



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO DE GRADO

**Un Action Research Project para la innovación en Bienestar Universitario de la
Universidad de La Sabana**

Asesor: Andrés Mejía Villa

Presentado por:
María Isabel Velásquez Ramírez
Erick Vilaró Barón

Chía, julio de 2022

Índice de Contenidos

PRÓLOGO	5
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA	7
1.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD	7
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD.....	9
1.5 DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA	11
2.1 LA INNOVACIÓN COMO UN PROCESO	12
2.2 LA INNOVACIÓN COMO UN RESULTADO	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. PROBLEMA	15
4. OBJETIVOS	15
5.1 GENERAL	15
5.2 ESPECÍFICO 1.....	15
5.3 ESPECÍFICO 2.....	15
6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
7 MARCO CONCEPTUAL	16
7.1 CONCEPTO Y MODELOS DE INNOVACIÓN	16
7.2 CREATIVIDAD.....	20
7.3 BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	21
7.4 UNIVERSIDAD DE TERCERA GENERACIÓN	22
8 METODOLOGÍA GENERAL	23
8.1 DEFINICIÓN DE LA META-METODOLOGÍA AR Y SUS CARACTERÍSTICAS ²	23
8.2 ACTION RESEARCH PROJECT: METODOLOGÍA DE AR APLICADA A UN CASO ORGANIZACIONAL DE LARGO PLAZO	25
8.3 METODOLOGÍA DE LA FASE 1 DIAGNÓSTICA DEL ARP.....	25
8.4 METODOLOGÍA DE LAS FASES 2 Y 3 DEL ARP:	27
CLARIFICACIÓN.....	27
<i>Etapa 1: evaluación de la situación</i>	27
<i>Etapa 2: visión</i>	28
<i>Etapa 3: formular desafíos</i>	28
TRANSFORMACIÓN.....	28
<i>Etapa 1: exploración de ideas</i>	28
<i>Etapa 2: formular soluciones</i>	28
IMPLEMENTACIÓN.....	28
<i>Etapa 1: Exploración de aceptación</i>	28
<i>Etapa 2: Formulación del plan</i>	28
9 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL CPS EN LA FASE 2 DEL ARP	30
9.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	31
9.2 CLARIFICACIÓN	34
9.2.1 <i>Exploración de la visión</i>	34
9.2.2 <i>Formulación de desafíos</i>	39
9.3 TRANSFORMACIÓN.....	40
9.3.1 <i>Exploración de ideas</i>	40

9.3.2 Formulación de soluciones:	44
9.4 IMPLEMENTACIÓN	55
10 FASE 3 PARTICIPATIVA DEL ARP: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EN BIENESTAR UNIVERSITARIO.....	63
10.1 DEL DIAGNÓSTICO AL MARCO CONCEPTUAL	63
10.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	66
10.3 PROPUESTA: MODELO DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EN BIENESTAR UNIVERSITARIO	66
11. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	70
12 ANEXOS	71
ANEXO 1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL 2022-2 UNIVERSIDAD DE LA SABANA.	71
ANEXO 02: SESIÓN DE CAPACITACIÓN CON ANDRÉS MEJÍA VILLA AL EQUIPO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO. ..	71
Anexo 02a. Prototipo del modelo de Cambio Creativo a MIBUSA	73
ANEXO 03: SESIÓN DE CAPACITACIÓN CON MANUEL RODRÍGUEZ EN EL LIVING LAB.	73
ANEXO 04: SESIÓN DE PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN AL EQUIPO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.	74
ANEXO 05. EVIDENCIAS DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR UNIVERSITARIO EN PLATAFORMA BY SABANA.	74
ANEXO 06: EVIDENCIAS DEL PRIMER CONCIERTO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL.....	75
ANEXO 07. EVIDENCIAS DE HUERTA SOLIDARIA	75
ANEXO 08. EVIDENCIAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEACIÓN AL MODELO DE BIENESTAR U3G.	76
11 BIBLIOGRAFÍA.....	77

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura de navegación del trabajo de grado.....	6
Figura 2. Organigrama Institucional de la Universidad de La Sabana.	9
Figura 3. Organigrama de Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana.	10
Figura 4. Los determinantes y las dimensiones de la innovación de (Mary M. Crossan & Apaydin, 2010)...	17
Figura 5. El proceso cíclico de Action Research.	24
Figura 6. The spiral of action research project.	24
Figura 7. Proceso fase diagnóstica problema de bienestar.	26
Figura 8. Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model	27
Figura 9. Guía rápida del proceso CPS.....	29
Figura 10. Etapas del Creative Problem Solving en una organización Innovadora.	30
Figura 11. Logos Bienestar Universitario.	32
Figura 12. Planteamiento y definición de objetivos.....	33
Figura 13. Agenda etapa de Clarificación.....	34
Figura 14. Presentación de Facilitadores.....	34
Figura 15. Indicadores de Bienestar.....	35
Figura 16. Proceso de Facilitación.....	37
Figura 17. Herramientas de Excursión mental y periodismo imaginario.	37
Figura 18. Resultados de convergencia.	38
Figura 19. Validación con desarrollo estratégico.	38
Figura 20. Agenda Etapa de Transformación.....	40
Figura 21. Actividades de Calentamiento.	41
Figura 22 Fotografías del proceso de ideación y convergencia.	42
Figura 23. Sesión con el equipo de bienestar.	43
Figura 24. Matriz de impacto.....	44
Figura 25. Modelo de Bienestar U3G, v1.	56
Figura 26. Evolución del modelo de Bienestar U3G v2.....	58

Figura 27. Cobertura en pregrado y posgrados	61
Figura 28. Modelo de Cambio Creativo de Puccio et, al (2011).	63
Figura 29. Modelo MIBUSA	67

Índice de Tablas

Tabla 1. Sesión virtual para determinar los objetivos de bienestar 2022.	31
Tabla 2. Proceso divergente en la ideación del primer desafío.....	45
Tabla 3. Evaluación de la solución.	46
Tabla 4. Preguntas de funcionalidad.	46
Tabla 5. Proceso divergente en la ideación para segundo desafío.	48
Tabla 6. Evaluación de la solución.	49
Tabla 7. Funcionalidad de la solución.....	49
Tabla 8. Proceso divergente en la ideación para el tercer desafío.	50
Tabla 9. Evaluación de la solución al tercer desafío.....	51
Tabla10. Funcionalidades de la solución al tercer desafío.	51
Tabla 11. Análisis de la cuarta solución.....	53
Tabla 12. Funcionalidades de la cuarta solución.....	53
Tabla 13. Solución a bienestar experiencial.....	54
Tabla 14. Solución a jóvenes unidos por el bienestar de la región	54

Prólogo

Durante 18 meses se realizaron diferentes actividades académicas que iniciaron en la asignatura de Action Research en la Maestría de Gerencia de la Innovación; poco a poco en cada asignatura se aprendieron diferentes herramientas y conceptos que nos permitieron adquirir competencias, desde la investigación, hasta el desarrollo de procesos y métodos creativos haciendo realidad los conceptos como innovación, liderazgo, creatividad, prototipado, entre otros que permitieron dar solución a los problemas propuestos.

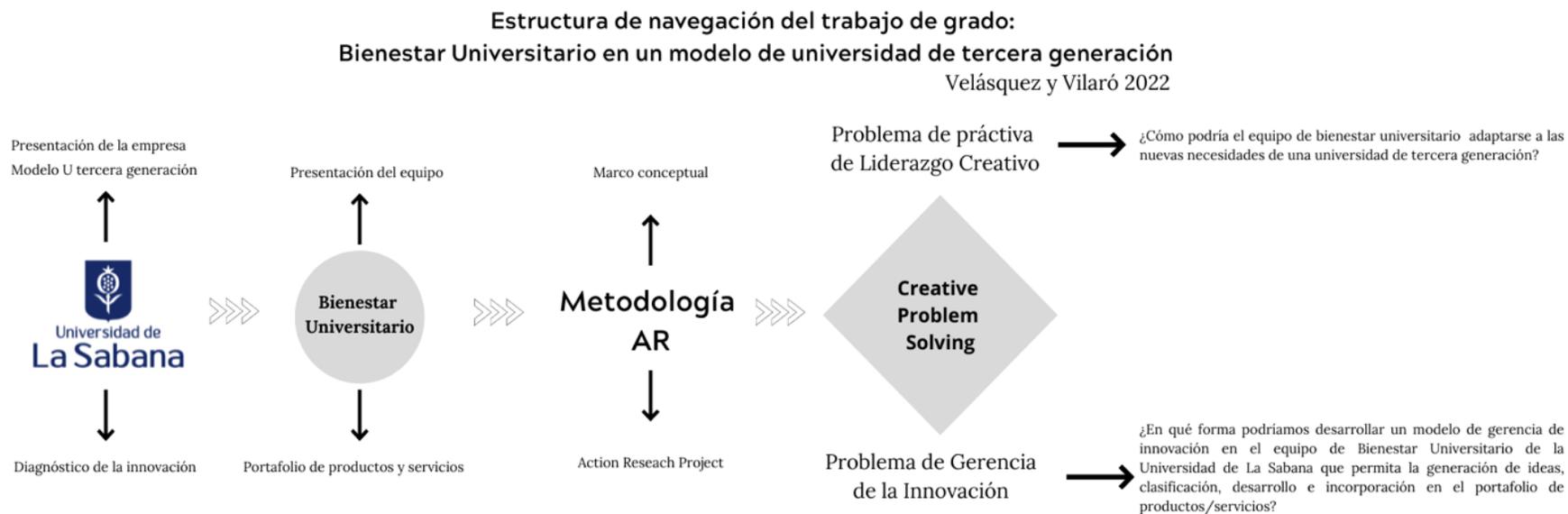
Al equipo de bienestar universitario y a la Universidad de La Sabana les dejamos una propuesta de modelo que facilita la alineación de la unidad con la visión de ser una Universidad de tercera generación, así como la formulación de algunos desafíos identificados por el equipo de jefes, Coordinadores y profesionales de Bienestar para hacerlo realidad. De igual forma entregamos una propuesta de modelo de gerencia de la innovación que impulsará el desarrollo permanente de proyectos de innovación dentro de la Unidad, desarrollando competencias en los integrantes del equipo y contribuyendo a la prioridad estratégica de organización innovadora.

No fue fácil, pero nadie dijo que lo fuera, lograr la ambidestreza entre actividades académicas y administrativas propias de la operación de la Universidad en medio de la pandemia del COVID 19. Aunque, esto también fue positivo debido a que se fortaleció el trabajo colaborativo en plataformas digitales y se encontró caminos diferentes para conseguir los resultados que se necesitaban.

Finalmente, agradecer a todas las personas y familia que acompañaron cada paso de este proceso académico y, aquellas que hicieron parte de este importante trabajo en la Universidad de La Sabana: compañeros, profesores y a nuestro director del trabajo de grado Andrés Mejía, quién también es nuestro director de la Maestría, que dedicó su tiempo para aportar, guiar y recomendar el mejor camino.

En la siguiente figura se podrá encontrar un flujo de navegación para este trabajo de grado.

Figura 1.
Estructura de navegación del trabajo de grado.



Fuente: Autoría de Erick Vilaró y María Isabel Velásquez (2022).

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Información general de la Universidad de La Sabana

La Universidad de La Sabana es una Institución de Educación Superior. Su historia se remonta al año 1964 cuando por impulso de San Josemaría Escrivá de Balaguer se reunieron varios padres de familia para fundar colegios en Colombia dando origen a la Asociación para la Enseñanza. Más tarde en 1971 gracias a esta Asociación nace el Instituto Superior de Educación INSE, pionero en educación a distancia en el país y Latinoamérica. Finalmente, en 1979 nace la Universidad de La Sabana. (Universidad de La Sabana, 2017).

En su página web, La Sabana en cifras (2022), señala que se encuentra actualmente ubicada en el Campus del Puente del Común, Km. 7, Autopista Norte de Bogotá, Chía, Cundinamarca y cuenta con una población aproximada de 12.000 estudiantes de pregrado y posgrado, de los cuales 9.197 son de pregrado y 2.645 de posgrados. (Universidad de La Sabana, 2022).

Así mismo, la Universidad cuenta con más de 60.000 graduados entre pregrados y posgrados. En su planta de personal, cuenta con 2.154 empleados de los cuales 1.077 son profesores, 1.005 administrativos y 75 desempeñan otro tipo de labor. (Universidad de La Sabana, 2022)

Finalmente, en La Sabana en cifras (2022), detalla que la Universidad cuenta con 135 programas acreditados: 24 de pregrado, 41 de especialización, 19 especializaciones médico quirúrgicas, 42 maestrías y 9 doctorados. (Universidad de La Sabana, 2022)

Cómo dato importante, en el 2022 se entregaron los resultados del ranking global QS 2021, que posiciona a la Universidad en el puesto 6 en Colombia y 48 en Latinoamérica. Estos resultados demuestran las fortalezas de la Universidad en las áreas de reputación académica, empleabilidad de los graduados, presencia en la web, proporción de profesores por estudiantes, personal con doctorado, red de investigación internacional, publicaciones científicas e investigaciones producidas, y citas por artículo, (Campus Unisabana, 2022).

Ahora bien, en entrevista con exrectores, Obdulio Velásquez, rector de la Universidad durante el periodo 2005-2020, comenta que “lo que la gente admira de la Universidad es que hay una cultura que se creó, una cultura que permea estudiantes, empleados, administrativos, directivos y profesores; entonces, tenemos un norte claro con un principio que es la unidad” (Obdulio Velásquez Posada, 2020).

1.2 Planteamiento estratégico de la Universidad

De acuerdo con PEI (2021) la misión de la Universidad de La Sabana se centra en: “Procurar que todos los miembros de la comunidad educativa se comprometan libremente a buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, en todos los campos del conocimiento, con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo” (Universidad de La Sabana, 2021b).

Álvaro Mendoza, quien se desempeñó como rector de la Universidad en el periodo 1995-2005, afirmó que “inicialmente se pensaba que al crear un documento de tal envergadura como el Proyecto Educativo Institucional sería un tema muy difícil, muy polémico, muy complicado, y nosotros lo sacamos en pocos días porque en la conciencia de todos nosotros ya estaba lo que debía ser la Universidad. No debíamos imaginar nada, porque todos lo teníamos muy claro” (Álvaro Mendoza Ramírez, 2020).

En los documento institucionales de Portal Servicios, 2018, (Intranet) encontramos que para el año 2017 el equipo directivo de la Universidad, en cabeza de Obdulio Velásquez, estableció como norte, siete frentes estratégicos de 2018 a 2029, estos fueron:

1. Atracción y permanencia consolidada de profesores de planta.
2. Enfoque e impulso de la investigación en la solución de problemas.
3. Aseguramiento de la calidad en el diseño y la gestión curricular.
4. Atracción y permanencia de estudiantes de pregrado y posgrado.
5. Consolidación de la proyección de la Universidad.
6. Desarrollo de un Campus a escala humana.
7. Sostenibilidad social, económica, ambiental y de gobierno.

Ahora bien, para el año 2021, la Universidad inicia un proceso de transformación, que teniendo en cuenta los cambios generados por la pandemia del Covid-19 y con la llegada del nuevo rector, Rolando Roncancio Rachid, ha cobrado un sentido de urgencia y ha impulsado a los directivos a trabajar de manera conjunta para definir un nuevo rumbo estratégico de la Universidad. Es así que para finales del 2021 se definió la siguiente visión compartida al 2029. “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, inspirada en la idea de una universidad de tercera generación, para servir más y mejor” (Rolando Roncancio Rachid, 2021).

Así mismo, el nuevo Rector en su discurso de apertura del año académico 2021 dio a conocer las nuevas 4 prioridades estratégicas al 2023:

1. Portafolio ágil,
2. Aprendizaje Unisabana,
3. Arquitectura para la investigación en una Universidad de Tercera Generación,
4. Organización innovadora.

Estas fueron definidas a partir de diferentes talleres y reuniones de trabajo realizados con directivos y otros líderes de diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad y bajo el liderazgo de la Dirección de desarrollo estratégico, (Universidad de La Sabana, 2021a).

1.3 Productos y servicios de la organización

El portafolio de productos y servicios ofrecidos por la Universidad de La Sabana incluye principalmente a los programas de pregrado, posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) oferta de educación continua y programas empresariales o adaptados a las necesidades de colegios o instituciones. Adicionalmente desde Bienestar Universitario se

ofrece un amplio portafolio de cursos libres, escuelas culturales y deportivas dirigidos a público interno y externo, tanto a niños como adultos.

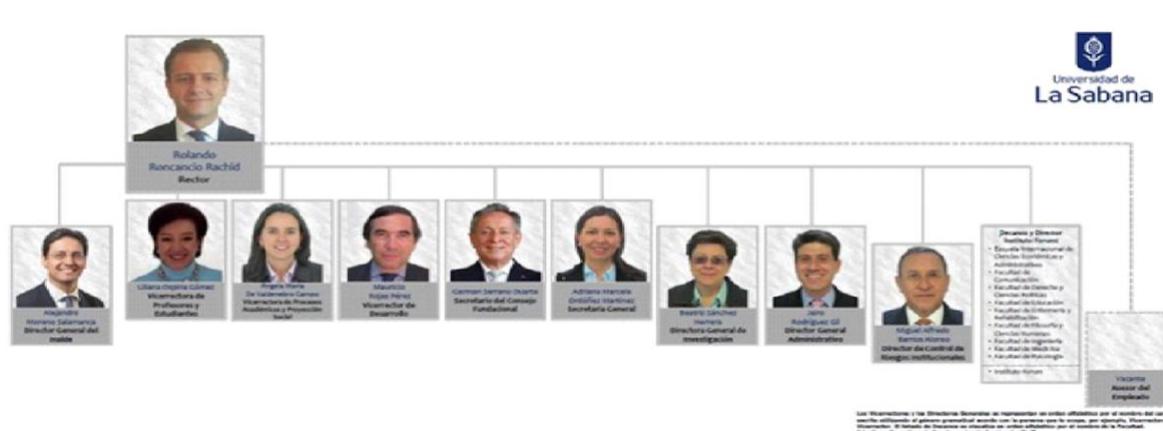
1.4 Estructura organizacional de la Universidad

La Universidad de La Sabana cuenta con una estructura organizacional propia del ámbito académico, para la fecha 2021, momento del proceso de desarrollo de este trabajo de grado era una estructura tradicional, y se presenta en su primer nivel de toma de decisiones en la Figura 2.

Adicionalmente, la estructura evolucionó para julio del año 2022 con la puesta en marcha del modelo de Universidad de Tercera Generación lo que implica movimientos estratégicos para fortalecer la innovación transversal en la institución. Para conocer más del organigrama vigente para el 2022 [ver anexo 1](#).

Figura 2.

Organigrama Institucional de la Universidad de La Sabana.



Fuente: Planeación Estratégica - Universidad de La Sabana, versión 76.0, 2021.

1.5 Dirección de Bienestar Universitario

Bienestar Universitario es una unidad central que tiene como misión contribuir a la formación integral de la comunidad universitaria complementando los ámbitos académicos y laborales. En este sentido, los programas de Bienestar potencian el desarrollo de la dimensión física, intelectual, social, afectiva y espiritual, buscando que, a través de la cultura, el deporte, la salud, la solidaridad y la formación para el trabajo se construya un ambiente que impulsa la vivencia de la identidad institucional (Bienestar Unisabana, 2021a).

El equipo de bienestar cuenta con 20 profesionales y, semestralmente se contrata una planta de aproximadamente 40 profesores cátedra para los programas formativos de deporte y

cultura. En la siguiente Figura (3) se detalla la estructura organizacional del equipo donde se realizó este trabajo de grado.

