

Modelo de gestión basado en innovación: experiencias de una red de mujeres emprendedoras en Popayán Colombia

Yady Fernanda Vélez Velásquez, yfvelez@unicauca.edu.co, Claudia Paz Arteaga,
cs.paz.a@gmail.com, Tutor: Javier Aguirre Ramos, jaaguirre@icesi.edu.co

Artículo de Proyecto de Grado de la Maestría en Gestión de la Innovación

Abstract

Introduction: innovation management is crucial in today's organizational environment, where adaptability and relevance are paramount. Innovation offers a competitive advantage by enabling the development of new ideas, products, services and processes. **Objective:** to build a management model based on innovation in a network of women entrepreneurs in Popayán Colombia **Methodology:** applied research with a mixed approach. Situated ethnography and the double diamond methodology were used. The population consisted of 62 women from a network of women entrepreneurs. In-depth interviews, focus groups and participant observation were used. The information was triangulated with different data sources. **Results:** an innovation-based management model called ALIK was obtained, which seeks to promote participation, inclusion and the identification of challenges and practical solutions in organizations. The phases "I am part", "We are part" and "We take part" focus on the recognition and empowerment of the organization's members, cooperation and solution of challenges as a team, and connection with the environment and establishment of strategic alliances, offering a structured and comprehensive approach to promote innovation and common welfare in organizations. **Conclusions:** ALIK is an effective tool for organizations to analyze their context, connect with their purpose and promote inclusive participation. It facilitates the identification of challenges and offers practical solutions, encourages the achievement of early successes and the management of external alliances, promoting continuous improvement.

Keywords

Management model, Innovation management, Innovation, Management systems, Entrepreneurship.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de la innovación es un campo apasionante y fundamental en el entorno actual de las organizaciones (1). En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones se enfrentan constantemente a la necesidad de adaptarse y mantenerse relevantes en un mercado en constante evolución. La innovación se ha convertido en un factor clave para el éxito a largo plazo, ya que permite a las organizaciones desarrollar nuevas ideas, productos, servicios y procesos que les otorgan una ventaja competitiva. La gestión de la innovación se refiere al conjunto de procesos, estrategias y prácticas utilizadas para fomentar y administrar la innovación dentro de una organización (2). Implica identificar oportunidades, generar ideas, seleccionar las más prometedoras, llevarlas a cabo y finalmente, convertirlas en resultados tangibles. Además, implica la gestión de los recursos necesarios, el apoyo de la cultura y el clima organizacional adecuado, así como la adopción de enfoques flexibles y adaptativos.

En el corazón de la gestión de la innovación se encuentra la capacidad de las organizaciones para fomentar una cultura de creatividad y aprendizaje continuo. Esto implica promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las personas, así como fomentar la experimentación y la asunción de riesgos controlados. La gestión de la innovación también implica establecer sistemas de gestión que permitan la captura, evaluación y selección de ideas, así como el diseño eficiente de recursos para su implementación (3). En ese sentido, la gestión de la innovación es un proceso holístico y estratégico que busca crear valor a través de la generación y aplicación de nuevas ideas. Es esencial para que las organizaciones se mantengan ágiles y adaptables en un entorno en constante cambio. Al adoptar prácticas efectivas de gestión de la innovación, las empresas pueden mejorar su capacidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un mundo cada vez más innovador y competitivo.

La importancia de los modelos de gestión de la innovación radica en su capacidad para guiar y orientar a las organizaciones a lo largo de todo el ciclo de vida de la innovación (4). Estos modelos ofrecen un enfoque estructurado para la generación de ideas, la selección de proyectos, la estimación de recursos, la implementación de proyectos innovadores y la evaluación de los resultados obtenidos. Al seguir un modelo de gestión de la innovación, las organizaciones pueden minimizar los riesgos asociados con la innovación y aumentar las posibilidades de éxito en la implementación de nuevas ideas.

Además, los modelos de gestión de la innovación fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, al proporcionar un marco común y una comprensión compartida de los objetivos y procesos de innovación. Esto permite a los diferentes actores dentro de la organización, desde los empleados hasta los directivos, trabajar de manera conjunta y coordinada en la

búsqueda de soluciones innovadoras (5). Asimismo, los modelos de gestión de la innovación promueven la integración de conocimientos y perspectivas diversas, lo que enriquece el proceso de generación de ideas y aumenta la probabilidad de identificar oportunidades de innovación disruptiva. Los modelos ayudan a establecer normas y prácticas que fomentan la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación. Al hacerlo, las organizaciones pueden superar las barreras tradicionales y promover un entorno propicio para la generación y adopción de ideas innovadoras.

