resultados obtenidos y se toman acciones pertinentes para la mejora continua de los resultados.
<b>Gestión de la innovación</b>	(Simmonds, Palma, & Cruz, 2016)	El sistema de gestión de la innovación comprende el conjunto de herramientas de innovación, las distintas fases del proceso innovador, la definición de la estructura organizativa, la previsión de los recursos para este proceso, la definición de la política y objetivos de innovación y los métodos de evaluación y seguimiento del propio sistema.
<b>Gestión del conocimiento</b>	(Gómez, 2006, pág. 29)	Consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional

		y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.
<b>Competitividad</b>	(Suñol, 2006, págs. 179-198)	La Real Academia Española (1992) define competitividad como competitivo, capaz de competir, capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin. Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
<b>Eficacia</b>	(Lam Díaz & Hernández Ramírez, 2008, págs. 1-6)	Se refiere a qué tan bien funcionan los servicios y cómo afectan la salud
<b>Eficiencia</b>	(Lam Díaz & Hernández Ramírez, 2008, págs. 1-6)	Es el grado en que el sistema de salud efectúa la máxima contribución a las metas sociales definidas dados los recursos disponibles del sistema de salud y de aquellos que no pertenecen al sistema de salud. Implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Tiene dos 3 dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios. En economía, eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y resultados en la producción de bienes y servicios. Esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costo (eficiencia económica).
<b>Equidad en salud</b>	(Ministerio de Salud y protección social, 2015)	La innovación en salud busca mejorar diversos aspectos relevantes para el individuo y su bienestar, para ello se deben impactar positivamente determinantes claves de salud tales como la equidad la cual significa que las personas puedan desarrollar su máximo potencial

		de salud independientemente de su posición social u otras circunstancias determinadas por factores sociales.
<b>Aprendizaje organizacional</b>	(Manuel Alfonso Garzón, 2008, pág. 204)	Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.
<b>Costo efectividad en salud</b>	(Hutubessy & Chischolm, 2003, págs. 1-13)	Se usa frecuentemente en economía de la salud para referirse a la distribución de recursos entre diferentes programas o intervenciones a fin de obtener el máximo posible de resultados deseados, desde una perspectiva social, con los recursos disponibles.
<b>Cliente externo</b>	(Bluemara, 2018)	Son las personas que pagan y utilizan los productos o servicios que ofrece su empresa. Cuando se crean ideas y se diseñan soluciones, estos clientes son las personas para quienes se está diseñando. Una persona que no está directamente conectada a su organización salvo por la compra de su producto o servicio.

<b>Cliente interno</b>	(Bluemara, 2018)	<p>Es alguien que tiene una relación con su compañía, aunque puede o no comprar el producto. A menudo es una persona que trabaja dentro de la empresa, como empleados o gerentes.</p> <p>Los clientes internos no necesitan ser directamente internos de la empresa. Por ejemplo, puede asociarse con otras compañías para entregar su producto al usuario final (el cliente externo). Las partes interesadas y los accionistas son también clientes internos bastante significativos.</p>
<b>Instituciones de salud</b>	(Corte constitucional República de Colombia, 2006)	<p>Las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud, dentro de las Entidades Promotoras de Salud o fuera de ellas. Son entidades organizadas para la prestación de los servicios de salud, que tienen como principios básicos la calidad y la eficiencia, cuentan con autonomía administrativa, técnica y financiera, y deben propender por la libre concurrencia de sus acciones.</p>
<b>Turismo en salud</b>	(Barriga Castro, Fariás Villarraga, & Ruíz Barreto, 2011)	<p>El concepto de turismo en salud no es nuevo; básicamente se trata de personas que viajan fuera de sus países de residencia con el objetivo de buscar servicios médicos o de bienestar en otros países. Los factores que han conducido a la creciente popularidad de esta modalidad de turismo son el alto costo de la atención en salud en el país de origen, largos tiempos de espera para ciertos procedimientos, la facilidad y accesibilidad de los viajes</p>

		internacionales y las mejoras en la tecnología y los estándares de atención en muchos países.
<b>Procesos de innovación</b>	(Velasco 2007)	<p>El proceso de innovación es una secuencia ordenada de pasos que pretenden la transformación de una idea en un producto o un servicio nuevo o comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social.</p> <p>Teniendo en cuenta la complejidad del concepto se consideró adicionar una tabla donde se incluyen los referentes correspondientes. (Ver tabla 4).</p>

## Tabla 4 Concepto del proceso de Innovación

La siguiente tabla describe el concepto de proceso de innovación desde la perspectiva de 4 autores diferentes, en estas definiciones cada uno considera una serie de etapas o pasos para lograr la implementación en el mercado de un bien o un servicio.

<b>Mulgan et al (2011)</b>	<b>Murray, Caulier y Mulgan (2011)</b>	<b>Las Etapas de Wheatley &amp; Frieze (2011)</b>	<b>Rodríguez y Alvarado</b>
1. Generación de ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de posibles soluciones	1. Prontitud, inspiraciones y diagnósticos. En esta etapa se incluyen todos los factores que ponen de relieve la necesidad de la innovación - como la crisis, recortes. en el gasto público, los malos resultados, estrategias, así como las inspiraciones que la motivan, desde la imaginación creativa hasta las nuevas pruebas.	1. Redes. Vivimos en una época en que las coaliciones, alianzas y redes se están formando como un medio para crear el cambio social. Cada vez hay más redes y ahora, las redes de redes.	1. En una primera etapa, de una definición precisa del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo.
2. Desarrollo, creación de prototipos e ideas piloto; La segunda fase de todo proceso de innovación consiste en tomar una idea prometedora y probarla en la práctica.	2. Propuestas e ideas. Esta es la etapa de generación de ideas. Esto puede involucrar a los métodos formales - como los métodos de diseño y creatividad para ampliar el menú de opciones disponibles.	2. Las comunidades de práctica. Las redes hacen posible que las personas encuentren otros involucrados en un trabajo similar.	2. En la segunda etapa, de implementación, el éxito depende de las condiciones para aplicar la innovación, entre las que se cuenta el financiamiento para experimentar con proyectos piloto o demostrativos. La misión de la CEPAL, en