Figura 3.

Organigrama de Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana.



Fuente: 1 Organigrama adaptado por la Dirección de Bienestar de acuerdo a la estructura vigente, 2021.

Bienestar universitario cuenta con un amplio portafolio de programas, servicios y actividades en las áreas de deportes, cultura, salud, solidaridad y de formación para el trabajo los cuales se ofrecen a público interno y externo de la Universidad, siendo los grupos de interés principales: estudiantes de pregrado y posgrado, graduados, empleados de la Universidad, empleados de la clínica Universitaria, empleados del Inalde Business School, así como sus familias.

Esta unidad no ha sido ajena al proceso de transformación actual que vive la Universidad, y ha tenido que estar en constante transformación en su estructura; desarrollando estrategias e iniciativas para dar continuidad a varios de los programas y servicios bajo el modelo Hyflex, debido a la pandemia del Covid-19, algunas de las estrategias implementadas son: Bienestar en línea, teleorientación en salud, teleorientación psicológica, entre otros.

1. DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA¹

En el proceso de transformación que vive la Universidad existen diferentes *determinantes que* influyen en el desarrollo de una cultura de la innovación, el *liderazgo* de la alta dirección es sin duda uno de ellos. En cabeza del nuevo Rector los directivos vienen desarrollando permanentemente estrategias, para contribuir a la *capacidad de innovación organizacional* y a la *transformación cultural*. El Comité de estrategia donde participan los miembros de la CAG (Comisión de asuntos generales) es un ejemplo claro de ello, ya que como órgano colegial conformado por los principales líderes de la Universidad realiza seguimiento e impulsa la cultura de la innovación.

Cómo *palancas gerenciales* para la cultura de la innovación se encuentran las prioridades estratégicas al 2023, anunciadas por el Rector Rolando Roncancio, en el discurso de apertura del año académico 2021, siendo una de ellas el desarrollo de la capacidad organizacional de innovación, impulsada por el trabajo ágil y colaborativo por proyectos, y apoyada en analítica predictiva y prescriptiva, para la personalización del servicio. (Universidad de La Sabana, 2021a).

Igualmente, el desarrollo de infraestructura física que permita la innovación en la Universidad es otro de los factores claves. Hoy se cuenta con los laboratorios para la Facultad de Ingeniería, Fab Lab, y los espacios de Ideación, prototipo y co-creación en el Living Lab; un Hospital Simulado en la Facultad de Medicina, y se conforman Centros de Innovación y emprendimiento, como es el caso del CEIS.

Los procesos de innovación a nivel organizacional en la Universidad de La Sabana se viven de forma especial, por lo que no existe una unidad específica que se encargue de la cultura innovadora, más bien, la innovación es transversal a todos los procesos y áreas; hace parte de la cultura misma de la Universidad. “Nosotros lo que buscamos es poder utilizar esas fuerzas de la docencia, la proyección y la investigación para impactar a través de la innovación” (Juan Carlos Camelo, 2021).

Se destacan algunos proyectos que se vienen desarrollando en la Universidad de La Sabana: proyecto de Servicio para atender las necesidades de la Comunidad Universitaria, proyecto By Unisabana, que busca desarrollar cursos Life Long Learning, proyecto Sabana e-learning, proyecto de modularización de los currículos, entre otros. También se han incorporado a la academia, nuevas metodologías de aprendizaje experiencial como el trabajo por retos, los challenges experiences, la gamificación, aprendizaje por proyectos, entre otros.

¹ Sección realizada bajo trabajo colaborativo con Paola Casallas, María Isabel Velázquez y Darcy Nieto, (2021).

2.1 La innovación como un proceso

Aunque en la Universidad se concibe la innovación como “capacidad clave o competencia Core y se ha optado por apostarle a que se vuelva un rasgo cultural, por lo cual puede venir de cualquier parte” (Rolando Roncancio, 2021), la universidad cuenta con mecanismos y procesos para impulsarla y para hacer seguimiento a la capacidad innovadora.

Algunos de los mecanismos son: el Comité de estrategia, la Dirección de Desarrollo estratégico, la cual tiene como misión: “promover, dinamizar y acompañar la transformación institucional hacia la agilidad estratégica y su posterior sostenimiento, mediante la generación de mecanismos para la vivencia iterativa y continua del proceso estratégico en la Universidad” (Dirección Estratégica Unisabana, 2021).

Otro *recurso* importantes para apalancar los *procesos* de innovación de la Universidad ha sido la organización del “*conocimiento*”, siendo un ejemplo claro de ello la construcción de un glosario de innovación en articulación con unidades académicas y centrales de la Universidad, para que todos los stakeholders tengan el mismo entendimiento y apropiación de los conceptos en materia de innovación.

Así mismo, como *procesos* que apalancan la innovación se han desarrollado: la creación del Comité de Gestión del Cambio que trabaja en propuestas para el desarrollo de la *capacidad organizacional de innovación* y la creación de la Jefatura de transformación organizacional para hacer un seguimiento más profundo de los avances en materia de innovación.

Para *apalancar* la prioridad estratégica de innovación, también se han conformado equipos interdisciplinarios de unidades académicas y administrativas de la Universidad que aportan a la validación de metas e indicadores y se busca que las unidades académicas y administrativas articulen sus metas con las prioridades estratégicas y metas institucionales, entre ellas la organización innovadora. Esto permite determinar el *alcance* cara al logro de los *resultados* de innovación.

Otros esfuerzos de la Universidad para el desarrollo de la capacidad de innovación es la inversión en *recursos* cómo infraestructura, construyendo laboratorios de Ingeniería como el Fab Lab, de Ideación y co creación como el Living Lab, de simulación como el Hospital Simulado y conformando Centros de Innovación y emprendimiento como es el caso del CEIS.

Cómo parte de los *procesos* que fomentan la innovación, se han desarrollado, además, proyectos institucionales basados en analítica predictiva, para fortalecer la capacidad de toma de decisión en los miembros de la comunidad Universitaria.

Adicionalmente, se han conformado equipos de trabajo llamados “Champions” para apoyar el trabajo en cada área del conocimiento, permitiendo fortalecer las competencias digitales de diferentes personas, áreas o facultades en la universidad. Los Champions, son reconocidos con certificaciones y premiación ante los miembros de la comunidad universitaria.

Algunos de los proyectos destacados que se vienen desarrollando apoyados en esta infraestructura son: Proyecto de Servicio para atender las necesidades de la Comunidad Universitaria, Proyecto Netflix by Unisabana que busca desarrollar cursos Life Long Learning. También se han incorporado a la academia nuevas metodologías de aprendizaje experiencial como que incluyen el trabajo por retos, los challenges experiences, entre otras.

Otro proceso *determinante de la Innovación* es el trabajo por proyectos innovadores impulsando la innovación de manera *incremental*. Entre las propuestas de modelos se encuentra el de los tres horizontes que consiste en el mantenimiento de proyectos actuales y la exploración de nuevas oportunidades:

- Horizonte 1 (H1): proyectos de innovación incremental o de mejora, orientados principalmente a la búsqueda de eficiencia, productividad y rentabilidad (*explotación*).
- Horizonte 2 (H2): proyectos de escalamiento, orientados principalmente al crecimiento en participación, clientes e ingresos.
- Horizonte 3 (H3): proyectos de innovación radical, orientados a la generación de nuevas oportunidades (*exploración*).

Finalmente, cómo parte de los *procesos que* impulsan la prioridad estratégica de innovación, se viene trabajando en el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional.

2.2 La Innovación como un resultado

La Universidad de la Sabana ha venido realizando varios esfuerzos para fomentar la cultura de innovación por medio de inversión en infraestructura, definición de prioridad estratégica de innovación, propuesta de metodologías y modelos de innovación e implementación de proyectos de exploración que contribuyan a la sostenibilidad y a la proyección social de la Universidad; aún se deben realizar esfuerzos en garantizar un proceso sistemático que permita no solo la formulación de proyectos sino la implementación y resultado de los mismos.

Sin embargo, vale la pena destacar proyectos de impacto tangible tales como: Unisabana Herons Ventilator Project² el cual consistió en el “desarrollo de un ventilador mecánico invasivo, con todas las funcionalidades requeridas para atender un paciente con compromiso respiratorio severo, el cual permite la atención de pacientes afectados por el COVID-19”.

Finalmente, para apalancar la prioridad estratégica de innovación, también se han conformado equipos interdisciplinarios de unidades académicas y administrativas de la Universidad que aportan a la validación de metas e indicadores, que a su vez brindarán el alcance en todo lo relacionado con la prioridad estratégica de innovación.

². Para conocer más del proyecto Herons Ventilator se puede visitar <https://www.unisabana.edu.co/aportesventilador/unisabana-herons-ventilator-project/>

2. JUSTIFICACIÓN

Uno de los propósitos de la misión de la Universidad en el PEI en relación con el Bienestar Universitario es “velar por el bienestar de toda la comunidad universitaria, ordenándose a la plenitud de la persona, vinculando Bienestar al desarrollo personal, al bien ser y al bien hacer” (Universidad de La Sabana, 2021b)

Así mismo, uno de los objetivos del Bienestar Universitario en La Sabana: “**Fomentar la iniciativa y creatividad de los estudiantes, promover y lograr su participación, en grupos de estudio y de trabajo, en programas de carácter social, en equipos de apoyo de diferentes actividades adelantadas por el Bienestar Universitario, en labores de promoción de la universidad, de primeros auxilios, campañas de prevención, planes de salud, actividades culturales, ecológicas, o deportivas, etc. que faciliten el cultivo de sus intereses personales y su integración en la vida de la Universidad**” (Bienestar Unisabana, 2021b)

El Bienestar Universitario en la Universidad de La Sabana, esta también alineado a la Ley 30 de 1992, dónde el Consejo Nacional de Educación superior (CESU) en la política de bienestar define elementos importantes sobre la manera de entender e implementar el bienestar en las Universidades de Colombia, entre ellos : “el bienestar se entiende como un **aporte al proceso educativo mediante acciones intencionalmente formativas para el desarrollo integral y pluridimensional**, las dimensiones del bienestar son: cultural, social, moral, intelectual, psicoactiva y física, todos **los actores involucrados deben participar y aportar al bienestar común** y a su propio bienestar..” (Congreso de la República de Colombia, 1992; Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Para hacer realidad todo lo anterior, Bienestar Universitario cuenta con programas de solidaridad, aprender a trabajar, cultura, deportes, salud entre otros que logran participación permanente de estudiantes que durante su vida universitaria y hasta su graduación se involucran con diferentes iniciativas, dónde desarrollan un aprendizaje práctico además de que se forman integralmente. En el año 2021 la participación en estos programas fue del 32 % en estudiantes de pregrado y 12 % en estudiantes de posgrado, a pesar que varios de ellos se desarrollaron de manera virtual y la evaluación de satisfacción de los participantes fue de 4.5 siendo 5 la calificación más alta. Lo cual muestra una cobertura baja con relación al tamaño de la población de estudiantes de pregrado y posgrado.

Tomando como punto de partida el proceso de transformación que vive actualmente La Universidad, donde se ha definido la siguiente visión compartida al 2029: “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, inspirada en la idea de una universidad de tercera generación, para servir más y mejor” (Universidad La Sabana, 2021). Se hace necesario proponer un modelo de Bienestar que además de responder a los propósitos misionales este articulado de manera sistemática con la academia y otras unidades de la Universidad, que pueda contribuir a hacer la realidad la nueva visión y este alineado con las prioridades estratégicas, contribuyendo así a aumentar la cobertura de estudiantes de los diferentes programas de pregrado y posgrado.

3. PROBLEMA

El modelo de Bienestar actual no está articulado de manera sistemática a la academia, de tal manera que pueda tener un mayor impacto en la visión de una Universidad de tercera generación: impacto tangible, aprendizaje experiencial con actitud humanista y aumentar la cobertura de estudiantes de los diferentes programas de pregrado y posgrado.

Por lo tanto: ¿Cómo podría el equipo de bienestar universitario adaptarse a las nuevas necesidades de una universidad de tercera generación?

4. OBJETIVOS

5.1 General

Proponer dos soluciones innovadoras que contribuyan a la alineación de Bienestar universitario con la visión de ser una universidad de tercera generación y a la prioridad estratégica de organización innovadora.

5.2 Específico 1

- 5.2.1 Implementar al menos una solución creativa al problema de adaptación que requiere bienestar universitario para enfrentar los desafíos de una universidad de tercera generación.
- 5.2.2 Aplicar las diferentes etapas de la metodología CPS con el equipo del proyecto de tal forma que se desarrolle por lo menos una solución innovadora. Contribuir a la gestión del cambio por parte del equipo del proyecto garantizando un alto compromiso con el desarrollo de las soluciones propuestas.
- 5.2.3 Implementar en el 2022 al menos dos estrategias del Modelo de Bienestar para una Universidad de tercera generación que aumente la cobertura de algunos programas en los estudiantes de pregrado y posgrado.
- 5.2.4 Evaluar los resultados de las estrategias del Modelo de Bienestar implementadas en el 2022.

5.3 Específico 2

Diseñar un modelo de gerencia de la Innovación acorde a las necesidades del equipo de Bienestar universitario.

6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El AR Project combina la investigación de tipo “estudio de caso” por su aplicación a la solución de problemas de una organización, y la investigación de tipo “explicativo/causal” al profundizar en la comprensión de una problemática específica de las organizaciones, en este caso la situación en la que se está profundizando es el análisis de un Modelo actual de Bienestar Universitario y su alineación con la visión de la Universidad de La Sabana al 2029.

7 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presenta el marco conceptual que se compone de diferentes temas. En primer lugar, haremos referencia a **creatividad e innovación** como elementos fundamentales que orientan el presente proyecto de grado, posteriormente hablaremos del **Bienestar Universitario**, y sobre el cual se plantean dos modelos que contribuirán a la visión de la Universidad. Para esto abordaremos las principales reglamentaciones que orientan el Bienestar Universitario en Colombia y en la universidad hasta mostrar su evolución como un macroproceso que hace parte del SGC (sistema de Gestión de calidad de la Universidad).

Finalmente hablaremos del concepto de Universidad de tercera generación partiendo de la visión de la Universidad al 2029 : “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, inspirada en la idea de una **universidad de tercera generación**, para servir más y mejor” (Rolando Roncancio Rachid, 2021), visión con la que queremos integrar los planteamientos propuestos:

7.1 Concepto y modelos de Innovación

La construcción del marco conceptual se desarrolla desde las dimensiones de la innovación que analizan y argumentan Crossan y Apaydin bajo el ‘Marco Multidimensional de Organización Innovadora’, identificando dos elementos fundamentales: los determinantes y las dimensiones de la innovación. (M. Crossan & Apaydin, 2010).

Aquí se presenta la innovación como proceso (cómo) y la innovación como resultado (qué). Sin embargo, “se debe destacar la falta de claridad en la separación de estas dos facetas de la innovación que puede ser intrínsecamente problemática” (Sood & Tellis, 2005).

Ahora bien, para el análisis para la gerencia de la innovación se destacan: los impulsores internos que potencializan los conocimientos, ventajas y recursos de la empresa; los impulsores externos, que son aquellas oportunidades del mercado y regulaciones impuestas. Las fuentes de los procesos de innovación, que se organizan en internas (procesos de ideación) y externas (adopción de innovación); locus que define el alcance del proceso de innovación, sea abierto (red) o cerrado (empresa). También está la vista o dirección, que analiza cómo inicia y se desarrolla el proceso, sea de arriba-abajo o abajo-arriba; y el nivel, que se enfoca en delinear la división entre procesos individuales, grupales o firmes.

Si bien estas dimensiones se encuentran en el lado del ‘cómo’, cabe analizar, igualmente, los dimensiones del ‘qué’.

La innovación para la empresa por productos/servicios, que es “*la novedad y el significado de los nuevos productos introducidos en el mercado de manera oportuna*”, (Wang & Ahmed, 2004); *procesos de innovación*, que es la “*introducción de nuevos métodos de producción, nuevos enfoques de gestión y nuevas tecnologías que se pueden utilizar para mejorar los procesos de producción y gestión*” (Wang & Ahmed, 2004), y la *innovación como modelo de negocio*, que es cómo una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes, (Davila et al., 2006).

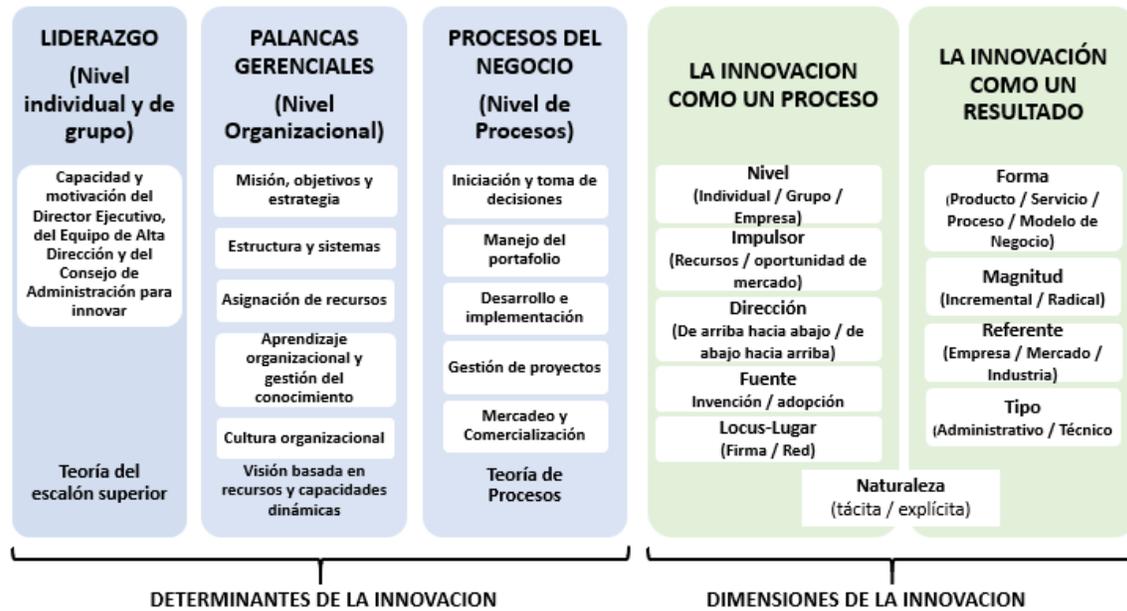
Magnitud, que es el grado de novedad (incremental o radical) del resultado de la innovación. La *innovación radical* induce cambios fundamentales y una clara desviación de los prácticas en la organización, mientras que la *innovación incremental* representa una variación en rutinas y prácticas existentes (Damanpour, 1991); (Dewar & Dutton, 1986); (Ettlie et al., 1984).

En términos de tipo, (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) distinguen *técnicas* (p. Ej. Producción de jarabe) y *administrativas* (por ejemplo, cuentas por cobrar) *que reflejan una distinción más general entre estructura social y tecnología*. Innovaciones *técnicas*, incluye productos, procesos y tecnologías utilizados para producir productos o prestar servicios. Por el contrario, las innovaciones *administrativas* están indirectamente relacionadas con la actividad laboral básica y más directamente con sus aspectos gerenciales tales como estructura organizacional, procesos y recursos humanos. (M. Crossan & Apaydin, 2010).

Cada una de estas dimensiones de la innovación son complementadas por los determinantes. Como herramientas prácticas para el análisis de la innovación en la empresa se destacan el liderazgo en innovación, las palancas gerenciales y los procesos de negocio que apoyan la innovación desde la teoría del escalón superior, capacidades dinámicas y de procesos. Cada una de estas enmarcadas en la cultura organizacional como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.