En el municipio de Popayán, al igual que en muchas otras regiones, las organizaciones enfrentan desafíos sociales y económicos que requieren soluciones innovadoras y sostenibles. En este contexto, las organizaciones desempeñan un papel crucial al abordar problemas y promover el bienestar de la comunidad. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan limitaciones en términos de gestión y capacidad para impulsar la innovación de manera efectiva. Este es el caso de una red de mujeres emprendedoras de Popayán, que desempeña un papel crucial en el fomento del empoderamiento y el desarrollo económico de las mujeres en la región, no obstante, esta red enfrenta desafíos significativos que dificultan su capacidad para alcanzar sus metas y mantener una trayectoria sostenible. Desafíos como la baja sostenibilidad corresponde a un elemento relevante que puede dificultar la continuidad y el crecimiento de la red de mujeres emprendedoras.

La “Red Emprendedoras Popayán” se estableció en 2016 con el objetivo de fomentar y apoyar a las emprendedoras de la ciudad de Popayán “[...] *creé un grupo de Facebook donde la idea era conocer lo que vendían las emprendedoras aquí en la ciudad de Popayán...*” (ENT 005) para conocer los productos y servicios de las emprendedoras. Posteriormente, en 2017, tras un encuentro presencial con 15 mujeres respaldadas por una universidad local, se procedió a formalizar la iniciativa como fundación sin ánimo de lucro ante la Cámara de Comercio del Cauca. Conscientes de las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras, se implementaron capacitaciones y se fomentó su participación en eventos destacados de la ciudad, con el objetivo de visibilizar y comercializar sus productos y servicios. Gracias a esta dinámica, la Red Emprendedoras Popayán ha logrado obtener reconocimiento y participar en proyectos del gobierno local, como el programa “1000 mujeres y personas con discapacidad trabajando desde casa”. Además, se han establecido alianzas con empresas privadas (fundación Mundo Mujer), y se han establecido acuerdos con instituciones educativas, y la vinculación al sistema de la red de emprendimiento regional del Cauca, elementos que han fortalecido su propósito misional.

Sin una base sólida y estable, es difícil mantener programas y servicios a largo plazo, lo que puede limitar el impacto y la capacidad de apoyo a las emprendedoras (6). La participación

restringida debido a la falta de sentido de pertenencia y compromiso de los asociados es otro desafío crítico. Una red exitosa requiere de la colaboración activa y el compromiso de sus miembros, así como una sensación de pertenencia y comunidad. Sin una participación plena y comprometida, la red puede perder su fuerza y capacidad para influir positivamente en las emprendedoras y en la comunidad en general. Además, los limitados procesos administrativos pueden ser una barrera para el desarrollo efectivo y eficiente, así como la falta de estructuras administrativas adecuadas, sistemas de información, seguimiento de resultados y evaluación puede dificultar la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias efectivas. Mejorar los procesos administrativos es fundamental para impulsar la eficacia y el impacto de la red.

Por lo tanto, abordar estos desafíos y desarrollar estrategias efectivas para superarlos plantea analizar y proponer soluciones innovadoras para mejorar la sostenibilidad, promover una mayor participación y compromiso de las asociadas a la red de mujeres emprendedoras de Popayán, y fortalecer los procesos administrativos. Al hacerlo, se busca contribuir al fortalecimiento de la red y al empoderamiento económico de las mujeres emprendedoras en la región, produciendo beneficios sociales y económicos sostenibles.

Esta investigación se justifica por varias razones. En primer lugar, la implementación de un modelo de gestión basado en la innovación permitirá a la Red Emprendedoras Popayán mejorar su capacidad para identificar y abordar las necesidades de manera efectiva y eficiente. Esto puede conducir a un mayor impacto social. En segundo lugar, la construcción de un modelo de gestión basado en la innovación puede fortalecer la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes actores, como organizaciones no gubernamentales, entidades gubernamentales, empresas y la comunidad en general. Esto facilitaría la generación de soluciones innovadoras y promovería una mayor participación en el contexto del emprendimiento. Además, esta investigación contribuirá al conocimiento existente sobre la gestión de la innovación en organizaciones en entornos locales y específicamente en el contexto de Popayán.

Al desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades y características del territorio, se podrán identificar prácticas y estrategias efectivas que puedan ser replicadas y aplicadas en otras regiones con desafíos similares que generen aprendizajes valiosos y buenas prácticas que contribuyan al avance de la construcción de la gestión de la innovación a nivel local como a nivel nacional e incluso internacional. Los resultados de esta investigación proporcionarán a las organizaciones y a la comunidad en general herramientas y estrategias efectivas para impulsar la innovación y el impacto social en los territorios.

Basados en lo expuesto anteriormente, el objetivo de la presente investigación fue construir un modelo de gestión basado en innovación en una red de mujeres emprendedoras en Popayán Colombia.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de estudio corresponde a una investigación aplicada con un enfoque mixto (7). Este enfoque combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión profunda y holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la red de mujeres emprendedoras de Popayán. Se utilizó la etnografía situada (8) para la investigación cualitativa, la cual permite explorar en detalle las experiencias, perspectivas y necesidades de las mujeres emprendedoras, a través de entrevistas a profundidad, grupos focales y un diario de campo (9). Al mismo tiempo, la investigación cuantitativa brinda datos objetivos y medibles sobre la eficacia de las acciones de la red y su impacto en términos de indicadores clave de rendimiento, como el crecimiento económico y la sostenibilidad de los emprendimientos, para esto se construyó un formulario que indagó sobre dinámicas de las emprendedoras en términos de características sociodemográficas y los resultados de su ejercicio cotidiano. El enfoque mixto proporciona una base sólida para el diseño y la implementación del modelo de gestión basado en la innovación, asegurando que esté respaldado por una combinación de evidencia empírica y perspectivas cualitativas de las mujeres emprendedoras en la red.

