

**BENCHMARKING PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE UNAB CREATIVE RESPECTO A OTROS
CENTROS DE CREATIVIDAD EN LATINOAMÉRICA.**



ESTUDIANTE

PAULA ANDREA TORRADO DIAZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2019

**BENCHMARKING PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE UNAB CREATIVE EN FRENTE A OTROS
CENTROS DE CREATIVIDAD EN LATINOAMÉRICA.**



ESTUDIANTE

PAULA ANDREA TORRADO DIAZ

U00094518

**INFORME DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TUTOR PEDAGÓGICO

MG. SERGIO PEÑARANDA GARCÍA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA**

2019

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a Dios, por abrir los caminos ante los obstáculos atravesados para la realización de este proyecto de grado, además de ayudarme a poder cumplir un sueño construido durante estos años de estudio, también debo agradecer a mi familia por su apoyo, comprensión y tolerancia no sólo en este proyecto, sino también durante el transcurso y la trayectoria trazada en mi formación profesional, en donde sus ánimos alentaron noches de traspasar jornadas inimaginables, frustraciones; así como por su alegría y compañía ante cada uno de los logros alcanzados.

De igual forma, aprovecho este espacio para sumar a estos agradecimientos a todos los docentes del programa de Negocios Internacionales, a mi tutor de proyecto Sergio Peñaranda y al equipo de Unab Creative quienes con su vocación han orientado mi crecimiento personal, profesional y han potencializado habilidades que no creía poseer.

Mil y mil gracias por creer en mí.

Contenido

1. Introducción	6
2. Descripción de la empresa	8
2.1. Organigrama	10
2.2. Direccionamiento estratégico	11
2.3. Descripción de los productos y servicios	12
3. Informe de practica	14
4. Descripción del problema	16
5. Planteamiento del problema	18
6. Objetivos	19
6.1. Objetivo General	19
6.2. Objetivos específicos	19
7. Justificación	20
8. Marco Referencial	22
8.1. Marco contextual	22
8.1.1. La creatividad en la educación.	22
8.1.2. La internacionalización de la educación superior.	23
8.2. Marco Conceptual	26
8.2.1. El Benchmarking	26
8.2.1.1. Antecedentes históricos.	27
8.2.1.2. Tipología.	28
8.2.1.3. Etapas.	30
8.2.2. El método DOFA.	31
8.2.2.1. Fases del análisis DOFA.	32
8.3. Marco Teorico	32
8.3.1. Teorías de la creatividad.	32
8.4. Marco legal	34
9. Metodología de Investigación	35
9.1. Fases de investigación	36
9.1.1.1 Análisis interno de la unidad.	36

9.1.1.2.	Selección centros de creatividad e innovación referentes.....	36
9.1.1.3.	Selección criterios y análisis de la información.....	36
10.	Resultados de la investigación	37
10.1.	Diagnostico situacional Unab Creative.....	37
10.2.	Centros de Creatividad e Innovación de Latinoamérica	41
10.3.	Variables claves para el análisis comparativo	45
10.4.	Benchmarking Centros de Creatividad e Innovación de Latinoamérica	46
10.4.1.	Tipo de figura jurídica.	47
10.4.2.	Experiencia.....	48
10.4.3.	Público objetivo.	49
10.4.4.	Modalidad.	51
10.4.5.	Tecnología.	51
10.4.6.	Acreditaciones y/o reconocimientos.....	52
11.	Conclusiones.....	54
12.	Recomendaciones.....	56
13.	Lista de anexos	58
14.	Lista de tablas	58
15.	Referencias	59

1. Introducción

El presente trabajo tiene como eje principal el tema de la prestación de servicios de educación continua tanto a nivel nacional como internacionalmente; está claro que la educación es fundamental para el desarrollo de la sociedad y desde tiempos inmemorables las instituciones han velado por la difusión y el mejoramiento de la misma. Se ha observado que la formación profesional no es suficiente para competir en el mercado laboral de hoy en día, sino que se requiere una constante actualización de los conocimientos; es por esto que en los últimos años ha aumentado la oferta de programas educativos que buscan satisfacer dichas necesidades del sector productivo.

La educación continua tiene como objetivo la actualización laboral de las personas en un área del conocimiento específica. Es una opción educativa externa al sistema formal que ofrece no solo alta calidad académica, sino también flexibilidad y duraciones propicias para aquellas personas que por lo general ya están inmersas en el mercado laboral. Actualmente, existe un gran número de instituciones de educación superior que poseen una amplia variedad de programas de pregrado y posgrado, y que han optado por ampliar la oferta de servicios hacia el mercado de la educación continúa buscando suplir las necesidades de dichas personas y compitiendo con la oferta ya existente en el exterior.

Esta investigación se realiza con el interés de conocer las oportunidades de internacionalización que existen para la Universidad Autónoma de Bucaramanga en cuanto al tema de creatividad, innovación y emprendimiento a cargo de la unidad Unab Creative. Por otra parte, se tiene interés en identificar la posible competencia que existe a nivel de Latinoamérica, así como aquellas acciones que han influido para que dichas instituciones

tengan reconocimiento internacional frente a las labores que ha venido realizando Unab Creative para conseguir el mismo objetivo.

Las fases de dicha investigación inician con una revisión bibliográfica de los temas y la metodología a utilizar durante el desarrollo de la misma; seguidamente, se hará una revisión interna de la unidad --Unab Creative—con el fin de tener una visión más clara de la situación en la que se encuentra la organización actualmente. Después se procederá a seleccionar de acuerdo a los criterios anteriormente, los centros de creatividad e innovación de Latinoamérica que estarán sujetos a ser comparados; para finalmente presentar una propuesta de mejora teniendo como base el análisis realizado de la unidad frente a dichos centros y centrándose principalmente en las oportunidades de internacionalización que sean detectadas.

2. Descripción de la empresa

La Universidad Autónoma de Bucaramanga desarrolló el Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento con el cual pretende fomentar habilidades como la creatividad y la solución de problemas complejos para afrontar los retos del futuro, mediante programas de educación formal, no formal, proyectos, consultorías y asesorías en temas donde se debe ser creativo, emprendedor e innovador. (Universidad Autónoma de Bucaramanga, s.f.)

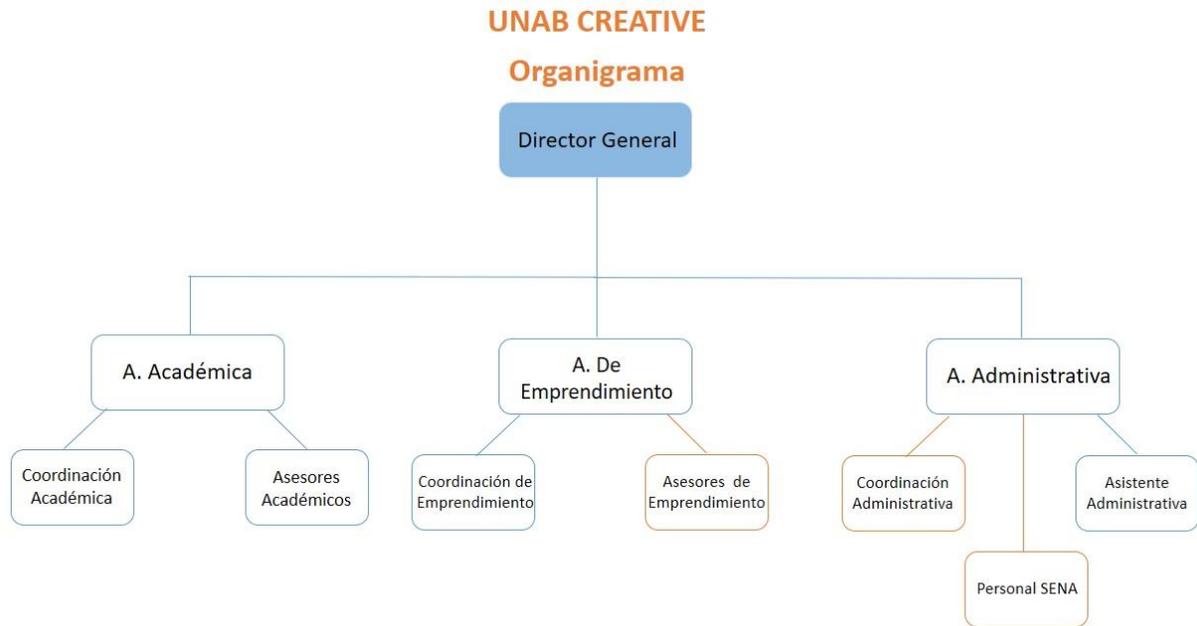
La unidad impacta tres ejes misionales:

Docencia: UNAB Creative se constituye en el punto de encuentro, capacitación, apoyo, creación y de colaboración para los docentes que quieren transformar su metodología de enseñanza, usando modelos y herramientas creativas de vanguardia, para cautivar la atención de los estudiantes y despertar la pasión por el aprendizaje y su formación como líderes innovadores. El Centro promueve el desarrollo de la creatividad, la innovación y el emprendimiento en las estudiantes de pregrado o posgrado mediante cátedras transversales a todos los programas académicos, diseñados con el apoyo de los aliados internacionales y nacionales.