Los determinantes y las dimensiones de la innovación de (Mary M. Crossan & Apaydin, 2010).



Fuente: Crossan & Apaydin, (2010 p.1167)

Dentro de los determinantes de la innovación se resalta el liderazgo, con la teoría del escalón superior, la cual propone que los comportamientos de los líderes se dan en función de sus valores, experiencias y personalidades (Hambrick & Mason, 1984).

(Mumford et al., 2002) argumentan que, para liderar esfuerzos creativos, los líderes deben poseer sustanciales técnicas de experiencia profesional y habilidades creativas, así como la capacidad de procesar información compleja (M. Crossan & Apaydin, 2010). A su vez, los líderes implementan las estrategias con las palancas gerenciales que consolidan las variables a nivel de empresa que respaldan la innovación desde los procesos de transformación de entrada y salida.

En el liderazgo en innovación, que puede ser individual o grupal, según (Mumford & Licuanan, 2004); el apoyo de los líderes no solo es vital para promover esfuerzos innovadores en la etapa creativa inicial, ya que contribuye a interacciones efectivas entre los miembros del grupo (West et al., 2003), es igualmente importante la capacidad para crear condiciones para la implementación posterior de innovación (Mumford & Licuanan, 2004).

La teoría del escalón superior sugiere que la composición y las características del equipo de alta dirección dan una explicación más sólida de los resultados organizacionales que las características de un líder por sí solas (M. Crossan & Apaydin, 2010).

El constructo de liderazgo en innovación está relacionado directamente con las palancas gerenciales por los factores organizacionales y contextuales. Los líderes son quienes implementan estrategias de innovación deductiva (Regné, 2003) a través de las palancas directas como las decisiones y acciones tomadas por los líderes para generar innovación. Igualmente hay palancas indirectas en la implementación de *Procesos de*

negocios que apoyan la innovación. Las palancas son vitales para conectar el liderazgo con los resultados.

Pasando a las palancas gerenciales, según la teoría de las capacidades dinámicas, (Eisenhardt & Martin, 2000) son una fuente de ventaja competitiva que debe ser acorde con la naturaleza dinámica del medio ambiente, para innovar o adoptar innovaciones que se conviertan en una ventaja competitiva (Helfat et al., 2007). La capacidad de innovación dinámica se compone de cinco palancas de gestión (Elkins & Keller, 2003); (Mumford et al., 2002) que permiten procesos de innovación centrales: misiones / metas / estrategias; estructuras y sistemas; asignación de recursos; herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional; y cultura organizacional.

La misión y estrategia es direccionar la organización. Los recursos físicos y financieros, la estructura organizativa y los sistemas de gestión y comunicación (Damanpour, 1991) proporcionan el apoyo para las prácticas de la innovación. Las herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (M. M Crossan et al., 1999) y Cultura organizacional (Pinto & Prescott, 1988); (West et al., 2003) ayudan a mantener los procesos de innovación.

Por último, los procesos de negocio, es otro de los determinantes de la innovación. Este es el metaconstructor del cual se encuentra más literatura dentro del marco de la teoría de procesos, y estudia cómo los procesos organizacionales convierten las entradas en salidas (M. Crossan & Apaydin, 2010).

En la teoría de procesos, los patrones típicos de eventos son construcciones teóricas centrales (Van de Ven et al., 2007). En el contexto de la innovación, estos procesos centrales incluyen la iniciación, la gestión de cartera, el desarrollo y la implementación, la gestión de proyectos y la comercialización.

Según Gopalakrishnan & Damanpour, una innovación puede iniciarse en una organización ya sea por generación o por adopción (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).

Cuando se habla de gestión de carteras, es tomar decisiones estratégicas, tecnológicas y de recursos que gobiernan la selección de proyectos y la forma futura de la organización (Cooper et al., 1999). La eficacia con la que una organización gestiona su cartera de I + D es a menudo un determinante clave de su ventaja competitiva (Bard et al., 1988).

El desarrollo y la implementación continua en la misma línea, como la generación de innovación o una decisión de adopción (Wolfe, 1994). La implementación incluye ensayos y producción (Zaltman et al., 1973). La gestión de proyectos se ocupa de los procesos que convierten los insumos en una innovación comercializable y comprenden actividades tanto secuenciales como concurrentes. La revisión de (Adams et al., 2006) encontró que los factores claves de éxito de una gestión eficaz de proyectos de innovación son la eficiencia, las herramientas, las comunicaciones y la colaboración del proyecto.

Dentro de los determinantes de procesos de negocio, finalmente se encuentra el marketing y la comercialización. Este se ocupa de hacer que el proceso o producto innovador sea un éxito comercial y es importante para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. La comercialización incluye investigación de mercado (Verhaeghe & Kfir, 2002), presupuesto para pruebas de mercado, competencia de marketing como el número de lanzamiento de productos (Yoon & Lilien, 1985), competencia en el lanzamiento (Song & Parry, 1996), competencia del personal, revisiones posteriores al lanzamiento y cumplimiento del cronograma (Griffin & Page, 1993).

7.2 Creatividad

Un término fundamental y transversal en el marco del actual proyecto, es el concepto de creatividad, el cual ha tenido diferentes definiciones a lo largo del tiempo, y aunque inicialmente se delimitaba al gremio artístico y científico, actualmente se ha expandido a diversos campos como lo exponen (M. & M. Puccio, 2006). Hoy en día varios autores coinciden en su definición como una capacidad humana para generar nuevas iniciativas de acción a partir de ideas originales y que aporten valor en un determinado campo (Murcia, 2015). Es así, como (G. J. Puccio et al., 2011) plantean que para referirse a un proceso creativo deben estar presentes y relacionadas dos características esenciales: utilidad y novedad.

De acuerdo con Pérez (2009) la creatividad se basa en la flexibilidad, originalidad, el pensamiento divergente y otras dimensiones que permiten “cambiar los “patrones de percepción” establecidos por la experiencia para poder desarrollar “patrones de acción”” (p.186). Partiendo de lo anterior la creatividad será el paso preliminar para la innovación, concepto que se encuentra en auge en el siglo XXI, especialmente relacionado a las organizaciones. Así pues, aquellas que dirijan sus recursos a la creatividad, es decir, a producir ideas originales, tendrán ventaja por encima de aquellas que aún centran sus recursos y competencia en costo y calidad (G. J. Puccio et al., 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, a pesar de que la creatividad parta de una facultad humana, no garantiza que se desarrolle por sí sola, es decir, para que pueda ocurrir un pensamiento creativo es necesario contar con cuatro elementos indispensables: sujeto, proceso, entorno y producto (G. J. Puccio et al., 2011). En el sujeto se consideran aspectos como la personalidad, experiencias motivación intrínseca y capacidades individuales (o grupales según el caso); el proceso se encuentra determinado por las etapas y estructuración del pensamiento de cada persona a partir de diferentes estrategias que direccionen el objetivo; por otro lado se encuentra el entorno, formado tanto por el clima psicológico y físico que impulsen el pensamiento creativo; finalmente, se encuentra el producto como resultado de la interacción de los elementos anteriormente mencionados (G. J. Puccio et al., 2011). Estos elementos se definen de manera individual pero son inseparables entre sí, conformando las 4Ps de la creatividad que Rhodes presentó en su libro *El análisis de la Creatividad* en 1961.

Recalcando la interacción de las dimensiones mencionadas, es importante resaltar la importancia de un líder que garantice tanto la presencia de estos elementos como su efectivo funcionamiento, asegurando que cada fase responda al comportamiento y pensamiento

creativo (G. J. Puccio et al., 2011). Para poder responder a un liderazgo creativo, los líderes deben ser un puente y facilitadores de todas las fases del modelo, siendo capaces de guiar a su equipo u organización a un objetivo novedoso y a un cambio creativo (G. J. Puccio et al., 2011).

Por lo tanto, no se pueden tener procesos innovadores sin creatividad. La creatividad nos permite tener múltiples opciones en ideas, procesos, vínculos, etc, que al dominar un tema, área o información, luego se pueden convertir en modelos de innovación. Estos pueden, o no, resultar en productos o servicios innovadores que son organizados por su impacto y tiempo y es lo que se pretende trabajar con el equipo de Bienestar Universitario que se describe a continuación.

7.3 Bienestar Universitario

Las Universidades Colombianas deben orientar el Bienestar de acuerdo a lo establecido en la Ley 30 de 1992, donde el Consejo Nacional de Educación superior (CESU) establece: “el bienestar se entiende como un **aporte al proceso educativo** mediante **acciones intencionalmente formativas para el desarrollo integral y pluridimensional**, las dimensiones del bienestar son: cultural, social, moral, intelectual, psicoactiva y física, todos **los actores involucrados deben participar y aportar al bienestar común** y a su propio bienestar..” (Congreso de la República de Colombia, 1992; Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Esta misma Ley impulsó el desarrollo de políticas de bienestar entre las cuales se encuentran:

- “El bienestar debe buscar el desarrollo integral y mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas de la comunidad universitaria, entendiendo sus necesidades particulares.
- Las dimensiones del bienestar son: cultural, social, moral, intelectual, psicoafectiva y física, todas las miembros de la comunidad universitaria deben fomentar su bienestar y el de las demás personas (estudiantes, profesores, administrativos).
- Las Universidades deben poner en marcha estrategias de bienestar asignando recursos para tal fin.
- La investigación debe hacer parte fundamental del bienestar”. (Lineamientos de política de Bienestar para instituciones de educación superior- Ministerio de Educación Nacional, 2016)

En este orden el Bienestar Universitario ha venido cobrando un papel de gran importancia en los últimos años y constituye en la actualidad uno de los factores de acreditación institucional para los programas académicos, buscando que cada vez estar más integrado con otras unidades de la Universidad y contribuir al aprendizaje de los estudiantes y a mejorar sus condiciones académicas.

La Universidad de la Sabana no ha sido ajena a la implementación de la Ley 30 y para dar cumplimiento a las orientaciones del MEN, se rige desde el año 2000 en la reglamentación de Bienestar Universitario donde se establece como propósito: “Fomentar la iniciativa y

creatividad de los estudiantes, promover y lograr su participación, en grupos de estudio y de trabajo, en programas de carácter social, en equipos de apoyo de diferentes actividades adelantadas por el Bienestar Universitario, en labores de promoción de la universidad, de primeros auxilios, campañas de prevención, planes de salud, actividades culturales, ecológicas, o deportivas, etc. que faciliten el cultivo de sus intereses personales y su integración en la vida de la Universidad” (Bienestar Unisabana, 2021b).

En la actualidad dicha reglamentación se aterriza en un macroproceso institucional de Bienestar universitario compuesto por los procesos de planeación, gestión de programas de Bienestar, Gestión de servicios y gestión de actividades de Bienestar que se miden cada año en cuanto a su cobertura y satisfacción.,

7.4 Universidad de tercera generación

Teniendo en cuenta la Visión de la Universidad al 2029: “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, inspirada en la idea de una **universidad de tercera generación**, para servir más y mejor” (Rolando Roncancio Rachid, 2021), se mencionarán a continuación algunas de las características de una Universidad de Tercera Generación que según el autor, (Elgar 2009), fueron tomadas de varias universidades que han vivido la transición de ser una universidad de segunda generación a U3G, y que serán clave para el desarrollo de las estrategias innovadoras en el modelo de Bienestar y el desarrollo de la capacidad innovadora en el equipo que lidera dicha unidad:

En primer lugar las universidades de tercera generación (U3G) son vistas como la cuna de una nueva actividad empresarial para el desarrollo complementario a la investigación y educación (Elgar, 2009), lo que impulsa a que el emprendimiento será una característica importante con la que cuentan los estudiantes.

La investigación a partir de la unión de diferentes disciplinas (interdisciplinaria) y de la creatividad dándole a esta última una similar importancia que al método científico racional, es también una característica clave para estas universidades (Elgar, 2009).

Por otra parte las U3G colaboran con la industria y otras universidades a través de su conocimiento y capacidades y abrazan los conceptos de creatividad e interdisciplinaria, por eso los Institutos universitarios y las unidades transdisciplinarias son estructurales esenciales de la universidad (Elgar, 2009).

Finalmente las U3G son “organizaciones multiculturales con una diversa gama de estudiantes; y al querer ejercer un rol de liderazgo, crean instalaciones especiales para los mejores y más brillantes estudiantes y profesores por lo que serán universidades de dos vías, atendiendo a los mejores científicos, mientras que se proporciona educación masiva en otros programas” (Elgar, 2009, p. 43).

Todo lo anterior conllevará un importante cambio, no solo en los equipos académicos de la Universidad (facultades), sino también en las unidades que acompañan el proceso formativo de estudiantes y comunidad universitaria desde otra mirada, pero que no deben dejar de estar articuladas con el Core de la institución y la visión definida.

8 METODOLOGÍA GENERAL

8.1 Definición de la Meta-metodología AR y sus características²

La metodología Action Research (AR), según Alfaro & Avella, busca ir más allá de la investigación, es ir conjuntamente a la acción. Se puede desarrollar de forma diagnóstica, participativa, empírica y experimental (Alfaro Tanco & Avella Camarero, 2013). Donde el autor resalta que “su objetivo es descubrir hechos y compensar insatisfacciones comunitarias” (Alfaro Tanco & Avella Camarero, 2013).

El conocimiento organizacional cobra importancia teniendo en cuenta que se une con la ciencia y se obtienen soluciones de calidad para las empresas. Los colaboradores también perciben beneficios al desarrollar sus competencias, trabajar en equipo y aportar experiencia a su compañía.

Entre las principales características de AR, se encuentran:

1. La evolución desde los colaboradores hasta la organización.
2. Mezclar la práctica y la investigación
3. Trabajo en equipo
4. Permite la construcción de experiencia y conocimientos para las partes.

*El facilitador puede hacer, o no, parte del proceso creativo.

De igual forma, los agentes AR pueden ser de diagnóstico, cuando el investigador analiza y propone una solución al practicante. Empírico, quien investiga, procesa y entrega el resultado a la organización. Participativo siendo parte del equipo junto con la organización. Y experimental, en donde el investigador se dedica a hacer experimentos para encontrar una solución.

Se definen cinco etapas de un proceso de AR: diagnóstico, planificación de acciones, toma de acciones, evaluación y especificación de aprendizajes (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017) que se representan en la Figura 5.

² Esta sección fue elaborada de manera conjunta con Paola Andrea Casallas, María Isabel Velásquez, Erick Vilaró y Darcy Paola Nieto.

Figura 5.
El proceso cíclico de Action Research.

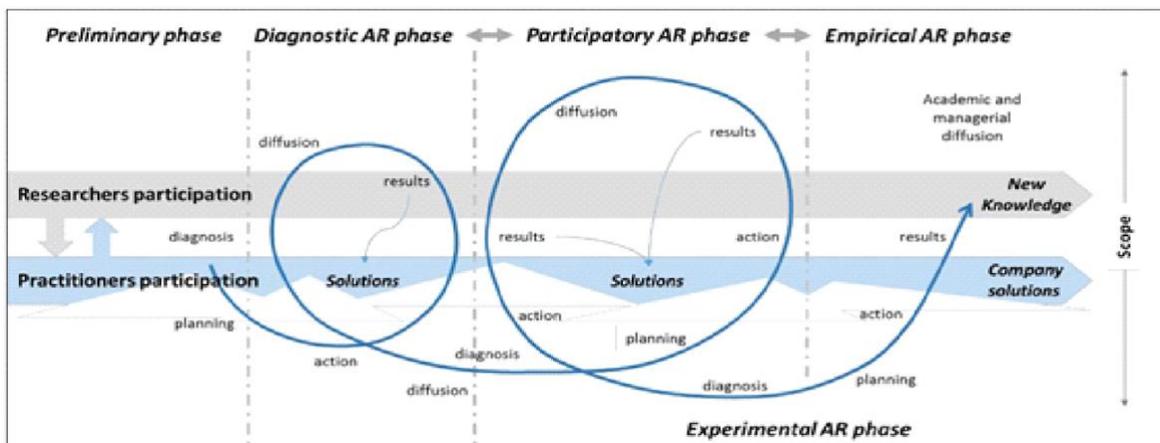


Fuente: Susman y Evered (1978)

Los autores proponen que se incluya una etapa adicional: la difusión o difusión de resultados, que incluye aportes académicos y resultados prácticos, así como la propuesta de nuevas acciones para la siguiente fase (Mejía-Villa & Alfaro-Tanco, 2017).

Por otro lado, la Espiral de Ciclos, permite comprender la dinámica del proceso AR, y se caracteriza porque al final de cada ciclo el equipo analiza resultados y a partir de allí da continuidad al siguiente ciclo, (Zuber-Skerritt, 2001), tal como lo muestra la figura 6.

Figura 6.
The spiral of action research project.



Fuente: Proyecto de investigación en espiral de acción (Mejía- Villa & Alfaro, 2017)

8.2 Action Research Project: metodología de AR aplicada a un caso organizacional de largo plazo

El concepto de Action Research Project (ARP) es un concepto amplio que incluye e interrelaciona, de manera flexible y en diferentes momentos, diversos tipos de AR, ciclos de etapas de AR y metodologías de investigación bajo una particular espiral de ciclos para conseguir un objetivo general (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017) P. 195.

En este sentido, el trabajo de grado de la Maestría es un ARP, porque de manera flexible permite combinar diferentes procesos y metodologías de Action Research, pasando por ciclos que hacen parte de las diferentes fases del AR. Para el desarrollo del presente proyecto se seguirán entonces, dichas etapas, partiendo de la formulación del problema, definiendo el plan de acción y buscando alcanzar los resultados.

Cabe mencionar, que las fases mencionadas anteriormente incluyen ciclos de diagnóstico, planificación de acciones, toma de acciones, evaluación y aprendizajes que se pueden desarrollar de manera paralela. Además, cada ciclo puede apoyarse en herramientas de tipo cualitativo, cuantitativo que a través de un trabajo colaborativo con la empresa facilitaran la propuesta de soluciones innovadoras para resolver el problema identificado

En conclusión: *“es posible interpretar que un Action Research Project sigue la misma dinámica que un proyecto colaborativo de innovación abierta”* (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017) P. 200.

8.3 Metodología de la Fase 1 Diagnóstica del ARP

Pasos y herramientas utilizadas para desarrollar la primera fase diagnóstica:

Siguiendo las fases de ARP propuesto por (Mejia-Villa & Alfaro-Tanco, 2017) se inició con el proceso creativo para la identificación del problema. Con la intención de clarificar la situación, se buscó la validación con diferentes grupos de interés, tanto inmersos en la situación a resolver, como actores externos que hacen parte de la Maestría y que brindaron su orientación académica para la toma de la decisión.

Figura 7.

Proceso fase diagnóstica problema de bienestar.



Cómo se evidencia en la Figura 6 el proyecto AR contó con etapas de clarificación del problema dónde se trabajó inicialmente con información de la unidad a trabajar: Bienestar Universitario. Posteriormente, el equipo de esta unidad a través de la herramienta Miro, encuestas, grupos focales validó realizó un ejercicio de exploración con diferentes grupos de interés: estudiantes y profesores.

Posteriormente, a través de entrevistas, se validaron algunos problemas de innovación con las unidades de Desarrollo Estratégico y Desarrollo Humano dónde se evidenciaron oportunidades de transformación cultural, desarrollo de competencias de innovación, entre otras.

Las propuestas de problemas que surgieron se validaron con el grupo de estudiantes de la Maestría en Gerencia de Innovación en la clase del 7 de mayo de 2021, sugiriendo como problema uno relacionado con Bienestar Universitario por la facilidad de contar con el acceso a la información y el apoyo del equipo de trabajo.