Como insumo técnico se utilizó la metodología del doble diamante (10), el cual es un enfoque ampliamente utilizado en la gestión de la innovación. Se basa en un proceso iterativo de cuatro etapas que busca explorar y comprender los desafíos y oportunidades, generar ideas y soluciones, seleccionar las más prometedoras y finalmente implementarlas y evaluar su eficacia. Las dos primeras etapas se enfocan en la divergencia, donde se busca ampliar el conocimiento y generar múltiples perspectivas. Las últimas dos etapas se enfocan en la convergencia, donde se busca tomar decisiones y enfocarse en las soluciones más viables.

En la primera etapa del doble diamante, se llevó a cabo la fase de Descubrimiento. En esta etapa, se realizaron actividades de investigación y exploración para comprender las necesidades, desafíos y el contexto específico de la red de mujeres emprendedoras de Popayán y sus asociadas. Se utilizan técnicas como el análisis de datos, entrevistas a profundidad y la observación en el contexto donde se dinamizan las emprendedoras para recopilar información y generar ideas iniciales.

La segunda etapa es la de Definición. Aquí se sintetizan los hallazgos del descubrimiento y se definen los objetivos y metas específicas del modelo de gestión basado en la innovación de acuerdo con la experiencia de las emprendedoras. Se identifican

los desafíos clave y se fundamentan criterios para evaluar y seleccionar las soluciones propuestas. Se utilizaron herramientas de co creación para la priorización de retos y desafíos, así como la generación de ideas en torno al reto y la construcción de una solución.

Luego, en la tercera etapa, denominada Diseño, se enfoca en la generación de ideas y soluciones. Se llevan a cabo sesiones de lluvia de ideas, talleres de co-creación y otras técnicas creativas para generar una amplia gama de posibles enfoques para abordar los desafíos identificados. Se fomenta la participación activa de las mujeres emprendedoras y se promueve el intercambio de conocimientos y experiencias.

Finalmente, en la cuarta etapa, denominada Prototipar, se seleccionan las soluciones más viables y se diseña e implementa en el contexto de la red de mujeres emprendedoras de Popayán planes de acción detallados que conducen a la construcción de un modelo de gestión basado en innovación (Alik) estableciendo una serie de fases para analizar y evaluar el éxito y el impacto de las soluciones implementadas.

El doble diamante es un enfoque flexible y adaptable, lo que significa que las etapas y actividades pueden ajustarse según las necesidades y características específicas de la red de mujeres emprendedoras en Popayán. Además, se fomenta la colaboración y la participación activa de las mujeres emprendedoras en todo el proceso, lo que permite obtener diversas perspectivas y promover un sentido de propiedad y compromiso con el modelo de gestión basado en la innovación.

Salud denominado Modelo de Atención Primaria orientada a la Comunidad (MAPOC) (12) y el dispositivo: Soy parte, Somos parte y Tomamos parte (13).

Como criterios de selección se tuvo en cuenta: pertenecer a la “Red Emprendedoras Popayán”, estar vinculada por al menos seis meses a la red y firmar el consentimiento informado. Para realizar las entrevistas a profundidad se preparó una guía de preguntas abiertas y flexibles que permitieran explorar en detalle sus experiencias, desafíos y perspectivas en relación con la gestión de la innovación. Para los grupos focales se llevaron encuentros que permitieron la interacción y el intercambio de ideas entre las mujeres emprendedoras, lo que genera nuevas perspectivas y fomenta la creatividad. Se preparó una agenda de discusión que abordó temas relevantes para el objetivo de la investigación. La observación participante permite incorporarse activamente en las actividades de la red de mujeres emprendedoras para obtener una comprensión contextual y práctica de su funcionamiento. Se observó las interacciones, dinámicas de grupo y prácticas en los escenarios donde se llevan a cabo las actividades de las emprendedoras.

Para el análisis de datos se transcribió y organizó las entrevistas y grupos focales. Se llevó a cabo un análisis temático de los datos cualitativos obtenidos, identificando patrones, tendencias y categorías emergentes relacionadas con la dinámica de la red y su contexto. Se usó herramientas de análisis de datos cualitativos, como codificación y agrupamiento de datos, para identificar temas clave (14). A continuación se llevó a cabo la triangulación de datos (15), los cuales permitieron comparar y contrastar los datos obtenidos de diferentes fuentes, como las entrevistas, encuestas, grupos focales y observación participante. Esto permitió obtener una imagen más completa y precisa de las experiencias y perspectivas de las mujeres emprendedoras.