Investigación: El Centro promoverá el desarrollo de proyectos de investigación con estudiantes de variedad de programas académicos que pertenecen a grupos y semilleros de investigación para contribuir e impactar las necesidades del entorno.

Extensión: Con el apoyo de los aliados internacionales y nacionales, se impacta a la sociedad con productos de educación continua, asesoría y consultoría que apoyen los

procesos de innovación y emprendimiento en la región y en el país. (Universidad Autónoma de Bucaramanga, s.f.



Fuente: Elaboración propia

2.2. Direccionamiento estratégico

De acuerdo con Unab Creative (2017), los componentes del direccionamiento estratégico de la unidad son:

Misión: Promover la creatividad como motor de innovación y emprendimiento para el crecimiento económico y social en Colombia.

Visión: En 2020 seremos el Centro de mayor visibilidad en Latinoamérica por su impacto en el fomento de la creatividad en la educación y por su contribución al desarrollo de la innovación y el emprendimiento en Colombia.

Objetivos estratégicos:

- Apoyar el desarrollo y consolidación de procesos de innovación y emprendimiento en Colombia.
- Generar una cultura institucional que promueva el desarrollo de la creatividad como eje de la innovación y el emprendimiento.
- Generar cursos y programas académicos que promuevan el desarrollo de competencias creativas para la innovación y el emprendimiento. (Unab Creative, 2017)

2.3.Descripción de los productos y servicios

La unidad de Unab Creative maneja diversos tipos de productos dirigidos tanto al público externo como a la comunidad Unab dentro de la que se encuentran los estudiantes, graduados, docentes y administrativos. (Unab Creative, s.f.)

En cuanto a los productos enfocados en la comunidad educativa de la universidad, se encuentran cursos electivos o programas de fortalecimiento y acompañamiento para aquellas personas interesadas en emprender un negocio.

Para el sector externo se cuenta con una amplia oferta de cursos abiertos enfocados en el desarrollo de la creatividad y la innovación aplicada a las situaciones cotidianas que se presentan en el ámbito laboral y empresarial. Entre los que se encuentran:

- Design Thinking
- Conformación de equipos innovadores
- Solución Creativa de Problemas
- Wake Up Brain

Asimismo, la unidad presenta programas diseñados exclusivamente para satisfacer necesidades específicas de una compañía. Son realizados a la medida e implican un proceso

de diseño de los contenidos y demás elementos del mismo, con el fin de responder a lo que el cliente requiera. (Unab Creative, s.f.)

3. Informe de practica

Con el objetivo de cumplir con el plan de trabajo propuesto para el proceso de prácticas, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Construcción esquema de procesos de la unidad

Se elaboró el mapa de procesos productivos de la unidad, con el fin de establecer la estrategia comercial de Unab Creative. Asimismo, se incluyó un documento explicativo de cada una de las fases.

- Estandarización y sociabilización del esquema de procesos.

Como parte fundamental de la definición del proceso comercial, se construyeron los documentos y formatos a utilizar en cada una de las etapas del proceso. De igual forma, se realizó una reunión y capacitación con el fin de que todos los miembros del equipo conocieran y empezaran a implementar el nuevo esquema.

- Implementación nuevo esquema de procesos

Se realizó un seguimiento a la implementación de cada una de las etapas del proceso por parte del equipo de trabajo involucrado, con el fin de tener constancia de quienes han cumplido con este y realizar las mejoras que sean necesarias.

- Apoyo proceso de estandarización de productos.

Como parte de los OKR's (Objectives and Key Results) planteados por la unidad para este año, se tiene como objetivo la estandarización de todos los servicios ofrecidos por la misma. Se estableció la línea base con la cual se van a medir todos y cada uno de los

productos; así como, se empezó a estructurar el documento guía sobre el proceso de estandarización.

- Benchmarking nacional e internacional

Teniendo en cuenta la visión de Unab Creative de llegar a mas mercados tanto nacional como internacionalmente, se realizó el primer reporte de benchmarking bimestral; se hizo una presentación con el fin de que tuviera conocimiento acerca de la competencia local, regional e internacional en cuanto a capacitación en temas de creatividad, innovación y emprendimiento. Para esto se tomó en consideración datos sobre la competencia en cuanto precios y costos, metodología a utilizar, medios de captación de clientes, entre otros aspectos.

- Apoyo a la coordinación administrativa

Desde el inicio del proceso de prácticas, se empezó un acompañamiento y apoyo de las actividades del área administrativa de la unidad relacionadas con las metas planteadas para el año en curso.

4. Descripción del problema

Uno de los beneficios que ha traído la apertura comercial y el proceso de internacionalización al mundo es que ha permitido que todos los sectores de la economía experimenten un crecimiento importante, como es el caso del sector servicios y en este caso los de la educación.

La industria de los servicios tiene una gran importancia en la economía a nivel mundial, pues involucra no solo los desarrollos tecnológicos que se producen y que facilitan las comunicaciones y los canales de información, sino que también hacen parte del comercio de bienes. Es por esto que la Organización Mundial del Comercio firmo el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios entre todos los países miembros, con el fin de liberalizar progresivamente el intercambio de los mismos, siendo la comercialización de la educación uno de ellos.

Cada vez la demanda de servicios educativos es mayor gracias al creciente interés por tener un desarrollo profesional constante, lo que ha significado la expansión de los sistemas educativos en diversas partes del mundo, la creación de nuevos tipos de proveedores -- como instituciones con un enfoque más corporativo o compañías de medios de comunicación (Martínez, 2007) --, el aumento de instituciones y la diversificación de sus programas.

Teniendo en cuenta esto, la Universidad Autónoma de Bucaramanga ha decidido ampliar su oferta de servicios educativos y apostarle a través de Unab Creative a programas enfocados en el desarrollo de habilidades tales como la creatividad y la solución de

problemas complejos que preparen a las personas --profesionales y en formación -- para afrontar los retos del futuro.

Otro de los factores importantes en cuanto al comercio de servicios educativos es la movilidad académica la cual ha existido desde hace tiempo; sin embargo, en las últimas décadas se han visto nuevas modalidades que han permitido llegar a un mayor público; pues no solo se están movilizand o personas, sino que también los programas e instituciones están llegando a nuevos territorios.

Por lo que se pretende desarrollar un estudio que evidencie los aspectos claves y ventajas de la unidad, que le permita tener una visión sobre el proceso más adecuado de internacionalización que se desarrolla.

5. Planteamiento del problema

El propósito de este estudio es identificar que oportunidades existen para el Centro de Creatividad, innovación y emprendimiento --Unab Creative-- de llegar a nuevos mercados en América Latina. Para esto se hará una revisión de los centros de creatividad e innovación líderes en la región, para después a través de un Benchmarking realizar un análisis comparativo de la unidad frente a dichos centros.

Unab Creative le apuesta al desarrollo y la integración de habilidades blandas en los procesos de aprendizaje y en el ámbito empresarial, con el fin de preparar a las personas para enfrentar los retos y los requerimientos del futuro. En los últimos años la demanda de este tipo servicios educativos no formales ha ido en aumento, por lo que es el momento oportuno para no solo crecer como uno de los principales centros de la región, sino también para entrar a otros mercados en el exterior.