Finalmente, en presentación realizada en la clase del 28 de Mayo de 2021 con los profesores evaluadores se validó el planteamiento del problema, recibiendo comentarios positivos frente a la propuesta: Hay necesidad de un modelo de Bienestar que responda a los desafíos del método Hyflex y a los retos de una Universidad de tercera generación.

8.4 Metodología de las Fases 2 y 3 del ARP:

El Creative Problem Solving, The Thinking Skills Model (CPS:TSM)

Creative Problem Solving (CPS) como proceso y metodología creativa para la solución de problemas está compuesta por las fases de clarificación, transformación e implementación. Adicionalmente, es estructurada por 7 etapas que se deben seguir para completar el ciclo.

Estas etapas son: evaluación de la situación, visión, formulación de desafíos, exploración de ideas, formulación de soluciones, exploración de aceptación y formulación de un plan.

Como parte del proceso divergente y convergente, en cualquier momento se puede volver a evaluar la situación, teniendo en cuenta la apertura a la novedad, tolerancia a la ambigüedad y complejidad (Karina Loera, 2021).

Figura 8.

Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model



Fuente: Puccio, Murdock & Mance (2007)

A continuación, se desarrollan las 3 fases del CPS que son clarificación, transformación e implementación.

Clarificación

En esta fase se determina el diagnóstico de la situación, para ello se contemplan 3 etapas o pasos:

Etapas 1: evaluación de la situación

En este paso se define el problema a trabajar, aquí se pueden utilizar post-it con las herramientas de preguntas para obtener datos por medio de Hits y Highlighting, agrupar preguntas, Mapa de Empatía, 5W y 1H, las 4 Is, entre otras.

Etapa 2: visión

Se empieza a imaginar el futuro deseado. Para lo cual se utiliza herramientas como: Ilusiones y Futuros negativos, (Sería genial si... y Sería terrible si...). El facilitador promueve un espacio en donde los participantes completan las frases con diferentes ideas para analizar futuros que pueden dar luces de la importancia de acciones frente a la problemática, entendiendo sus impactos negativos si no se hace nada o positivos volviendo la misma en oportunidades.

Etapa 3: formular desafíos

Se compara “dónde estoy y para dónde voy”, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos. Se pueden utilizar herramientas como el Story Board en donde los participantes van a tener seis espacios: en el primero se realiza una imagen de cómo percibe la situación actual, y en el último (número seis) qué imagen describiría la visión esperada una vez se resuelva la problemática. La construcción de las 4 piezas que faltan y que conectan una secuencia lógica, permite ir idealizando las etapas de la solución final.

Transformación

Se desarrollan dos etapas o pasos:

Etapa 1: exploración de ideas

Este paso responde al anterior y permite concretar ideas sobre los desafíos definidos. Para lo cual se puede utilizar herramienta como Brainstorming con Post-it, otras muy creativas como Conexiones Forzadas en donde de una forma muy dinámica se busca la creatividad “que nos diría el Papa sobre...”, imaginar que diría cada integrante del grupo y otras formas de buscar ideas. Entre otras herramientas.

Etapa 2: formular soluciones

En este momento, ya se tiene identificada la solución desde las ideas que surgieron en el paso anterior, en donde se agruparon y definieron las que permanecerían en el plan de acción. Se procede con la elaboración de prototipos, que permiten visualizar lo que se va a realizar en la solución.

Implementación

Con dos etapas o pasos finales:

Etapa 1: Exploración de aceptación

Este paso le permite al proceso de CPS tener bases firmes, ya que se presenta a los Stakeholders la solución para buscar asistencias y resistencias. Qué cosas ayudan y en dónde se encuentran barreras, podremos obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, tener claro cuándo se lleva a cabo el desarrollo del proyecto, quiénes podrían frenarlo o a causa de qué, y quién lo impulsa y cómo potencializar el por qué.

Etapa 2: Formulación del plan

Esta es la etapa final y da por terminada la elaboración del CPS, en donde se formaliza la solución a implementar para la problemática seleccionada.

A partir de allí es sumamente importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.

A continuación presentamos una guía rápida que permite entender en detalle el proceso de (CPS) Creative Problem Solving. (Ver Figura 9). Con base en esta información, en el siguiente capítulo, podremos entender el ejercicio realizado con el equipo de bienestar en cada fase y pasos de esta metodología.

Figura 9.
Guía rápida del proceso CPS.

Guía Rápida del Proceso CPS						
	CLARIFICACIÓN		TRANSFORMACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
Pasos de CPS	Exploración de la visión	Formulación de desafíos	Exploración de ideas	Formulación de soluciones	Exploración de aprobaciones	Formulación de un plan
Habilidad Cognitiva	Pensamiento Visionario	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Ideador	Pensamiento Evaluativo	Pensamiento Contextual	Pensamiento Táctico
Habilidad Afectiva	Soñar	Percepción de Brechas	Picardía Lúdica	Evitar el Cierre Prematuro	Sensibilidad al Propio Entorno	Tolerancia a los Riesgos
¿Cuándo utilizar?	Si necesita establecer la meta o el resultado deseado de sus esfuerzos.	Si necesita identificar los obstáculos o barreras que se deben enfrentar para alcanzar el resultado deseado.	Si necesita ideas novedosas y útiles para dar solución a su reto.	Si necesita transformar ideas prometedoras en soluciones ejecutables.	Si necesita encontrar respaldo a la solución para que funcione en el contexto actual.	Si necesita poner una solución en acción, ejecutarla.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Excursión Mental Pensamiento Anhelante 4 I's Periodismo imaginario 	<ul style="list-style-type: none"> Enunciados de Desafíos Webbing Policia de Desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Role Brainstorming Conexiones Forzadas Excursiones Speed-Ideating Brainwriting 	<ul style="list-style-type: none"> Card Sort Matriz de Impacto/Factibilidad PPPS Presentación de la Solución 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder Analysis Asistentes y Resistores 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Acción Performance Dashboard Manejo de Riesgos
Resultado de este paso	Captura del deseo u objetivo "Sería grandioso si...", "Sería ideal si...", "Sería increíble si..."	Un desafío bien formulado iniciando: ¿Cómo podemos? ¿De qué maneras podríamos? ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que?	Una lista corta de ideas que pueden dar solución al desafío.	Una solución bien definida "Lo que ahora me/nos veo/vemos haciendo es..."	Un análisis del contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución.	Un plan de implementación con acciones, tiempos y responsables que mantenga la continuidad de acción.
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN			HABILIDADES		HERRAMIENTAS	
Este es el meta-paso que inicia el proceso donde se evalúan las necesidades que existen en el momento y en el que se analiza la naturaleza del problema. Este paso tiene la función adicional de determinar hacia dónde ir dentro del proceso de CPS. Es, por lo tanto, un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso.			<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Diagnóstico Consciencia Plena 		<ul style="list-style-type: none"> KnoWonder Las 5 W's y una H Diagrama de Afinidad Diagrama de Espinazo de Pez Entrevistas Observación Empatía Escucha Contextual Identificación de Patrones-Temas-Insights 	

Fuente: Presentado en proceso creativo innovador por Karina Loera, (2021)

9 DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL CPS EN LA FASE 2 DEL ARP

Como se evidencia en el capítulo anterior, la metodología del Creative Problem Solving nos permite responder a necesidades, situaciones o problemas de las compañías (o en general) mediante 7 grandes pasos.

En este capítulo se presenta el desarrollo de esta metodología aplicada al área de bienestar universitario que busca evolucionar en el modelo de Universidad de Tercera Generación. Para ello, se crea un el equipo de trabajo integrados por 14 profesionales entre jefes, coordinadores y otros personas del equipo de Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana. Estas sesiones de actividades colaborativas las llamaremos facilitaciones.

En la siguiente figura (Ver Figura 10) se podrá entender cada una de las etapas ejecutadas para responder al problema propuesto.

Figura 10.

Etapas del Creative Problem Solving en una organización Innovadora.



Fuente: Autoría propia.

Esta figura (10) muestra el proceso evolutivo realizado con el equipo de Bienestar Universitario en cada una de las fases del Creative Problem Solving que inició con evaluación de la situación que se presenta a continuación.

9.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

Nuestra primera fase inicia en la búsqueda de evaluar las necesidades actuales del modelo de bienestar; desarrollando el pensamiento diagnóstico y la consciencia plena en el equipo de trabajo del proyecto.

La finalidad de esta fase es pasar por las herramientas divergentes de KnoWonder, 5W's y 1 H y preguntas al equipo de Bienestar en forma de entrevista, y herramientas convergentes como Diagrama de afinidad, hits y matriz de impacto, por mencionar algunas, para poder entender la situación actual de Bienestar Universitario y su alineación con la visión de la Universidad de La Sabana de ser una universidad de Tercera Generación.

A continuación, se describen las actividades realizadas en la sesión virtual del 9 de junio se contó con la participación de 14 personas del grupo de Bienestar Universitario teniendo en cuenta que para el desarrollo de esta actividad se solicitó previamente, al equipo, llevar algunos datos clave de los programas, actividades y servicios de Bienestar; indicadores de impacto y necesidades identificadas con los grupos de interés. La agenda de la sesión se puede ver en la tabla 1.

TABLA 1.

Sesión virtual para determinar los objetivos de bienestar 2022.

Sesión virtual Objetivos de Bienestar 2022- Junio 9 de 2021

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	Descripción de la actividad	RECURSOS	RESPONSABLE	ALCANZABLE	DURACIÓN TOTAL
¿Que sabemos de Bienestar en la nueva realidad ?	Conocer y socializar datos relevantes del Modelo actual de Bienestar: logros, aprendizajes, indicadores , anhelos y necesidades de nuestros grupos de interés.	Cada participante compartirá datos relevantes sobre el impacto del Modelo de Bienestar en el 2020 (año en que inició la pandemia) necesidades que hemos recogido de los diferentes grupos de interés a través de los diferentes programas, actividades y servicios que lideramos.	Plataforma Teams	María Isabel Velásquez - Directora de Bienestar. Jose Daniel Restrepo - Jefe de Bienestar Estudiantes. Johanna Molina Molina- Gestora Administrativa	Muro de datos clave de Bienestar	30 Min.
Convergencia de datos relevantes.	Seleccionar los datos mas relevantes de toda la información presentada y que nos permitirá validar los objetivos al 2022	En equipo se seleccionaran los datos mas relevantes que pueden ser punto de partida para el trabajo en los objetivos de bienestar. Dos moderadoras ingresaran la información a la plataforma Miro,	Team, Tablero en Miro	María Isabel Velásquez- Directora de Bienestar Natalia Llano - Coordinadora de Comunicación Johanna Molina - Gestora logistica	Tablero con datos relevantes	30 Min
Planteamiento de objetivos de Bienestar 2022	Realizar un planteamiento de las principales objetivos de Bienestar, según datos relevantes e información revisada. Se validará la importancia del Modelo de Bienestar,	En 3 grupos de 5 personas se realizaran algunos planteamientos de posibles objetivos de Bienestar de acuerdo a datos e información seleccionada. Se definirá un relator por grupo quien será el encargo de exponer las metas en la sesión general.	Reunión por grupos de Teams, documento de Word en línea, insumos de datos relevantes seleccionados.	Jose Daniel Restrepo Velásquez- Jefe de Bienestar Estudiantes. Viviana Fuentes- Médico Miguel Reina- Jefe de Desarrollo deportivo. Coordinadores y equipo de profesionales de Bienestar	Documento en Word con las 3 propuestas de formulación de Objetivos de Bienestar para el 2022.	1h
Convergencia de Objetivos	Definir 5 objetivos evaluando si de acuerdo a contribuir modelo de Bienestar para una Universidad de tercera generación de las propuestas por los equipos de trabajo.	En sesión general y a través de una votación se seleccionaran los 5 objetivos que puedan contribuir a los desafíos de una universidad de tercera generación.	Plataforma Miro con información consolidada de Objetivos	María Isabel Velásquez - Directora de Bienestar. Jose Daniel Restrepo - Jefe de Bienestar Estudiantes. Viviana Fuentes - Médico de Prevención y salud Miguel Reina - Jefe de desarrollo deportivo Johanna Molina - Gestora Administrativa	Tablero Miro con Objetivos propuestos	1h

Fuente: Autoría propia

Divergencia: Herramienta de Brainstorming con los datos, aprendizajes y experiencias del equipo de Bienestar.

Convergencia: mediante las herramientas Hits y diagrama de afinidad se concluye que Bienestar es, un área transversal en la Universidad de La Sabana que desarrolla los procesos integrales de las personas, desde lo físico, espiritual y emocional. Desafortunadamente, las diversas actividades de esta unidad no tiene un alto porcentaje cobertura en la comunidad universitaria. A continuación se presenta el resultado de las preguntas enunciadas en la tabla 1.

Actividad 1: ¿Qué sabemos de Bienestar en la nueva realidad de la Universidad?

Esta actividad logró generar conciencia de las oportunidades actuales con las que cuenta el modelo de Bienestar, teniendo en cuenta las transformaciones que ha tenido la Universidad aceleradas por la era digital y por los efectos de la pandemia.

Actividad 2: Datos relevantes del Modelo de Bienestar.

Para esta actividad y a través de la herramienta Mural se seleccionaron y organizaron datos relevantes correspondientes a logros, impacto actual del modelo de Bienestar. Esta información busca generar conciencia acerca de las oportunidades que tiene el modelo de Bienestar. A continuación, se presenta el resultado final de la actividad en la figura 11.

Figura 11.

Logos Bienestar Universitario.



Fuente: Autoría propia

De igual forma, se realizó la actividad para las preguntas 3 y 4 que nos permiten, como proceso convergente de esta fase de evaluación de la situación, concluir que es necesario el

cierre de brechas en las actividades actuales de Bienestar con otras áreas o facultades de la Universidad y, alinear los procesos y resultados al modelo de Universidad de Tercera Generación, de ahora en adelante Universidad de tercera Generación (U3G), que se describe en la visión de la Universidad. El detalle de las actividades realizadas en estas fases están plasmadas en las figuras 11 y 12 del presente documento.

Figura 12.
Planteamiento y definición de objetivos.



Fuente: Autoría propia con datos relevantes de los grupos de interés- Bienestar Universitario sesión 9 de Junio de 2021- Herramientas Mural y Mentimeter

En esta figura (figura 12) se evidencia los resultados de evaluación de la situación de bienestar, complementando con un boceto de metas estratégicas y propositivas del equipo.

En la siguiente fase (Clarificación) se podrá explorar la visión e identificar los desafíos a resolver.

9.2 CLARIFICACIÓN

9.2.1 Exploración de la visión

Esta sesión fue realizada el 15 de Septiembre de 2021 con la participación de 11 personas, todos Coordinadores de programas de Bienestar Universitario, es importante mencionar que hubo un cambio importante en el equipo principal del proyecto y en los líderes principales que fueron promovidos o tuvieron movimientos a otras áreas de la Universidad. A continuación, se presenta la agenda y objetivo de la sesión en la figura 13, en la figura 14 se presenta el equipo de facilitadores que guiaron la sesión.

Figura 13.

Agenda etapa de Clarificación.

**Etapa II: Clarificación :
2.1 Exploración de la Visión**

Alcance: Visión ideal del Modelo de Bienestar Universitario a 2022.

Objetivos

- Identificar el estado ideal del modelo de Bienestar Universitario despertando habilidades afectivas: soñar e Imaginar.
- Disparar el pensamiento visionario en el equipo de Bienestar, contribuyendo al logro del modelo que soñamos.
- Despertar Sentido de propósito de Dirección de Bienestar Universitario
- Articular con el propósito de la Unidad y de la Universidad

Lugar : Laboratorio de Innovación Living Lab Universidad de La Sabana

Recursos: , Marcadores, post-it colores , cartulinas tamaño oficio, marcadores colores.

Sesión 100 % presencial

Agenda

- 8:00 AM - 9:00 AM Gestiona tu PEC y abraza la Innovación
- 9:00 AM - 10 AM - Información Clave y Analítica de Bienestar
- Break
- 10:30 AM - 11:15 Excursión Mental y Periodismo Imaginario
- 11 :15 am Convergencia de Visiones
- 11:50 am- Evaluación y aprendizajes

Universidad de La Sabana

Fuente: Autoría propia

Figura 14.

Presentación de Facilitadores.

Etapa II Clarificación de la visión: Exploración de la Visión- Facilitadores

Erick Villaró
Director del Programa de Comunicación Social y Periodismo

María Fernanda Granados
Consultora y Gerencia y Desarrollo de personas

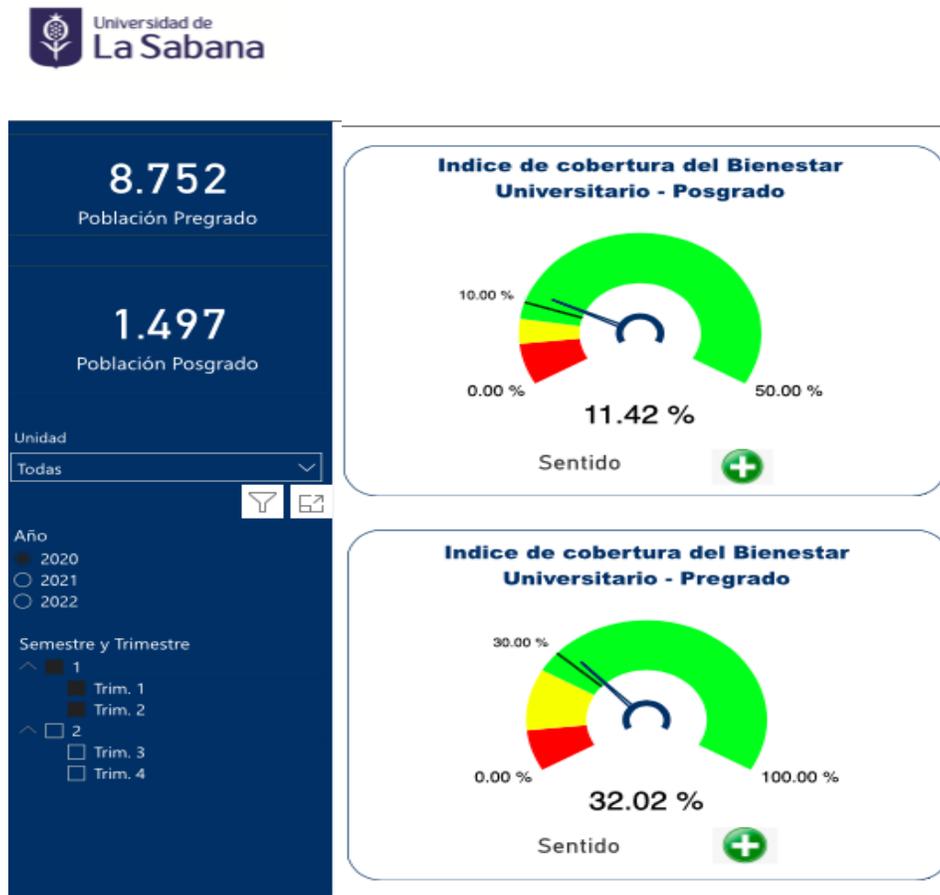
María Isabel Vásquez Ramírez
Directora de Bienestar Universitario

Fuente: Autoría propia

- **Resultado actividad 1 - Gestiona tu PC y abraza la innovación:** esta actividad buscaba sensibilizar y brindar algunas herramientas prácticas para el pensamiento creativo, innovador y flexible, a través del reconocimiento de las propias emociones. Como actividad introductoria y que introdujo algunos ejercicios de calentamiento, facilitó la apertura del equipo al desarrollo de las actividades de la etapa de clarificación.
- **Resultado actividades 2 y 3 – Datos Clave de Bienestar y presentación de analítica:** de acuerdo a la aprendizaje y recomendaciones de la sesión de evaluación de la situación se buscó llevar un contexto más completo de la situación, con analítica de datos que complementará la fase anterior. Durante este espacio se fomentó la escucha activa, se descubrieron algunos insights y se identificaron factores clave de la situación. Algunos datos relevantes e insights que el equipo registró durante sesión fueron:

Figura 15.