Acto seguido, se interpretó y analizó los hallazgos en relación con el objetivo de construir un modelo de gestión basado en la innovación. Se identificaron los principales desafíos y oportunidades, así como las prácticas y estrategias existentes que pueden ser aprovechadas. Estos resultados servirán como base para el diseño del modelo de gestión. Las entrevistas, grupos focales y observación participante se registraron mediante notas, grabaciones de audio y video, y se transcribieron en Microsoft Word. Luego se procesaron en Atlas Ti versión 14. Las encuestas se analizaron en Microsoft Excel.

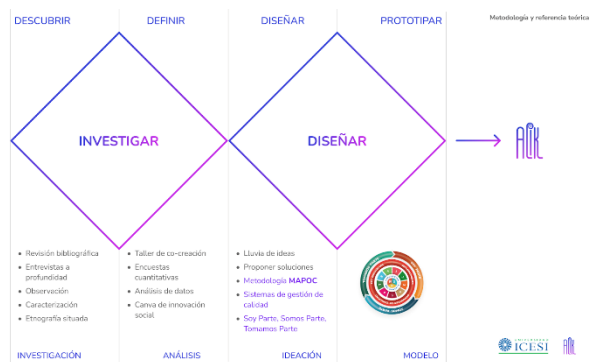


Figura 1. Enfoque del doble diamante para procesos de la gestión de la innovación. Fuente: Adaptado de Design Council (2015).

Como insumos complementarios para la dinamización del enfoque del doble diamante, se utilizaron herramientas en la etapa de ideación tales como la norma colombiana NTC ISO 9001:2015 (11) correspondiente a un modelo de gestión basado en el ciclo Deming. Por otra parte, un modelo con enfoque comunitario diseñado por la Organización Panamericana de la

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del prototipo, dieron paso al modelo de gestión basado en innovación ALIK, desarrollado a través de la metodología del doble diamante. ALIK está inspirado en la práctica ancestral del trabajo colectivo para el bienestar común

desde la participación y la reciprocidad de la comunidad indígena Misak que habita en la región nororiente del departamento del Cauca.

El modelo llevó a que las organizaciones analicen su contexto y se conecten con su propósito tanto a nivel individual de sus miembros como a nivel asociativo. Así mismo, lleva a promover la participación de forma fácil, accesible y diversa, garantizando la inclusión. De otra parte, busca identificar los desafíos y ofrecer soluciones prácticas para superarlos. Facilita el logro de éxitos tempranos y la gestión de alianzas externas, y promueve la mejora continua a través del aprendizaje, la retroalimentación y la evaluación. Las características del modelo se detallan en la figura 2.

En la fase de divergencia, se llevó a cabo una exploración exhaustiva de los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres emprendedoras. Los resultados de las entrevistas en profundidad, grupos focales y observación participante permitió la comprensión a fondo de las necesidades y perspectivas.

Durante la fase de convergencia, se generaron y seleccionaron ideas y soluciones innovadoras. Se fomentó la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las mujeres emprendedoras, lo que condujo a la creación de un marco integral para la gestión basada en la innovación. ALIK propone estrategias para fomentar la creatividad, la co-creación y la implementación efectiva de proyectos innovadores.



Figura 2. Alik: modelo de gestión basado en innovación. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen en detalle las fases del modelo Alik, basadas en el concepto de "Soy parte, Somos parte y Tomamos parte". Cada fase tiene un propósito definido, así como etapas y herramientas específicas que contribuyen al logro de dicho propósito dentro del modelo.

Fase Soy parte

Esta fase se centra en la identificación y empoderamiento de las singularidades de los miembros de la organización. Su principal objetivo es reconocer y valorar las habilidades individuales de cada miembro, fomentando así un sentido de pertenencia y colaboración. A través de esta etapa, se busca que cada miembro identifique la posibilidad de compartir sueños y expectativas con los demás miembros de la red, fortaleciendo así los lazos de trabajo en equipo y el compromiso colectivo.



Figura 3. Modelo Alik, fase Soy parte. Fuente: Elaboración propia.

La fase Soy parte del modelo ALIK la componen cuatro etapas, entre ellas: Descubrimiento, Auto reconocimiento, Cohesión y Diagnóstico colectivo. Se enfoca en el reconocimiento y empoderamiento de las singularidades de los miembros de la organización. A través de cuatro etapas específicas, esta fase busca promover un sentido de pertenencia y colaboración, permitiendo que cada miembro comparta sus sueños y expectativas con los demás y fortalezca los lazos de trabajo en equipo y el compromiso colectivo.

La primera etapa, "Descubrimiento", tiene como propósito obtener una imagen inicial de la realidad de la organización desde la perspectiva de sus miembros, líderes y actores externos. Se utilizan herramientas como entrevistas a profundidad, una línea de tiempo, un mapa de servicio y una caracterización para aclarar los hitos importantes de los servicios de la organización y comprender las características demográficas de sus miembros. Esta etapa proporciona una base sólida para comprender la organización y sus componentes clave.