La internacionalización de la educación puede definirse como un proceso de integración y cooperación de las instituciones educativas con sus pares en otras partes del mundo. Puede ocurrir a través de movilidad académica de estudiantes o profesores, el desarrollo de programas de investigación conjuntos, la conformación de redes internacionales, entre otros.

Teniendo en cuenta esto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades de internacionalización de Unab Creative respecto a otros centros de creatividad de América Latina?

6. Objetivos

6.1.Objetivo General

Identificar a través de un Benchmarking las oportunidades de internacionalización para Unab Creative respecto a otros centros de creatividad de países Latinoamericanos.

6.2.Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional del Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento, Unab Creative.
- Identificar los centros de creatividad e innovación de Latinoamérica de referencia para Unab Creative.
- Establecer las variables claves para tener en cuenta al realizar un análisis comparativo entre Unab Creative y otros centros de creatividad de Latinoamérica.
- Desarrollar un análisis comparativo entre Unab Creative y los centros educativos Latinoamericanos seleccionados como referentes en creatividad.
- Identificar oportunidades de mejora para Unab Creative con base en la información hallada, orientada a la internacionalización de la unidad.

7. Justificación

La Universidad Autónoma de Bucaramanga a través de su Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento, Unab Creative ha buscado ofrecer al público en general no solo una nueva manera de formar y capacitar profesionales en diferentes áreas del conocimiento, sino también prepararlos para los desafíos y retos del ambiente laboral.

Unab Creative cuenta con un par de años de experiencia en la región, en los cuales ha recibido una respuesta positiva por parte de los estudiantes y las compañías a las que ha impactado; sin embargo, uno de sus más grandes objetivos es llevar sus servicios a otros países especialmente de América Latina.

Para lo cual es primordial comprender cuáles son sus puntos a favor y en contra a través de la implementación de una serie de matrices, que posteriormente harán posible una comparación entre diferentes centros líderes en creatividad e innovación de Latinoamérica, con el fin de tener una visión más clara sobre la situación a la que se tendría que enfrentar Unab Creative al momento de expandirse hacia nuevos territorios; pues es importante tener conocimiento acerca de la oferta que existe actualmente a nivel nacional e internacional ya que representa para la unidad una posible amenaza.

Para este fin, se debe realizar un informe de Benchmarking teniendo en cuenta los factores claves para la internacionalización de Unab Creative y que arroje como resultado puntos esenciales que permitan elaborar una propuesta de mejora que pueda ser ejecutada con el fin no solo de prepararse para competir en otras plazas, sino que también este sea el

punto de partida para nuevos y más avanzados estudios enfocados en la penetración de dichos mercados.

8. Marco Referencial

8.1.Marco contextual

8.1.1. La creatividad en la educación.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2018) en los últimos años las habilidades más demandadas en el ámbito laboral han cambiado y seguirán cambiando, pues la lista de habilidades importantes de 2015 se ha modificado y aquellas que ocupaban los primeros puestos pasaron a ser las ultimas para el 2020.

Este es el caso de la creatividad, la cual paso de ocupar el puesto número diez a ser la tercera en la lista ya que, con la llegada de nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajar, los trabajadores deben ser más creativos para aprovechar estos avances y para poderse adaptar al cambio. (Foro Económico Mundial, 2018)

Según Ruiz (citado en Galán, 2011) la educación mecanicista o tradicional, aquella en la que los alumnos reciben y memorizan únicamente la información que reciben del docente; se ha ido pasando de generación en generación y es dicho modelo de enseñanza el que tiende a reducir la creatividad de los estudiantes.

Por otro lado, Pascualetto (2004) afirma que la creatividad no es un don sino una cualidad que poseen todos los seres humanos y que se puede desarrollar a través de la educación. Asimismo; Marín, Castillo y Alfaro (2014) afirman que la creatividad es una competencia importante que deben desarrollar en los estudiantes universitarios y hacerlo a través de espacios diferentes a la zonas o métodos de enseñanza tradicionales, genera grandes efectos en los procesos creativos de cada persona.

Por todo esto es que, las instituciones de educación superior han notado la importancia que tiene para el sector productivo formar profesionales en dichas habilidades y han optado por crear nuevos programas y utilizar nuevas metodologías de enseñanza que ayuden a preparar a aquellas personas que se van a enfrentar a los retos del futuro.

Así lo afirman Hernández, Alvarado y Luna (2015), la sociedad globalizada está en constante cambio y constantemente está demandando cambios en los sistemas de educación, pues en la actualidad se requiere de profesionales con actitud de apertura al cambio y en los que la creatividad y la innovación sean aspectos claves en sus labores.

Formar profesionales innovadores y creativos significa proporcionar ambientes en donde el estudiante no sienta temor de enfrentar nuevos desafíos, logrando así que aprenda nuevas habilidades y desaprenda aquellas que limitan la creatividad; es así como a través de la implementación de modernas técnicas y métodos, la educación superior es la responsable de fomentar y estimular la imaginación creadora (Hernández et al., 2015). Esto implica que las instituciones de educación superior deben propiciar los escenarios y proporcionar a las personas idóneas para que se puedan desarrollar dichas competencias en los futuros profesionales.

8.1.2. La internacionalización de la educación superior.

La internacionalización de la educación superior es el reflejo de un mundo cada vez más globalizado, en donde la necesidad mundial de aprendizaje e investigación ha ido aumentando y se ha ido fortaleciendo gracias a la integración económica y política de los

países, y por el creciente interés de comprensión y relacionamiento intercultural.

(UNESCO, 1995)

Según Cerón (2012), el proceso de internacionalización es clave para mejorar la calidad educativa y formar profesionales capaces de ejercer en un ambiente global. De igual forma, implica que tanto en los estudiantes como en el personal académico y administrativo se deben inculcar habilidades que les faciliten funcionar en un medio multicultural e internacional; es por esto que se debe integrar la dimensión internacional en la docencia, la movilidad académica, la extensión, la investigación, entre otros; a través de la creación de redes universitarias, proyectos de cooperación y oportunidades de intercambio.

Dentro de las estrategias planteadas para avanzar en la internacionalización de las instituciones de educación superior se encuentra: aumentar el número de carreras y programas enfocados en temas internacionales; incrementar la cantidad de estudiantes, profesores e investigadores en situaciones de movilidad académica; generar mayor interés en la investigación colectiva y en asuntos internacionales; desarrollar nuevas redes internacionales; promover el crecimiento de la oferta transfronteriza de programas académicos; crear organizaciones nacionales, regionales e internacionales enfocadas en fomentar la educación internacional. (Cerón, 2012)

La educación superior en América Latina y el Caribe ha tenido una importante expansión en las últimas décadas. Sin embargo, de acuerdo con Gacel y Rodríguez (2017)

la internacionalización de la educación no ha avanzado de la misma manera, pues falta un mayor compromiso por parte de los gobiernos para impulsar políticas públicas que faciliten los procesos de internacionalización.

No obstante, es importante resaltar que existen algunos convenios intrarregionales de colaboración académica como lo son la Alianza del Pacífico, el Programa de Intercambio y Movilidad Académica de las Organizaciones de Estados Iberoamericanos, el programa de Macrouiversidades, entre otros. Siendo Argentina, Brasil y Chile los países que mayor número de estudiantes atrae. De igual forma, existen otras estrategias como la internacionalización del currículo, los programas de doble titulación, la movilidad estudiantil y de académicos, la internacionalización de la investigación, etc. (Gacel y Rodríguez, 2017)

En cuanto a Colombia, se han venido adelantando iniciativas por parte del Gobierno Nacional para mejorar la calidad de la educación superior de acuerdo con las tendencias internacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de instituciones educativas y asegurar condiciones favorables que permitan a la educación superior entrar en un contexto global (Mejía, 2015). Asimismo, es importante resaltar que gracias a organismos públicos como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS), la Fundación para el Futuro de Colombia (COLFUTURO) y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX); Colombia se ha posicionado como uno de los países con mejores sistemas de apoyo a estudiantes para la realización de estancias internacionales (Gacel y Rodríguez, 2017)

Además, desde la creación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCNTI), el objetivo de internacionalización ha sido ampliado incluyendo a un componente fundamental de la educación superior, la investigación. Gracias a dicho organismo, Colombia se ha consolidado a internacionalmente como un lugar con posibilidades de

investigación e innovación y con una academia consolidada, lo cual representa mayor competitividad a nivel global. (Mejía, 2015)

8.2.Marco Conceptual

A continuación, se abordarán los conceptos que fueron claves para entender como fue desarrollado este trabajo, desde los aspectos fundamentales del Benchmarking hasta la situación actual de los centros educativos de creatividad e innovación en Latinoamérica.