			este sentido, es seleccionar las innovaciones probadas, sostenibles y replicables, es decir las que han superado la etapa experimental.
3. La evaluación de la ampliación y la difusión de las buenas ideas La tercera etapa del proceso de innovación social se produce cuando una idea está saliendo bien en la práctica y entonces se pueden cultivar, potencialmente a través de crecimiento orgánicos, reproducción, adaptación o franquicias	3. Creación de prototipos y pilotos. Aquí es donde las ideas se prueban en la práctica. Esto se puede hacer a través de simplemente probar cosas, o por medio de los pilotos más formales, prototipos y ensayos controlados aleatorios	3. Sistemas de Influencia. La tercera etapa de la emergencia no se puede predecir. Es la aparición espontánea de un sistema que tiene un poder real e influencia. Esfuerzos pioneros que se cernía en la periferia de repente se convierten en la norma (Wheatly , 2011)	3. En una tercera fase, de aprendizaje y desarrollo, el éxito depende del conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje, como las oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades, o para sistematizar la propia experiencia.
4. Aprendizaje y evolución Las innovaciones continúan cambiando a través de una cuarto etapa: el aprendizaje y la adaptación convierte a las ideas en formas que pueden ser muy diferentes de las expectativas de los pioneros (Mulgan, 2011).	4. Sostenibilidad. Esto es cuando la idea se convierte en la práctica diaria. Consiste en afilar las ideas (y muchas veces la racionalización), y la identificación de fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la firma, empresa social o de la caridad, que llevará adelante la innovación.		4. Finalmente, en la cuarta fase, lo clave es la diseminación de las innovaciones y su transformación en política pública a escala local, nacional o internacional (Rodríguez, 2008)
	5. La ampliación y difusión. En esta etapa hay una serie de estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación - desde el crecimiento de la organización, a través de licencias y franquicias a las federaciones y más flexible de difusión.		

	<p>6. El cambio sistémico por lo general involucra la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, los modelos de negocio, las leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de pensar y hacer (Murray, 2011).</p>		
--	---	--	--



En la tabla 3 y 4 se encuentran referenciados los aspectos conceptuales que se encontraron en la búsqueda de la literatura y aportes relevantes dados por los autores que fueron incluidos en el presente documento, Michael Porter, OCDE, Nonaka y Takeuchi. Estos mismos se tuvieron en cuenta para el diseño del instrumento producto de esta investigación.

### 3.4 Referente Normativo

La normatividad regulada en el país nos permite tener una visión de la relevancia que se da a los procesos de innovación en el sector salud, encontramos hasta la actualidad lineamientos de ciencia, tecnología e innovación para la salud, lineamientos de política 2017- 2020 de la subsecretaría de planeación y gestión sectorial de Bogotá, realizada en marzo del 2018 y en la cual se realizó una revisión de la normatividad desde el nivel internacional hasta el nivel distrital (Subsecretaría de Planeación y Gestión Sectorial, s.f.). El resumen se presenta en la tabla Nro. 5.

**Tabla 5 Normatividad**

<b>Internacional</b>			
<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Contenido</b>	<b>Aporte en innovación</b>
2018-2030	Agenda de Salud Sostenible para las Américas 2018-2030 (CSP29/6)	Representa la respuesta del sector de la salud a los compromisos asumidos por los Estados Miembros de la OPS en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con los temas inconclusos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de la Agenda de Salud para las Américas 2008-2017.(Organización panamericana de la Salud, s.f.)	Objetivo 6: Fortalecer los sistemas de información para la salud: El propósito de este objetivo es mejorar los sistemas de información para la salud
<b>Nacional</b>			
1990	Ley 29 de 1990	Dicta disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo	Se indica al estado incluir en los programas de desarrollo económico y social, la ciencia y

		tecnológico. Da funciones al Estado relacionadas con la dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación en el país a través de planes y programas. (El conocimiento es de todos, Minciencias, s.f.)	tecnología y estimular la capacidad innovadora del sector productivo.
2009	Ley 1286	Transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. (El conocimiento es de todos, Minciencias, s.f.)	Se define que Colciencias es el organismo principal de la administración pública, rector del sector y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación –SNCTI
2011	Decreto 4923 de 2011	Por el cual se garantiza la operación del sistema general de Regalías. (El servicio público es de todos, Función Pública, s.f.)	Se considera a Colciencias órganos del sistema general de regalías, adicionalmente se definen las funciones del departamento administrativo Colciencias, distribución de los recursos del sistema de regalías en los diferentes fondos y en el cual se incluye el fondo de CTI.
2011	Acto legislativo 05 de 2011	Por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones. (El servicio público es de todos, Función Pública, s.f.)	Los Fondos de Ciencia, Tecnología e Innovación y de Desarrollo Regional tendrán como finalidad la financiación de proyectos regionales acordados entre las entidades territoriales y el Gobierno Nacional.
2013	Resolución 1841 del Ministerio de Salud	Por la cual se adopta el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021. (Ministerio de Salud y protección social, s.f.)	Representa la innovación como el quinto pilar para enfrentar el desafío de articular el desarrollo económico con el social. Adicionalmente en el componente de Situaciones en salud relacionadas con condiciones ambientales se

			pretende la construcción de redes de conocimiento, a partir de líneas de acción en ciencia, tecnología e innovación, conformadas por el sector público, privado, académico y comunitario, orientadas a generar información y conocimiento que permitan dar respuesta a las necesidades en salud ambiental.
2014	Ley 1739	Por medio de la cual se modifica el Estatuto Tributario, la Ley 1607 de 2012, se crean mecanismos de lucha contra la evasión y se dictan otras disposiciones. (Presidencia de la república, s.f.)	Se modifica el artículo 158-1 del Estatuto Tributario denominado deducciones por inversiones en investigación, desarrollo tecnológico o innovación
2015	CONPES 3834	Lineamientos de política para estimular la inversión privada en ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias. (Departamento nacional de planeación, s.f.)	Las deducciones tributarias para la inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI) son instrumentos de intervención indirecta usados para promover la inversión privada en actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i).