La segunda etapa, "Auto reconocimiento", se centra en permitir que los miembros reconozcan la importancia de mirarse a sí mismos y validen sus fortalezas y capacidades individuales. Se utilizan herramientas como "Mi propósito personal (Ikigai)", "Rueda de la vida", "Soy un superhéroe" y

"Canva personal" para fomentar la conciencia de las singularidades desde una perspectiva individual. Esta etapa ayuda a los miembros a reflexionar sobre su liderazgo personal, su empoderamiento y sus motivaciones y sueños individuales.

La tercera etapa, "Cohesión", tiene como objetivo proyectar los sueños en común de los integrantes de la organización y trazar un escenario futuro. Se utilizan herramientas como "Mi yo del futuro" y "Árbol de sueños" para obtener información sobre las esperanzas y los sueños de los asociados. Esta etapa fomenta la conciencia de ser iguales pero diferentes, permitiendo que los miembros encuentren puntos en común y generen un sentido de cohesión y propósito compartido.

La cuarta etapa, "Diagnóstico colectivo", guía a los miembros en la identificación de los desafíos que deben resolver para cumplir el propósito de la organización. Se utilizan herramientas como "Lluvia de problemas", "Solución creativa de problemas - Fase I", "Solución creativa de problemas - Matriz de ponderación" y "Análisis diferenciado del bienestar" para mapear las necesidades de la organización y comprender la percepción general de los miembros. Esta etapa permite identificar problemas y priorizar aquellos que generan el mayor impacto negativo en la organización.

En general, las etapas y herramientas de la fase "Soy parte" del modelo ALIK ofrecen un enfoque estructurado y completo para el reconocimiento y empoderamiento de los miembros de la organización. Al proporcionar un espacio para la reflexión individual, la identificación de sueños compartidos y la comprensión de los desafíos colectivos, esta fase sienta las bases para el trabajo en equipo, la colaboración y el logro de metas comunes en las etapas posteriores del modelo.

Etapa	Alcance	Herramientas	Propósito de la herramienta: Soy parte
Descubrimiento	Permite una imagen inicial de la realidad de la organización desde la mirada de sus miembros, líderes y actores externos. Clarifica los hitos más importantes de los servicios de la organización y las características demográficas de sus miembros.	Entrevistas a profundidad Línea de tiempo Mapa de servicio Caracterización	Comprender a la organización, sus miembros, quiénes, qué, cómo y dónde
Auto reconocimiento	Permite reconocer la importancia de la mirada al espejo para validar las fortalezas y capacidades de los miembros de la organización. Recuerda la importancia del ser como	Mi propósito personal (Ikigai) Rueda de la vida Soy un	Conciencia de las singularidades desde lo individual (Liderazgo, empoderado)
	proyecto de vida y refresca las motivaciones y sueños individuales	superheroe Canva personal	
Cohesión	Esta etapa permite proyectar los sueños en común de los integrantes de la organización y trazar un escenario futuro.	Mi yo del futuro Árbol de sueños	Obtener información sobre las esperanzas y los sueños de los asociados. (Conciencia de iguales pero diferentes)
Diagnóstico colectivo.	Esta etapa guía a los miembros de la organización a identificar retos que deben resolver para cumplir el propósito de la organización o para que se facilite el cumplimiento del mismo. Es una manera de mapear las necesidades de la organización y la percepción general de los miembros frente a cada una de ellas.	Lluvia de problemas Solución creativa de problemas - Fase I Solución creativa de problemas - Matriz de ponderación Análisis diferenciado del bienestar	Identificación de problemas en colectivo como organización y priorizar el mayor dolor.

Tabla 1. Etapas y herramientas de la fase Soy parte. Fuente: elaboración propia.

Fase Somos parte

Esta fase fomenta la cooperación y solución de desafíos. Somos Parte permite que la organización construya en equipo, tome acción y mejore el bienestar colectivo.



Figura 4. Modelo ALIK, fase Somos parte. Fuente: Elaboración propia.

La fase "Somos parte" del modelo ALIK se centra en fomentar la cooperación y la solución de desafíos en equipo. Su objetivo principal es que la organización construya colectivamente, tome acción y mejore el bienestar general. Esta fase se compone de varias etapas y herramientas específicas que facilitan el proceso de definición del problema, ideación de soluciones, análisis de impacto, planeación e intervención.

La primera etapa, "Definición del problema e ideación", permite que los miembros de la organización construyan colectivamente la definición del reto prioritario que se busca resolver. Se utiliza herramientas como "La gran idea" para obtener información sobre las esperanzas y los sueños de los asociados. Esta etapa facilita la generación de ideas en torno al reto y la construcción de un concepto de solución que refleje, en términos generales, lo que la organización desea lograr.