8.2.1. El Benchmarking

El Benchmarking es un proceso que se realiza en las empresas con el fin de efectuar una comparación de las actividades, procesos productivos, productos y/o servicios de las empresas líderes en el mercado. El objetivo es aprender las estrategias y métodos de aquellas compañías para después implementar acciones de mejora que generen mayor competitividad.

Según Morales (2009), el benchmarking no se trata de un proceso de una sola vez sino al contrario, debe ser un proceso continuo y constante para poder mantenerse a la vanguardia en un mundo que está constantemente cambiando. Asimismo, afirma que puede ser aplicado en todas las facetas y áreas de un negocio lo cual es realmente importante, ya que expone una visión más general y completa sobre una compañía.

8.2.1.1. Antecedentes históricos.

El desarrollo del Benchmarking como es conocido en la actualidad se dio en Estados Unidos durante los años setenta; se tiene evidencia que las primeras prácticas de Benchmarking se dieron en la compañía Xerox para combatir a la competencia, en un inicio se realizaba en las operaciones industriales para hacer una revisión de los costos de producción respecto de su filial japonesa Fuji, fue tal su éxito que se generó un cambio en el estilo de producción de Estados Unidos y se empezó a aplicar a otras áreas de la empresa.

Después de esto, empezó a ser notoria la importancia de comparar los procesos y productos con la competencia y no solo internamente; de igual forma se empezaron a considerar otras actividades diferentes a la producción como procesos idóneos para ser sometidos a un estudio de Benchmarking. (Morales, 2009)

Más tarde ocurrieron dos hechos que contribuyeron en gran medida a la proliferación del Benchmarking en Estados Unidos; el primero fue la publicación del libro “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” en 1989, en el que se explica los años de experiencia adquirida por la compañía Xerox al aplicar dicha práctica. El siguiente hecho importante de resaltar fue la creación del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el cual tenía como propósito promover y reconocer los conocimientos de calidad ya que los ganadores debían compartir información que ayudara a otras compañías a mejorar sus estándares; asimismo, se les exigía a quienes concursaran implementar y mantener información actualizada sobre tendencias, y realizar evaluaciones comparativas. Aunque fueron pocas las organizaciones que participaban en dicho concurso, era un número considerable el que utilizaba sus criterios como un referente para facilitar sus propios procesos de mejora. (Intxaurburu y Ochoa, 2005)

Su popularización en Estados Unidos fue rápida; sin embargo, en Europa no tuvo la misma acogida, y es solo a partir de 1998 que se empieza a implementar con la ayuda de la Fundación Europea para la Calidad (EFQM) a nivel empresarial, regional, sectorial y de instituciones públicas. (Intxaurburu y Ochoa, 2005)

De acuerdo con lo expuesto por Intxaurburu y Ochoa (2005), la intervención de la academia en esta área de investigación fue un poco más tardía, no fue sino hasta 1992 que se publicaron seis manuales sobre el Benchmarking y fue a partir de entonces que la bibliografía relacionada al tema empezó a expandirse, hasta finales de los noventa cuando comienza su descenso.

Aunque, en la actualidad no existen publicaciones relevantes, si hay una numerosa cantidad de artículos especializados que buscan analizar aquellos temas que han quedado pendientes en los manuales o guías de aplicación. De igual forma es importante resaltar que, desde 1994 existe la Global Benchmarking Network conformada por diferentes centros en Alemania, Italia, Suecia, Estados Unidos y Reino Unido; la cual es un referente en temas de buenas practicas de gestión. (Morán,2014)

8.2.1.2. Tipología.

Se conocen dos tipos diferentes de Benchmarking que se pueden aplicar en una compañía:

El benchmarking interno, consiste en identificar y realizar una comparación con la mejor practica dentro de la misma organización. Para esto debe existir un fácil acceso a la información y no debe haber problemas de confidencialidad. Es de gran ventaja realizarlo

ya que los datos se obtienen con mayor facilidad y rapidez; así como, es de gran utilidad para definir el alcance de un estudio externo si se desea realizar uno posteriormente.

(Zlatanova, 2007)

El benchmarking externo tiene tres clases diferentes: el global o genérico, el competitivo y el funcional:

Según Combata (2011), el Benchmarking global o también llamado genérico, este tipo de investigación revela las mejores prácticas que realizan las empresas, así como permite descubrir los métodos que no se implementan en una compañía y que están trayendo beneficios de todo tipo para aquellas que si lo hacen. Este tipo es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo y es considerado como el verdadero Benchmarking, pues es aquel que observa y busca respuestas fuera del entorno natural de la compañía.

El Benchmarking competitivo se realiza contra los competidores directos de productos o servicios, pues es con quienes se obtendrían resultados más precisos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que por motivos de confidencialidad es realmente difícil obtener información sobre las prácticas de los competidores actualizada y que contribuya al estudio, por lo que es el Benchmarking menos obvio de implementar. (Combata, 2011)

En cuanto al Benchmarking funcional es principalmente utilizado en compañías donde por su naturaleza los procesos pueden ser comparados con empresas de sectores muy diferentes. Ha demostrado ser uno de los tipos de Benchmarking más productivos ya que no existen inconvenientes con la confidencialidad de la información, sino que se genera también un interés por conocer y comprender las prácticas en otros lugares. (Morales, 2009)

8.2.1.3.Etapas.

De acuerdo a Camp (como se citó en Morales, 2009), el proceso del Benchmarking consta de cinco fases claves para un buen desarrollo del mismo. Se inicia con la etapa de planeación, después el análisis, la integración, la acción y finalmente la madurez.

8.2.1.3.1. Etapa de planeación. Su objetivo es planear como se va a realizar el estudio, teniendo en cuenta los pasos que toda investigación tiene; es decir, identificar qué es lo que se va a someter a análisis y que tipo de Benchmarking es el que se va a realizar, una vez establecido esto se procede a determinar que compañías tienen las mejores prácticas para hacer la comparación con estas. De igual forma, se debe establecer la metodología que se va a implementar para la recopilación de los datos. (Morales, 2009)

8.2.1.3.2. Etapa de análisis. Una vez se ha determinado el que, quien y como; se debe proceder a recolectar y analizar los datos, es en esta fase cuando se determina las diferencias entre las operaciones de todas las compañías que son sujeto de estudio y se determina la brecha que existe entre ellas. Se pueden dar tres resultados diferentes: brecha negativa, operaciones en paridad o positiva. (Combata, 2011)

8.2.1.3.3. Etapa de integración. En esta etapa se utilizan los resultados obtenidos en el Benchmarking para fijar los objetivos orientados al cambio de aquellos métodos y prácticas que representan una brecha respecto a otras organizaciones. Es importante planear cuidadosamente como se van a implementar en la compañía los hallazgos que se obtuvieron. Y de igual forma, se debe comunicar a todos los niveles de la empresa para que exista un verdadero compromiso y respaldo. (Castañeda, 2012)

8.2.1.3.4. *Etapa de acción.* Durante esta fase, aquellos objetivos que fueron planteados en la etapa anterior se convierten en acciones específicas que se puedan medir y evaluar posteriormente. Como lo explica Combita (2011), se deben establecer planes de acción donde se incluya un orden a las tareas que han sido fijadas, se asignen los recursos necesarios para poder implementar el plan y se determinen las responsabilidades y resultados esperados. De igual forma, es de gran importancia que se asignen ya sea equipos o una persona encargada de supervisar que dichas tareas sean realizadas.