Indicadores de Bienestar



Fuente: Analítica institucional Power BI

- Los indicadores muestran que se ha venido ejecutando el 80 % del plan táctico y operativo de Bienestar, sin embargo, las actividades tuvieron una cobertura del 32 % en estudiantes de pregrado y 11.42 % en estudiantes de posgrado en el primer semestre de 2020.
- Aunque el modelo de Bienestar se ha flexibilizado con la virtualidad, el 80 % de los programas funcionan de manera presencial y en el Campus de Chía.
- A corte de 2020 solo un promedio de 28 % de estudiantes están asistiendo a clases presenciales en el Campus.
- Aunque las Facultades solicitan permanentemente actividades de Bienestar no existe un trabajo sistemático que permita garantizar la participación de los programas académicos en todos los programas. Hay programas académicos que tienen una alta participación en las estrategias de Bienestar, pero hay otros que no tienen participación.
- La documentación que soporta los programas de Bienestar Universitario no está alineada con algunas de las necesidades actuales de acuerdo a la visión de La Universidad.
- Aunque gran parte de los programas de Bienestar buscan el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes, no existe un documento que describa en detalle cada una de ellas.
- Las acreditaciones de los programas nos exigen cada vez datos de cobertura más amplios y resultados tangibles de Bienestar en la Comunidad Universitaria.
- Hasta el año 2020 se empezó a construir el Modelo de analítica descriptiva de Bienestar que permitirá tener información granular y detallada del perfil de los participantes en los programas.
- Aunque las estrategias de los programas de solidaridad generan un impacto tangible en la sociedad, es necesaria una articulación más sistemática con las unidades académicas para contribuir a la proyección social.
- **Resultados de la herramienta de excursión mental:** el propósito de esta actividad era buscar que el grupo del proyecto se imaginaba cuál sería la visión ideal del Modelo de Bienestar en caso de que se resolvieran todas las oportunidades identificadas en las actividades de evaluación de la situación. Se buscó un ambiente de tranquilidad, relajación y acompañamiento musical para que todos los participantes escribieran su visión ideal para así despertar el sentido de propósito y cómo pueden alinear sus tareas con el proyecto que se viene trabajando.
- **Resultados de la herramienta creativa de Periodismo imaginario:** se pretendía en esta actividad despertar en los asistentes el sentido de propósito, empoderar a las personas a servir un propósito más grande, a soñar y ser conscientes del impacto de su rol para garantizar el modelo de Bienestar que beneficiaría a todos los miembros de la Universidad.

A continuación, se muestra el desarrollo de las actividades y algunos resultados:

Figura 16.
Proceso de Facilitación.

Etapa II Clarificación de la visión: Exploración de la Visión- Proceso de facilitación



**FACILITACIÓN EXCURSIÓN MENTAL
PERIODISMO IMAGINARIO y
CONVERGENCIA DE VISIONES**

10 Coordinadores y profesionales del equipo de Bienestar participando de las diferentes etapas del proceso de facilitación

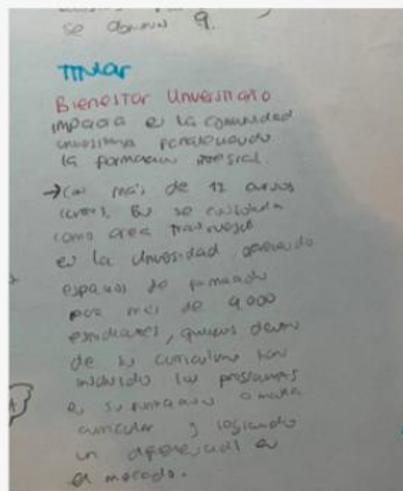
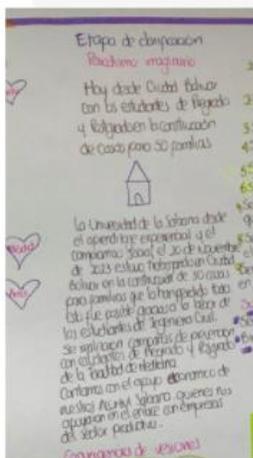
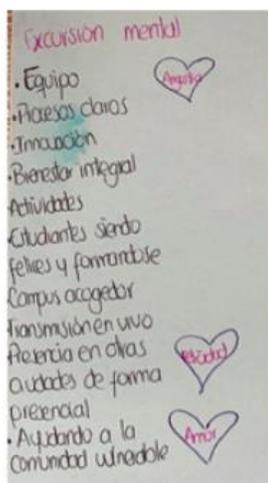
Sesión en Living Lab de la Universidad de La Sabana



Fuente: Autoría propia

Figura 17.
Herramientas de Excursión mental y periodismo imaginario.

Etapa II Clarificación de la visión: Exploración de la Visión- Excursión mental y periodismo imaginario



Fuente: Autoría propia

- **Resultados Convergencia de visiones y visión ideal:**

Después de hacer un ejercicio con la herramienta de hits con todo el equipo de participantes se logró llegar a los siguientes resultados en el proceso de convergencia.

Figura 18.

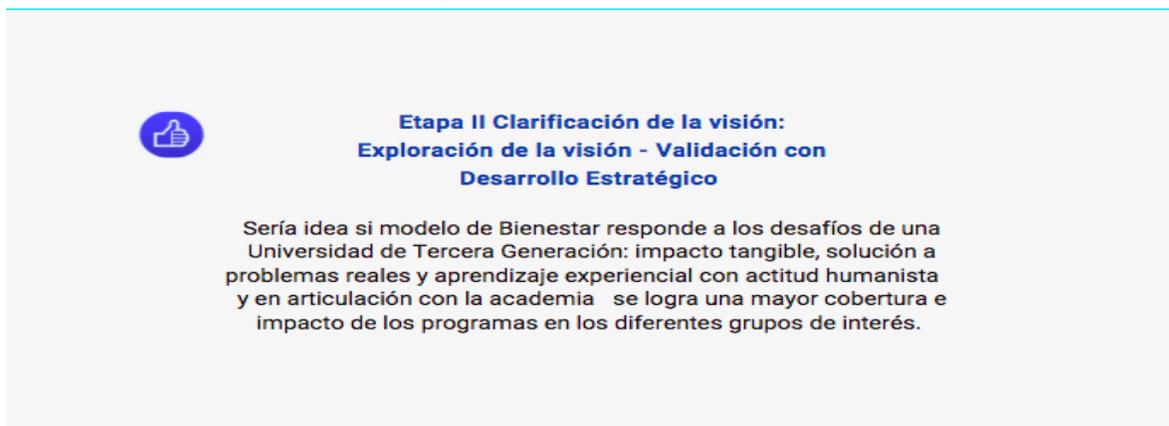
Resultados de convergencia.



Fuente: Autoría propia

Figura 19.

Validación con desarrollo estratégico.



Fuente: Autoría propia

Finalmente, el concepto final y común desarrollado con el equipo de Bienestar Universitario fue: “Sería ideal que el área de Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana responda a los desafíos de una U3G con impacto tangible, solucionando problemas reales con aprendizaje experiencial y actitud humanista que permita la articulación con todas las áreas académicas de la Universidad; ampliando la cobertura e impacto”. Esta se traslada al siguiente paso del Creative Problem Solving, formulación de desafíos.

9.2.2 Formulación de desafíos

En la misma sesión de facilitación, y luego de un merecido descanso, se continuó con la actividad para poder entender los desafíos que debe asumir el equipo para lograr avanzar en la solución al problema propuesto. Para esto, se usó la herramienta policía de desafíos que generó los siguientes enunciados:

- ¿De qué manera podemos articular aún más los programas de Bienestar con las unidades académicas para lograr una mayor cobertura en estudiantes de pregrado y posgrados?
- ¿Cuáles son las diferentes formas en que los programas de Bienestar pueden contribuir a la solución de problemas sociales?
- ¿De qué maneras podemos fortalecer la actitud humanista en los estudiantes a través de los programas de Bienestar?
- ¿Cuáles son las diferentes formas en que los programas de Bienestar pueden contribuir al aprendizaje experiencial en nuestros estudiantes?

Estos desafíos son material clave para el proceso de ideación que continúa en la siguiente fase del CPS.

9.3 TRANSFORMACIÓN

A continuación, se presentan las etapas de exploración de ideas y formulación de soluciones.

9.3.1 Exploración de ideas

En una nueva sesión de facilitación se invitaron diferentes personas con cargos directivos y equipos de otras unidades de La Universidad, buscando que el desarrollo de las ideas lograra tener un mejor impacto. La agenda del día se detalla en la figura 19.

Figura 20.

Agenda Etapa de Transformación



Fuente: Autoría propia

- **Resultados de actividad 1: Presentación de Bienestar Universitario:** Introducción breve de lo que es Bienestar Universitario, dirigido por María Isabel Velásquez, dentro de la Universidad de la Sabana, puntualizando en las distintas áreas de trabajo y las actividades que se tienen actualmente, posteriormente se tuvo una pequeña explicación por parte del director de Currículo a cerca de las nuevas metas que tiene la universidad al querer ser una universidad de tercera generación.

Así pues, teniendo presente esta información se inició, el proceso de brainstorming, por medio de un modelo de ideación, el cual se realizó en cuatro grupos interdisciplinarios y cada uno trabajó sobre un desafío distinto. La visión general del proceso fue: “*El modelo de Bienestar responde a los desafíos de una Universidad de Tercera Generación: impacto tangible, solución a problemas reales y aprendizaje experiencial con actitud humanista*”.

- **Resultados de actividades de divergencia:**

Para responder a estos desafíos se realizó un proceso de ideación donde se apoyaron de estímulos visuales tales como los botones PAT, las gorras del grupo de solidaridad y la inspiración de algunos personajes líderes relevantes (por ejemplo: Nelson Mandela, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, etc.), los cuales los participantes representarían durante algunos ejercicios de ideación.

También se desarrollaron varias actividades de calentamiento con todo el equipo:

Figura 21.

Actividades de Calentamiento.

The slide is titled "Instrucciones Juego" and has a "3 Min" timer. It lists three activities for a game:

- 1. **Con su grupo comparta sus palabras** (represented by a handshake icon).
- 2. **Crear un producto para su cliente usando solamente dos palabras. (Lo definiremos a continuación)** (represented by an infinity symbol icon).
- 3. **Hacer un Pitch de 30 segundos para vender su producto al cliente** (represented by a target icon).

Below the activities, it says "Escoge un número del 1 al 3". The slide includes the logo of Universidad de La Sabana at the bottom left.

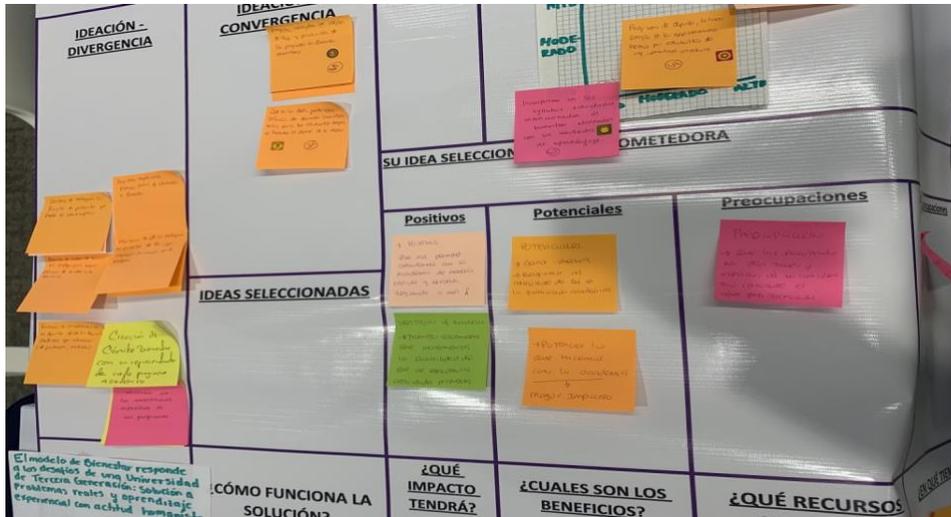
Fuente: Autoría propia

- **Resultados de actividades de convergencia:**

Brainstorming: Se lideraron 4 dinámicas que buscaban desarrollar el pensamiento ideados logrando 40 ideas iniciales por cada desafío:

Figura 22
Fotografías del proceso de ideación y convergencia.





Fuente: Autoría propia

Al terminar esta etapa se evaluaron las ideas mediante las herramientas de card sort y matriz de impacto que buscaban la relevancia y factibilidad de las ideas preseleccionadas.

Adicional, varias de estas ideas pasaron a “combinación de ideas” para lograr unas más acorde con el norte trazado.

Figura 23.
Sesión con el equipo de bienestar.



Proceso de ideación – convergencia

Luego, de esto, se continuó delimitando la cantidad de ideas y se seleccionaron algunas que tuvieran mayor relevancia y se pudieran aplicar a corto y mediano plazo generando un importante impacto en la visión de la Universidad. Para finalizar la validación las ideas, estas se pasaron a la sección de ideas seleccionadas y después a la sección de card sort y finalmente estas se valoraron en la matriz de impacto y factibilidad para definir la solución prometedor.

Teniendo esto presente se prosiguió a analizar la solución prometedor al desafío inicial, encontrando positivos, potenciales, preocupaciones y solución a dichas preocupaciones.

Así pues se fueron concretando las ideas y realizando mejoras para de esta forma plantear una solución concreta que respondiera a la visión y el desafío del modelo de bienestar. Se le puso nombre a dicha solución y posteriormente se identificaron los recursos, el tiempo y la funcionalidad de la nueva propuesta que se implementaría dentro de la planeación de bienestar para el 2022. En la figura 23 se puede observar el trabajo realizado por el equipo de bienestar

Figura 24.
Matriz de impacto.



Fuente: Autoría propia

9.3.2 Formulación de soluciones:

En este paso se buscó hacer la conexión entre una idea y su implementación sin perder el norte del desafío, para esto se describen las siguientes actividades realizadas.

Primer desafío: ¿De qué manera podemos articular aún más los programas de Bienestar con las unidades académicas para lograr una mayor cobertura en estudiantes de pregrado y posgrados?

En la siguiente tabla (2) se presentan las ideas divergentes y posteriormente su convergencia para cruzarlas y evaluar si respondían a la solución.

TABLA 2.

Proceso divergente en la ideación del primer desafío.

Ideación - Divergencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Más horas de PAT en investigación en proyectos de Bienestar Universitario, que impliquen formación con la academia. PAT para postgrados en investigación sobre temas de bienestar 2. Programas conjuntos entre Dirección Central de Estudiantes y Bienestar 3. Desarrollo de modelos de analítica más complejos para mejorar la precisión de los datos y las decisiones 4. Formación en competencias de mi deporte desde las diferentes facultades que intervienen (fisioterapia y medicina) 5. Cursos de Bienestar alineados con las competencias específicas de los programas 6. Incluir electivas de bienestar en las carreras de la Universidad- Proyectos de CORE y Bienestar Universitario 7. Incluir en el currículo asignaturas concretas con temáticas acerca de bienestar universitario 8. Semillero de investigación en Bienestar postgrados que puede ser interdisciplinario 9. Anclar proyectos investigativos y necesidades de bienestar y proyectos ubicados de la zona 10. Creación de un Modelo, o Enfoque de Bienestar que fomente la articulación y planeación permanente de proyectos de la Unidad con cada programa académico y con unidades centrales de la Universidad. 11. Proyectos investigativos que salgan de clase y practicantes de los programas en bienestar. 12. Generar concursos o bancos de proyectos que surjan de los estudiantes cuyo insumo serán las necesidades de bienestar y sean retos de clase 13. Que en las clases pueda haber sesiones de bienestar universitario cortas para los estudiantes tengan el bienestar al alcance de la mano.

Convergencia y matriz de impacto de factibilidad:

Después del proceso de ideación y convergencia, las siguientes ideas combinadas y seleccionadas fueron evaluadas dentro de la matriz de impacto factibilidad de la siguiente manera:

- Modelo o enfoque de trabajo conjunto con las unidades académicas que fortalezca la comunicación y establecer comités y rutas para la articulación (Nivel: factibilidad alta e impacto alto)
- Incorporar en los syllabus actividades intencionadas de bienestar alineadas con los resultados de aprendizaje. (Nivel: factibilidad baja e impacto bajo)
- Programas de deporte, tu línea amiga en el app Unisabana hechos por estudiantes de ingeniería, psicología y medicina.

Así pues, la solución seleccionada fue la primera, cuyo nombre se le asignó como Modelo de Bienestar Experiencial: la clave para formar profesionales con actitud humanista e impacto transformador. Esta solución pasó por un proceso de evaluación que se describe en la tabla

TABLA 3.*Evaluación de la solución.*

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Solución a preocupaciones
1. Que se ejecuten las actividades propuestas 2. Que nos permite articularnos con la academia de manera rápida y efectiva, llegando a más personas. 3. Nos permite alinearnos con la Visión de ser una Una Universidad de tercera generación	Ventajas y fortalezas: Trabajo colaborativo que incrementa la posibilidad de un mayor éxito en las estrategias de BU Ganar cobertura Reafirmar rol relevante de Bienestar Universitario en la formación académica Potencial lo que hacemos con la academia y otras unidades generando mayor impacto y cobertura con la comunidad.	Que las facultades no den tiempo y espacio, al no considerar tan relevante la articulación del bienestar con la academia. Que el modelo no sea aceptado y puesto en marcha por el alto gobierno de la Universidad.	Los recursos financieros de bienestar pueden ser utilizados en proyectos articulados para impulsar prioridades estratégicas. Validación con el comité de Bienestar con la Comisión Administrativa. Mostrar las ganancias e impacto de trabajar interdisciplinariamente entre unidades centrales y academia.

Luego, se identifica la funcionalidad mediante la tabla 4.

TABLA 4.*Preguntas de funcionalidad.*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
<p>Desarrollar un modelo de Bienestar que permita la articulación en la planeación y ejecución de proyectos con unidades que facilitan la transformación a la universidad de tercera generación</p>	<p>Mayor cobertura de estudiantes al encontrar Contribución más intencional de Bienestar al desarrollo de competencias.</p> <p>Los programas extracurriculares podrán convertirse en Syllabus donde queden más claramente definidos los resultados de aprendizaje y estos se podrán acompañar con insignias.</p> <p>La articulación propiciará potencializar el emprendimiento y el impacto social que ya vienen generando varios de los programas de bienestar a apoyados en la academia, la investigación y la proyección social</p>	<p>Contribución al aprendizaje experiencial como parte de los desafíos de una universidad de tercera generación.</p> <p>Contribución a la proyección social.</p> <p>Mayor aprovechamiento de la vida universitaria de los estudiantes a través de proyectos permanentes lo que tienen un impacto directo en su salud, bienestar y autogestión.</p> <p>La articulación de los proyectos de Bienestar con la academia contribuirá a que los estudiantes se sientan conectados con sus áreas de interés cumplan con los requisitos académicos.</p>	<p>Comités de articulación con líderes de unidades clave dentro de la transición hacia la Universidad de tercera generación.</p> <p>Desarrollo de insignias y certificados para los proyectos que contribuirán a su experiencia</p>	<p>1 año.</p>

Ahora se presenta el mismo esquema de la primera pregunta, pero con los siguientes desafíos.