La siguiente etapa, "Idear la solución", tiene como propósito que los miembros de la organización construyan un prototipo que haga más tangible la idea de solución. El objetivo es generar una versión tangible del concepto de solución, lo cual permitirá identificar mejoras, posibles desafíos, necesidades y factores que no fueron concebidos previamente. Además, reflejará las ideas e imaginación de los miembros de la organización. El análisis de impacto es una herramienta que se puede utilizar en esta etapa para evaluar el posible impacto de la solución propuesta.

La etapa de "Planeación" implica utilizar los recursos disponibles en la organización para permitir la solución al reto planteado. Se utilizan herramientas como la "Matriz de evaluación de soluciones" para identificar colectivamente las actividades que la organización debe llevar a cabo para lograr la solución. En esta etapa se establecerán los pasos a seguir y se determinará cómo se utilizarán los recursos y las alianzas necesarias.

Finalmente, la etapa de "Intervención" representa un compromiso colectivo en el que varios miembros de la organización se definirán en agentes de cambio al asumir la responsabilidad de actividades clave para la solución. Se establecerán ciclos de tiempo para medir los avances y se definirán indicadores que representarán el progreso de cada una de las actividades. La metodología "Sprint" y la matriz de actividades son herramientas útiles en esta etapa para organizar y gestionar las actividades, los responsables, los tiempos, los recursos y las alianzas necesarias.

Etapa	Alcance	Herramientas	Propósito de la herramienta: Somos parte
Definición del problema e ideación	Los miembros de la organización construyen el qué, por qué, cómo y cuándo del reto priorizado para resolver. Facilita la generación de ideas en torno al reto y la construcción de un concepto solución que refleje en términos generales lo que cómo organización se ven haciendo	La gran idea	Obtener información sobre las esperanzas y los sueños de los asociados. (Conciencia de iguales pero diferentes)
Idear la solución	Permite que los miembros de la organización construyan un prototipo para hacer más tangible la idea de solución. El objetivo es generar una versión tangible del concepto solución. Permitirá identificar mejoras, posibles retos, necesidades, factores no concebidos previamente y además reflejar las ideas y el imaginativo de los miembros de la organización.	Análisis de impacto	
Planeación	Dispone de los recursos de la organización para permitir la solución al reto planteado. Es una identificación en colectivo de las actividades que como organización deben hacer para lograr la solución.	Matriz de evaluación de soluciones	
Intervención	Representa un compromiso colectivo donde varios miembros de la organización se proponen ser agentes de cambio al convertirse en responsables de actividades claves de la solución. Permite identificar los ciclos de tiempo en los que se van a medir los avances, y los indicadores que representarán el avance de cada una de las actividades.	Metodología Sprint (matriz de actividades: responsable, tiempos, recursos, alianzas, producto)	

Tabla 2. Etapas y herramientas de la fase Somos parte. Fuente: elaboración propia.

Fase Tomamos parte

Tomar parte promueve la conexión con el entorno. En esta fase, la organización establece la relación con aliados estratégicos para fortalecer su propósito.



Figura 5. Modelo ALIK, fase Tomamos parte. Fuente: Elaboración propia.

La fase "Tomamos parte" del modelo ALIK se centra en promover la conexión de la organización con su entorno, proponer relaciones con aliados estratégicos para fortalecer su propósito. Esta fase se compone de varias etapas y herramientas específicas que facilitan la identificación y adquisición de recursos, el mapeo de conexiones externas, la articulación de alianzas y el establecimiento de estrategias de comunicación.

La primera etapa, "Recursos", tiene como objetivo identificar qué recursos son necesarios para lograr la solución planteada. Estos recursos pueden ser de diferentes tipos, como recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de tiempo, conocimiento o información. Mediante herramientas como el "Mapeo de recursos", la organización puede evaluar y visualizar los recursos disponibles y determinar qué necesidades deben ser cubiertas para alcanzar sus objetivos.

La etapa de "Articulación" busca identificar qué tipo de alianzas y conexiones externas son necesarias para lograr la solución planteada. Esto implica establecer relaciones con clientes, aliados, proveedores, patrocinadores y otros actores externos que puedan contribuir al logro de los objetivos de la organización. La herramienta de "Estrategia de articulación" ayuda a definir y planificar las acciones necesarias para establecer estas alianzas y aprovechar las sinergias con otras organizaciones que persiguen objetivos similares.

La etapa de "Comunicación" se enfoca en establecer estrategias de comunicación tanto interna como externa para conseguir y difundir los resultados de la solución al planteado. Internamente, los miembros de la organización deben definir cómo se comunicarán entre sí, proporcionarán canales de comunicación efectivos y reglas claras para la colaboración. Externamente, se deben establecer estrategias de comunicación con los actores externos que representen alianzas y conexiones importantes para la organización. El "Mapa de comunicación" es una herramienta útil para visualizar y planificar estas estrategias de comunicación.