8.2.1.3.5. *Etapa de madurez.* Esta es la etapa más esperada de todo el proceso de Benchmarking, donde son incluidas mejores prácticas en todos los procesos de la organización y se convierte en una actividad esencial y de gran influencia para la gerencia, alcanzando así una posición de liderazgo. (Abreu et. al, 2006)

8.2.2. El método DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para el diagnóstico empresarial, permite intervenir en la formulación, aplicación y seguimiento de las estrategias de una organización, y a su vez da a conocer una visión más general de la situación en la que se encuentra la compañía tanto interna como externamente. (Ponce, 2007)

Para esto se deben evaluar las debilidades y fortalezas que hacen parte de la situación interna, mientras que el entorno se analiza a través de la identificación de las oportunidades y amenazas que posee la compañía. Para después con dicho resultado se pueda realizar un plan que minimice las amenazas y debilidades, impulse las fortalezas y aproveche las oportunidades. (Amaya, 2010)

8.2.2.1.Fases del análisis DOFA.

El método DOFA es un proceso que está compuesto por una serie de etapas que deben ser ejecutadas para garantizar un correcto análisis de la información. Se inicia con la delimitación y descripción del problema; a continuación, se prosigue con la preparación de la matriz donde se identifican los cuatro componentes de la misma. Luego de esto, se procederá a elaborar la matriz de impacto en la que se toman los puntos de más alto impacto para la organización y se valoran dependiendo de su importancia.

Finalmente, se elabora la matriz de estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades, disminuir las debilidades y planificar como se van a contrarrestar las amenazas una vez estas se materialicen. De acuerdo a Amaya (2010) debe tratarse de acciones objetivas, controlables, cuantificables o que sean sencillas para realizarles seguimiento

8.3.Marco Teorico

8.3.1. Teorías de la creatividad.

Desde hace tiempo se ha intentado descifrar la relación que existe entre la educación y la creatividad, y a pesar de las numerosas investigaciones que se han realizado aún no se llegado a un acuerdo sobre este tema y sobre si existe la posibilidad real de estudiar y/o aprender la creatividad.

Una de las primeras personas en opinar sobre este tema fue Joy Paul Guilford, quien aseguro que puede o no existir una relación; sin embargo, no hay forma de saberlo pues los test de inteligencia no miden las aptitudes relacionas con la creatividad. Lo que quería decir

que la inteligencia es un concepto amplio en donde cabe perfectamente la creatividad, la cual denomino pensamiento divergente. (Sánchez et. al, 2010)

De acuerdo a Esquivias (2004), en 1960 Mac Kinnon realiza estudios con personas de diferentes áreas como la escritura, las matemáticas, la arquitectura, entre otros; donde se obtienen como resultado características de tipo temperamental y motivacional de quienes son considerados como personas creativas. Posteriormente, Kinnon, May y Torrance encontraron que los estudiantes con coeficiente intelectual alto no tienen los mismos rendimientos en temas de creatividad, y quienes son creativos pueden no tener un C.I. alto; esta teoría más tarde fue reafirmada por Jackson en 1962.

Por otro lado, Torrance se dedicó a analizar las causas del desarrollo de la creatividad en los niños en el ambiente escolar, las causas que reprimen su creatividad y las características de un niño creativo. Respecto a esto, encontró que los niños creativos son vistos como diferentes tanto por sus compañeros como por sus docentes y que generalmente son reprimidos por dicha actitud.

Paul Torrance es conocido por haber dedicado su vida a sus investigaciones sobre la creatividad, pues diseñó una serie de test de pensamiento creativo que permitió demostrar que si se puede predecir el éxito en cuanto a la creatividad en la adultez desde la etapa escolar. Y a través de estos mismos estudios, determinó las claves de la creatividad en las que se encuentra: la curiosidad, flexibilidad, sensibilidad ante los problemas, confianza en sí mismos, redefinición, originalidad y capacidad de perfección. (Esquivias, 2004)

Uno de los modelos más recientes fue el planteado por Saturnino de la Torre en 2006, basado en las tres P: Persona, proceso y producto. La creatividad tiene un lugar importante

en todos los aspectos del ser humano por lo cual debe estar acompañada de una educación amplia en todas sus dimensiones y en la que puedan interactuar entre sí las tres P.

Asimismo, propone que la creatividad debe ser estudiada y evaluada desde la complejidad, interactividad, diversidad, la toma de decisiones, la utilidad social y la conciencia. (Valero et. al. 2016)

Desde entonces se han realizado diversos estudios y se han planteado teorías tratando de explicar desde distintos ámbitos el tema de la creatividad y el impacto que tiene en todas las áreas y aspectos de la vida del ser humano. Es por esto que su desarrollo ya no se basa en un proceso introspectivo, sino que ahora son importantes organizaciones las interesadas en proporcionar ambientes donde se pueda pensar, crear y explotar dichas habilidades en busca de una mejora continua de las mismas.

8.4. Marco legal

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la educación es el sector que mayor inversión va a recibir en los próximos cuatro años, pues se espera alcanzar una cobertura del 60% de la educación superior. Asimismo, y teniendo en cuenta el auge que ha tenido la cultura emprendedora, se han dispuesto cerca de 30 billones de pesos para la creación de programas que apoyen el emprendimiento, la productividad y la formalización; con el fin de posicionar a Colombia en la cuarta Revolución Industrial. (Colombia Joven, 2019)

De igual forma es importante resaltar que, el gobierno nacional ha propuesto una estrategia de apoyo para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos y empresas que le

apuesten a la innovación y a las industrias creativas, siendo esta una plataforma para promover el progreso económico del país. Por medio de diversos programas se pretende respaldar, apoyar y asesorar para el desarrollo de habilidades de competencias a aquellas sobre emprendimiento. (Presidencia de la República, 2018)

9. Metodología de Investigación

El presente trabajo se realizó principalmente a través de un enfoque cualitativo de carácter descriptivo. De acuerdo con Sampieri et al. (2014) los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, perfiles, características de personas, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a análisis. Este tipo de investigación busca únicamente recolectar información de manera independiente sobre las variables que se están midiendo, mas no indicar como se relacionan estas.

En este caso el propósito de la investigación es hacer un análisis de las características diferenciales entre centros de creatividad e innovación de Latinoamérica y Unab Creative, por lo cual fue necesario desarrollar una revisión bibliográfica que abordo desde las técnicas usadas para el estudio de la información, hasta la conceptualización de la creatividad en la educación y la internacionalización de la misma.

Durante la ejecución de dicho estudio se procedió a evaluar internamente a la organización; así como, se puso en práctica los principios del Benchmarking competitivo para dar respuesta a la pregunta de investigación.

9.1.Fases de investigación

El proceso de investigación se desarrolló a partir de la ejecución de tres etapas el análisis de la situación interna del centro, selección de los centros y análisis de los datos obtenidos.

A continuación, se hace una breve descripción de cada una de las fases que lo componen:

9.1.1.1 Análisis interno de la unidad.

En la primera etapa se realizó el diagnóstico de la situación actual de la unidad Unab Creative, para esto se emplearon tres matrices diferentes que son la DOFA, PCI y POAM, en las que se tuvo en cuenta las fortalezas y debilidades internas de la organización junto con las amenazas y oportunidad que se presentan en el contexto exterior.

9.1.1.2. Selección centros de creatividad e innovación referentes.

Durante esta etapa se desarrolló la búsqueda en América Latina de los centros referentes en creatividad e innovación y los cuales van a ser objeto de comparación con Unab Creative. Para la selección de los mismos se realizó una matriz de priorización.

9.1.1.3. Selección criterios y análisis de la información.

Los criterios fueron determinados teniendo en cuenta los requerimientos hechos por el equipo de Unab Creative, pues fueron aquellas variables que generaban mayor las que estuvieron sujetas a análisis. A partir de esto, se procedió al estudio de los datos y la presentación de unas recomendaciones sobre los puntos a mejorar.

10. Resultados de la investigación

10.1. Diagnóstico situacional Unab Creative

Para el análisis realizado fue implementada la matriz PCI con el fin de clasificar y tener un perfil más completo sobre el grado en el que se encuentran las debilidades y fortalezas de cada uno de los recursos internos de la organización, este es un medio que permite examinar la posición estratégica en la que se encuentra la unidad y que áreas necesitan mayor atención.

Tabla 1

Matriz PCI

Matriz PCI									
Capacidad	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
Planeación y organización			X					X	
Comunicación y control gerencial		X						X	
Cumplimiento de metas				X			X		
COMPETITIVA									
Calidad del servicio		X					X		
Portafolio de productos			X					X	
Publicidad				X			X		
FINANCIERA									
Disponibilidad de capital			X					X	
Rentabilidad				X			X		
TECNOLOGICA									
Capacidad de Innovación	X						X		

Nivel de tecnología utilizado	X		X
TALENTO HUMANO			
Motivación	X		X
Nivel académico del talento humano	X		X

Elaboración propia

A partir de la aplicación de la matriz, se encontraron las siguientes debilidades:

Las metas planteadas en un inicio no se han cumplido en el tiempo que se tenía estipulado para el desarrollo de las mismas, ya que han pasado a un segundo plano dentro de las actividades que realiza la unidad.

La publicidad es un tema primordial para cualquier organización y en este caso ha sido poca la inversión. Es necesario realizar un trabajo más profundo para generar mayor reconocimiento como una unidad independiente de la universidad.

El retorno de la inversión está ligado con las metas planteadas, pues el dinero facturado en el transcurso de este tiempo no es suficiente para poder cumplir con el objetivo que se tenía para fin de año.

Seguidamente, se implementó la matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) para realizar el diagnóstico de la situación externa de aquellos factores que apoyan de alguna manera la actividad que desempeña la organización.

Tabla 2

Matriz POAM

Matriz POAM									
Capacidad	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICA									
Crecimiento del sector	X						X		
Integración económica entre países		X						X	
Incentivos gubernamentales		X						X	
SOCIAL									
Exigencias del mercado laboral		X						X	
Desconocimiento de los programas, servicios y beneficios de la unidad					X			X	
Tendencias de consumo	X						X		
TECNOLOGICA									
Velocidad del desarrollo tecnológico		X					X		
Acceso a la tecnología	X						X		
COMPETITIVA									
Nuevos competidores					X			X	
Oferta de programas en nuevas modalidades					X			X	

Elaboración propia

Dentro de las amenazas que se encontraron y las cuales requieren mayor atención se encuentran:

La entrada de nuevos competidores por parte de tanto instituciones educativas como de empresas privadas, con propuestas de valor similares al Centro Unab Creative. De igual

forma, la creciente oferta de programas diseñados en modalidades que aún no son manejadas por la unidad.

Asimismo, el poco conocimiento y el rechazo que puede llegar a existir sobre el tipo de servicios que se ofrecen y la aplicación que pueden tener en la vida de las personas a las que impacta; esto como resultado del atraso cultural que existe en cuanto la integración de temas como la creatividad y la innovación en ámbitos como el laboral.

Adicionalmente, se empleó la herramienta DOFA la cual permitió conocer las debilidades y fortalezas de la organización, como las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desempeña; para a partir de los resultados obtenidos generar posibles estrategias de mejora que minimicen sus debilidades y el impacto negativo del ambiente.

Tabla 3

Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Alianzas con importantes centros y universidades internacionales (Centro Internacional de Estudios en Creatividad).- Prestigio brindado por el respaldo educativo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.- Infraestructura.- Personal experimentado e idóneo para el desempeño de las actividades propias del centro.- El centro es pionero en la región en el desarrollo de actividades orientadas a la innovación, la creatividad y el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none">- Creciente demanda por servicios educativos.- Creciente interés por incorporar la creatividad e innovación en los procesos de aprendizaje.- Crecimiento demográfico.- Aumento de la competitividad.- Mayores exigencias en el mercado laboral.- Gran capacidad de difusión en TICs.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en la implementación de los servicios en el ámbito externo. - Pocas ventas al sector externo. - Promoción insuficiente. - Insuficiente orientación comercial. - Estrategia de comunicación débil. - No hay seguimiento interno del plan estratégico. - Debilidad en la estructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos competidores. - Falta de conocimiento sobre los servicios ofrecidos, por parte del público externo. - Creciente oferta de programas educativos gratuitos.

Elaboración propia

10.2. Centros de Creatividad e Innovación de Latinoamérica

En primer lugar, se seleccionaron los países de origen de dichos centros tomando como referencia el Índice Mundial de Innovación 2018, publicado por la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI). A partir de esto, los países Latinoamericanos que ocupan los primeros lugares son:

Tabla 4

Ranking de innovación Latinoamericano

País	Puesto
Chile	47
México	56
Uruguay	62
Colombia	63
Brasil¹	64
Panamá	70
Perú	71

¹ Debido a la diferencia idiomática, Brasil fue excluido del análisis y se tomó a Perú como el sexto país del ranking

OMPI

En cuanto a los criterios que se van a tener en cuenta para la selección y clasificación de los centros Latinoamericanos se encuentran²:

Tabla 5

Criterios de selección matriz de priorización

Trayectoria	Superior a 2 años	Peso: 15%
Infraestructura	Espacio y tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades	Peso: 15%
Impacto en redes sociales	Número de seguidores y frecuencia de las publicaciones	Peso: 15%
Recurso Humano	Número de profesionales a disposición del centro y la experiencia que estos poseen	Peso: 15%
Alianzas	Convenio con al menos un centro nacional o internacional	Peso: 25%
Clientes	Tipo y tamaño de los clientes atendidos	Peso: 15%

Elaboración propia.

² Los criterios fueron el resultado de una lluvia de ideas realizada junto al equipo de Unab Creative.

Posteriormente, se realizó la selección de las organizaciones que serían parte del estudio. A partir de la aplicación de una matriz de priorización (ver anexo A) se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6

Resultados matriz de priorización

Chile	Centro de Innovación UC- Anacleto Angelini	4.6
	Ennovate Escuela de Negocios	2.0
	Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología	3.7
	Idemax	3.2
	Create – Centro de Creatividad, Tendencias y Emprendimiento	2.5
	Thinkx Chile	3.9
	México	Centro para Certificación en Creatividad
Academia Mexicana de Creatividad		3.1
Centro		2.8
Agile Academy		2.8
Design Thinking México		2.9
Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE		3.1
Uruguay	Initium	3.5
	Centro Ithaka	2.5
	C-emprendedor	3.3
	Centro de Innovación y Emprendimiento (CIE)	3.3
Panamá	Asociación de Jóvenes emprendedores	3.4

	Centro de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Emprendimiento de Azuero	2.8
	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación SENACYT	3.0
Perú	Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor	3.2
	Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprende UP	3.5
	Motivación Lúdica	2.5
	Centro de Emprendimiento (Universidad de Lima)	3.4
Colombia	NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación	3.6
	Centro de Emprendimiento e Innovación - CEIN	3.3
	Lo hice con Feeling	3.0
	Corporación Calidad – Centro de Pensamiento e Investigación	2.6
	Hackoi – Laboratorio de Negocios	2.7
	Nogma	3.2
	Borealis	4.0

Elaboración propia

Después de aplicada la matriz, los ocho centros de creatividad e innovación latinoamericanos que obtuvieron mayor puntaje (siendo 4,6 el mayor y 3,5 el menor), son:

Tabla 7

Centros Seleccionados

Chile	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini - Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología - Thinkx Chile
México	<ul style="list-style-type: none"> - Centro para Certificación en Creatividad
Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> - Initium
Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprende UP
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> - NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación - Borealis

Elaboración propia

A continuación, se procederá a realizar el análisis de los diferentes centros latinoamericanos a partir de los criterios o variables que fueron dispuestas a estudio. Dicho análisis comparativo pretende describir las características más visibles de cada uno de estos centros, frente al centro Unab Creative.

10.3. Variables claves para el análisis comparativo

Se realizó una lista de todas las variables que podrían ser estudiadas, para después seleccionar aquellas que generaban mayor interés para el equipo y con las cuales se iba a realizar el análisis comparativo.

Tabla 8

Variables análisis comparativo

Tipo de Figura Jurídica	Organización pública, privada o perteneciente a una institución académica.
Acreditaciones y/o reconocimientos	Cantidad y tipo de certificaciones nacionales e internacionales.
Experiencia (Proyectos ejecutados)	Tipo y cantidad de proyectos ejecutados. Así como, tipo de clientes.
Público Objetivo	Servicios dirigidos al sector empresarial o académico.
Modalidad	Presencial y/o virtual
Tecnología	Recursos tecnológicos con los que cuenta el centro

Elaboración propia

10.4. Benchmarking Centros de Creatividad e Innovación de Latinoamérica

Tomando como referencia el Índice Mundial de Innovación 2018 de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), se clasificaron los primeros cinco países Latinoamericanos del ranking entre los que se encuentran: Chile, México, Uruguay, Colombia, Panamá y Perú.

10.4.1. Tipo de figura jurídica.

Tabla 9

Tipo de Figura jurídica

	Centro	Tipo de figura jurídica
Chile	Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini	Institución educativa
	Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología	Institución educativa
	Thinkx Chile	Institución privada
México	Centro para Certificación en Creatividad	Institución privada
Uruguay	Initium	Institución educativa
Perú	Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprende UP	Institución educativa
Colombia	NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación	Organización publico/privada
	Borealis	Institución privada

Elaboración propia

Del total de centros de creatividad, innovación y emprendimiento descritos anteriormente, se encontró una gran similitud en que son las universidades tanto públicas como privadas las que se encargan de liderar proyectos que fomentan la creación de dichos centros desde un ámbito más académico, pues del total de organizaciones solo tres fueron constituidas por personas ajenas a la academia; esto podría significar que hay un creciente interés por parte de las universidades para desarrollar y fomentar esta clase de habilidades en sus estudiantes.

Situación que es similar en el Centro Unab Creative, el cual nació de una iniciativa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga para desarrollar habilidades creativas en su comunidad, que los prepararan para los retos del futuro.

10.4.2. Experiencia.

Tabla 10

Nivel de experiencia

	Centro	Nivel de experiencia (proyectos ejecutados)	Nivel de experiencia (clientes impactados)
Chile	Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini	Nivel alto	Nivel alto
	Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología	Nivel alto	Nivel medio
	Thinkx Chile	Nivel bajo	Nivel alto
México	Centro para Certificación en Creatividad	Nivel bajo	Nivel alto
Uruguay	Initium	Nivel bajo	Nivel bajo
Perú	Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprede UP	Nivel alto	Nivel alto
Colombia	NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación	Nivel medio	Nivel medio
	Borealis	Nivel bajo	Nivel alto

Elaboración propia

Tomando la experiencia como el total de proyectos que se han ejecutado, se hizo evidente que son aquellos centros pertenecientes a instituciones académicas los que más investigaciones han realizado; sin embargo, de la cantidad de centros analizados se estima que tan solo tres dedican parte de su espacio y equipo a dicha actividad.

Esto podría deberse a una falta de recursos económicos y humanos, así como un atraso en el desarrollo tecnológico y científico, aspecto casi evidente en gran parte de Latinoamérica.

Son las instituciones chilenas las que se destacan en la ejecución y apoyo a proyectos de base científico tecnológica, con el fin de generar una transferencia de conocimientos desde los laboratorios y salones de clase a organizaciones en diferentes sectores económicos.

Por otro lado, es importante resaltar que son aquellas organizaciones independientes de la academia las que tienen mayor experiencia en cuanto a la aplicación de sus servicios en el sector externo; tanto por la cantidad de clientes como por el tamaño y reconocimiento de los mismos.

En el caso de Unab Creative, en los años que lleva en funcionamiento ha sido algo escasa la experiencia con organizaciones de otros sectores diferentes al educativo, esto se debe a que desde sus inicios se ha enfocado en desarrollar e impactar con sus actividades a la comunidad Unab.

10.4.3. Público objetivo.

Es fundamental tener en cuenta que para este análisis fueron seleccionados algunos centros constituidos por Universidades, por lo cual brindan servicios a sus estudiantes; no

obstante, se observó que gran parte de ellos tienen una oferta enfocada a empresarios y organizaciones.

Se evidenció que son muy pocos los centros que se dedican exclusivamente a la academia; lo que lleva a pensar que se debe a la integración que se pretende generar entre la comunidad educativa y los diversos sectores económicos, con el fin de que haya un mejor desarrollo individual y por ende una mejoría en la economía regional y nacional.

Unab Creative surgió como una idea para incorporar la creatividad e innovación en las actividades y programas de la universidad; sin embargo, el centro decidió generar un mayor impacto en la sociedad y para este momento ofrece servicios al público externo que involucra desde personas ajenas a la comunidad Unab hasta empresas de todos los sectores.

Tabla 11

Público objetivo

	Centro	Público Objetivo
Chile	Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini	Empresas, Alumnos, Académicos
	Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología	Comunidad universitaria, público externo
	Thinkx Chile	Empresas, público externo en general
México	Centro para Certificación en Creatividad	Empresas, público externo en general
Uruguay	Initium	Alumnos y egresados, público externo

Perú	Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprede UP	Estudiantes, publico externo
Colombia	NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación	Todo tipo de publico
	Borealis	Empresas, publico externo en general

Elaboración propia

10.4.4. Modalidad.

Durante el análisis se hizo notorio que son muy pocos los centros que ofrecen sus servicios de formación y capacitación en modalidad virtual, esto como ya ha sido mencionado se debe a la falta de recursos tecnológicos que dificultan la propagación hacía más personas u organizaciones; asimismo, se podría inferir que el pensamiento tradicionalista característico de la sociedad latinoamericana ha dificultado que la formación virtual tenga una mayor acogida.

Aunque Unab Creative aún no posee ningún curso o taller virtual que esté disponible a todo el público, esta poca oferta a nivel de Latinoamérica podría representar una oportunidad para llegar a nuevos mercados que no están siendo explotados y que poseen un gran potencial.

10.4.5. Tecnología.

La tecnología es uno de los aspectos que mayor relevancia para el desarrollo de proyectos investigativos, y como ya ha sido mencionado anteriormente se percibió un atraso tecnológico entre los distintos centros. Adicionalmente, es importante resaltar que

son solo aquellos centros pertenecientes a instituciones de educación superior los que se destacan en este tema.

Como es el caso del Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini perteneciente a la Pontificia Universidad Católica de Chile, el cual cuenta con una alta tecnología aplicada a proyectos de investigación y desarrollo realizados para el sector productivo.

Se podría decir que la tecnología que posee el centro Unab Creative es uno de sus puntos a favor, pues cuenta con herramientas a la vanguardia a las que tanto estudiantes y docentes como administrativos tienen acceso en caso de necesitarlas para resolver o desarrollar una idea en específico.

10.4.6. Acreditaciones y/o reconocimientos.

Tabla 12

Acreditaciones internacionales

	Centro	Acreditaciones Internacionales
Chile	Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini	<ul style="list-style-type: none"> - The University of Queensland - Netherland Organization for Applied Scientific Research - Tecnalia Inspiring Business
	Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología	No posee ninguna acreditación internacional
	Thinkx Chile	No posee ninguna acreditación internacional
México	Centro para Certificación en Creatividad	Acreditado por el Centro Internacional de Estudios en

		Creatividad – Universidad de Buffalo State College
Uruguay	Initium	No posee ninguna acreditación internacional
Perú	Centro de Emprendimiento e Innovación – Emprende UP	No posee ninguna acreditación internacional
Colombia	NeuroCity – Laboratorio de Creatividad e Innovación	No posee ninguna acreditación internacional
	Borealis	No posee ninguna acreditación internacional

Elaboración propia

El Centro de Innovación UC – Anacleto Argelini de Chile y el Centro para Certificación en Creatividad de México son los únicos acreditados por instituciones pioneras en creatividad e innovación a nivel internacional. De igual forma, han recibido distinciones por parte de importantes organizaciones en sus respectivos países.

Por otro lado, se debe recalcar que de los ocho centros analizados ninguno comparte la misma certificación por lo cual no se puede tener un punto de referencia claro para medir dicho criterio.

En cuanto a Unab Creative, se cuenta con la certificación por parte del Centro Internacional de Estudios en Creatividad de la Universidad de Buffalo en Estados Unidos, uno de los más reconocidos mundialmente por sus programas educativos enfocados en el desarrollo de habilidades creativas, liderazgo y solución de problemas.

11. Conclusiones

A partir de la elaboración del presente trabajo, se pudo concluir lo siguiente:

- El centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento –Unab Creative—debe prestar una mayor atención a las estrategias implementadas al sector externo pues presenta una deficiencia en la promoción y comercialización de sus servicios.
- El creciente interés por implementar la creatividad en las industrias tradicionales representa una gran oportunidad para que Unab Creative pueda entrar a nuevos mercados.
- Aunque han entrado nuevos competidores, Unab Creative debe aprovechar este momento para posicionarse en el mercado como uno centro de reconocimiento en la región.
- De un total de 30 centros latinoamericanos que fueron analizados a través de la matriz de priorización, se seleccionaron ocho de los cuales tres pertenecían a Chile, dos colombianos, uno de México, Uruguay y Perú respectivamente.
- Para la realización del Benchmarking se identificaron como criterios de estudio el tipo de figura jurídica, la modalidad de los servicios ofrecidos, la tecnología, el público objetivo, las acreditaciones y la experiencia (tanto en proyectos realizados como el tipo y cantidad de clientes externos atendidos)
- Unab Creative posee ventajas en cuanto a la tecnología, las alianzas y/o certificaciones internacionales con las que cuenta.
- La diversificación de los tipos de servicios o modalidades puede representar para la unidad una forma de entrada a nuevos mercados internacionales.

- El respaldo con el que cuenta la unidad por parte de la universidad es un aspecto favorecedor frente a centros, pues el público impactado siente un mayor respaldo por el reconocimiento que posee la Unab.
- Como propuesta enfocada a la mejora de la unidad, se recomienda implementar un equipo de profesionales enfocados exclusivamente a impactar al sector externo, con el fin de poder cumplir con los objetivos financieros.

12. Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la internacionalización es uno de los objetivos de Unab Creative y basados en los resultados del Benchmarking, se presenta una lista de sugerencias orientadas a reducir las debilidades de la organización y los obstáculos que dificultan la entrada a nuevos mercados.

Para dicho fin, el Centro de creatividad, innovación y emprendimiento Unab Creative debe realizar una diferenciación de las actividades y recursos invertidos dentro de la organización que permita que haya un enfoque más profundo a cada uno de los públicos objetivos; esto quiere decir que sería favorable conformar equipos orientados a los servicios dirigidos a la comunidad Unab y aquellos dirigidos al sector externo, con el fin de que los esfuerzos de la unidad sean encaminados a cumplir las metas que se han ido planteando, como es el caso de obtener mayor experiencia en el manejo de clientes del sector externo.

Por otro lado, Unab Creative cuenta con una ventaja en cuanto a la infraestructura y tecnología que posee, la cual debe ser aprovechada para obtener mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional. Para esto es importante que se genere una mayor visibilidad de dichos aspectos y así atraer a más personas e instituciones interesadas en los servicios de la unidad.

De igual forma, el centro Unab Creative al pertenecer a la comunidad universitaria tiene mayores facilidades para crear nuevas alianzas y explorar las ya existentes entre diferentes instituciones Latinoamericanas, dichas alianzas harían posible que se internacionalice la unidad por medio de diferentes modalidades tales como la modalidad académica de

estudiantes, docentes e investigadores; internacionalización del currículo y de la investigación; participación en redes universitarias; entre otros.

13. Lista de anexos

[Anexo A. Matriz de selección Centros de Creatividad](#)

14. Lista de tablas

Tabla 1. Matriz PCI.....	37
Tabla 2. Matriz POAM.....	39
Tabla 3. Matriz DOFA.....	40
Tabla 4. Ranking de innovación latinoamericano.....	41
Tabla 5. Criterios de selección matriz de priorización	41
Tabla 6. Resultados matriz de priorización.....	42
Tabla 7. Centros seleccionados.....	45
Tabla 8. Variables análisis comparativo.....	46
Tabla 9. Tipo de figura jurídica.....	47
Tabla 10. Nivel de experiencia.....	48
Tabla 11. Público objetivo.....	50
Tabla 12. Acreditaciones internacionales.....	52

15. Referencias

Abreu, E., Giuliani, C., Kassouf, N., y Alves, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Revista Invenio*, 9 (17), 77-94.

Amaya, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para el diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Recuperado de:
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>

Cañón, J. (2005). Internacionalización de la educación superior y educación superior internacional: elementos para un análisis sociológico general. *Revista Colombiana de Sociología*, (25), 105-125. Recuperado de:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/viewFile/11370/12035>

Castañeda, A. (2012). *Estudio de competitividad en la gestión de la educación virtual del caso EAN*. (Tesis de pregrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Centro de creatividad, innovación y emprendimiento Unab Creative (sin fecha). *Universidad Autónoma de Bucaramanga*. Recuperado de:
<http://www.unab.edu.co/unab-creative>

Cerón, J. (2012). La internacionalización de la educación superior, factor clave para fortalecer la calidad educativa y mejorar las condiciones de vida de la sociedad. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 4 (2), 55-71

Colombia Joven (2019). *Plan de Desarrollo: 2018-2022*. Recuperado de:

http://www.colombiajoven.gov.co/noticias/2019/Paginas/190207_Plan-de-Desarrollo-2019-2022.aspx

Combita, J. (2011). *Benchmarking de programas académicos de posgrado en administración y negocios de universidades en Estados Unidos y Latinoamérica, y los programas académicos de la universidad EAN*. (Tesis de pregrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Esquivias, M. (2004). Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 5 (1), 1-17. Recuperado de:

http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf

Foro Económico Mundial (2018). *The future of Jobs report 2018*. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Gacel, J., y Rodríguez, S. (2017). La internacionalización de la educación terciaria en América Latina y el Caribe: avances, tendencias y visión a futuro. En P, Henríquez (Ed.), *La internacionalización de la educación terciaria en América Latina y el Caribe: avances, tendencias y prospectiva* (pp. 57-88). Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba

Galán, R. (2011). Niveles de creatividad en estudiantes universitarios por áreas de conocimiento de una universidad pública. *Revista Teckne*, (9), 33-37

Hernández, I., Alvarado, J., y Luna, S. (2015). Creatividad e Innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista Virtual Universidad*

Católica del Norte, (44), 135-151. Recuperado de:

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/620/1155>

Intxaurburu, M., y Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (12), 73-103

Marín, A., Castillo, M., y Alfaro, M. (2014). Creatividad, Innovación y Centros de Educación Superior: Desafíos para proveer de profesionales en el siglo XXI. *Revista Universitaria Ruta*, 16(1), 59-65.

Martínez, D. (2007). *Plan estratégico exportador a Centroamérica del Centro de Educación Continuada de la Universidad del Norte*. (Tesis de maestría). Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Mejía, O. (2015). *Internacionalización de la educación superior en Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Morales, G. (2009). *Benchmarking*. Recuperado de: <https://ebookcentral-proquest-com.aure.unab.edu.co>

Morán, D (2014). *Benchmarking: un viaje a la excelencia*. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Segovia, España.

Objetivos estratégicos (2017). *Centro de Creatividad, innovación y emprendimiento Unab Creative*. Recuperado de: <https://creative.unab.edu.co/nosotros/objetivos-estrategicos/>

Pascualetto, G. (2004). Creatividad en la educación universitaria. Hacia la concepción de nuevos posibles. *Cuadernos del Centro en Estudios de Diseño y Comunicación*. (16), 67-76

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Presidencia de la Republica (2018). *Lanzan estrategia de apoyo a los emprendedores e innovadores de la Economía Naranja*. Recuperado de:
<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181103-Lanzan-estrategia-de-apoyo-a-los-emprendedores-e-innovadores-de-la-Economia-Naranja.aspx>

Sampieri, R., Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernandez Collado y Pilar Baptista Lucio* (6ª. Ed. --.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Sánchez, M., Almeida, L., Sáinz, M., y Ferrándiz, C. (2010). *Creatividad y alta habilidad*. Recuperado de:
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11458/1/108.pdf>

UNESCO (1995). *Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior*. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000989/098992s.pdf>

Valero, J., Valero, I., Coca, J., y Leyva, A. (2016). Creatividad y educación para el siglo XXI desde una perspectiva sociológica. *Revista Universidad Santiago de Compostela*, 15(2), 201-222.

Zlatanova, G. (2007). *Guía de Benchmarking. Teoría y práctica de esta metodología*. Madrid, España: Asociación Española para la Calidad