Segundo desafío: ¿Cuáles son las diferentes formas en que los programas de Bienestar pueden contribuir a la solución de problemas sociales?

TABLA 5.

Proceso divergente en la ideación para segundo desafío.

Ideación - Divergencia
1. Por medio de la música llegar a población con discapacidad física
2. Oferta de cursos de educación continua con diseño modular por competencias
3. Torneos culturales de la universidad con pueblos de la zona por una causa puntual
4. Desarrollar estrategias enmarcadas en el diseño universal para el aprendizaje inclusivo
5. Aportando a proyectos de investigación y divulgación institucional y regional con recursos del fondo
6. Cursos de virtudes desde la experiencia PAT
7. Estudiantes PAT al servicio de planes concretos
8. Proponer problemas reales derivados de los análisis de las necesidades de la comunidad universitaria
9. Llevando los talentos de los estudiantes al servicio de población vulnerables
10. Desarrollar proyectos de investigación que aporten a la medición del índice de inclusión de la Universidad (INES)
11. Acompañamiento a población vulnerable con impacto real
12. Articulación con asignaturas para atender a público objetivo

Convergencia:

- Cursos culturales y deportivos a la medida de instituciones educativas de la región, atendiendo una necesidad de salud específica en una comunidad con intervención dirigida por el estudiante.
- Asesorando a las alcaldías e institutos de recreación y deporte para el desarrollo de torneos y festivales. Desde la experiencia bienestar, trabajar de la mano con unas alcaldías para atender problema concreto (Nivel: factibilidad alta e impacto alto)
- PAT y solidaridad proveen educación en temas financieros, emprendimiento, junto con CEIS a población de la zona (Nivel: factibilidad bajo, impacto alto)
- Generación de un dispensario en la Universidad, que preste servicios como misión sabana a muy bajo costo para las poblaciones vulnerables de Sabana Centro. (Nivel: factibilidad medio e impacto medio).

Así pues, la solución 2 se nombra como **JÓVENES UNIDOS POR EL BIENESTAR DE LA REGIÓN** y se evaluó como se muestra en la tabla 6.

TABLA 6.*Evaluación de la solución.*

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Solución a preocupaciones
Acercamiento con la región Factibles Manejo de relacionamiento	Nuevos ingresos para bienestar Relacionamiento y acercamiento con la región	Cómo establecer un presupuesto acorde y balanceado Cómo puedo acceder a los gobiernos locales para ofrecer asesorías o programas	Cursos y asesorías a temas concretos Por medio de las oficinas pertinentes de la Universidad (comunicación)

Finalmente, se describen las funcionalidades de la solución, (ver tabla 7).

TABLA 7.*Funcionalidad de la solución.*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
Generación de un portafolio de servicios a bajo costo para la población de Sabana Centro grupos de Bienestar con estudiantes de Grupos artísticos y culturales, Grupo de solidaridad y estudiantes PAT. Incluye actividades culturales, recreativas, solidarias y oferta de mano de obra de estudiantes PAT	Impacto Social Solución a problemas reales	Acercamiento entre la universidad y la región Formación de los estudiantes en competencias: relevancia práctica y actitud Humanista	Costos de profesores cátedra de Bienestar. Presupuesto para mercadeo, formación y logística	6 meses

Tercer desafío: ¿De qué maneras podemos fortalecer la actitud humanista en los estudiantes a través de los programas de Bienestar?

El proceso de ideación se presenta en la tabla 8.

TABLA 8.

Proceso divergente en la ideación para el tercer desafío.

Ideación - Divergencia
Visitar zonas alejadas y buscando solucionar sus problemas desde la academia (Aprendizaje experiencial) Que los estudiantes de los diferentes grupos representativos de Bienestar, sean profesores de la actividad de su grupo en población vulnerable A través de jornadas de sensibilización exponiéndose casos reales de superación personal Retos enfocados en solucionar problemas de población vulnerable y emprendimiento Creando espacios para que los estudiantes vean sus fortalezas y debilidades y se vea como entre ellos se pueden apoyar para fortalecer aquello que se les dificultades

Convergencia:

- Abrir los programas de Bienestar a público externo (población vulnerable)
- Voluntariamente los estudiantes de posgrado realicen consultoría a emprendimientos.
- Champion de actitud humanista.
- Concurso tipo shark tank con iniciativas con actitud humanista

Las ideas 1,2,3 son las siguientes:

- Formar profesores y administrativos en cómo aplicar y transmitir actividades humanistas en su quehacer cotidiano. Asignatura transversal orientada al desarrollo de competencias sociales (Core currículo)
- Medir el desarrollo de las competencias de las actividades culturales y deportivas (Plantear estrategias). Desarrollar insignias o certificaciones oficiales que permitan exponer el desarrollo de mis competencias a través de las actividades en los que participen
- Implementar estrategias que me permitan medir las competencias que desarrolla el estudiante en su actividad (dentro de Bienestar Universitario)

Estas 3 ideas fueron evaluadas dentro de la matriz de factibilidad e impacto y se concluyó que las tres tenían una factibilidad alta y un alto impacto. Por lo tanto, se eligió combinar las tres ideas y generar una solución que respondiera a el desafío trabajado. El nombre de la solución es el siguiente: Creación de cursos orientado al desarrollo de competencias sociales asegurando la evaluación del logro de los resultados de aprendizaje, entregando como evidencia una insignia.

La solución se evaluó como se muestra en la tabla 9.

TABLA 9.*Evaluación de la solución al tercer desafío.*

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Solución a preocupaciones
<p>La factibilidad Impacta a varios segmentos de la universidad Ya se tienen establecidos programas en la universidad (core, formación profesores y administrativos) para el desarrollo de esta idea Ya existe una dinámica institucional para hacer realidad las insignias a nivel transversal Aumento en el interés y participación de los diferentes segmentos de la universidad.</p>	<p>Comercializar a público externo los cursos con insignias Ofrecer cursos en colegios en convenio para ser posteriormente homologados</p>	<p>Que los cursos incrementen los créditos académicos lo que implicaría una modificación curricular ante el Ministerio de Educación Que el proceso de entrega de insignias y reconocimientos no sea una prioridad en el 2022</p>	<p>Introducir las temáticas de competencias sociales en los cursos actuales sin incrementar créditos o ofrecer los cursos como electivas Alineación con las unidades que ya están trabajando en los temas de insignias</p>

Después se identificó la funcionalidad de la solución en la tabla 10.

TABLA10.*Funcionalidades de la solución al tercer desafío.*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
<p>Diseño de asignatura (syllabus) Introducirla en el módulo SIGA académico como electiva para pregrado como posgrados. Para profesores y administrativos se debe incluir en el plan de formación de empleados y administrativos Campaña de comunicación y difusión de oferta de la asignatura Impartirla.</p>	<p>Estudiantes pregrado, posgrado, profesores, administrativos y público externo</p>	<p>Desarrollo de competencias sociales directamente relacionadas con la actitud humanista en público interno y externo</p>	<p>Profesor Diseño de asignatura Escenarios para el desarrollo práctico de la asignatura</p>	<p>Se ofrecería en Junio del 2022.</p>

Evaluar el logro de los resultados de aprendizaje realizados Entrega de insignias Acompañamiento del componente práctico desde Bienestar Universitario				
--	--	--	--	--

Cuarto desafío:

¿Cuáles son las diferentes formas en que los programas de Bienestar pueden contribuir al aprendizaje experiencial en nuestros estudiantes?

Durante el proceso se generaron una gran cantidad de ideas y posteriormente pasaron por su proceso de convergencia donde se destacan:

- Aprender en el servicio y romper esquemas saliendo de lo convencional.
- Que con mi trabajo deje huella en otros de lo mejor de mí.
- Compartir lo que yo he recibido y ayudar a otros a ser más generosos.
- Dar amor a quienes lo necesitan.
- Inspiración en fortalecer aquello que da alegría y esperanza a otros.

Dentro de la matriz de impacto y factibilidad se organizaron las ideas 1,2 y 3 de la siguiente manera:

- Proponer plazas de práctica profesional para ser parte de los programas de Bienestar. Aplicar conocimiento concreto de su carrera alineado con el aprendizaje en Bienestar. De manera intencionada desarrollar resultados de aprendizaje en los programas de Bienestar (por ejemplo: Misión Sabana desarrollando conocimientos en logística). (Nivel: Bajo impacto y baja factibilidad).
- Formar “Champions” en solidaridad, acompañamiento psicológico, liderazgo deportivo. Identificando sus aprendizajes en relación con lo que puede aportar a un proyecto solidario. Descargar problemas al estudiante y que se apropie y lo resuelva desde su aprendizaje. (Nivel: Impacto y factibilidad media)
- Inmersión en el programa o currículo. Cursos articulados con los programas académicos. (Nivel: Impacto y factibilidad alta).

Así pues, se eligió la tercera solución y se nombró de la siguiente manera: Inmersión Bienestar. La solución se analizó a continuación en la tabla 11.

TABLA 11.*Análisis de la cuarta solución.*

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Solución a preocupaciones
Que llega a más gente Que articula con la academia Tiene más impacto	Encuentra sentido a Bienestar y potencia los contenidos académicos	Tienes que ser aprobada por la academia, pues debe alinearse e integrarse con cada programa.	Identificar la necesidad de cada programa y dar respuesta adecuada en cada caso. Dar a entender esto a cada programa

Después se identificó la funcionalidad de la solución en la tabla 12.

TABLA 12.*Funcionalidades de la cuarta solución.*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
Vuelve el programa más experiencial y aterriza lo académico a la realidad Ejemplo en comunicación: Cubrimiento de eventos Generen una ganancia en visibilidad en los programas de bienestar Generar ofertas de contenidos desde la experiencia para zona de influencia	Integralidad de los programas Proyección social Crecimiento integral Alcance de Bienestar	Estudiante crece y aprende de forma integral Impacto en comunidad Alineación y fortalecimiento de programas académicos Sostenibilidad de propuestas	Sesiones de trabajo conjunto para planeación Articulación con entes territoriales Recursos Humanos	1 año

Finalmente, las soluciones seleccionadas por todo el equipo fueron las que se presentan en las tablas 13 y 14.

TABLA 13.*Solución a bienestar experiencial*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
<p>Desarrollar un Syllabus por competencias de 3 de los programas de Bienestar donde se definan los resultados previstos de aprendizaje.</p> <p>Insignias para estudiantes que completen los programas y evaluación de las competencias desarrolladas.</p>	<p>· Mayor participación de los estudiantes por la contribución de los programas en el desarrollo de competencias y habilidades</p>	<p>Contribución al aprendizaje experiencial como parte de los desafíos de una Universidad de tercera Generación.</p>	<p>Sesiones de trabajo en los Comités de Bienestar Universitario con una dinámica diferente a la tradicional.</p> <p>Automatización en SIGA de las competencias propuestas. Desarrollo de insignias y certificados para los programas.</p>	<p>6 meses</p>

TABLA 14.*Solución a jóvenes unidos por el bienestar de la región*

¿Cómo funciona la solución?	¿Qué impacto tendrá?	¿Cuáles son los beneficios?	¿Qué recursos necesita?	¿En qué tiempo?
<p>Generación de un portafolio de servicios a bajo costo para la población de Sabana Centro con los estudiantes de los grupos artísticos, culturales, solidaridad y PAT. El portafolio incluye actividades culturales, recreativas, solidarias y oferta de mano de obra de estudiantes PAT.</p>	<p>Impacto social</p> <p>Solución a problemas reales</p>	<p>Acercamiento entre la Universidad y la región.</p> <p>Desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes.</p> <p>Sostenibilidad e ingresos para la Universidad.</p>	<p>Costos de profesores cátedra que acompañan los grupos.</p> <p>Presupuesto para mercadeo, formación y logística de actividades.</p>	<p>6 meses</p>

9.4 IMPLEMENTACIÓN

Durante la etapa de 9.3 de transformación, puntualmente en la tabla 4, se consiguió un gran adelanto de lo que prometería el desarrollo de un modelo de Bienestar, que impulse la visión de ser una Universidad de tercera generación, logrando la articulación con diferentes unidades y contribuyendo a las prioridades estratégicas.

A continuación, en la figura 24, se presenta la primera versión del modelo de Bienestar U3G, que surgió en la fase de transformación.

Figura 25.
Modelo de Bienestar U3G, v1.



Luego, en esta etapa de implementación también se llevó a cabo la exploración de la aceptación. En primer lugar, con la Comisión de Bienestar y en segundo lugar, con la Subcomisión general administrativa, conformada por directores de las Unidades de Mercadeo, Alimentos, Salud Ocupacional, Life long learning, Operaciones, Tecnología, entre otras. Algunos de los comentarios más relevantes que surgieron en esta fase fueron los siguientes:

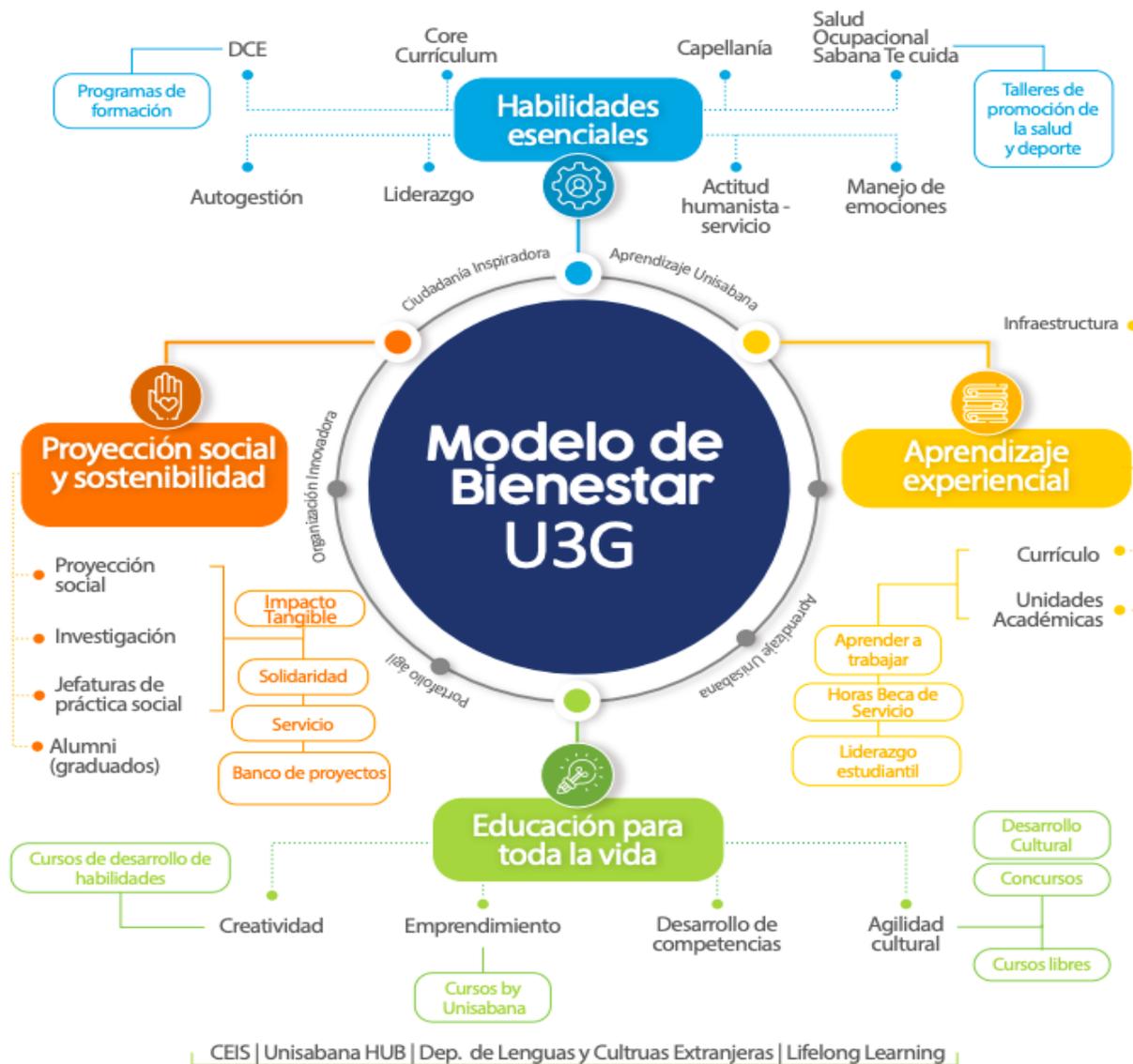
- Ajustar el nombre al Modelo de Bienestar U3G, para ser más claros en su denominación.
- Hacer visibles las prioridades estratégicas a las cuales les está apuntando cada frente del modelo.
- Los temas de impacto social de la Universidad se pueden socializar con colegios, ya que en los años de 11 y 12 grado, algunos colegios solicitan horas de labor social de los estudiantes, revisar si dentro de los planes de la Universidad se pueden ofrecer a

los diferentes colegios, se hace un mercadeo cruzado y a la vez conocen los beneficios del campus.

- El campus es un elemento curricular muy valioso, y se debe trabajar con las Unidades académicas y currículo para que, especialmente en las clases de posgrados, los profesores diseñen contenidos curriculares aprovechando los espacios de bienestar.
- Dentro del horario académico se deben dejar espacios de bienestar, ya que esto ayudará a cumplir los indicadores solicitados por la CNA y el MEN.

En consecuencia, el modelo fue ajustado y, a continuación, se presenta este resultado en la figura 25. De igual forma se pueden observar evidencias del proceso en el [anexo 8](#).

Figura 26.
Evolución del modelo de Bienestar U3G v2⁴



El modelo se compone de 4 frentes, dentro de los que pueden encajar todos los programas, servicios y actividades de bienestar (descritos más detalladamente en el capítulo 1. Descripción de la empresa 1.5- Dirección de Bienestar Universitario) y que a su vez invitan al desarrollo de nuevos proyectos que se deben crear con unidades estratégicas para lograr el impacto esperado de acuerdo a las prioridades estratégicas y como consecuencia estén articulados con la visión de ser una Universidad de Tercera Generación.

En cada frente se describen también las principales competencias, habilidades, resultados de aprendizaje o capacidades que pueden llegar a desarrollar los stakeholders involucrados, dando prioridad a los estudiantes de pregrado y posgrado. Cabe mencionar que los frentes no excluyen la atención de las dimensiones claves del Bienestar Universitario definidas en las leyes, políticas y reglamentaciones que buscan garantizar el Bienestar en las universidades y dar respuesta a los requerimientos de la acreditación institucional.

Finalmente, se muestra la articulación del modelo con las cinco prioridades estratégicas de la Universidad. Las cuales están articuladas con cada prioridad, pero no necesariamente la prioridad sería la única a la que le apuntaría el frente definido. Veamos a continuación el detalle de cada uno de los frentes del Modelo y su funcionamiento:

Habilidades Esenciales: En este frente se desarrollan proyectos H1, H2, H3 en articulación con las unidades allí descritas: Dirección Central de estudiantes DCE, Core Currículo, Salud Ocupacional y otros comités donde participan diferentes unidades de la Universidad como Sabana te cuida, en este frente están los programas de salud y prevención, deportes y formación (H1) que en tienen un fuerte impacto en habilidades como la autogestión, liderazgo, manejo de emociones y todo lo que facilita al estudiante participar activamente de la vida universitaria en el Campus. Están directamente asociados a este frente las prioridades estratégicas ciudadanía inspiradora y aprendizaje Unisabana y este frente conecta directamente con frentes como el Aprendizaje experiencial y la proyección social y sostenibilidad.

Aprendizaje experiencial: En este frente se enmarcan programas ya existentes como la Junta del fondo de estudiantes, el programa Aprender a trabajar, las horas beca de servicio y otros programas que contribuyan al liderazgo estudiantil, se busca desarrollar proyectos articulados con las diferentes unidades académicas y que buscan apalancar temas como los challenges experiences que harán parte del currículo innovador, aprovechando las capacidades de infraestructura y equipo profesional con el que cuenta bienestar. A su vez se involucra el aspecto de formación integral, buscando desarrollar a través de cada proyecto la actitud humanista en los estudiantes. Currículo y unidades académicas serán unidades directamente involucradas en este frente y la prioridad estratégica aprendizaje Unisabana será donde conecten los proyectos de este frente.

Proyección social y sostenibilidad: En este frente estarán involucrados todos los proyectos de solidaridad que se lideran desde bienestar y que buscan desarrollar la iniciativa y el servicio en los estudiantes y que a su vez generan un impacto social, los proyectos H1 y H2

que se generen en este frente deben estar en lo posible articulados con las unidades de proyección social, práctica social (inmersas en las unidades académicas) y que se puedan desarrollar con el apoyo de Alumni (unidad de graduados), la unidad de investigación también jugaría un papel fundamente en el desarrollo de este tipo de proyecto al ayudar encontrar posibles problemas para que con el equipo interdisciplinario de estudiantes que participan en los programas de solidaridad se puedan resolver.

Algunas primeras iteraciones de este frente y que se desarrollaron como estrategias que respondían a los desafíos resueltos en la etapa de transformación fueron: La huerta solidaria: proyecto que surge en un proceso de co-creación con estudiantes liderado por uno de los Jefes de Bienestar Universitario y que se ha venido articulando paulatinamente con la academia con facultades como Educación e ingeniería. El concierto de transformación: proyecto que surgió como idea de la Coordinadora Musical de Bienestar, quien logró una importante articulación con graduados de la Universidad y de otras universidades, así como con la Coordinación de solidaridad logrando impactar la zona de influencia.

Educación para toda la vida: Este frente se crea teniendo en cuenta la capacidad que tiene la unidad de Bienestar para el desarrollo de competencias para toda la vida, algunas de ellas que se hacen muy necesarias para la transición a una universidad de tercera generación son el emprendimiento y la creatividad tal como se mencionó en el marco conceptual dentro de las características de una Universidad de tercera generación. En este frente la tecnología juega un papel importante y la articulación con unidades como Unisabana Hub y el Instituto de lenguas para el desarrollo de la agilidad cultural se vuelven muy importantes. En este frente también se buscan definir competencias para cada uno de los programas de bienestar que pueden ser validadas como parte del currículo.

Es importante aclarar que el modelo de Bienestar U3G, es un modelo circular y no tiene una fase de iniciación o terminación, un estudiante o miembro de la comunidad universitaria puede participar tanto en el planteamiento de proyectos desde cualquier frente y desplegar sus capacidades ya sea liderando o participando en cualquiera de los proyectos formulados en cada frente. Así mismo puede desplegar todos sus talentos y capacidad creativa (como se expone en la misión de Bienestar) y desarrollar más competencias durante la participación en los proyectos recibiendo certificados o insignias que harán parte de su currículo profesional.

El modelo también busca movilizar la estructura de pensamiento del equipo de Bienestar, invitando a innovar permanentemente con proyectos que contribuyan a la visión de la universidad y siendo disruptivos en la forma tradicional de adelantar la planeación de la unidad, también encaja perfectamente con cualquier propuesta de modelo de innovación y la renovación permanente del portafolio de proyectos de bienestar,.

En los [anexos 5 al 7](#) se pueden evidenciar la implementación de estas soluciones seleccionadas por el equipo de bienestar y que fueron desarrolladas tomando como marco el modelo propuesto. Algunas de las habilidades que logran desarrollar los estudiantes en este frente son la solidaridad, el servicio y la capacidad para el desarrollo de proyectos sociales e innovadores y las principales prioridades estratégicas que se articulan son organización innovadora y ciudadanía inspiradora.

Finalmente, en la etapa de implementación se formula un plan en específico para el año 2022 que debido a la nueva reestructuración de la Universidad, [ver anexo 1](#), implica que el plan del modelo de bienestar U3G se entrega a manos de una nueva dirección por unificación de áreas transversales que será la encargada de dar continuidad a muchas de las estrategias que han iniciado y poner en marcha las que aún están pendientes.

Sin embargo, el resultado de lo que se ha podido realizar a través del CPS tanto en la gestión del cambio, en el desarrollo del pensamiento creativo y en la capacidad de innovación ha sido bastante significativo, se puede decir que todas las nuevas ideas que han surgido han sido el resultado de tantas actividades y sesiones de trabajo en espacios como el living lab, de salir de los esquemas tradicionales y de estudiar juiciosamente los documentos instituciones, discursos del rector y libros recomendados.

En cuanto a la cobertura presentamos a continuación el resultado alcanzado en la última analítica de 2022-1:

Figura 27.
Cobertura en pregrado y posgrados



Fuente: Analítica institucional Power BI

La figura nos muestra el aumento de participación en las estrategias de Bienestar posgrado que al iniciar el proyecto (2021-1) nos mostraba una cobertura del 11.43% y en el 2022-2 aumenta a 27.19%. Así mismo al inicio del proyecto la cobertura en pregrado era de 32.2 % y ahora se ha aumentado al 40.98% en participación. Es importante mencionar que el promedio de satisfacción en los programas se ha mantenido y que este resultado es fruto del trabajo en equipo y de la adaptación a los cambios, que, con alguna resistencia ha logrado el equipo del proyecto sacar a delante con el acompañamiento de los líderes y facilitadores.

A continuación, se presenta el capítulo de Gerencia de la Innovación que surge del mismo trabajo realizado con el equipo de Bienestar Universitario. La finalidad es ampliar la mirada de la innovación en los procesos internos del equipo, para encontrar un modelo que permita mejorar el portafolio y crear el ambiente creativo necesario para seguir innovando.

10 FASE 3 PARTICIPATIVA DEL ARP: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EN BIENESTAR UNIVERSITARIO

10.1 Del diagnóstico al marco conceptual

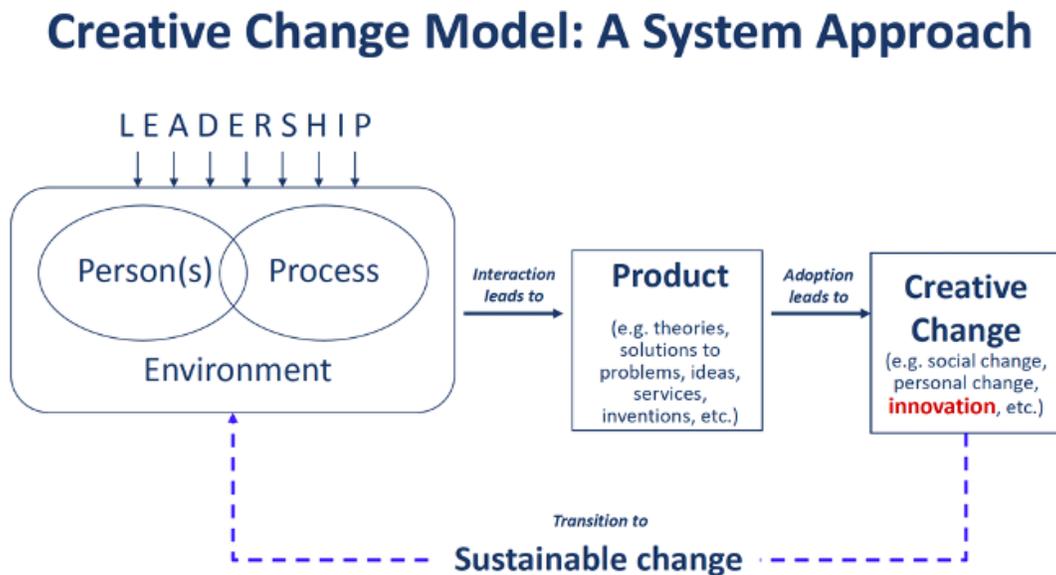
En la primera fase de este proyecto de AR se realizó un primer diagnóstico de la Gerencia de la innovación en la Universidad de La Sabana, lo cual brindó un amplio panorama y clarificación de ideas para efectos del desarrollo de un modelo de gerencia de la Innovación en Bienestar Universitario. ([Ir a la fase Diagnóstico](#))

Para el desarrollado en esta última etapa, se realizaron actividades para identificar las necesidades propias del equipo de Bienestar Universitario en cuanto al modelo de Gerencia del Innovación que deba implementar en la unidad. Para esto, el **modelo de cambio creativo** de (G. J. Puccio et al., 2011) plantea que “los cuatro principales elementos de creatividad son: personas, procesos, ambiente y producto, estos atributos se influyen entre sí y crean un sistema de cómo funciona la creatividad”² (G. J. Puccio et al., 2011, p. 34).

El modelo se representa de la siguiente forma:

Figura 28.

Modelo de Cambio Creativo de Puccio et, al (2011).



Fuente: The Creative Change Model. Puccio et al, (2011)

² Puccio, J; Mance, M; Murdock, C Liderazgo creativo; (2011) Buffalo State. SAGE Publications, p. 34

Este modelo permite entender el flujo creativo dentro de las actividades propias de un equipo o compañía. Un flujo centrado en las personas y los procesos de generar el ambiente creativo donde surge la innovación.

El modelo de Gerencia de la Innovación que se plantea pretende dar solución a los problemas de ambiente creativo y flujo de los procesos para generar innovaciones en el equipo de Bienestar Universitario identificando las siguientes características:

- **Liderazgo:** Algunas de las premisas identificadas en la **Fase I** durante el diagnóstico de la Innovación en la Universidad y que permitieron clarificar el enfoque de Gerencia de innovación desde la estrategia: La innovación puede y debe provenir de cualquier parte y eso supone unos prejuicios positivos de las capacidades de las personas, en este sentido y en términos de estructura no debemos centrar la Gerencia de la innovación en una unidad específica, aunque si tenemos mecanismo y asignaciones de funciones para el impulso (Rolando Roncancio Rachid, 2021) “Una de las amenazas de la educación superior es la falta de un liderazgo innovador” (Rolando Roncancio Rachid, 2021) Igualmente, la directora de desarrollo estratégico afirma que “la innovación en la Universidad debe vivirse de manera transversal, combinar diferentes Niveles y tipos de públicos que permitan aportar miradas distintas” (Beatriz Duque, 2021).

Así mismo algunos planteamientos realizados por el equipo de Bienestar durante las actividades de clarificación del CPS en la **Fase II** fueron: “Sería ideal si tenemos acompañamiento permanente para innovar en las estrategias de Bienestar”. Igualmente, “Sería ideal si contáramos con nuevos integrantes en el equipo de Bienestar”, “Sería ideal si contamos con más formación y espacios de innovación” y “Sería ideal si bienestar estuviera más articulado con otras unidades de la Universidad y tuviera una mayor alineación con las prioridades estratégicas de la Universidad. (Sesión realizada en Living Lab, septiembre 15 de 2021- Formulación de desafíos-Coordinadora de Solidaridad).

En este orden, desde las Fases I y 2 del presente proyecto, se ha venido trabajando en la generación de una mayor conciencia en el equipo de jefes y coordinadores de Bienestar sobre la importancia de la articulación de la estrategia general (prioridades estratégicas) con cada uno de los objetivos, esto acompañado por la incorporación de nuevos cargos en jefaturas y coordinaciones; un equipo y un plan de formación con norte en innovación, cambio y creatividad. En este sentido los objetivos y planeación de Bienestar actual muestran una clara alineación con cada una de las prioridades estratégicas de la Universidad.

- **Personas:** Durante la **Fase II** se realizaron dos sesiones de formación para contribuir al pensamiento creativo, la flexibilidad y adaptación a los cambios: “Gestiona tu PC y abraza la innovación” “Conócete a tí mismo y construye oportunidades” a cargo de María Fernanda Granados docente de la maestría en Gerencia y Desarrollo de personas y consultora en temas de Gestión Humana. (Ver figura 14). Durante estas sesiones se aplicaron herramientas de autoconocimiento que buscaron generar conciencia de los estilos de trabajo, las habilidades y sobre la importancia del

pensamiento creativo para lograr una mayor transición en los cambios y contribuir a la visión actual de transformación de la Universidad.

En la **Fase III** con formación en Creatividad e Innovación el doctor Andrés Mejía acompañó a todo el equipo en una sesión, ([ver anexo 02](#)) en temas de Personas y el equipo mostró un gran interés por entender aún más cómo pueden generar más proyectos novedosos como equipo y que estos a su vez contribuyan a la visión de la Universidad. En esta misma sesión se inicia el planteamiento del Modelo de Innovación para el Bienestar Universitario con una actividad de ideación facilitada por Erick Vilaró - Director de programa de Comunicación y Periodismo, uno de los responsables del presente proyecto con el acompañamiento de María Isabel Velásquez Ramírez - Directora de Bienestar Universitario y quien también desarrolla el proyecto. De igual forma, durante esta misma fase y como otra de las sesiones adicionales para complementar el tema de Innovación se facilitó un taller a todo el equipo denominado: saliendo de la Caja facilitado por el Consultor y profesor de Comunicación Corporativa, Manuel Rodríguez. ([ver anexo 03](#)).

Un promedio de 14 personas de Bienestar ha venido participando en todas las sesiones de formación desarrolladas a lo largo de todo el proyecto, sin importar el rol dentro de la unidad jefes, coordinadores y profesionales de cultura, deporte y salud han venido participando en cada programa.

Por otro lado, se generó un avance significativo en el desarrolló por equipos de una planeación estratégica incorporando ideas novedosas para cada uno de los procesos del área de bienestar.

Lo anterior permite un **Ambiente** durante todas las fases mencionadas, se crearon condiciones que generaban un entorno propicio para la creatividad e innovación, se diseñaron materiales y se utilizaron espacios novedosos para el equipo de trabajo, donde se desarrollaron actividades propias del CPS entre ellos salas de Coworking, Living Lab y prototipado.

En cuanto a la **Cultura** se ha generado una mayor sensibilización, así que las personas están mucho más conscientes del tema de la innovación. Han surgido principios formales en el funcionamiento de la innovación. La creatividad está siendo parte del lenguaje al igual que el liderazgo, la co-creación, la prueba - error y la ambidestreza.

En cuanto a los **Procesos** cada uno de los equipos dentro del área de Bienestar Universitario ha avanzado en flujo de la innovación, permitiendo que la creatividad, y nuevas ideas, generaran en el último año 2021 la vinculación de innovación abierta con organizaciones externas a la Universidad para mejorar la calidad del portafolio y procesos de innovación cerrada donde se crearon productos/servicios acorde a las necesidades de la comunidad universitaria. En ambos casos, los proceso de innovación son categorizados en los Horizontes de la Innovación, uno de los frentes que debe trabajarse para los próximos años.

Finalmente, se desarrolla un sistema de analíticas mediante Power Bi, para visualizar la información en tiempo real sobre el uso de los escenarios deportivos, actividades culturales, etc.

La obtención y ordenamiento de diferentes características de datos en el equipo de Bienestar permite también, tener información relevante y oportuna para los procesos de acreditación de los programas académicos en la Universidad.

10.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con (Miller et al., 2001) en su libro *Creatividad sin límites*, el clima organizacional influye directamente sobre lo que la gente va a hacer y cuán bien lo hará... Pág. 16, por lo que identificar el cómo se estaban realizando los procesos creativo-innovador en el equipo de Bienestar Universitario de La Sabana era una necesidad muy importante de esta investigación. En el capítulo de Clarificación del Creative Problem Solving desarrollado en la primera fase de este trabajo de grado, se identificaron, mediante actividades creativas divergentes y convergentes, unos problemas que ahora cobran vida para ser resueltos como parte del diseño de un modelo de la gerencia de innovación en el equipo de Bienestar.

Este problema principal yace en el surgimiento de las ideas, el proceso que se necesita para que estas se desarrollen y puedan cobrar vida en cada una de las coordinaciones del equipo de bienestar universitario y, que a su vez, al ser desarrolladas puedan incluirse como parte del portafolio innovador de productos/servicios del área.

Por lo anterior, el enunciado problema se presenta de la siguiente forma:

¿En qué forma podríamos desarrollar un modelo de Gerencia de Innovación en el equipo de Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana que permita la generación de ideas, clasificación, desarrollo e incorporación de nuevos productos/servicios en el portafolio de esta unidad?

10.3 Propuesta: modelo de Gerencia de la Innovación en Bienestar Universitario

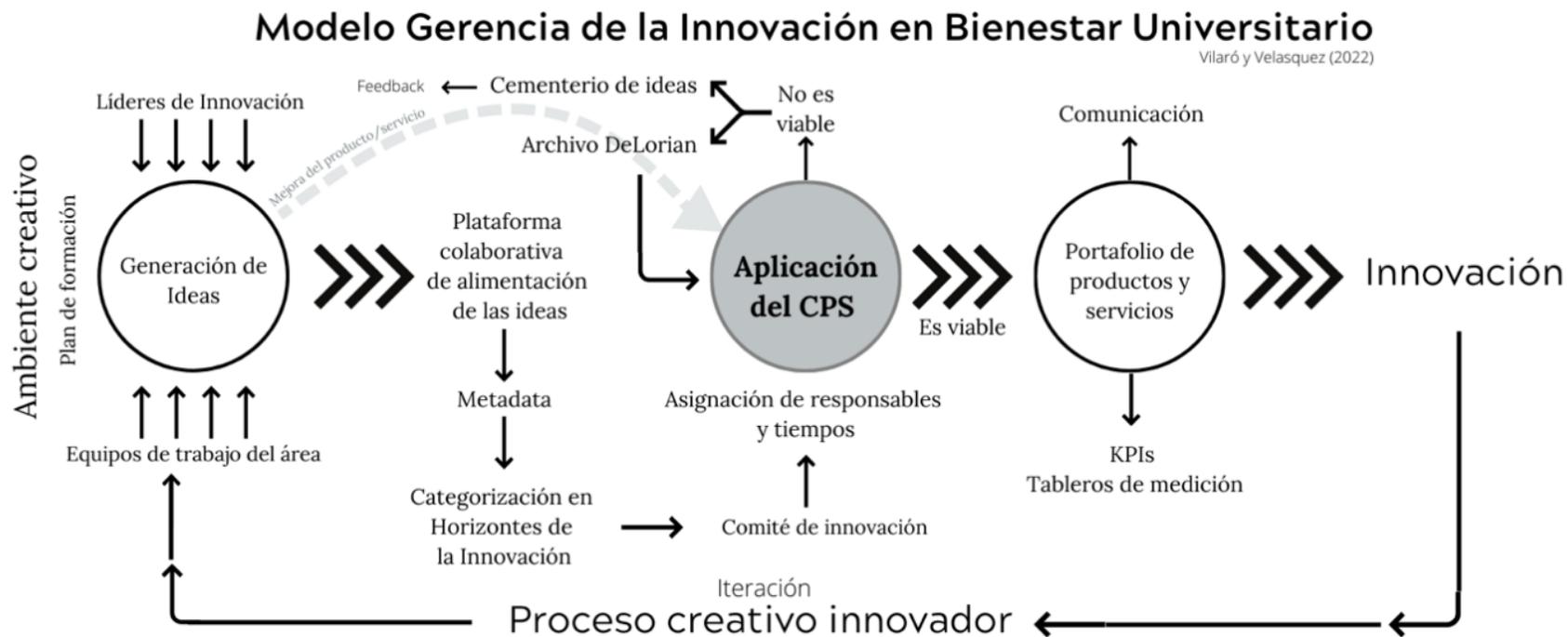
Luego del diagnóstico y entender el problema que tiene el equipo de bienestar universitario de la Universidad de La Sabana, se presenta el siguiente modelo para apalancar el flujo de los procesos de innovación.

Nombre del modelo: **Modelo de Innovación de Bienestar Universitario de La Sabana (MIBUSA)**

El objetivo de esta propuesta es que el área de bienestar universitario de la Universidad de La Sabana cuente con un modelo de innovación donde les permita colaborar con los líderes de la innovación para vincular a más **personas** con las dinámicas creativas, entender el **proceso** de la innovación, fortalecer el **portafolio** de productos diferenciales y garantizar un **ambiente** creativo para que las ideas fluyan y puedan convertirse en productos y servicios que ofrece el área.

Basados en el modelo de Cambio Creativo de (G. J. Puccio et al., 2011) el siguiente esquema está diseñado bajo las necesidades de Gerencia de la Innovación en la Universidad de La Sabana y aplicado al equipo de Bienestar Universitario. ([ver anexo 2ª](#)).

Figura 29.
Modelo MIBUSA



Fuente: Vilaró y Velásquez, 2022.

A continuación, se describen los pasos para implementar del modelo propuesto:

Paso I. Generación de Ideas

El ambiente creativo es necesario para que el equipo de trabajo (Bienestar Universitario) genere constantemente, ideas en productos, servicios, mejorar o actividades que se deseen implementar en las jefaturas de la Unidad. Para esto, el modelo identifica unos actores claves en el proceso de ideación.

- **Equipos de trabajo del área:** son las personas, jefes, coordinadores y otros apoyos administrativos; estudiantes del programa PAT (Programa Aprendamos a Trabajar) estudiantes Becarios de apoyos por proyectos (Horas beca) estudiantes activos en programas académicos de pregrado o posgrados; profesores de la comunidad universitaria y apoyo secretarial. Cualquier miembro activo de la universidad puede proponer ideas para la realización de proyectos, mejoras, implementaciones o solución de problemas en Arena Sabana (Espacio físico de bienestar universitario donde se realizan la mayoría de las actividades deportivas, recreativas y culturales). Estas ideas se alimentan en un sistema de almacenamiento y procesamiento en la nube que registra y hace seguimiento a cada una de ellas.
- **Líderes de Innovación:** también llamados champions. Son miembros de los equipos de trabajo de Bienestar Universitario que promueven la creatividad, la generación de ideas, el soporte a dudas de los proceso y, analizan las necesidades el entorno para proponer soluciones.
- **Ambiente creativo:** tanto los equipos de trabajo y los líderes de innovación ejercen su papel en la generación de ideas que puedan llevarse a cabo en soluciones creativas e innovadoras a problemas de la unidad. Ahora bien, para generar las ideas es necesario tener un ambiente creativo que permita la divergencia y convergencia de este proceso. Todos los miembros del equipo deben estar formados en creatividad, innovación metodologías ágiles y sobre todo, en Creative Problem Solving. Este proceso debe estar enmarcado en el plan de formación de los empleados administrativos de la Universidad. En el anexo 01 se puede evidenciar la primera formación llevada a cabo con el profesor Andrés Mejía Villa y el equipo de Bienestar Universitario de La Sabana.

Paso II. Plataforma colaborativa de alimentación de idea

La tecnología como aliada del hombre, y sobre todo en los procesos de innovación, ayudará al almacenamiento, organización, y asignación de las ideas para la evaluación de la viabilidad de estas.

La plataforma colaborativa de alimentación de ideas lo que busca es centralizar los proceso y el flujo de trabajo bajo 5 líneas principales:

1. Todos los usuarios puedan depositar sus ideas en un banco propio y automatizado. Este sistema solicita una información básica (Meta data) para iniciar el proceso de alimentación.

2. Las ideas son clasificadas por la meta data entregada por el usuario. Esta clasificación es por categorías, tiempo y horizontes de la innovación.
3. El sistema prioriza las ideas y las envía al comité de innovación para que este pueda asignar un responsable de la evaluación e impacto de la idea como posible innovación.
4. El comité de innovación, en el equipo, deberá estar conformado por miembros activos de las jefaturas, líderes de innovación y en cabeza de la dirección del área. Este comité hace el último filtro de las ideas, antes de ser asignadas.
5. En la asignación de responsables, las ideas aprobadas por el comité de innovación son entregadas a un líder de innovación que aplicará la metodología de Creative Problem Solving para validar la viabilidad, aceptación e impacto de la idea en la comunidad universitaria.

Paso III. Creative Problem Solving

Los líderes de innovación aplicarán la metodología del CPS para validar la idea. Para conocer más sobre los 7 pasos a seguir en esta metodología, puede consultar el capítulo [Creative Problem Solving](#). Una vez se analice la idea esta puede tomar 2 posibles caminos:

1. La idea planteada *no es viable* y debe ir al “cementerio de ideas” donde se archivan las ideas. Esta opción implica un proceso de retroalimentación entre el líder de innovación que validó la idea aplicando el CPS y la persona del equipo que la generó la idea en el sistema. Las ideas archivadas deben estar en una plataforma donde todos puedan tener accesos y conocer los porqués de la decisión. Por otro lado, también puede suceder que las ideas no viables se direccionen al “Archivo DeLorian” cuya finalidad es congelar las ideas hasta que sea el momento/tiempo de su ejecución.
2. La idea *es viable* para su ejecución, caso tal pasa al portafolio.

Paso IV. Portafolio de productos y servicios

Al implementar la idea o ejecutarla, se convierte en parte esencial del portafolio de productos y servicios innovadores de la unidad. Esto quiere decir que puede “ver la luz” de la comunidad académica y para ello se debe:

1. Tener un plan de comunicación detallado donde la comunidad académica conozca de los nuevos productos/servicios que presta el equipo de Bienestar Universitario.
2. Se traza unos indicadores de gestión para evaluar la idea, su impacto en la comunidad y su plan de mejoramiento. Estos indicadores deben estar visibles en un tablero de mediciones al alcance de todo el equipo.

Paso V. Proceso Creativo Innovador

Este último paso destaca que el modelo es un proceso cíclico donde las ideas se materializan, o no, y se convierten en parte del portafolio de la unidad, pero también donde las ideas que ya son innovaciones deben regresar al modelo para su mejoramiento continuo, pasando del paso I al III y así sucesivamente. Entonces, el proceso creativo innovador busca que las ideas aprobadas vuelvan al modelo para su perfeccionamiento o evolución.

Finalmente, este modelo de gerencia de la Innovación se presentó en evaluación de la aceptación a todo el equipo de bienestar universitario ([ver anexo 04](#)) donde se recibió con gran agrado, positivismo y optimismo para su implementación. Igualmente, se presenta este modelo a la nueva directora del equipo para el periodo que inicia 2022-2. Se espera que el equipo de bienestar implemente este modelo y que se replique rápidamente en otras áreas de la universidad para garantizar la innovación como proceso transversal en la universidad de La Sabana.

11. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

3 semestres, 21 asignaturas y 49 créditos permitieron formar a la primera corte de la Maestría en Gerencia de la Innovación en la Universidad de La Sabana. Una experiencia que permite adoptar nuevas competencias para afrontar los retos en las organizaciones, la sociedad y por ende, en nuestra vida. Este aprendizaje experiencial abrió las mentes a procesos creativos, herramientas y metodologías ágiles que se aplicaron en la solución a dos grandes problemas en este trabajo de grado.

Cada sesión de facilitación con el equipo de Bienestar Universitario, permitió retornos a nosotros mismos (María Isabel Velásquez y Erick Vilaró) puesto que se debía planear de forma clara y concisa la actividad, dominar las técnicas divergentes y convergentes, inspirar al equipo, tener su atención y concentración, motivar en la generación de ideas e invitarlos a adoptar la innovación como proceso y resultado en sus dinámicas diarias. Elementos claves del ambiente y el liderazgo creativo que requiere la Universidad para ser de tercera generación.

La experiencia también generó grandes resultados, con este trabajo de grado, que presenta los modelos de innovación aplicados al área de Bienestar Universitario desde dos ópticas. Un modelo de gerencia donde el ambiente y los procesos creativos permiten al área generar innovaciones que alimentan el portafolio de productos y servicios. Otro desde la práctica de liderazgo creativo, y la implementación de la metodología de innovación “Creative Problem Solving”, que posibilita la interacción entre el área de Bienestar y otras áreas de la Universidad para una co-creación que responda a las nuevas prioridades estratégicas de La Sabana.

Esperamos que estos modelos se puedan implementar en otras áreas, facultades y equipos en la Universidad de La Sabana, puesto que permiten que la innovación sea transversal en la Universidad, organizan procesos, y ayudan en la solución de problemas de forma creativa y asertiva, involucrando a todos los actores (stakeholders).

12 ANEXOS

Anexo 1.

Organigrama Institucional 2022-2 Universidad de La Sabana.



Fuente: Expedición Unisabana U3G .2022

Anexo 02:

Sesión de capacitación con Andrés Mejía Villa al equipo de Bienestar Universitario.



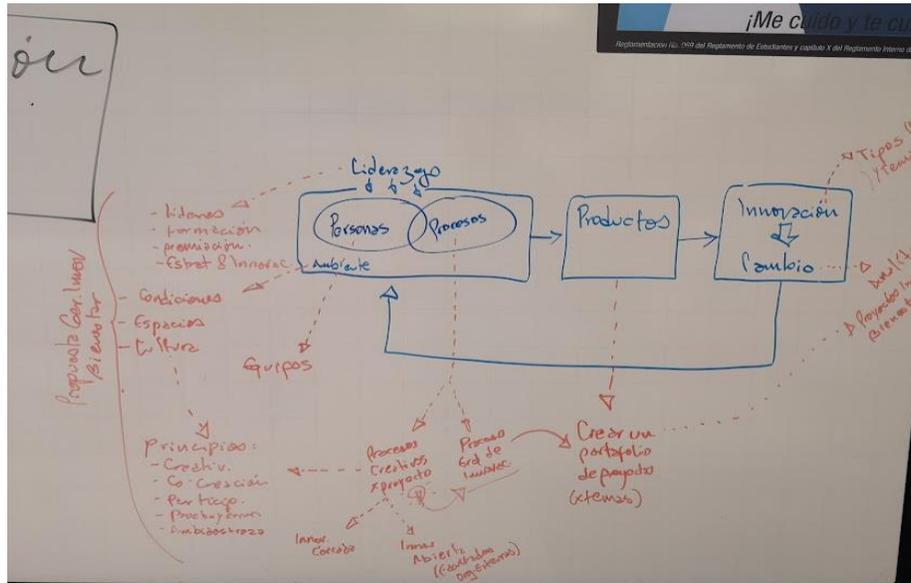
Fuente: Autoría propia



Fuente: Autoría propia

Anexo 02a.

Prototipo del modelo de Cambio Creativo a MIBUSA



Anexo 03:

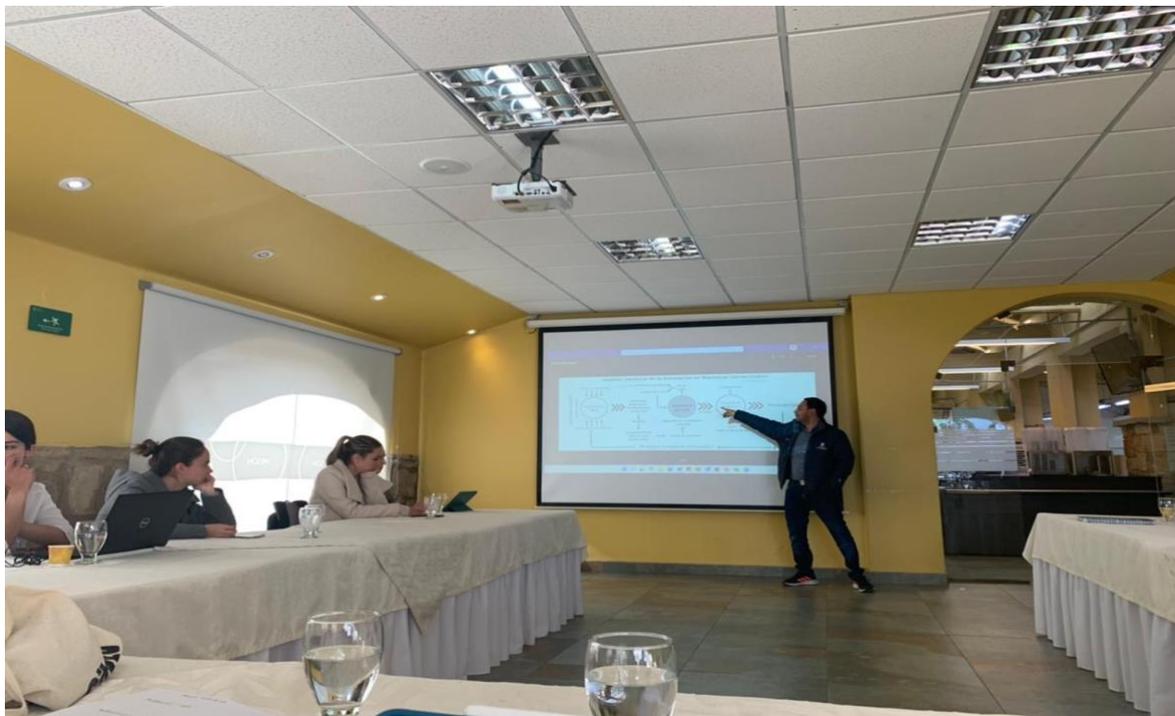
Sesión de capacitación con Manuel Rodríguez en el Living Lab.



Fuente: Autoría propia

Anexo 04:

Sesión de presentación del modelo de Gerencia de la Innovación al equipo de Bienestar Universitario.



Fuente: Autoría propia

Anexo 05.

Evidencias de actividades de Bienestar Universitario en plataforma By Sabana.



Fuente: Fuente: By Sabana – Curso de Piano y Mindfulness.

Anexo 06:

Evidencias del primer concierto de transformación social



Fuente: Bienestar Universitario

Anexo 07.

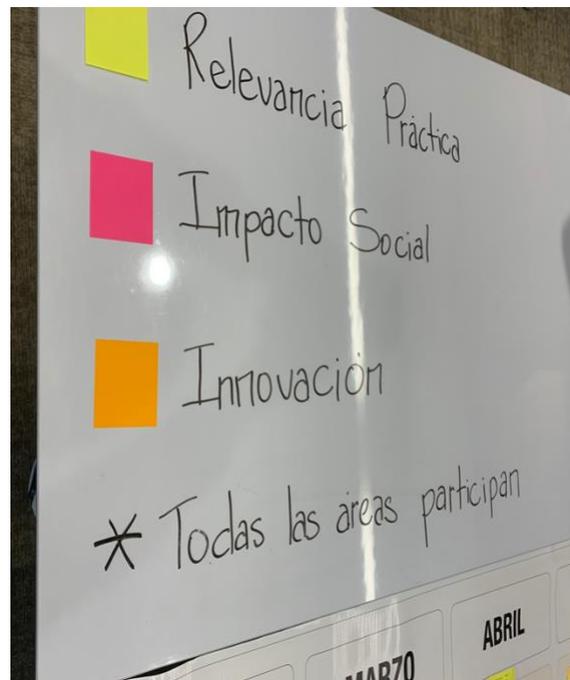
Evidencias de Huerta solidaria



Fuente: Bienestar Universitario

Anexo 08.

Evidencias del proceso de planeación estratégica y alineación al modelo de Bienestar U3G.



Fuente: autoría propia

11 BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 21–47.
- Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2). <https://doi.org/10.3926/hdbr.33>
- Álvaro Mendoza Ramírez. (2020). *Entrevista Álvaro Mendoza, 40 años de La Sabana*.
- Bard, J. F., Balachandra, R., & Kaufmann, P. E. (1988). An interactive approach to R&D project selection and termination. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Beatriz Duque. (2021). *Entrevista Directora de Desarrollo Estratégico*.
- Bienestar Unisabana. (2021a). *En Bienestar Universitario queremos llevarte actividades de propósito y diversión*. <https://www.unisabana.edu.co/bienestar-universitario/nosotros/>
- Bienestar Unisabana. (2021b). *Reglamentación Bienestar Universitario - Universidad de La Sabana*. <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/reglamentacion-de-bienestar-universitario/>
- Campus Unisabana. (2022). *La Sabana, entre las diez mejores universidades colombianas según el ranking global QS 2021*. <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/la-sabana-entre-las-diez-mejores-universidades-colombianas-segun-el-ranking-global-qs-2021/>
- Congreso de la República de Colombia. (1992). *CONGRESO DE LA REPÚBLICA LEY 30 DE 1992*. 15. http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_30_sp.pdf
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Crossan, M. M, Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*.
- Crossan, Mary M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators . *Academy of Management Journal*, 34-undefined.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton School, Pearson Education Inc.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, 30-undefined.
- Dirección Estratégica Unisabana. (2021). *Planeación - Universidad de La Sabana*. <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/direccion-de-desarrollo-estrategico/>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*.
- Elgar, E. (2009). Towards the Third Generation University. *Towards the Third Generation*

- University. <https://doi.org/10.4337/9781848446182>
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategies and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega - International Journal of Management Science*.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New York: Wiley.
- Juan Carlos Camelo. (2021, junio 21). *Entrevista con Juan Carlos Camelo, Innovación en La Sabana*.
- Karina Loera. (2021). *Clase Proceso Creativo e Innovador*.
- Mejia-Villa, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 8. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7660>
- Miller, B., Vehar, J., & Firestien, R. (2001). *Creatividad sin Límites*. 3(847), 1–110. www.blairmiller.com
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL*. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly*.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*.
- Obdulio Velásquez Posada. (2020). *Entrevista Obdulio, 40 años de La Sabana*.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 5–18.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). Creative LEADERSHIP Skills That Drive Change. En *Art Education* (2a ed., Vol. 2). <https://doi.org/10.1080/00043125.2016.1141640>
- Puccio, M. & M. (2006). *Pensamiento divergente y convergente*.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 57–82.
- Rolando Roncancio Rachid. (2021, junio 21). *Entrevista con Rolando Roncancio, rector de La Sabana*.
- Song, X. M., & Parry, M. E. (1996). What separates Japanese new product winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2005). Technological evolution and radical innovation. *of Marketing*, 68, 69–152.
- Universidad de La Sabana. (2017). *Nuestra Historia*. <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/historia/>
- Universidad de La Sabana. (2021a). *Discurso Apertura del año Académico 2021*.

- <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/rectoria/discursos/discurso-apertura-del-ano-academico-2021/>
- Universidad de La Sabana. (2021b). *Proyecto Educativo Institucional*.
<https://www.unisabana.edu.co/nosotros/proyecto-educativo-institucional>
- Universidad de La Sabana. (2022). *La Sabana en cifras*.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, S., & Venkataraman, S. (2007).
The Innovation Journey. *Nueva York: Oxford University Press*.
- Verhaeghe, A., & Kfir, R. (2002). Managing innovation in a knowledge intensive technology organization (KITO). *R&D Management* .
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN. *of Technology Management*, 304–305.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly* , 14, 393–410.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation – review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*.
- Yoon, E., & Lilien, G. L. (1985). A new product launch-time decision model. *Journal of Product Innovation Management*.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. *New York: Wiley*.
- Zuber-Skerritt. (2001). *Action research cycles*.