Etapa	Alcance	Herramientas	Propósito de la herramienta: Tomamos parte
Recursos	Identifica qué necesita la organización para lograr la solución planteada. Los recursos pueden ser recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de tiempo y conocimiento o información	Mapeo de recursos	La organización identifica y promueve la conexión con el entorno para fortalecer la red con sus clientes, aliados, proveedores, patrocinadores y cualquier otro actor externo que le permita alcanzar sus
Articulación	Identifica qué tipo de alianzas necesita la organización para lograr la solución planteada. Las alianzas pueden ser con otras organizaciones de la misma naturaleza y que persigan el mismo objetivo.	Estrategia de articulación	objetivos.
Comunicación	Establece las estrategias de comunicación interna y externa que permitirán conseguir y comunicar los resultados de la solución al reto. Los miembros deberán definir cómo se comunicarán internamente y las reglas para la comunicación con actores externos que representen alianzas.	Mapa de comunicación	

Tabla 3. Etapas y herramientas de la fase Tomamos parte. Fuente: elaboración propia.

Fase de Mejora

La fase de mejora es una parte integral del modelo ALIK y tiene un enfoque transversal en la evaluación. Esta fase permite a la organización reconocer los avances realizados, aprender de las experiencias y realizar mejoras continuas que se aplicarán en futuras iteraciones para abordar tanto los desafíos existentes como los nuevos. Se centra en la evaluación de todas las fases del proceso con el objetivo de mejorar la calidad de las soluciones, contribuyendo así al bienestar general de todos los involucrados.



Figura 6. Modelo ALIK, fase transversal mejora. Fuente: Elaboración propia.

La fase de Mejora se compone de varias etapas y herramientas diseñadas para evaluar y mejorar la calidad de las soluciones. La primera etapa es la "Gestión del riesgo", que fortalece la capacidad de la organización para enfrentar situaciones imprevistas y recuperarse rápidamente de ellas. Mediante la herramienta de "Matriz de Riesgo", se identifican los posibles riesgos y se toman medidas preventivas para minimizar su impacto negativo y adaptarse a los cambios.

La etapa de "Monitoreo y medición" se centra en evaluar y dar seguimiento a las actividades propuestas en las fases anteriores. A través de la herramienta de "Matriz de Indicadores", se fundamentan mecanismos de medición e indicadores para las tareas y responsabilidades planteadas en la fase de intervención. Esto permite a la organización tener una visión clara del avance y tomar decisiones informadas para mejorar el proceso.

La etapa de "Re-examinación" tiene como objetivo resaltar las acciones que deben estabilizarse, prevenir o abandonarse en futuras iteraciones de la solución. Esta etapa permite a la organización reconocer los logros y avances, aprender de las experiencias e identificar oportunidades de mejora. La herramienta de "Matriz de Seguimiento" ayuda en el proceso de reflexión y toma de decisiones sobre qué acciones deben continuar y excelentes deben modificarse.

Etapa	Alcance	Herramientas	Propósito de la herramienta: Mejora
Gestión del riesgo	La gestión del riesgo fortalece la capacidad de la organización para hacer frente a situaciones imprevistas y recuperarse rápidamente de ellas. Al estar preparados para los riesgos, se puede tomar acción de manera preventiva para minimizar el impacto negativo y adaptarse más fácilmente a los cambios.	Matriz de Riesgo	La organización realiza evaluación y seguimiento a las actividades propuestas en las anteriores fases, los datos le permitirá tomar acciones como oportunidades de mejora e identificar e implementar acciones preventivas y tomar mejores decisiones para la organización.
Monitoreo y medición.	En esta etapa se establecen mecanismos de medición e indicadores para las actividades y responsabilidades planteadas en la fase de intervención. Es una herramienta en la que la comunidad establece cómo debe ser medido el avance dentro de las tareas y así determinar un compromiso común sobre el que todos pueden hacer control.	Matriz de indicadores	
Re-examinación	Resalta las acciones que se deben mantener, preveer y dejar de hacer para las siguientes iteraciones de la solución. Le permite identificar a la organización las acciones por las que están orgullosos y reconocer sus avances y esfuerzo. Permite el reconocimiento del aprendizaje y las experiencias durante la construcción de la solución.	Matriz de Seguimiento	

Tabla 4. Etapas y herramientas, fase de Mejora. Fuente: elaboración propia

IV. CONCLUSIONES

El estudio ha permitido desarrollar el modelo de gestión basado en innovación ALIK, utilizando la metodología del doble diamante. Este modelo ha sido inspirado por la práctica ancestral del trabajo colectivo para el bienestar común, proveniente de la comunidad indígena Misak en la región nororiente del departamento del Cauca.

Los resultados del prototipo han demostrado que el modelo ALIK promueve la conexión de una organización con su propósito a nivel individual y colectivo. Además, fomenta la participación inclusiva y diversa, identifica desafíos y ofrece soluciones prácticas para superarlos, facilita el logro de éxitos tempranos y la gestión de alianzas externas, y promueve la mejora continua a través del aprendizaje, la retroalimentación y la evaluación.