2016	Política de Atención Integral en Salud - PAIS "Un servicio de salud al servicio de la gente"	El objetivo general de PAIS es orientar el Sistema hacia la generación de las mejores condiciones de la salud de la población mediante la regulación de las condiciones de intervención de los agentes hacia el "acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud" (Ley 1751, Estatutaria de Salud), para así garantizar el derecho a la salud, de acuerdo a la Ley Estatutaria 1751 de 2015. (Ministerio de Salud, s.f.)	Cuenta con el componente número diez que puntualiza el fortalecimiento de la investigación, innovación y apropiación del conocimiento.
2019	Resolución 2626 Modelo de acción integral territorial-MAITE	Por el cual se modifica la política de atención integral en salud-PAIS y se adopta el modelo de acción integral territorial MAITE. (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.)	El MAITE está conformado por el conjunto de acciones y herramientas que, a través de acuerdos interinstitucionales y comunitarios, orienta de forma articulada, la gestión de los integrantes del sistema de salud en el territorio para responder a las prioridades de salud de la población y contribuir al mejoramiento de la salud, la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y a la sostenibilidad del sistema, bajo el liderazgo del departamento o distrito
<b>Distrital</b>			
1990	Acuerdo Distrital 20 de 1990	Por el cual se organiza el Sistema Distrital de Salud de Bogotá. (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.)	Designa a la "Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C.", como organismo único de dirección del Sistema Distrital de Salud, para efectuar la coordinación, integración, asesoría, vigilancia y

			control de los aspectos técnicos, científicos, administrativos y financieros de la salud, logrando la integración del Servicio Seccional de Salud y la Secretaría de Salud, en la nueva Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C.
2007	Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación 2007-2019.	El propósito es que Bogotá sea reconocida en Colombia y en el mundo como una sociedad del conocimiento y una economía de la innovación, fundamentada en la educación, la cultura científica y tecnológica, la apropiación social del conocimiento, la transferencia de tecnologías avanzadas y la innovación, con un elevado incremento de la calidad de vida de la población. (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.)	La necesidad de una Política de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá, D.C., fue planteada ya desde mediados de la década del noventa, pero sus lineamientos se consolidaron a comienzos del año 2000, con la introducción explícita del tema en los planes de desarrollo; en el 2001, con la creación del Consejo Regional de Competitividad, y en el 2005, con la conformación de la Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación. Por su lado, el POT, como herramienta de planeación de largo plazo, a través de la política de competitividad, establece consolidar las ventajas económicas, sociales y tecnológicas de la ciudad con el propósito de que Bogotá se consolide como centro de productividad y de innovación. En este contexto, el Plan de Desarrollo de la actual administración, “Bogotá sin Indiferencia”, incorpora en los ejes Social y Urbano Regional el tema de la ciencia, la tecnología y la innovación.

2016	Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016 – 2020	<p>A través de un modelo de salud urbana pretende modificar los determinantes de salud que afecten a la mayor parte de la población residente en la ciudad y reducir las diferencias e inequidades de salud presentes entre grupos y localidades bajo un enfoque de gestión del riesgo. Desde el punto de vista de Ciencia, tecnología e Innovación propone un proyecto de inversión en esta línea que incluye la creación del Instituto Distrital de Ciencia, Biotecnología e Innovación en salud, el Instituto Distrital para la gestión de urgencias y emergencias y de atención pre hospitalaria y domiciliaria en Bogotá, el Laboratorio distrital y regional de salud pública y el Centro Distrital de educación e investigación en salud. (Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.)</p>	<p>Proyecto estratégico: Investigación científica e innovación al servicio de la salud. Con este proyecto se consolidarán las estructuras orientadas al desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación y la investigación en salud para Bogotá, D. C. Contempla el fortalecimiento estructural y funcional de áreas de apoyo a la salud en el distrito, para lo cual se avanzará en la implementación de estrategias de financiación que garanticen la sostenibilidad en el tiempo.</p>
------	---	---	---

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Identificar los aspectos relevantes que permitan medir la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia.

### 4.2 Objetivos Específicos

Identificar los modelos, tipos y procesos para la gestión de innovación referidos en la literatura.

Diseñar una propuesta de instrumento que permita caracterizar los aspectos relevantes, modelos, tipos y procesos para la gestión de la innovación.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo de Investigación: Estudio de tipo descriptivo.

Para dar alcance a los objetivos propuestos se realizarán las siguientes etapas:

<b>Objetivo</b>	<b>Instrumentos y agentes necesarios para el cumplimiento del objetivo</b>
Identificar los aspectos relevantes que permitan medir la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia.	Revisión de literatura Identificación de antecedentes de otros estudios similares. Definición de conceptos asociados.

Identificar los modelos, tipos y procesos para la gestión de innovación referidos en la literatura.	Revisión de literatura
Diseñar una propuesta de instrumento que permita caracterizar los aspectos relevantes, modelos, tipos y procesos para la gestión de la innovación.	Diseño de un instrumento

## 5.2 Variables:

El alcance de esta investigación es identificar los aspectos relevantes para medir la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia y elaborar una propuesta de instrumento, de manera que no se han definido las variables. En el macro proyecto de las docentes se realizará la validación del mismo.

Los pasos a seguir para este diseño y validación son:

- Revisión de literatura
- Identificación del dominio de las variables
- Construcción del instrumento

Las etapas nombradas a continuación serán desarrolladas posteriormente en las siguientes fases del proyecto liderado por las Docentes Sandra Rodríguez y Elizabeth Murrain.

- Pruebas de confiabilidad y validez
- Prueba piloto
- Elaboración final del instrumento



**5.3 Población y/o muestra:** Esta será definida posteriormente una vez esté completo el proceso de validación del instrumento.

#### **5.4 Consideraciones éticas.**

De acuerdo con el artículo 11 de la Resolución 8430 de 1993, esta es una investigación clasificada dentro de la categoría “Investigación sin riesgo” ya que no se realizará ninguna intervención sobre variables fisiológicas de los participantes, sin embargo, se solicitará consentimiento informado dado que se considera información confidencial. La información recolectada sólo se utilizará para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo de investigación y los resultados serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

La participación de los actores principales y su eventual retiro de la investigación será voluntaria. La información será tratada de forma confidencial y se buscará proteger la identidad de los participantes para preservar la privacidad y la integridad de los mismos.

### **6. HALLAZGOS Y ANÁLISIS**

**Revisión de literatura:** se realizó una búsqueda de la literatura a nivel mundial de los últimos cinco años en diferentes bases de datos las más destacadas son Redalyc, Scielo, Latindex, Science Direct, Ebsco y Doaj, no se tuvo restricciones en cuanto al idioma de publicación (inglés, portugués, castellano).

La búsqueda de la información se realizó a través de tres ecuaciones:

- Gestión and innovación and instituciones de salud
- Procesos and innovación and instituciones de salud
- Gestión and procesos and innovación and servicios

De la información encontrada se analizaron para la elaboración de los antecedentes un total de 28 artículos, los cuales tenían relación y enfoque con el tema de investigación, dentro de estos artículos se encontró que en la mayoría de organizaciones que hicieron parte de los estudios referían a la competitividad como principal característica al momento de realizar procesos en innovación, ya que estas organizaciones consideran a la competitividad como una ventaja que lograría un mejor posicionamiento dentro del mercado, además se evidencia que las organizaciones utilizan el recurso de comparación con otras instituciones y con esta información recrear o crear procesos propios que les permitieran mejorar su calidad y ganancias.

Dentro de los hallazgos también se encuentran el ejercicio de documentar la información recolectada por la organización de los diferentes procesos de innovación que han efectuado o que han visto en otras organizaciones, ya que esto les permite llevar un historial de los puntos más fuertes que se lograron con los diferentes procesos, y con esto facilitar la toma de decisiones al momento de innovar.

En los estudios en los que participaron colaboradores de diferentes niveles gerenciales, descritos en la tabla de antecedentes, se encuentra que el uso de las nuevas tecnologías en procesos, las tecnologías de la información y la comunicación, eran puntos en común que refieren como prioritarios o de mayor participación dentro de las organizaciones para que los procesos de innovación tuvieran un mayor impacto en el mercado. Además, se encuentra que los autores invitan a las organizaciones a crear e implementar procesos de innovación, que les permitan un producto o proceso diferente para el enriquecimiento de posibilidades a las que puede acceder el mercado al cual quieren pertenecer o ya pertenecen.

Para conocer acciones o procesos de innovación de las organizaciones, se realizó una búsqueda de literatura gris, en las páginas web de las 47 instituciones de salud acreditadas en Colombia y en los foros de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas evidenciando diferentes acciones consideradas como innovación en salud. Se puede evidenciar que principalmente se realiza mediante la implementación de nuevas tecnologías, sin embargo también se puede observar un esfuerzo de las instituciones por innovar mediante la transformación cultural, el uso de infraestructura con espacios hospitalarios modernos, eficientes y amables

con el medio ambiente, otras organizaciones han enfocado sus actividades de innovación en el desarrollo del talento humano, la humanización y el desarrollo de herramientas que facilitan el acceso digital a sus usuarios.

No obstante como limitaciones en la búsqueda de la información se evidencia principalmente dos, la primera hace referencia a que en algunas instituciones de salud no se logró encontrar algún tipo de información relacionada con las estrategias utilizadas para innovar, en segundo lugar como limitante para la búsqueda de los datos es lo relacionado con el modelo de innovación utilizado por las diferentes instituciones de salud dado a que no se identifica de forma específica el modelo definido y pareciera estar muy ligado los temas de innovación a los departamentos de tecnología de la información.

**Diseño de instrumento:** Para el desarrollo del instrumento se tuvieron en cuenta los principales elementos considerados por los autores referenciados Michael Porter, Nonaka y Takeuchi y OCDE para desarrollar la gestión de la innovación, entre ellos algunos términos tales como: Formación y fortalecimiento de la cultura de innovación, Gestión estratégica de la innovación, Planificación, control y ejecución de proyectos de innovación, Organización de la innovación, Medida, control y mejora del sistema de gestión de innovación, Investigación y desarrollo, Establecimiento de redes de cooperación, Generación y selección de ideas de innovación, la financiación de la innovación, generación y selección de ideas de innovación, vigilancia o inteligencia competitiva, liderazgo, aprendizaje organizacional, desarrollo de nuevos productos, explotación de la innovación.

A partir de estos elementos se considera que por repetición en los autores, se podrían incluir para identificar los aspectos de la gestión de la innovación, los siguientes 8 que son: Cultura de innovación, estrategia de innovación, planificación y desarrollo de la innovación, organización de la innovación, seguimiento y evaluación de la innovación, gestión del conocimiento, colaboración para la innovación, desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías, para establecerlos como ítems principales en el instrumento. A estos se añaden los correspondientes a los tipos, modelos y procesos que dan respuesta a los objetivos del proyecto.

A partir de la identificación de los ítems se consideró hacer la descripción de cada uno y posteriormente definir las preguntas. Para las opciones de respuesta se elige la escala likert que va desde totalmente desacuerdo con el número 1 hasta totalmente de acuerdo con el número 7. Ver tabla 6.

**Tabla 6 Instrumento**

TEMA	DESCRIPTORES	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
Estrategia de innovación	Establece la relación entre la estrategia organizacional y la I+D+i. La estrategia de innovación implica la definición de una política y el direccionamiento a largo plazo, apoyado en procesos formales en los cuales se definen metas, planes, actividades y recursos que den respuesta a los cambios del entorno, de manera que la gestión de la innovación las lleve a diferenciarse de sus competidores.	La organización incluye la innovación de manera explícita dentro del plan de direccionamiento estratégico							
		La organización ha planteado estrategias explícitas para gestionar y obtener resultados en innovación							
		La organización cuenta con una política de innovación definida.							
Organización de la innovación (incluye planificación y desarrollo)	La organización de la innovación implica definir la estructura que soporta la gestión de la innovación; Allí se pueden observar los activos tangibles (financiero y físico) e intangibles (Capital intelectual: humano, estructural y relacional) y las herramientas que favorecen la generación de ideas previo a convertirse en proyectos de innovación. La planificación y desarrollo corresponde a un ejercicio sistemático de innovación planeada, es decir se han especificado las actividades, los recursos, la metodología y criterios de formulación, selección y ejecución de proyectos de innovación y resultados necesarios para	La organización cuenta con uno o más responsables definidos para la gestión de la innovación							
		La organización cuenta con personal formado y con experiencia dedicado y vinculado a procesos de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)							
		La organización tiene definidos espacios y/o equipos para el desarrollo de la I+D+i							
		La organización tiene definido un presupuesto para el desarrollo de la innovación							

	alcanzar los objetivos establecidos en la política de innovación.	La organización tiene definido un plan táctico u operativo para la Investigación, desarrollo e innovación (I+D + i)							
		La organización tiene definido un proceso y/o procedimientos para la gestión de la innovación							
Seguimiento y evaluación de la innovación	El seguimiento y la evaluación consiste en la aplicación de métodos para hacer el seguimiento al proceso de innovación, la inversión de recursos y los resultados obtenidos. Se tienen definidos los indicadores de proceso, resultado e impacto.	Se han generado resultados tangibles, tales como patentes, nuevos servicios, nuevos productos, mejoras en equipos y/o procesos, nuevos mercados, entre otros, a partir de la innovación planeada.							
		Los niveles estratégico y táctico de la organización hacen seguimiento periódico a la ejecución de planes y resultados de la innovación.							
		La organización ha definido indicadores de innovación para evaluar el impacto de las acciones.							
Cultura de la innovación	Identificación de factores claves de la cultura organizacional que facilitan el desarrollo de la innovación, personas, líderes, gestión de ideas, nivel de decisión y espacios de experimentación. La cultura puede ser jerárquica, de clan, de mercado o Adhocrática según Cameron y Quinn. Los aspectos evaluados en este descriptor también integran la evaluación de la innovación de la cultura organizacional.	Los empleados tienen tiempo y espacio para la reflexión, la generación de ideas y la experimentación							
		Las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos							
		Se considera que el liderazgo es participativo y transformacional donde se aplica un control flexible y se refuerza el aprendizaje							

		Las diferentes áreas de la organización cooperan frecuentemente para generar cambios								
		La toma de decisiones se da de forma participativa								
		Existen estímulos definidos para motivar a los empleados hacia la innovación								
		Ha realizado cambios en la cultura organizacional								
Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento implica definir la forma organizada de tratamiento, selección y análisis crítico de la información que se obtiene del entorno o que se genera internamente en la organización a partir de problemas u oportunidades identificados y señala qué registros y datos quedan para ser multiplicados en la organización, es decir cómo se pasa del conocimiento tácito al explícito.	Existen espacios explícitos para la participación de los empleados en la generación y gestión del conocimiento								
		Existen espacios explícitos para que el personal comunique conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta								
		Existen normas y reglas que permiten el acceso y difusión del conocimiento de los trabajadores								
Colaboración para la innovación	La colaboración para la innovación implica que las organizaciones pertenecen a una red, asociación o clúster y participan de manera activa para el fomento de la cooperación y la construcción colectiva de conocimiento. Adicionalmente buscan socios estratégicos para ingresar en nuevos mercados, reciben o brindan mentoría o asesoría técnica.	La organización ha establecido redes de cooperación para mejorar la gestión de innovación								
		Tiene definidas las redes de cooperación con proveedores para mejorar la gestión de la innovación								

		La organización se relaciona con el entorno para la investigación y desarrollo							
Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías	Se espera que la organización monitoree el entorno de manera sistemática para la adquisición de nueva tecnología, teniendo en cuenta que la adquisición y adaptación de tecnologías externas, es un factor importante y determinante en las capacidades de innovación vistas desde una perspectiva netamente tecnológica, lo cual ha sido la estrategia valida que ha permitido de manera práctica y más rápida innovar.	La inversión en nuevas tecnologías se da de forma sistémica y periódica.							
		Se cuenta con capacidad para adaptar e incorporar nuevas tecnologías							
Tipos	La innovación en procesos hace referencia a que la organización ha establecido una nueva forma de hacer un proceso, esto puede implicar que lo hace más barato, más rápido y/o más efectivo.	Se ha generado innovación en el funcionamiento de los procesos internos dentro de la organización para el bienestar de los colaboradores							
		Se ha generado innovación en el funcionamiento de los procesos internos dentro de la organización para el bienestar de los usuarios							
		La organización ha innovado en el proceso de gestión documental							
		La organización ha innovado en el proceso sistemas de información							
	La innovación en productos busca identificar si la organización ha desarrollado nuevos productos o servicios que no había prestado o manejado anteriormente	La organización ha introducido nuevos servicios en los últimos 3 años							
		La organización ha introducido nuevos productos en los últimos 3 años							



		La organización ha ampliado la prestación de algún servicio a diferentes poblaciones en los últimos 3 años.								
	La innovación en marketing implica que la organización busque o implemente nuevas formas de ampliar su prestación de servicios en el mercado lo cual se puede dar a nivel local, nacional e internacional	La empresa ha ganado reconocimiento en el sector por la prestación de nuevos servicios, en los últimos 3 años.								
		La empresa ha incursionado en otros sectores del mercado en los últimos 3 años.								
		La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos.								
		La empresa ha implementado estrategias para satisfacer las expectativas de los usuarios								
		La organización ha iniciado a ofrecer y emplear sus productos de servicio a en el mercado a nivel nacional								
		La organización ofrece sus productos o servicios en el mercado internacional en los últimos 3 años.								
Modelos	Los modelos establecen el proceso, las pautas o etapas que se deben seguir para el logro de la innovación, existen diferentes modelos entre estos se destacan los modelos lineales, por etapas, interactivos o mixtos, los modelos integrados y los modelos en red	La organización ha adoptado un modelo a través del cual desarrolla la innovación								
		La organización define sus procesos de innovación a partir del monitoreo del entorno y el mercado.								
		La organización tiene un área de innovación y desarrollo.								

		En la organización se promueven alianzas estratégicas con clientes y proveedores para el desarrollo de acciones de innovación									
		En la organización existe colaboración con la competencia para el desarrollo de acciones de innovación.									
		La organización ha realizado procesos de innovación abierta.									
Procesos	El proceso de innovación es una secuencia ordenada de pasos que pretenden la transformación de una idea en un producto o un servicio nuevo o comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social (Velasco 2007)	La organización tiene en cuenta la retroalimentación de usuarios y colaboradores en su proceso de innovación.									
		Se identifican las etapas del proceso de innovación definido por la organización									
		La organización establece un proceso para la generación de nuevas ideas									
		En la organización existe interacción o feedback entre las áreas que participan en actividades de innovación									

## 7. CONCLUSIONES

- Con la revisión de la literatura se da alcance a identificar los aspectos relevantes para medir la gestión de la innovación de manera general en bienes y servicios, pero no se evidencia cómo las instituciones de salud en Colombia lo realizan y no se encuentra una herramienta concreta de evaluación para el diagnóstico de la gestión de la innovación en las instituciones de salud en Colombia, por lo tanto, se considera importante la creación y aplicación de una herramienta que permita identificar estos aspectos, y se propone que para conocer este aspecto se debe contar con el apoyo de las instituciones de salud en el diligenciamiento del instrumento.
- En cuanto al objetivo de identificar los modelos, tipos y procesos para la gestión de innovación, se considera se dio cumplimiento ya que se encuentra una amplia definición frente a esta temática en la revisión de la literatura, y a partir de estos hallazgos se diseñó un instrumento en el cual se incluyeron los aspectos relevantes para evaluar la gestión de la innovación, así como los modelos, tipos y procesos.
- De acuerdo a la revisión de los antecedentes se puede inferir que si las instituciones de salud colombianas contaran con procesos concretos para la innovación en el sector salud, lograrían estrategias de innovación que les permitan aumentar su competitividad en el sector, estos procesos están enfocados principalmente en mejorar recursos que utilizan para prestar los servicios a los usuarios, reduciendo costos para la organización, generando una mayor ganancia al momento de prestar el servicio, sin afectar los niveles de calidad que esperan los usuarios.
- De acuerdo a los hallazgos de la literatura se considera relevante tener en cuenta los modelos de innovación ya que les permiten a las organizaciones comprender el proceso y definen las pautas que se deben seguir para el logro de las propuestas planteadas por la organización, sin embargo, en la revisión de las páginas web de las instituciones prestadoras de salud no se identifica un modelo específico para cada una de ellas, es por esto que la aplicación del

instrumento se considera importante para determinar los modelos comúnmente utilizados por las instituciones de salud.

- En la revisión de la literatura se evidencia que diferentes autores incluyen la cultura organizacional como aspecto relevante para la gestión de la innovación, con el instrumento se puede determinar cómo al trabajar las organizaciones en el crecimiento de su talento humano y favoreciendo el liderazgo se fortalece la creatividad, autorrealización y por ende se estimula al personal para la generación de ideas innovadoras.
- Los hallazgos respecto a las instituciones de salud acreditadas en Colombia permiten evidenciar que se realizan acciones de innovación y que la innovación en tecnologías es uno de los aspectos que se trabaja de forma más frecuente para el acceso y mejor atención a los usuarios. No hay evidencia de indicadores de innovación que reflejen la innovación planeada.
- La innovación demuestra ser una herramienta muy útil para las organizaciones al contar con un conjunto de ventajas que como gerente son beneficiosas si se implementan de la manera adecuada, factores como la competitividad, calidad, eficiencia o eficacia pueden ser mejoradas desde la innovación al permitir o facilitar nuevas perspectivas a las organizaciones y promover el posicionamiento en el mercado. El proyecto de investigación permite identificar los retos a los cuales se debe enfrentar un gerente, el panorama frente al cual se debe proyectar en cuanto a innovación y todo lo que implica cada uno de los aspectos evidenciados en la literatura y el impacto positivo que tiene ser una institución innovadora y por ende un líder innovador.
- Como gerentes de la salud se debe contar con una herramienta institucional que permita identificar la adherencia a los aspectos relevantes de la innovación, adicionalmente hacer un seguimiento a cuáles de estos aspectos se deben fortalecer al interior de la organización de acuerdo a su impacto, esto permite orientar de una forma más coordinada los recursos hacia el cumplimiento de la innovación y compararse con otras instituciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrol, D., Sundararaman, T., Madhavan, H., Joseph, K. (2016) Building inclusive health innovation systems: lessons from India. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 32 Sup 2: e00045215
- ACHC Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (s.f.). Disponible en <https://achc.org.co/foro-nacional-de-soluciones-exitosas-e-innovacion-en-salud/>
- Albornoz M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de ciencia, tecnología y sociedad* 5, 9-25.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). Disponible en <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Plan-Distrital-CIENCIAYTECNOLOGIA.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). Disponible en [http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Plan\\_Territorial\\_Salud\\_2016\\_2020.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Plan_Territorial_Salud_2016_2020.pdf)
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.). Disponible en <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=2040>
- Asociación de la industria de Navarra. (2008). *Guía práctica la gestión de la innovación en 8 pasos*. Obtenido de <https://innovacionconstruccion.blogs.upv.es/files/2017/12/8pasosinnovacion.pdf>
- Barriga Castro, A. M., Farías Villarraga, M. L., & Ruíz Barreto, A. L. (2011). Turismo en salud. *Ciencia y tecnología en salud*, 125-137.
- Bluemara. (2018). *Cliente interno y externo*. Obtenido de <https://www.bluemarasolutions.com/clientes-externos-internos/>

Brito, C., Mamori, C., Moraes, A., Ramos, A. (2016) The Role of Public Institutions for Innovation Support in Brazil BBR - Brazilian Business Review, vol. 13, núm. 6, noviembre-diciembre, pp. 210-230 FUCAPE Business School Vitória, Brasil

Castellanos Ramírez, J. C. (2018). Innovación en un Hospital Universitario. *Universitas Médica*, 1-5.

Centro Medico Imbanaco. (s.f.). Disponible en <https://www.imbanaco.com/noticia/innovacion-en-la-construccion-premio-de-arquitectura-a-nuestra-nueva-sede-principal-otorga-cemex/>

Centro Policlínico del Olaya. (s.f.). Disponible en <https://www.cpo.com.co/cpo/>

Clínica Chía. (s.f.). Clínica Chía. Obtenido de <https://www.clinicachia.com.co/>

Clínica del country. (s.f.). Disponible en <https://www.clinicadelcountry.com/clinica/realidad-virtual-al-rescate-del-miedo-a-las-agujas>

Clínica Foscal. (s.f.). Disponible en <http://www.foscal.com.co/>

Clínica Juan N Corpas. (s.f.). Disponible en <https://clinicajuanncorpas.com/>

Clínica Reina Sofía. (s.f.). Disponible en <https://www.colsanitas.com/usuarios/web/nuestros-centros/clinica-reina-sofia>

Clínica Universidad de la Sabana. (s.f.). Disponible en <https://www.clinicaunisabana.edu.co/nuestra-clinica/>

Clínica Universitaria Colombia. (s.f.). Disponible en <https://www.colsanitas.com/usuarios/web/nuestros-centros/clinica-universitaria-colombia>

Clínica VIP centro de medicina internacional. (s.f.). Disponible en <http://www.miclinicavip.com/DNNClinicaVIP/>

Collins, J., Dempsey, M. (2019). Healthcare Innovation Methodology, Current Opinion in Biomedical Engineering, <https://doi.org/10.1016/j.cobme.2019.09.003>.

Concejo privado de competitividad. (s.f.). Disponible en [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC\\_INC\\_2018-2019\\_Web.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf)

Corte constitucional República de Colombia. (2006). *Sentencia C-064/08*. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2008/C-064-08.htm>

Departamento nacional de planeación. (s.f.). Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3834.pdf>

DIME clínica neuro-cardio-vascular. (s.f.). Disponible en <https://dime.com.co/>

El conocimiento es de todos, Minciencias. (s.f.). Disponible en <https://minciencias.gov.co/node/259>

El conocimiento es de todos, Minciencias. (s.f.). Disponible en <https://minciencias.gov.co/node/302>

El Hospital con Alma, Pablo Tobón Uribe. (s.f.). Disponible en <https://www.hptu.org.co/>

El servicio público es de todos, Función Pública. (s.f.). Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45240>

El servicio público es de todos, Función Pública. (s.f.). Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43391>

Española, R. a. (2019). *Asociación Española para la calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/competitividad>

Eva Velasco, I. Z. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2,4*.

Forrest, J. E. (1991): “Models of the Process of Technological Innovation”. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 3, n°. 4, pp. 439-453

Fundación Cardioinfantil Instituto de cardiología. (s.f.). Disponible en <https://www.cardioinfantil.org/>

Fundación Clínica Shaio. (s.f.). Disponible en <https://www.shaio.org/>

Fundación Santa Fé de Bogotá. (s.f.). Disponible en <https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/acercadefsfb/valor-superior/sectionItem/innovacion>

Fundación Valle de Lili, Excelencia en salud al servicio de la comunidad. (s.f.). Disponible en <https://valledellili.org/>

García, F. P.-J. (2016). Innovación e investigación en hospitales Universitarios. *Revista de la Facultad de Medicina, Scielo*, 741-747.

Gómez C; Londoño H, Rúa J; Serrano J. (2016). Innovación en instituciones de salud como fuente de competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21, 227-241.



- Gómez, D. R. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *EDUCAR*, 29.
- González O, Rondón D, Silvia J, & Camacho D. (2018). Estrategias de gestión en innovación para empresas de rehabilitación física de Bucaramanga, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (45), 82-96.
- Gorbarnet, I., Cortés, A., Agudelo, S., Torres, S., & Yepes, F. (2012). Percepciones del personal hospitalario sobre la preparación institucional para la implementación de innovaciones en el sector salud, específicamente grupos relacionados con el diagnóstico (GRD). *Universitas Médica*, 53(4), 352-364
- Hernández H, & Cardona D, & Pineda M (2017). Proyección estratégica de la calidad como facilitadora para la innovación en el sector salud de la ciudad de Barranquilla. *Revista Lasallista de Investigación*, 14
- Higuera Escalante, Damos resultados. (s.f.). Disponible en <https://www.higueraescalante.com/>
- HOMI Fundación hospital pediátrico la Misericordia. (s.f.). Disponible en <http://fundacionhomi.org.co/>
- Hospital Civil de Ipiales Empresa Social del Estado. (s.f.). Disponible en <http://www.hospitalcivilese.gov.co/site/>
- Hospital General de Medellín, Luz Castro de Gutiérrez E.S.E. (s.f.). Disponible en <https://www.hgm.gov.co/>
- Hospital Infantil Los Ángeles, Abraza, protege y cuida a los niños. (s.f.). Disponible en <https://hinfantil.org/>

Hospital Infantil Universitario de San José. (s.f.). Disponible en <https://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/dpto-quirurgico/cirugia-general>

Hospital internacional de Colombia. (s.f.). Disponible en <http://www.fcv.org/site/>

Hospital San Vicente fundación. (s.f.). Disponible en <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/>

Hospital Susana López de Valencia E.S.E. (s.f.). Disponible en <https://www.hosusana.gov.co/>

Hospital Universitario centro dermatológico Federico lleras acosta E.S.E. (s.f.). Disponible en <http://www.dermatologia.gov.co/index.php?idcategoria=2234>

Hospital Universitario de la Samaritana E.S.E. (s.f.). Disponible en <http://www.hus.org.co/>

Hospital Universitario Departamental de Nariño E.S.E. (s.f.). Disponible en <https://www.hosdenar.gov.co/>

Hospital Universitario San Ignacio Ciencia y tecnología con proyección social. (s.f.). Disponible en <https://www.husi.org.co/inicio>

Hutubessy, R., & Chischolm, D. (2003). Costo- efectividad y asignación de recursos. *Biomed central*, 1-13.

Instituto Roosevelt. (s.f.). Disponible en <https://www.institutoroosevelt.com/>

ISO 9000. (03 de 02 de 2012). *Sistemas de gestión de la calidad - conceptos y vocabulario*. Obtenido de <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf>

- JaveSalud Todos nuestros sentidos en usted. (s.f.). Disponible en <https://javesalud.com.co/>
- Jiménez I, Martínez P, M., & González B. (2008). Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. *Universia Business Review*, (20), 54–67.
- Laboratorio Clínico Continental. (s.f.). Disponible en <https://www.labcontinental.com/>
- Lam Díaz, R. M., & Hernández Ramírez, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de hematología e inmunología*, 1-6.
- Leão Ferreira, K., Schreiber, D., & Puffal, D. P. (2016). Análise reflexiva do turismo em saúde à luz da inovação. *RETUR Revista Brasileira de pesquisa em turismo*, 254-273.
- Los Nogales Clínica. (s.f.). Disponible en <https://www.clinicanogales.com/>
- Manual de Oslo. En *Manual de Oslo*. (2005). (págs. 49-63). Madrid: Comunidad de Madrid.
- Manual de Oslo. En *Manual de Oslo*. (2005). (págs. 64-67). Madrid: Comunidad de Madrid.
- Manuel Alfonso Garzón, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión* N° 24, 204.
- Mederi. (s.f.). Disponible en <https://www.mederi.com.co/>
- Ministerio de Salud (s.f.). Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/salud/CAS/Paginas/instituciones-prestadoras-de-salud-ips-acreditadas.aspx>

Ministerio de salud Política de atención integral en salud. (s.f.). Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf>

Ministerio de Salud y protección social. (2015). *La equidad en salud para Colombia*. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/equidad-en-salud-para-colombia.pdf>

Ministerio de Salud y protección social. (s.f.). Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1841-de-2013.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Disponible en [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202626%20de%202019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202626%20de%202019.pdf)

Ministerio de Salud. (s.f.). Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/modelo-pais-2016.pdf>

Moretti S, & Feio, Miguel Armando de Cabral Brandão De Noronha. (2014). Inovação e desenvolvimento de serviços: um estudo de caso no setor de saúde suplementar/innovation and development of services: a case study in the supplemental health sector/innovación y desarrollo de servicios: un estudio de caso en el sector de salud suplementaria. *Revista alcance*, 21

Mulgan, G, Tucker S, Rushanara A, Sanders B. 2011. Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. *Skoll centre for social entrepreneurship*.

Murray, R; Mulgan, G, Caulier J. 2011. How to Innovate: *The tools for social innovation*. *The Young Foundation and Nesta*

- Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). Disponible en <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49169/CSP296-spa.pdf?ua=1>
- Palencia Sánchez, F., & García Ubaque, J. C. (2016). Innovación e investigación en Hospitales Universitarios. *Revista de la Facultad de Medicina*, 741-747.
- Pazminõ M, Afcha S. Influence of the knowledge management capacity in the development of process innovation. Volume 44, Issue 3, March 2019, Pages 138-144
- Picó Guzmán, F. J., Hernández Gallardo, R. A., Morfin Thumer, C., & Marie Ruet, E. J. (2016). Inclusión de nuevas tecnologías en los sistemas de salud pública en México: Situación regulatoria. *Gaceta Mexicana de Oncología*, 292-297.
- Plan regional de ciencia y tecnología de la comunidad de Madrid. (2005). Innovación. En P. r. Madrid, *Manual de Oslo* (págs. 49-63). Madrid- España: Comunidad de Madrid. Obtenido de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos aires: Javier Vergara.
- Porter, M. E. & Stern, Scott. (2000). Measuring the ‘ideas’ production function: Evidence from international patent output. *National Bureau of Economic Research*, 78, 91.
- Porter, M. E. & Stern, Scott. (2001). Innovation: Location matters. *MIT sloan management Review*, 42, 28-36.
- Porter, M. E. & Stern, Scott and Furman, Jeffrey. (2002). The Determinants of National Innovative Capacity. *National Bureau of Economic Research*, 31, 899-933.
- Presidencia de la república. (s.f.). Disponible en <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201739%20DEL%2023%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202014.pdf>

Rosero, J., Mora, M., Gutiérrez, M., Maldonado, S., Delgado, W., Fernandez, A. (2017). Innovation management in public health services. *Revista Cubana de investigaciones biomédicas* vol: 36 (3)

Rothwell, R. (1994): "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, vol. 11, n° 1. pp. 7-31.

Ruiz C, Jiménez M & Osorio J. (2012). Casos De Innovación En Salud En Colombia: Retos Y Proyectos. *Revista Ingeniería Biomédica*, 6(11), 10-21.

Salud centro, Red de salud del centro E.S.E. (s.f.). Disponible en <http://www.esecentro.gov.co/>

Secretaria de Salud, subred sur occidente E.S.E Unidad de servicios de salud Bosa. (s.f.). Disponible en <http://www.esebosa.gov.co/>

Secretaria de Salud, Subred integrada de servicios de salud, Sur E.S.E. (s.f.). Disponible en <http://www.subredsur.gov.co/ussp/uss-nazareth>

Secretaria de Salud, Subred integrada de servicios de salud, Sur Occidente E.S.E. (s.f.). Disponible en <https://www.subredsuoccidente.gov.co/?q=content/uss-fontib%C3%B3n>

SES Hospital de Caldas. (s.f.). Disponible en <https://www.hospitaldecaldas.com/>

Sharief Hendricks, Nailah Conrada, Tania S.Douglasa, Tinashe Mutsvangwaa. A modified stakeholder participation assessment framework for design thinking in health innovation, Show more <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2018.06.003>

- Silvia da Costa E, España D, Gondim S, Rodríguez M, Mazziere S, Torres A. (2016). Percepción de innovación en las organizaciones. Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica. *Universitas Psychologica*, 15, 4.
- Simmonds, J. F., Palma, H. H., & Cruz, C. A. (2016). Sistema de gestión de la innovación en el subsector hotelero: Una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación para el tema. *Journal of Engineering and technology* , 62-70.
- Sociedad de Cirugía de Bogotá, Hospital de San José. (s.f.). Disponible en <https://www.hospitaldesanjose.org.co/quienes-somos/historia>
- Subsecretaría de planeación y gestión sectorial. (s.f.). Disponible en [http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Investigaciones\\_I/Lineamientos\\_politica\\_CTI\\_2017-2020.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Investigaciones_I/Lineamientos_politica_CTI_2017-2020.pdf)
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.
- UCI Honda, Medicina intensiva del Tolima. (s.f.). Disponible en <http://www.ucihonda.com.co/Site/index.php/es/>
- Universidad Pontificia Bolivariana Clínica Universitaria. (s.f.). Disponible en <https://www.clinicauniversitariabolivariana.org.co/clinica/es/cursos-y-asesorias-docencia-e-investigacion-?resolvetemplatefordevice=true>
- Velasco Balmaseda, E. E. (2008). EVOLUCIÓN DE LAS PROPUESTAS SOBRE EL PROCESO DE INNOVACIÓN: ¿QUÉ SE PUEDE CONCLUIR DE SU ESTUDIO? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 14, N° 2, pp. 127-138, ISSN: 1135-2523, 131-133.*
- Vickersa, I., Lyon, F., Sepúlveda, L., McMullin., C. (2017) Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. DOI 10.1016/j.respol.2017.08.003 Research Policy

Vidal M, Pujals N, Castañeda Abascal I, & Bayarre H. (2017). Propuestas de innovación para la gestión de información y el conocimiento en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43

Virrey Solis IPS. (s.f.). Disponible en <https://www.virreysolisips.com/?s=innovacion>

Weintraub, P., & McKee, M. (2019). Leadership for innovation in healthcare: An exploration. *International journal of health policy and management*, 8(3), 138–144. doi:10.15171/ijhpm.2018.122

Wheatley M, Frieze D. 2011. Using Emergence to Take Social Innovation to Scale. *The Berkana Institute*. [www.berkana.org](http://www.berkana.org)

Zemeño, S. G., & Cuevas Contreras, T. (2015). Revisión sistémica de artículos de capital intelectual como generador de innovación en turismo en salud. *Teoría y praxis*, 9- 3