La fase de divergencia del modelo permitió una comprensión profunda de las necesidades y perspectivas de las mujeres emprendedoras. Por otro lado, la fase de convergencia promovió la generación y selección de ideas y soluciones innovadoras, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las mujeres.

El modelo ALIK ha sido validado en sus tres fases principales. La primera fase, denominada "Soy parte", se centra

en el reconocimiento y empoderamiento de las singularidades de los miembros de la organización. Utilizando la herramienta del "super héroe", se fomenta el sentido de pertenencia y colaboración entre las emprendedoras que participaron en el ejercicio. En la segunda fase, conocida como "Somos parte", se promueve la cooperación y la resolución de desafíos. Se construyó en equipo "la gran idea" y se llevó a cabo la construcción colectiva de una matriz de actividades, involucrando a todas las emprendedoras y empoderándolas en el proceso. Por último, en la fase de "Tomamos parte", se establece la conexión con el entorno a través de alianzas estratégicas para fortalecer el propósito de la organización. Se implementa un programa de mentoría con empresarios de la región, permitiendo a las emprendedoras establecer conexiones y generar impacto desde el voluntariado.

Finalmente, con ALIK, se busca frecer un modelo que permita a distintas organizaciones mejorar su gestión administrativa de manera fácil y dinámica. A través de diversas etapas y herramientas, se busca facilitar el reconocimiento individual y fomentar el trabajo colaborativo hacia un propósito común, con el objetivo de generar sostenibilidad.



V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. N.A. Hidalgo. La gestión de la innovación como proceso U. de Rica (Ed.), Conocimiento, Innovación y Desarrollo, Impresión Gráfica del Este, Costa Rica (2011), pp. 99-122
2. OCDE. La Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Propuesta de lineamientos para la recolección e interpretación de datos de innovación tecnológica. MANUAL OSLO. 2005. Comisión Europea. Eurostat.
3. N. Anderson, C. de Dreu, B. Nijstad. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science Journal of Organizational Behavior, 25 (2004), pp. 147-173
4. Vlado, Charis y Katimertzopoulos, Fotios, El 'misterio' de la innovación: uniendo el pensamiento económico y empresarial y el enfoque Stra.Tech.Man (2019). Business and Economic Research, 9(1), 236-262, 2019, disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3362613>
5. Gemser, G., y Perks, H. (2015). Co-creación con los clientes: Un campo de investigación de innovación en evolución. Diario de Producto Gestión de la Innovación, 32 (5), 660-665.
6. Bueno, E. (2013) El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. Revista Economía Industrial (388), 15 -22.
7. Creswell, J. (2005). Educational research: planning, conducting and evaluation quantitative and qualitative research. New Jersey, U.S.A.: Pea
8. Drexler, J., Tocancipá, J. (2020). Investigar la vida social: Orientaciones desde la etnografía. Popayán. Universidad del Cauca, 318 p.
9. Strauss, A., Corbin, J. Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia; 2002.
10. Design Council (2015). Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. (pg.7). Recuperado de: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>
11. International Standard Organization. (2015). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. ISO 9001
12. G Foz, G Gofin, I Montaner. Atención primaria orientada a la comunidad (APOC): una visión actual. Atención primaria: conceptos, organización y práctica clínica, 6. a ed.
13. Bueno, J. Fortaleciendo la participación en las organizaciones rurales de pequeños productores: Desarrollo de una herramienta para la construcción colaborativa de un plan de desarrollo comunitario. Maestría en Gerencia para la Innovación Social. Universidad ICESI, 2021.
14. Bernal, C. Metodología de la investigación. México: Pearson-Prentice Hall. 2006.
15. Minayo, M., Assis S., Souza E. Métodos. (org). Avaliação por Abordagem de Programas Sociais. de Métodos. Abordaje de Programas Sociales.] Fiocruz, 2005. 244p.

VI. ANEXOS

ANEXO 1. HERRAMIENTA SOY PARTE MODELO ALIK

Soy Parte - Modelo ALIK

superhéroe

NOMBRE: _____

Mi misión como superhéroe.

Mis habilidades de superhéroe:

- 1.
- 2.
- 3.

Un dibujo de mí misma como superhéroe:

Autorreconocimiento:

Mi Kryptonita es: (cuál es mi debilidad)

El villano es: (contra qué estás luchando)

mi compinche es: (quien te está ayudando)

ANEXO 2. HERRAMIENTA SOMOS PARTE MODELO ALIK

Empresa		SOMOS PARTE						
Responsable		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	INDICADOR	ALIADOS	Relación	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								

ANEXO 3. HERRAMIENTA TOMAMOS PARTE MODELO ALIK



SESIÓN DE MENTORIA

Por favor diligenciar de forma conjunta este registro de memoria de la sesión de Mentoría, antes de terminar la conversación.

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

empresaria(o): _____

Mentor: _____

Temas conversados durante la sesión:

Principales conclusiones: