



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH

Action Research Project para la apropiación y socialización del cambio, soportado en los principios fundacionales: caso Universidad de La Sabana

Asesor: Jaime Humberto Martínez Díaz

Presentado por:

César Augusto Yepes Solano

Chía, julio de 2024

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRAC	5
INTRODUCCIÓN	6
I. FASE 1: CONTEXTO.....	9
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	9
1.1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL.....	9
1.1.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN	13
1.3 DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN	14
1.3.1 DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN	15
1.3.2 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN	18
1.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE INNOVACIÓN	20
1.4.1 PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO	20
1.4.2 PRACTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN	23
1.5 OBJETIVOS.....	25
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
1.7 MARCO METODOLÓGICO	27
1.8 EQUIPO DE TRABAJO	29
II. FASE 2: PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO	30
2.1 MARCO CONCEPTUAL	30
2.1.1 DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN.....	31
2.1.2 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN	34
2.2 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA EN LIDERAZGO CREATIVO	34
2.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	34
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	34
2.3 PROBLEMA DE LIDERAZGO CREATIVO	35
2.4 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.4.1 IDEARIO UNIVERSIDADES INSPIRADAS POR SAN JOSEMARÍA.....	37
2.4.2 IDEARIO UNIVERSIDAD DE LA SABANA.....	39
2.5 EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL <i>CREATIVE SOLVING PROBLEM</i> (CPS) FASE 2.....	42
2.5.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN.....	43
2.5.2 EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN.....	44
2.5.3 FORMULACIÓN DE DESAFÍOS.....	45
2.5.4 EXPLORACIÓN DE IDEAS.....	45
2.5.5 FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	46
2.5.6 EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	48
2.5.7 FORMULACIÓN DEL PLAN.....	50
2.5.8 PROTOTIPO PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO.....	51
2.6 CONCLUSIONES FASE 2	52
III. FASE 3: PRACTICA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	54
3.1 MARCO CONCEPTUAL	54

3.1.1	ENFOQUES DE PENSAMIENTO CRETIVO	58
3.1.2	COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	60
3.2	OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN.....	62
3.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	62
3.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO:.....	62
3.3	PROBLEMA DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN.....	62
3.4	EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL CREATIVE SOLVING PROBLEM (CPS) FASE 3....	62
3.4.1	PROBLEMA.....	63
3.4.2	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN.....	64
3.4.3	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS.....	65
3.4.4	EXPLORACIÓN DE IDEAS	66
3.4.5	FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN	67
3.4.6	EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN	69
3.4.7	FORMULACIÓN DEL PLAN	71
3.4.8	PROTOTIPO PRACTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN	72
3.5	CONCLUSIONES FASE 3	73
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	74
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
VI.	ANEXOS.....	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama Universidad de La Sabana	13
Figura 2.	Modelo Gerencia de la Innovación.....	15
Figura 3.	Respuesta a preguntas hechas a líderes Sabana.....	21
Figura 4.	El Proceso del Ciclo AR.....	29
Figura 5.	Prototipo Práctica en Liderazgo Creativo.....	52
Figura 6.	Modelo Multinivel de la Innovación	56
Figura 7.	Índice de Perfiles de Pensamiento	60
Figura 8.	Prototipo Práctica en Gerencia de la Innovación.....	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Número de empleados Universidad de La Sabana (segundo semestre 2023)	11
Tabla 2.	Resultado de la implementación de la herramienta PPPS (fase 2)	47
Tabla 3.	Resultado de la imp. de la herramienta Stakeholder Analitics (fase 2)	49

Tabla 4. Propuesta plan de trabajo (fase 2).....	50
Tabla 5. Resultado de la implementación de la herramienta PPPS (fase 3).....	67
Tabla 6. Resultado de la imp. de la herramienta Stakeholder Analitics (fase 3)	70
Tabla 7. Propuesta plan de trabajo (fase 3).....	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la encuesta a empleados profesionales administrativos.....	81
Anexo 2. Cuadro comparativo obras corporativas del Opus Dei	85
Anexo 3. Transcripción workshops fase 2 – liderazgo creativo	88
Anexo 4. Transcripción workshops fase 3 – gestión de la innovación	102
Anexo 5. Primer borrador Collage	111
Anexo 6. Fotografías.....	112

ABSTRAC

Descubrir como una institución de educación superior de prestigio y acreditada institucionalmente, la Universidad de La Sabana, se reinventa mientras protege y consolida sus principios fundacionales, es bien importante. Esta investigación revela como las fuerzas del cambio y la evolución acelerada están modificando el panorama de la educación superior, desafiando a las instituciones a abrazar la innovación preservando su identidad y sus valores fundamentales. A través de la metodología de Solución Creativa de Problemas (CPS) de Puccio, se abordan dos desafíos importantes: el liderazgo creativo y la gestión del cambio. Los resultados son bien interesantes: líderes empoderados que fusionan la tradición con la transformación y una cultura de innovación arraigada en los principios fundacionales. Esta investigación ofrece soluciones creativas de cómo una universidad puede adaptarse y prosperar en un mundo en constante cambio, manteniendo firmes sus valores esenciales mientras adoptan la innovación y el progreso tecnológico.

PALABRAS CLAVES

Cultura Institucional, innovación, creatividad, identidad e inspiración cristiana, valores humanos.

ABSTRAC

Discovering how a prestigious and institutionally accredited higher education institution, the University of La Sabana, reinvents itself while protecting and consolidating its foundational principles is quite important. This research reveals how the forces of change and accelerated evolution are reshaping the landscape of higher education, challenging institutions to embrace innovation while preserving their identity and core values. Through Puccio's Creative Problem Solving (CPS) methodology, two significant challenges are addressed: creative leadership and change management. The results are very interesting: empowered leaders who blend tradition with transformation and a culture of innovation rooted in foundational principles. This research offers creative solutions on how a university can adapt and thrive in a constantly changing world, maintaining its core values while embracing innovation and technological progress.

KEYWORDS

Institutional Culture, innovation, creativity, identity and Christian inspiration, human values.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación hace parte de los requisitos para optar al título de Magister en Gerencia de la Innovación de la Universidad de La Sabana. En este trabajo de grado se explora la dinámica de la innovación en el contexto de una institución de educación superior, específicamente en de la Universidad de La Sabana, institución de inspiración cristiana con sólidos principios institucionales. Se analiza como el acelerado desarrollo impulsan a las instituciones educativas hacia la innovación y el cambio, enfatizando la importancia de preservar los propósitos fundamentales expresados en su misión, visión y principios. A través de la metodología de Solución Creativa de Problemas de Puccio, se abordan dos problemas específicos.

La primera fase del trabajo proporciona una visión integral del entorno en el que se desarrolla la Universidad de La Sabana, sujeta de estudio. Comenzando con una mirada de la Institución, no solo se aborda su descripción general, sino también su planteamiento estratégico. Posteriormente, se describe la estructura organizacional de la Universidad, así como un diagnóstico en relación con la innovación, destacando los determinantes y las dimensiones claves en este ámbito. Además, se mencionan los objetivos generales y específicos de la investigación, junto con una explicación del tipo de investigación y el marco metodológico que se utilizará. Se culmina esta primera fase del trabajo con la presentación del equipo de trabajo, sentando así las bases sólidas para el desarrollo del estudio.

En la fase dos, Práctica de Liderazgo Creativo, se introduce en el terreno del liderazgo innovador, ofreciendo un marco conceptual que sustenta el desarrollo de esta práctica. Inicia explorando los determinantes y las dimensiones de la innovación, estableciendo así el contexto teórico necesario. Se delinean los objetivos de esta práctica, marcando la dirección y resultados

esperados. Para estructurar una propuesta creativa al problema planteado en esta práctica, se ejecutan las etapas del Creative Problem Solving (CPS), encontrándose una solución creativa para que en el proceso de transformación que se vive en la Universidad, los profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos, conozcan, apropien y pongan en práctica una manera de acompañar e inspirar a sus equipos coherentemente con los principios fundacionales que salvaguarde la solidez de la Cultura Institucional.

En la fase tres, Práctica en Gestión de la Innovación, se aborda el campo de gestión de la innovación, ampliando el panorama conceptual ya descrito anteriormente. Comienza con un análisis del marco conceptual, abordando en las competencias blandas necesarias para fomentar la creatividad y la innovación, así como los perfiles Foursight, aspecto clave para entender y potenciar diferentes estilos de pensamiento innovador. Como en la fase dos, se ejecutan las etapas del Creative Problem Solving (CPS), sugiriendo la necesidad de identificar y potenciar los perfiles creativos en los profesores de planta y empleados a nivel profesional, para afianzar así una cultura de la innovación que esté alineada con la cultura institucional.

Los anexos enriquecen significativamente el contenido del trabajo. Se invita a los lectores a explorarlos con atención para obtener una mejor comprensión.

Para culminar con éxito este trabajo de investigación se contó con el apoyo de varios empleados de la Universidad de La Sabana, quienes participaron de las distintas iteraciones del CPS y, por supuesto, con el apoyo de la directora de Cultura Institucional, quien acompañó todo el proceso y estuvo dispuesta a apoyar su desarrollo. Para todos ellos, Muchas Gracias.

La dirección y guía del director del trabajo de investigación, doctor Jaime Martínez Díaz, ha sido muy profesional e incondicional. Su acompañamiento superó cualquier expectativa ya que no se limitó a una simple relación de profesor – estudiante, sino que estuvo presto a estar disponible para el asesoramiento en temas tanto académicos como personales, con total profesionalismo. Para él, Muchas Gracias.

Agradecimientos al cuerpo de profesores, que con su experticia y amabilidad ayudan a que este momento llegue a feliz término. Se hace un especial reconocimiento a los profesores de las asignaturas que soportaron en mayor grado el desarrollo de este trabajo de grado, como son: fundamentos de creatividad e innovación, gerencia estratégica, neurociencias mejora de productos y servicios, proceso creativo e innovador, modelos de negocios exponenciales, gerencia de la innovación y el cambio, neurociencias: diseño de productos y experiencias, y taller de prototipado.

Por último, esta aventura culmina con el agradecimiento profundo a Dios y la familia, por siempre estar ahí presentes.

I. FASE 1: CONTEXTO

En esta primera fase del trabajo de grado se brinda una panorámica completa de la institución que se va a impactar, la Universidad de La Sabana, iniciando con un análisis de esta que incluye una descripción general y presentación de su planteamiento estratégico. Luego, se describe la estructura organizacional de la Universidad y se realiza un diagnóstico de su capacidad de innovación. Se proporciona una descripción del enfoque de la investigación y del marco metodológico que guiará la investigación.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La Universidad de La Sabana (en adelante La Sabana) en su Proyecto Educativo Institucional, se erige como una institución de carácter civil de educación superior, fundamentada en una visión cristiana del hombre y del mundo. Su propósito esencial radica en ofrecer, a todos los sectores de la sociedad, respuestas integrales a los múltiples y complejos desafíos que se presentan, a través de un enfoque interdisciplinario, competente y solidario, resultado de la acción articulada de investigación y docencia como motores del cambio (Universidad de La Sabana,2024). Esta institución, bajo la figura jurídica de Fundación, es fruto del esfuerzo visionario de la Asociación para la Enseñanza, ASPAEN, cuya gesta fundacional data del 21 de septiembre de 1979, durante la Asamblea General que marcó el inicio de su legado (Universidad de La Sabana, 2012, p.5)

La Sabana fue inspirada por san Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador de la Sociedad Sacerdotal de la Santa Cruz y del Opus Dei el 2 de octubre de 1928. Esta institución de la Iglesia Católica fue innovadora para su época, irradiando un mensaje transformador al mundo. Según

Sastre, A. (1989, p. 234), San Josemaría describió la situación de ese momento con las siguientes palabras:

“La Obra aparecía, al mundo y a la Iglesia, como una novedad. La solución jurídica que buscaba, como imposible. Pero, hijas e hijos míos, no podía esperar a que las cosas fueran posibles. Ustedes han llegado -dijo un alto personaje de la Curia Romana con un siglo de anticipación. Y, no obstante, había que tentar lo imposible”

Esta novedad radica en el carisma que viene a irradiar en el mundo y se puede resumir en los siguientes puntos:

- Todos los cristianos están llamados a la santidad en medio del mundo, a través de su trabajo diario y vida ordinaria.
- La participación activa de los laicos en la misión de la Iglesia.
- Dirigido a personas de todas las clases sociales y profesiones, promoviendo la idea de que todos, independientemente de su ocupación o estado civil, pueden buscar la santidad.
- Promoción del apostolado personal como una responsabilidad de todos los cristianos.

Fiel a su compromiso con la excelencia educativa, La Sabana establece su sede principal en el Campus Puente del Común, ubicado en el Km 7 de la Autopista Norte, en Chía – Cundinamarca, Colombia. Además, proyecta su influencia educativa en la capital del país, Bogotá, donde se localiza en la carrera 69 # 80 – 45, espacio que alberga especializaciones y diplomados que enriquecen la oferta formativa.

Con miras a su crecimiento y desarrollo continuo, La Sabana se soporta en una comunidad de 2.373 colaboradores, según datos recopilados por la Dirección de Desarrollo Estratégico durante

el segundo semestre de 2023. En la tabla 1, se detalla la clasificación de estos empleados, catalogados según su nivel en el escalafón y reportados al Ministerio de Educación Nacional:

Tabla 1.

Número de empleados Universidad de La Sabana (segundo semestre 2023)

Clasificación	# Personas	Porcentaje
Directivos	102	4,3%
Profesores	269	11,3%
Docente Planta	190	8,0%
Hora Cátedra	704	29,7%
Profesionales	504	21,2%
Técnicos y Auxiliares	604	25,5%
Total	2.373	100%

Nota. Información suministrada por desarrollo estratégico

1.1.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

La Sabana ha definido cuatro prioridades estratégicas que potencializan la visión común y la misión institucional. Estas prioridades son:

- Portafolio ágil: La Sabana busca un crecimiento eficiente a través de la creación y reconversión de programas virtuales y combinados (presencial/virtual), basados en currículos modulares certificables.

- Aprendizaje Unisabana: Se enfoca en el escalamiento del sistema de aprendizaje experiencial con impacto tangible y en el aseguramiento del aprendizaje en todos los programas académicos, fomentando una actitud humanista entre los actores involucrados.
- Investigación U3G: Se propone la creación de un sistema abierto, integrado y sostenible de investigación, innovación, transferencia y emprendimiento (IITE) que privilegie la investigación con impacto tangible real o potencial.
- Organización innovadora: La Sabana se compromete a desarrollar la capacidad organizacional de innovación, impulsada por el trabajo ágil y colaborativo por proyectos. Además, busca apoyarse en la analítica predictiva y prescriptiva, para la personalización del servicio.
- Ciudadanía inspiradora: La institución se centrará en acciones de impacto social colectivo que fomenten la participación proactiva en lo público y en el cuidado sostenible del medio ambiente. Su objetivo es ser y formar ciudadanos inspiradores como una contribución al progreso de la sociedad y al bien común (Roncancio, 2021).

En consonancia con sus principios fundacionales, La Sabana promueve la formación integral y personalizada de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como su desarrollo en todos los órdenes. Además, fomenta el servicio a la sociedad con creatividad y responsabilidad. En este contexto, La Sabana asume la responsabilidad por el bienestar de la comunidad universitaria.

“Abierta a todas las personas, sin discriminación alguna, la Universidad trabaja para crear y difundir una cultura que promueva la dignidad trascendente de la persona humana, la defensa de todos sus derechos, especialmente la vida como fundamento de todos los demás, y el valor de la familia” (Universidad de La Sabana, 2012, p.6).

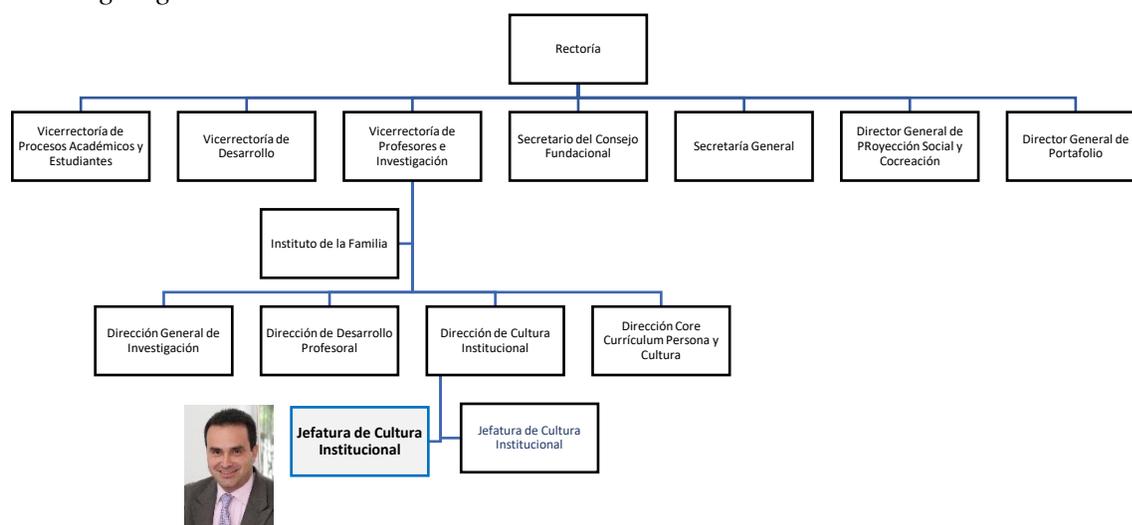
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad de La Sabana se distingue por su estructura jerárquica, caracterizada por un sistema de gobierno colegial en la toma de decisiones. Según lo descrito por la propia institución, este sistema se basa en la participación de diversas personas en el estudio, el consejo y la toma de decisiones para abordar cuestiones importantes (Universidad de La Sabana, 2005, p.7).

En esta investigación, se llevará a cabo una práctica en liderazgo creativo con el objetivo de estructurar una solución innovadora para una oportunidad de mejora identificada en la Dirección de Cultura Institucional. Esta dirección tiene como misión:

“Garantizar la integridad y permanencia de la identidad institucional, orientando su quehacer a la difusión de la naturaleza de La Sabana como institución de inspiración cristiana, obra corporativa de apostolado del Opus Dei y, a la apropiación y vivencia de los valores institucionales. La Dirección de Cultura Institucional desarrolla su acción a través de procesos de formación, acompañamiento y retroalimentación que fomenten el desarrollo integral de las personas en un ambiente de libertad responsable” (Mazzanti, 2022).

A continuación, en la figura 1, se puede observar el organigrama de La Sabana y dónde se encuentra ubicada la Dirección de Cultura Institucional con sus respectivas jefaturas:

Figura 1*Organigrama Universidad de La Sabana*

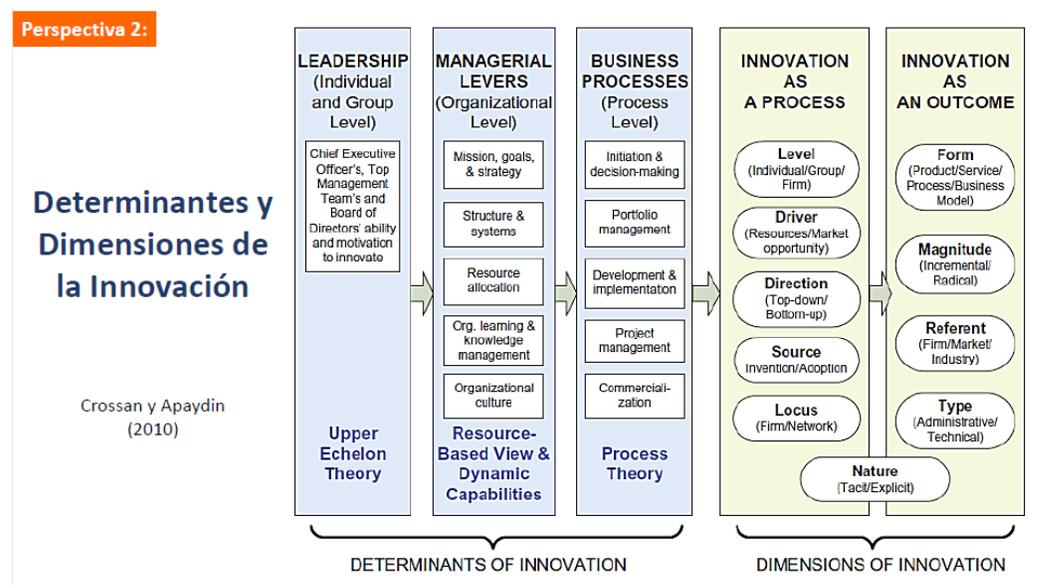
Nota. Información tomada del organigrama de La Sabana

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Para analizar la estructura de la innovación de La Sabana se usa el modelo Determinantes y Dimensiones de la Innovación propuesto por Crossan y Apaydin (2010), que se muestra a continuación en la figura 2:

Figura 2

Modelo Gerencia de la Innovación



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

1.3.1 DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN

Liderazgo

La nueva estructura organizacional que soporta los nuevos frentes estratégicos de la Institución y que está liderada por el Rector de la Universidad y los demás miembros de la Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior, que rige a partir del 1 de agosto de 2022, en el marco de la transformación institucional, pretende generar nuevas aleaciones estratégicas y relevos generacionales (Universidad de La Sabana, 2022.).

La Sabana está atravesando una transformación institucional bajo una nueva estructura organizacional, que sustenta los nuevos frentes estratégicos de la institución. Esta evolución liderada por el Rector y los miembros de la Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior

entró en vigor el 1 de agosto de 2022. Esta iniciativa busca impulsar nuevas alianzas estratégicas y promover relevos generacionales (Universidad de La Sabana, 2022-a)

Los nuevos miembros de la Comisión de Asuntos Generales han ejercido un liderazgo motivador, inspirando a muchos miembros de la institución a acoger el cambio y la innovación. Además, el Rector ha impartido el curso "Gestión de la Estrategia" desde 2019, con la participación de al menos 331 empleados de la Universidad y la Clínica, en Inalde Business School¹, con el propósito de crear conciencia sobre la importancia del cambio y comunicar las alineaciones necesarias para su implementación.

La innovación representa uno de los desafíos prioritarios establecidos por el alto gobierno universitario, con el objetivo de fomentar enfoques creativos en todas las actividades. Aunque no existe una gerencia de innovación formal, se espera que la innovación sea gestionada desde las diversas áreas, aprovechando la cultura innovadora que se ha ido consolidando (cfr. 2.2).

Palancas Gerenciales

El alto gobierno universitario ha difundido ampliamente las cinco prioridades estratégicas de La Sabana, las cuales guiarán a la institución hacia una Universidad de Tercera Generación. Este nuevo enfoque implica una transición de una universidad centrada en la docencia e investigación hacia una institución que también acomete tareas de investigación aplicada en colaboración con empresas (Duarte-Ortiz et al., 2014, p. 473).

¹ Información suministrada por la Dirección de Desarrollo Estratégico el 2 noviembre de 2022.

A medida que se han reestructurado varias dependencias y se han incorporado nuevas personas en la institución, ha surgido cierta incertidumbre entre algunos miembros de la comunidad universitaria, como se analizará más adelante. Aunque La Sabana cuenta con una cultura institucional sólida y principios fundacionales fuertes, que deben permanecer no solo durante la transformación sino con el paso del tiempo, lo anterior ha permitido identificar un problema que se abordará en esta investigación, evitando así que se desdibuje la identidad institucional, se vea afectado el clima organizacional y se dificulte el logro de una visión compartida.

Procesos del Negocio

La Universidad opera bajo una estructura jerárquica con un sistema de gobierno colegial, lo que eventualmente podría obstaculizar la agilidad en la toma de decisiones, si no se cuentan con las competencias adecuadas para liderar y dirigir los procesos. De acuerdo con las percepciones de algunos profesores que han participado en las convivencias de Cultura Institucional, existen procesos prolongados y complejos que carecen de valor añadido y, en cambio, generan excesivos controles, lo que ameritaría que se revise.

Para fomentar la creatividad y la innovación, sería beneficioso y deseable continuar incorporando con mayor voluntad y vigor el modelo de redarquía en la institución como complemento al modelo jerárquico existente. Según Cabrera (2019), “la redarquía es un concepto que permite crear nuevos modelos de organización empresarial, coordinando los esfuerzos humanos para lograr las metas de la organización sin sacrificar la creatividad y la iniciativa individual”. Sin embargo, la implementación de este modelo se ha visto obstaculizada por la novedad del enfoque y el temor de los directivos a perder autonomía en la toma de decisiones y control sobre sus áreas.

1.3.2 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN

La Innovación como Proceso

La Universidad de La Sabana decidió consolidar una cultura de innovación sin crear, hasta el momento, estructuras orgánicas integradas y unificadas que impulsen los proyectos de innovación. Así las cosas, se han implementado estrategias desde distintas unidades del gobierno central, entre las que se incluyen:

- Vicerrectoría de Procesos Académicos y Estudiantes / Dirección de Currículum / Jefatura de Aprendizaje Experiencial: Esta unidad busca incorporar en los diseños curriculares nuevas experiencias y momentos de reflexión en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es facilitar que los estudiantes transformen la experiencia de clase en aprendizaje significativo (Bermúdez, 2021).
- Vicerrectoría de Desarrollo / Dirección de Desarrollo Estratégico / Jefatura de Transformación Organizacional: Esta unidad “acompaña el sistema de trabajo por retos y otros mecanismos que incorporen prácticas dinámicas de trabajo colaborativo y metodologías de innovación” (Dirección de Desarrollo Humano, s.f.). Los retos son problemas propuestos por el Rector que involucran a toda la comunidad universitaria, con el fin de generar soluciones innovadoras a través de grupos interdisciplinarios.
- Dirección General de Proyección Social y Co-Creación / Dirección del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana (CEIS) / Jefatura de Transferencia de Resultados de Investigación:

“desarrolla la incubación y pre-aceleración de emprendimientos y emprendedores, a través de experiencias que integran el modelo CEIS, enfocadas en asegurar el éxito de proyectos emprendedores. [...] El modelo permite sensibilizar, fomentar, entrenar, acompañar y potencializar procesos para la generación de emprendimiento e innovación, que impulsen el desarrollo social y económico de la zona de influencia de la Universidad y el país” (Universidad de La Sabana, s.f.).

- Dirección Ejecutiva del Macroproyecto de Transformación Académica: Esta dirección impulsa y dinamiza “el diseño curricular basado en competencias, fortaleciendo el aseguramiento del aprendizaje experiencial y humanista e integrando orgánicamente la innovación y el emprendimiento a las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social” (Universidad de La Sabana, s.f.).

Aunque estas iniciativas representan avances significativos, aún queda trabajo por hacer para articularlas y generar un proceso de innovación integral que tenga un impacto más amplio y sostenible en la Universidad de La Sabana.

La innovación como Resultado

El resultado de la innovación en la Universidad de La Sabana se ha manifestado de manera gradual y progresiva, mediante la introducción de cambios incrementales. Este proceso de transformación gradual está remodelando el modelo tradicional de la institución, lo cual se refleja en la gestión y los resultados obtenidos en las áreas mencionadas anteriormente. Sin embargo, es necesario articular todas estas iniciativas para generar un impacto aún mayor. La integración y coordinación de esfuerzos entre las diferentes unidades y direcciones permitirá potenciar el efecto

de la innovación en toda la institución, contribuyendo así a su evolución continua y su capacidad para enfrentar los desafíos del futuro de manera efectiva.

1.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE INNOVACIÓN

1.4.1 PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO

El problema propuesto durante la práctica de liderazgo creativo es el siguiente: **En el proceso de transformación que se vive en la Universidad de La Sabana, se percibe que un porcentaje de profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos no conocen cómo acompañar e inspirar coherentemente a sus equipos y/o colegas, con los principios fundacionales que protegen la solidez de la Cultura Institucional; lo que podría causar falta de unidad, credibilidad y confianza en dichos principios.**

Este desafío recae en la Dirección de Cultura Institucional, liderada por María de los Ángeles Mazzanti, cuya responsabilidad es promover la apropiación y vivencia de los valores institucionales entre los miembros de la comunidad universitaria.

Para el éxito sostenido de una organización, resulta imperativo contar con una estrategia visionaria. Según Porter et al. (2010, p. 34), esta estrategia implica "crear una fórmula general sobre cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requieren para alcanzarlas [...] es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos ". En este sentido, la estrategia no solo define los objetivos de la empresa, sino también los medios para alcanzarlos. Por ende, una estrategia bien definida asegura la sostenibilidad de la organización, pero para lograrla, es fundamental contar con una cultura institucional sólida.

En coherencia con lo anterior, La Sabana ha comenzado a preparar a toda su comunidad para el cambio que busca implementar. En este contexto, se ha lanzado el curso "Soy Líder Sabana", dirigido a directivos y personal administrativo con personas a su cargo. Dentro de este programa formativo diseñado por la Dirección de Desarrollo Humano, se realizó una encuesta a 132 participantes, indagando sobre los comentarios más frecuentes de los colaboradores en el contexto actual: ¿cuáles son los comentarios más frecuentes de los colaboradores en los tiempos actuales? Los resultados revelaron algunas respuestas destacadas que reflejan la transformación en curso dentro de la institución. Estos hallazgos se presentan de manera significativa en la Figura 3:

Figura 3

Respuestas a pregunta hecha a Líderes Sabana

Los líderes brindaron insumos ante la pregunta: ¿Cuáles son los comentarios más frecuentes de los colaboradores en los tiempos actuales?

- **Incertidumbre:** por qué el cambio, para qué, hacia a dónde vamos, qué nos espera, cómo me impacta.
- **Sobrecarga:** rapidez, cansancio, agobio, presión, balance personal, muchas iniciativas, descoordinación.
- **Miedo:** perder identidad, resistencia, ansiedad, qué pasará, austeridad financiera, inestabilidad.
- **Poca claridad:** cómo pasar a la práctica, reprocesos, poca reflexión, dispersión.
- **Cambio para mejorar:** transformación, optimismo, ilusión, retos, velocidad.
- **Esfuerzo y compromiso:** esfuerzo, aman la universidad, desarrollo, humanismo, me conecto, lealtad.
- **Innovación:** vale la pena, exploración, visión, prioridades, oportunidades, esperanza.
- **Liderazgo incoherente:** desconexión.



Nota. Diapositiva. transilient/ elaborada por Carlos Pérez.

Para explorar más a fondo la percepción de la cultura institucional entre los empleados de la Universidad de La Sabana, se realizó una encuesta a una muestra de 77 empleados profesionales administrativos, incluyendo 26 jefes y 51 coordinadores, con contratos indefinidos y tiempo

completo (véase Anexo 1). Cuando se les preguntó ¿cree usted que existe incertidumbre con la nueva estrategia de ser una universidad de tercera generación?, el 53% respondió afirmativamente.

En cuanto a la pregunta ¿percibe una desalineación entre la visión universidad 3G y nuestra Cultura Institucional? El 25% contestó que sí. Entre las respuestas más destacadas se encontraron:

- Excesivo número de procesos
- Perdida del cuidado de la persona y pequeños detalles.
- Se descuida el factor humano (sentido humano) por preocuparse solo por la estrategia.
- Se deja de lado el énfasis de universidad que se centra en la persona.
- Mucha jerarquía que dificultan los proyectos y procesos. Se pide agilidad, pero hay lentitud en toma de decisiones y procesos.
- Sobre carga laboral.
- Cultura rígida, jerárquica y poco flexible. Poco acercamiento con la base.
- No hay innovación, sólo control y medición.

Es importante destacar que los encuestados resaltaron la importancia de los principios fundacionales para soportar el cambio estratégico. Cuando se les preguntó: ¿Considera que los principios fundacionales (Cultura Institucional) soportan adecuadamente la transformación hacia una Universidad 3G? El 87% respondió afirmativamente. Esto sugiere la necesidad de continuar trabajando en la difusión y apropiación de dichos principios de manera articulada e innovadora.

Los principios más relevantes destacados por los encuestados para facilitar esta transformación incluyen:

- Trabajo bien hecho

- Alegría
- La persona humana como centro
- Humanismo cristiano
- Servir siempre, más y mejor
- Trabajo en equipo
- Bien común
- Investigación aplicada
- Impacto social

Con estos antecedentes, se inició la práctica en liderazgo creativo, contando con diversas herramientas para utilizar en el modelo CPS (Creative Problem Solving). En varias de las etapas se aplicaron herramientas de divergencia y convergencia que fueron: pensamiento anhelante, 5 W y 1 H, hits vote, brainstorming, role-brainstorming, conexiones forzadas, matriz de impacto tangible, PPPS, stakeholder analytics, entre otras.

1.4.2 PRACTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

El problema de gestión que se abordará durante la practica en gerencia de la innovación es el siguiente: **la Universidad de La Sabana desarrolla varios proyectos para afianzar una cultura de la innovación, pero no existen estrategias definidas que permitan identificar y potenciar los**

enfoques de pensamiento creativo² y potenciar los perfiles específicos³, en los profesores de planta y empleados a nivel profesional, alineadas con la cultura institucional.

Las diversas unidades académicas y administrativas de La Sabana están comprometidas con una visión común hacia el año 2029, que posicionará a la institución como "una Universidad humanista con un impacto tangible en la era digital, apoyada en la idea de una universidad de tercera generación que contribuye al desarrollo sostenible para servir más y mejor" (Universidad de La Sabana, s.f.).

Dentro de las elecciones estratégicas de la Universidad, y específicamente en el ámbito de la Organización Innovadora, se han establecido cinco objetivos claves: a) implementar el trabajo por proyectos en horizontes de crecimiento, b) fomentar el desarrollo de retos, c) utilizar la analítica de datos, d) llevar a cabo la transformación digital y e) promover la gestión de la innovación. Los resultados de la medición total en el año 2021 fueron satisfactorios, siendo el primer año de implementación, con un avance del 86%. Sin embargo, en el año 2022, esta medición descendió al 75.7%.

Al analizar cada objetivo por separado, se observa que el desarrollo de retos y la transformación digital han mantenido un cumplimiento del 100%. Por otro lado, el trabajo por proyectos en horizontes de tiempo ha disminuido del 81.25% al 78.75%, el uso de la analítica ha

² Foursight propone cuatro enfoques de pensamiento creativo a saber: ideador, implementador, desarrollador y clarificador.

³ Foursight propone 15 perfiles, pero para efectos del desarrollo de este problema se han elegido los siguientes: optimista, realista, analítico, integrador, ágil (liebre), enfocado en el logro (finalizador), conductor y visionario (madrugador).

descendido del 85% al 69.25%, y lo que más llama la atención es que la gestión de la innovación ha caído del 86.33% al 58.18% (Universidad de La Sabana,s.f.).

A la fecha, en la plataforma Expedición Unisabana U3G no se encuentran datos del año 2023 que se puedan contrastar con la información anterior. No obstante, en el acto académico de inicio de año 2024, la Secretaria General, se refirió al frente estratégico organización innovadora, presentando la siguiente información:

- a) Se ha invertido 6 mil millones de pesos en desarrollo, formulación o reformulación y exploración de 18 proyectos innovadores.
- b) Han participado hasta el momento 672 personas en los rectos del Rector: 352 estudiantes de pregrado, 87 auxiliares y técnicos, 78 profesores, 79 administrativos, 40 estudiantes de posgrado y 36 graduados. (Ordóñez, 2024)

Esta disminución en el cumplimiento del último objetivo resalta la relevancia del problema planteado. Se espera que, al abordar este problema, mejoren las competencias de los empleados de La Sabana, especialmente en el nivel de profesores y profesionales, fortaleciendo así la cultura de la innovación en la institución.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la Universidad de La Sabana que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo específico 1: Implementar en la Dirección de Cultura Institucional de la Universidad de La Sabana una solución creativa para que durante el proceso de transformación que se vive en la Universidad, los profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos, conozcan, apropien y pongan en práctica, una manera efectiva de acompañar e inspirar a sus equipos coherentemente con los principios fundacionales que salvaguarde la solidez de la Cultura Institucional, para que no se genere en el futuro falta de unidad, credibilidad y confianza.

Objetivo Específico 2: Diseñar e implementar una propuesta innovadora para identificar y potenciar los enfoques de pensamiento creativo y potenciar los perfiles específicos en los profesores de planta y empleados a nivel profesional, para afianzar así una cultura de la innovación que esté alineada con la cultura institucional.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la búsqueda por resolver los desafíos organizacionales, se utiliza la investigación tipo “estudio de caso” por su aplicabilidad en la búsqueda de solución de problemas en la organización y la investigación tipo “explicativo/causal”. Esta estrategia nos permite abordar problemas específicos desde diferentes ángulos y profundizar en su comprensión para desarrollar soluciones efectivas.

Según Bernal (2016, p. 149) el estudio de caso empezó a utilizarse a partir del siglo XXI, ha demostrado su versatilidad en disciplinas como psicología, sociología, antropología y salud. Más tarde, su aplicación se extendió a campos como economía y administración.

Este enfoque implica una secuencia de pasos que van desde la definición del tema hasta la redacción del caso, pasando por la recopilación, análisis e interpretación y validación de datos. Es esencial contar con un marco teórico y recurrir a fuentes como personas y documentos relacionados para respaldar científicamente el caso.

Por otro lado, la investigación explicativa/causal se centra en probar hipótesis y generar nuevo conocimiento al analizar las relaciones causa-efecto entre variables. En resumen, este enfoque nos permite explorar las raíces de los problemas y entender su impacto en el contexto organizacional. “En síntesis, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos con relación a las variables” (Bernal, C.A., 2016, p. 148).

Al integrar ambos enfoques, se puede obtener una visión más completa y profunda de los problemas organizacionales, lo que nos capacita para desarrollar soluciones innovadoras y efectivas que impulsen el progreso y la mejora continua en nuestra organización.

1.7 MARCO METODOLÓGICO

La metodología Action Research (AR) ofrece un enfoque innovador para los investigadores al permitir la combinación de la investigación con la acción, al mismo tiempo que acerca el mundo académico al sector productivo. Facilita una colaboración integrada entre los investigadores y los profesionales del ámbito empresarial, basada en la confianza y el compromiso mutuo. Estas relaciones deben evolucionar hacia una integración más profunda en temas relacionados con la gestión organizacional y las relaciones colaborativas entre distintos actores (Mejía-Villa & Alfaro-Tanco, 2017).

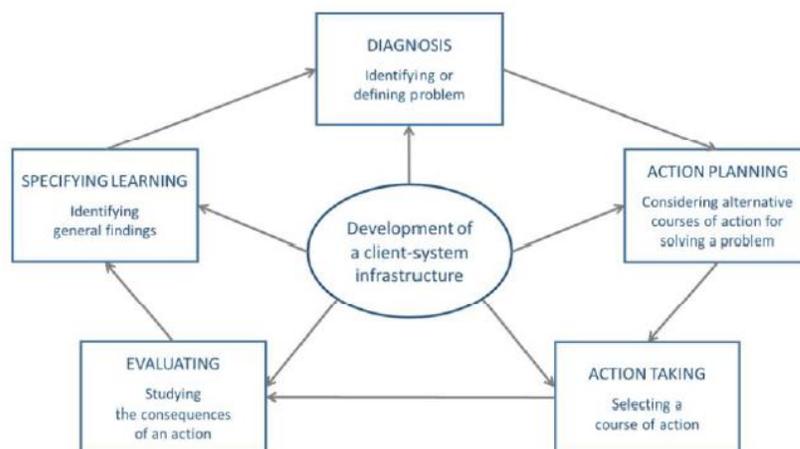
Erro-Garcés y Alfaro-Tanco (2020, p. 1) amplían la definición y el alcance de AR de la siguiente manera: “AR trata de entender los problemas (investigación) y dar a ellos una justificación a través de la práctica (acción), es decir, tienen una naturaleza práctica”. Exponen las principales características en términos de investigación y gestión son, que incluyen:

- Doble objetivo: académico y empresarial.
- Interacción investigación – profesional: colaboración activa y participativa durante todo el proceso.
- Recopilación de datos: se utiliza cualquier método, dando importancia a la visión holística del problema.
- Naturaleza cíclica: retroalimentación continua en todas las etapas del estudio.

Los roles de los participantes se describen según Mejía-Villa y Alfaro-Tanco (2017):

- RA diagnóstica: el investigador analiza y sugiere acciones.
- AR empírica: el investigador percibe el fenómeno, sigue el proceso y comparte resultados.
- RA participativa: el investigador mantiene contacto activo con el agente de la organización.
- AR experimental: el investigador realiza diferentes experimentos

Esta metodología se centra en la investigación empírica en el ámbito empresarial y de gestión, permitiendo la combinación de instrumentos cuantitativos y cualitativos. Así, se pueden emplear tanto metodologías cualitativas como métodos cuantitativos, siguiendo cinco etapas definidas como se muestra en la figura 4 a continuación:

Figura 4*El Proceso del Ciclo de AR*

Nota. Mejía-Villa & Alfaro-Tanco (2017, p.194)

AR se revela como una herramienta invaluable al desarrollar estudios integrados que ofrecen una doble contribución. Por un lado, enriquece el conocimiento humano al aportar a la literatura existente sobre el tema, profundizando en su comprensión y abriendo nuevas perspectivas teóricas. Por otro lado, brinda un aporte práctico de gran utilidad al ofrecer soluciones tangibles a problemas reales que enfrentan las organizaciones (Mejía-Villa & Alfaro-Tanco, 2017). Esta combinación única de teoría y práctica la convierte en una metodología poderosa y relevante en el ámbito de la investigación y la gestión empresarial.

1.8 EQUIPO DE TRABAJO

Durante el transcurso de la investigación, María de los Ángeles Mazzanti, en calidad de directora de Cultura Institucional, actuará como la patrocinadora y la dueña del problema en cuestión. Por su parte, César Augusto Yepes Solano, en su rol de jefe de Proyección de la Identidad

Institucional, quien se desempeñará como el investigador y facilitador principal a lo largo de todas las etapas del proceso de Solución Creativa de Problemas (CPS), contando con el respaldo de un estudiante PAT.

Los talleres contarán con la participación de diversos actores, incluyendo directivos, profesores, profesionales y coordinadores, quienes serán parte activa en el desarrollo de las soluciones. Además, se contará con la consulta continua de profesores expertos en innovación y creatividad, así como de especialistas en Investigación-Acción, para enriquecer el proceso con sus conocimientos y experiencia.

II. FASE 2: PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO

En esta segunda fase del trabajo de grado se hace referencia a la creatividad y la innovación como pilares fundamentales que orientan el presente proyecto. Posteriormente, se abordan aspectos de la situación actual enmarcando a la Universidad de La Sabana dentro de su identidad cristiana distintiva. Seguidamente, se presentan algunos rasgos característicos de los principios fundacionales de cuatro universidades latinoamericanas, también inspiradas por san Josemaría Escrivá de Balaguer, dando así paso a la descripción de algunos rasgos del ideario de la Universidad de La Sabana. Se culmina esta fase 2 del trabajo con el resumen de los resultados de la aplicación de los siete pasos del CPS en el problema que se espera solucionar.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Inicialmente, la innovación se definió por Schumpeter en 1920 como lo novedoso, que puede ser un producto, método, servicio, mercado, estructura, etc. En tiempos más recientes, Crossan y

Apaydin (2010) han definido la innovación como una “producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor agregado en la esfera económica y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y establecimiento de nuevos sistemas de gestión” (p. 1155).

Así las cosas, el modelo de innovación planteado por Crossan y Apaydin (2010) hace referencia a los determinantes de la innovación y las dimensiones de la innovación. A continuación, se abordará algunos aspectos en cada uno de ellos:

2.1.1 DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN

Liderazgo:

Según Crossan y Apaydin (2010) el respaldo de los líderes es de gran importancia para impulsar las etapas iniciales del proceso creativo, así como para crear las condiciones necesarias para que se de dicha innovación. La motivación que los líderes comunican depende en gran medida de la percepción que ellos tengan del entorno, incluyendo las amenazas y oportunidades que perciben.

Las mismas autoras enumeran una serie de capacidades individuales que deben tener los líderes innovadores, como la confianza, originalidad, proactividad, iniciativa, tolerancia a la ambigüedad y al riesgo, apertura a nuevas cosas, independencia, inclinación al éxito, entre otras. Con relación a las capacidades grupales de la alta dirección, destacan la educación y edad de los miembros, sus antecedentes y experiencias, así como sus conexiones con otras industrias.

Palancas gerenciales

Las palancas gerenciales son elementos cruciales para el funcionamiento efectivo de una organización:

1. Misión, objetivos y estrategia
2. Estructura y sistemas
3. Recursos
4. Gestión del conocimiento y aprendizaje
5. Cultura Organizacional

Dentro de estas palancas, la cultura organizacional juega un papel fundamental en el fomento de la innovación. Una cultura organizacional innovadora se caracteriza por tener una visión compartida, alcanzable y valiosa para todos los miembros de la institución. Además, promueve la autonomía y la toma de riesgos calculados, lo que permite a los empleados explorar nuevas ideas y enfoques sin temor a ser penalizados por fracasos razonables. En una cultura innovadora, la motivación es un factor clave que impulsa a los empleados a buscar constantemente nuevas formas de mejorar y crecer.

Es importante destacar que la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son elementos esenciales en una cultura innovadora. Esto implica fomentar la transmisión de experiencias, tanto positivas como negativas, y aprender de ellas para mejorar continuamente los procesos y resultados, a través de normas de aceptación y tolerancia de riesgos moderados.

En resumen, una cultura organizacional innovadora, junto con otras palancas gerenciales como la misión, objetivos y estrategias claras, una estructura organizativa eficiente, recursos adecuados y sistemas bien diseñados, son fundamentales para impulsar la innovación y el éxito de la organización.

Procesos del negocio

La importancia de los procesos del negocio en el contexto de la innovación es crucial, como destacan Crossan y Apaydin (2010). Estos procesos no solo facilitan la generación de ideas innovadoras, sino que también son fundamentales para su implementación y adopción en la organización.

Una empresa con procesos del negocio eficientes, flexibles y orientados a la innovación tendrá una ventaja competitiva significativa. Estos procesos eficientes permiten a la organización adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y responder de manera ágil a las oportunidades emergentes.

La flexibilidad en los procesos del negocio es esencial para permitir la experimentación y la iteración en la implementación de nuevas ideas. Además, una orientación clara hacia la innovación garantiza que los procesos estén diseñados para fomentar la creatividad, la colaboración y la toma de riesgos calculados.

En resumen, los procesos del negocio juegan un papel fundamental en el éxito de la innovación en una organización. Al asegurarse de que estos procesos sean eficientes, flexibles y orientados a la innovación, las empresas pueden maximizar su capacidad para generar y aprovechar nuevas ideas que impulsen su crecimiento y competitividad.

2.1.2 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN

Innovación como Proceso y como Resultado

La innovación puede conceptualizarse tanto como un proceso como un resultado. Desde la perspectiva del proceso, implica la introducción de nuevos métodos de producción, la adopción de tecnologías emergentes que optimizan los procesos productivos y la implementación de enfoques de gestión innovadores, respondiendo así a la cuestión del "cómo" se realizan las mejoras. En contraste, la innovación como resultado se centra en el "qué" se innova, manifestándose en la creación de nuevos productos o servicios. Es importante destacar que la innovación, vista como proceso, precede invariablemente a la innovación como resultado, estableciendo una secuencia lógica en la que el desarrollo de nuevos enfoques y tecnologías habilita la generación de soluciones y ofertas novedosas. (Crossan y Apaydin, 2010).

2.2 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA EN LIDERAZGO CREATIVO

2.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Implementar una solución innovadora para que la Dirección de Cultura Institucional pueda apoyar la transformación institucional en La Sabana, garantizando la integridad y permanencia de su identidad institucional.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Generar ideas creativas de personas de distintos niveles de la Universidad para idear cómo podría la Dirección de Cultura Institucional apoyar de manera innovadora a los profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos de la Universidad de La Sabana, para que

puedan inspirar coherentemente a sus compañeros y/o equipo de trabajo, con los principios institucionales.

Asegurar la integridad y fortalecimiento de la Cultura Institucional durante el proceso de transformación de la universidad, evitando su dilución y promoviendo una coherencia constante con los principios fundacionales.

2.3 PROBLEMA DE LIDERAZGO CREATIVO

En el proceso de transformación que se vive en la Universidad de La Sabana, se percibe que un porcentaje de profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos no conocen cómo acompañar e inspirar coherentemente a sus equipos y/o colegas, con los principios fundacionales que protegen la solidez de la Cultura Institucional; lo que podría causar falta de unidad, credibilidad y confianza en dichos principios.

2.4 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El acelerado desarrollo tecnológico y la conectividad característica de la era digital han convertido a la innovación y el cambio en denominadores comunes para las organizaciones. Ante estos rápidos cambios, los directivos enfrentan el desafío de preservar los propósitos fundamentales de sus organizaciones, comúnmente expresados en la misión, principios y valores fundacionales.

En este contexto, es crucial evaluar la situación presente en la etapa de liderazgo creativo, relacionada con el problema a abordar, reconociendo los rasgos distintivos de las universidades de

inspiración cristiana. Estas instituciones privadas se clasifican en tres categorías: universidades eclesiásticas, aprobadas por la Iglesia Católica, donde se enseñan disciplinas como teología y derecho canónico, dirigidas principalmente a la formación de clérigos (sacerdotes y seminaristas); universidades católicas, promovidas por entidades católicas o por fieles laicos y aprobadas por la Iglesia Católica⁴ para enseñar ciencias no eclesiásticas; y universidades de inspiración cristiana, como La Sabana, cuyos principios y valores son católicos pero no dependen jerárquicamente de la Iglesia.

Según Mora (2012), los rasgos que distinguen a las universidades de inspiración cristiana y potencian su identidad incluyen la búsqueda y transmisión de la verdad, una mentalidad universal abierta a personas, ideas y culturas, independencia política y económica, una sana convivencia basada en la colaboración y confianza, y el servicio a la sociedad ofreciendo soluciones a los problemas contemporáneos.

Mora, J. M. (2012) afirma que el ideario de una universidad de inspiración cristiana es un

“proyecto educativo abierto, inclusivo, con bases antropológicas y culturales que personas de diferentes religiones pueden compartir, realizando con su trabajo una valiosa aportación al proyecto colectivo. Esas personas han de expresar respeto y compromiso con la labor de formación que se realiza en el centro. A la vez, la universidad se compromete a respetar la libertad religiosa de todos sus miembros”

⁴ La condición de universidad católica queda establecida en los estatutos o a través de un compromiso jurídico formal.

En definitiva, se necesita además de identidad corporativa, una identidad personal porque una institución depende de las personas que hacen parte de ella, Mora, J. M. (2012) afirma que las universidades de inspiración cristiana no son estructuras, sino instituciones vivificadas por católicos que realizan su trabajo de forma coherente con su fe.

Por tanto, la identidad corporativa y personal es fundamental, ya que la institución se nutre de las personas que la componen. Las comunidades universitarias son cruciales para mantener viva la identidad cristiana a lo largo del tiempo, a través de la creación de una cultura institucional que fortalezca sus principios y valores, brindando unidad, dirección y significado a la organización, a pesar de los cambios en el entorno.

2.4.1 IDEARIO UNIVERSIDADES INSPIRADAS POR SAN JOSEMARÍA

Se recopiló información de diversas universidades latinoamericanas inspiradas en San Josemaría para identificar similitudes entre sus idearios y las prácticas implementadas para promover y fomentar la adopción de sus principios fundacionales. Entre las instituciones consultadas se encuentran la Universidad de Piura en Perú, la Universidad de los Andes en Chile, la Universidad Austral en Argentina y la Universidad los Hemisferios en Ecuador, todas caracterizadas por una inspiración cristiana similar a la de la Universidad de La Sabana.

Las investigaciones permiten concluir que dichas universidades comparten los mismos principios cristianos, aunque ponen énfasis en aspectos distintivos sin apartarse de las enseñanzas de San Josemaría Escrivá de Balaguer (Anexo 2).

En términos de estructura organizacional, solo la Universidad de los Andes en Chile presenta una estructura comparable con La Sabana, al incluir en su organigrama una Dirección de Cultura

Corporativa subordinada a la Secretaría General. Las demás universidades asignan estas responsabilidades a las direcciones de talento humano o de formación docente.

Al examinar las actividades destinadas a difundir los principios fundacionales, se observa que todas las universidades realizan procesos de inducción de empleados a través de sus direcciones de personal y ofrecen cursos periódicos sobre temas humanísticos a cargo de las direcciones de docencia, facultades o departamentos de humanidades, práctica similar a la del extinto Instituto de Humanidades⁵ de la Universidad de La Sabana. La Universidad de Piura ha optado por eliminar un programa de formación formal y, en su lugar, ofrece cursos según la demanda, innovando en métodos de difusión mediante videos testimoniales dirigidos a todos sus públicos.

Se concluye que, aunque los principios fundacionales de las universidades consultadas son muy similares, la Universidad de La Sabana se distingue por tener una estructura más robusta, contando con una Dirección de Cultura Institucional dependiente de la Vicerrectoría de Profesores e Investigación.

En cuanto a las actividades formativas, la Universidad de La Sabana sobresale por la amplitud y variedad de sus programas liderados por las direcciones de Desarrollo Profesional, Desarrollo Humano, Core Currículum y Bienestar Universitario, destacando las convivencias de 3 o 4 días para colaboradores de todos los niveles de la organización, incluyendo directivos, profesores, y alumnos de pregrado y postgrado, una iniciativa única en su enfoque y alcance.

⁵ El Instituto de Humanidades se transformó en facultad de Filosofía y Ciencias Humanas en el 2011.

2.4.2 IDEARIO UNIVERSIDAD DE LA SABANA

El ideario de la Universidad de La Sabana está consignado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), documento que detalla su identidad, misión, principios, visión y propósitos. Los principios se categorizan según su conexión con la esencia de la institución como universidad, su inspiración cristiana y su identidad jurídica.

Con relación a los principios que se derivan de su inspiración cristiana se encuentran:

- El respeto a la dignidad trascendente de la persona
- La defensa de la vida humana
- Respeto a la libertad de conciencias y el fomento de la libertad
- La justa convivencia y cooperación entre los hombres
- La realización del trabajo y del estudio como medios de perfeccionamiento
- Una actitud positiva y optimista ante el mundo
- Respeto por la conservación y el buen uso de la naturaleza

Para efectos de este trabajo de grado y el desarrollo de la práctica en liderazgo creativo, se ha determinado que, en el análisis del problema, al aludir a los principios fundacionales, se referenciarán conceptos profundamente arraigados en la cultura institucional. Estos conceptos se han extraído del Diccionario de San Josemaría Escrivá de Balaguer (Instituto Histórico San Josearía Escrivá de Balaguer, 2015) y son:

Alegría: según san Josemaría, “la alegría que un cristiano debe tener no es esa que podemos llamar fisiológica, de animal sano, sino otra sobrenatural, que procede de abandonar todo y abandonarse en los brazos amorosos de nuestro Padre-Dios (...) La alegría no se debe,

pues, a que todo salga bien, sino a que está fundada en la confianza en Dios, que nos ayuda a superar las dificultades” (p.82)

Amistad: “la amistad es la relación humana por excelencia, pues en ella se dan condiciones para una relación libre y de plena reciprocidad entre las personas (...) Sin amigos nadie querría vivir, aunque poseyera todos los bienes, porque la prosperidad no sirve de nada si se está privado de la posibilidad de hacer el bien, la cual se ejercita sobre la base de la amistad” (p.99).

Caridad: “el destinatario de la caridad es cada persona en virtud de su dignidad de hombre y de hijo de Dios: amar al hombre por su intrínseca dignidad -y como consecuencia respetarlo y comprenderlo-, he aquí el claro enlace entra la dignidad humana y la razón del amor hacia los demás” (p.196).

Cosas pequeñas: “es el valor antropológico de lo pequeño, que requiere el giro de interés propio hacia el bien de los otros y se experimenta como un bien gratificante” (p.284).

“Lo pequeño se agranda por el Amor y éste, si es real, se expresa en los detalles. Debido a esta relación recíproca entre el Amor y las cosas pequeñas, se agudiza la mirada para descubrir nuevas ocasiones similares de amar” (p.285).

“El crecimiento en virtudes también es fruto de cosas pequeñas y, en general, el mismo fortalecimiento de la voluntad” (p.286).

Familia: “el amor entre un hombre y una mujer, que lleva al matrimonio y funda la familia, es una realidad presente en las más diversas culturas (...) la familia es el fundamento de la

convivencia humana. El termino de familia, remite a la idea de persona y de relación (...) La familia remite, en efecto, a la realidad de una casa u hogar que representa seguridad y acogida” (p.487).

Humildad: “la virtud que permite fundamentar y orientar correctamente toda la vida del hombre (...) Al procurarnos la verdad esencial sobre nosotros mismos, la humildad nos dispone, como una brújula, a ajustar nuestro comportamiento, a lo largo de la vida, a esa verdad. El hombre, única criatura terrestre capaz de conocerse, es también la única capaz de asumir y orientar libremente su vida, aceptando o rechazando su identidad” (p.599).

Laboriosidad: “la laboriosidad es vista en intima conexión con el trabajo, en cuanto realidad positiva y perfectiva del trabajador y del trabajo mismo (...) En lo humano, la laboriosidad implica acabar las cosas bien, con perfección, de modo – comenta san Josemaría- que no nos de vergüenza si quien nos conoce y nos ama nos ve trabajar” (p.719).

Libertad: “es el poder, radicado en la razón y en la voluntad, de obrar o de no obrar, de hacer esto o aquello, de ejecutar así por sí mismo acciones deliberadas. Por el libre arbitrio cada uno dispone de sí mismo. La libertad es en el hombre una fuerza de crecimiento y de maduración en la verdad y la bondad” (p.732).

Servicio: “el espíritu de servicio forma parte de la identidad cristiana, ya que el cristiano está llamado a vivir la vida de Cristo, que vino a la tierra a no para ser servido sino para servir y dar su vida en redención de muchos” (p.1153).

Sinceridad: “san Josemaría recalca la importancia del clima de confianza que todo ser humano debe crear a su alrededor y, especialmente, quien está en la posición de educar y

orientar a otros, e insiste en el binomio sinceridad-confianza: a la confianza se responde con sinceridad; y al revés: la sinceridad refuerza la confianza” (p. 1160).

2.5 EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL *CREATIVE SOLVING PROBLEM* (CPS)

FASE 2

A continuación, se detalla el proceso seguido para abordar el problema formulado para la práctica en liderazgo creativo identificado en la dirección de Cultura Institucional de La Sabana, utilizando la metodología Solución Creativa de Problemas (CPS) según Puccio et al. (2011). Este proceso se agrupa en tres etapas de la siguiente manera: a) Clarificación, que incluye los tres primeros pasos: evaluación de la situación, exploración de la visión y formulación de desafíos; b) Transformación, que incluye los dos siguientes pasos: exploración de ideas y formulación de soluciones, y c) Implementación, que incluye los dos últimos pasos: exploración de la aceptación y formulación de un plan (la transcripción detallada de cada uno de los pasos se encuentra en el anexo 3).

El equipo que participó activamente durante el desarrollo de la herramienta estaba conformado por los siguientes empleados:

- Anyerly Murcia, directora de estudiantes de la facultad de Enfermería y Rehabilitación.
- Mariana Rojas, coordinadora de formación y asesoría de la facultad de Medicina.
- Mireya Vargas, jefe del cuidado del campus de la dirección de Operaciones.
- Paola Herrera, psicóloga educativa de la dirección de Bienestar y Experiencia del Estudiante.
- Camilo Bello, coordinador de salud laboral de la dirección de Salud y Seguridad Industrial.

- Carlos Salgado, profesor de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Iván Alarcón, coordinador de adquisiciones de la dirección de Biblioteca.
- Iván Guayacán, jefe Administrativo de la facultad de Medicina.
- Iván Ramírez, profesor de la facultad de Enfermería y Rehabilitación.
- Mauricio Ortiz, gestor logístico de la facultad de Educación.
- Néstor Corredor, coordinador de recursos digitales de Studium del Centro Internacional de Lenguas y Culturas Extranjeras.
- Sebastián Galíndez, coordinación de formación y asesoría de la facultad de Enfermería y Rehabilitación.

2.5.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN.

Objetivo: evaluar las necesidades existentes en una situación en donde se analiza la naturaleza del problema con información del entorno.

Herramienta utilizada: 5 W y 1 H y entrevista con la directora de Cultura Institucional, María de los Angeles Mazzanti.

Foto 1:



Nota. Tomada en el momento de la evaluación

Resultado:

Problema:

En el proceso de transformación que se vive en la Universidad de La Sabana, se percibe que un porcentaje de profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos desconocen cómo acompañar e inspirar coherentemente a sus equipos y/o colegas, con los principios fundacionales que protegen la solidez de la Cultura Institucional; lo que podría causar falta de unidad, credibilidad y confianza en dichos principios.

2.5.2 EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN.

Objetivo: identificar el estado ideal, una meta o un resultado deseado.

Herramienta utilizada en la divergencia: pensamiento anhelante, con una duración de 3 minutos, resultando 26 posibles visiones.

Herramienta utilizada en la convergencia: hits vote, durante 3 minutos. Resultó 1 visión votada 5 veces, 2 visiones votadas 4 veces, 1 visión votada 3 veces y 7 visiones votadas 1 vez cada una.

Foto 2:



Nota. Realización de ejercicios

Resultado:

Visión:

Sería genial formar equipos de líderes comprometidos en todos los niveles de la institución, que promuevan encuentros presenciales para reconocer, inspirar, difundir y apropiar la Cultura Institucional, apoyados en su talento humano y en la tecnología.

2.5.3 FORMULACIÓN DE DESAFÍOS.

Foto 3:



Objetivo: identificar las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

Herramienta utilizada en la divergencia: brainstorming, con una duración de 4 minutos, resultando 30 posibles desafíos.

Herramienta utilizada en la convergencia: hits vote, durante 3 minutos. Resultó 1 desafío votado 5 veces, 6 desafíos votados 3 veces, 3 desafíos votados 2 veces y 6 desafíos votados 1 vez cada uno.

Resultado:

Desafío:

¿Cómo podríamos estructurar y formar equipos comprometidos de Líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales?

2.5.4 EXPLORACIÓN DE IDEAS.

Objetivo: utilizar la imaginación para generar una lista de ideas que ayuden a resolver el reto.

Herramienta utilizada en la divergencia:

- a) Brainstorming, con una duración de 3 minutos.
- b) Role-brainstorming, durante 3 minutos. Los roles utilizados fueron: un estudiante de pregrado, el papa Francisco y Elon Musk (fundador y propietario de Tesla).
- c) Conexiones forzadas, con 3 imágenes y una duración de 1 minuto por cada imagen.

El resultado después de utilizar las tres herramientas fue de 43 ideas.

Herramienta utilizada en la convergencia: dot-voting, durante 5 minutos. Resultando 1 idea votada 8 veces, 1 idea votada 5 veces, 1 idea votada 4 veces, 2 ideas votadas 3 veces, 4 ideas votadas 2 veces y 20 ideas votadas 1 vez cada una.

Foto 4:



Nota. Tomadas durante el ejercicio

Resultado: 29 ideas votadas.

2.5.5 FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN.

Objetivo: evaluar y comparar distintas opciones para identificar la solución más prometedor.

Identificar los criterios de impacto y factibilidad en relación con el desafío.

Herramienta: Matriz de impacto tangible con una duración de 3 minutos.

Resultados:

Foto 5:



- 3 soluciones ubicadas en alto impacto y baja factibilidad.
- 7 soluciones en alto impacto y alta factibilidad.
- 7 soluciones en impacto moderado y alta factibilidad.
- 3 soluciones en bajo impacto y alta factibilidad.

Después de ubicar las soluciones en la matriz de impacto, se redactó una solución inicial para aplicarle la herramienta PPPS, identificando los aspectos positivos, potenciales, preocupantes y las soluciones, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 2:

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superar preocupaciones
<ul style="list-style-type: none"> -Llegar a más personas -Fortalecer la cultura -Motivación para participar como inspirador -Identidad y sentido de pertenencia -Formación en muchos niveles -Identidad estudiantil, profesional y universitaria U. Sabana -Se vivirá la cultura Institucional con orgullo -Existirán referentes de la Cultura Institucional en su vida aplicada -Se podrá llegar a todos los ámbitos de la vida universitaria -Ser más y mejor persona. Crecimiento personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> -Difundir con mayor eficacia el mensaje que quiero transmitir -Bajar la rotación de personas -Menores fenómenos de Burn Out. -Consolidar una identidad (símbolo, mascota) que enmarque la Cultura Institucional -Mayor cantidad de personas viviendo la cultura -Crear cursos o formación a otras instituciones o compañías -Mejor clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de tiempo para el diseño de la ruta inspiradora -Líderes que no continúen o cambien “laboralmente” -Poco interés por parte de los órganos de gobierno -Reconocer la historia de la Cultura Institucional ya propuesta -Que las personas no asistan a la formación -Que las actividades que hagan los líderes no peguen -Se pierda el interés en la institución -Las unidades de gobierno no le den importancia -Falta de compromiso. Desmotivación por parte de los líderes -Los líderes tengan tiempo y no se sientan cargados 	<ul style="list-style-type: none"> -Descarga de actividades de la agenda laboral -Los líderes tengan beneficios -Formación esté contemplada en el plan de formación de agenda académica o de desempeño -Ser un programa vital para la institución -Actividades de formación estructuradas en etapas afectivas cognitivas y expresivas -Sea algo de la agenda de los líderes.

Nota. Elaboración a partir de los resultados obtenidos

Después de analizar los resultados anteriores se realizó un ejercicio de convergencia de 5 minutos para presentar la solución final de la siguiente manera:

Visión: “Sería genial formar equipos de líderes comprometidos en todos los niveles de la institución, que promuevan encuentros presenciales para reconocer, inspirar, difundir y apropiar la Cultura Institucional, apoyados en su talento humano y en la tecnología”

Desafío: ¿Cómo podríamos estructurar y formar al equipo comprometido de líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales?

Nombre de la solución: INSPIRADORES DE VIDA SABANA

Abstrac de la solución: Conformar equipos de líderes comprometidos para promover la Cultura Institucional, diseñando una ruta formativa inspiradora eficaz para toda la comunidad universitaria. Para su conformación se realizará una campaña de expectativa para comunicar el por qué debería hacer parte de estos equipos. Las personas se postularán ante el órgano de gobierno de su unidad para ser seleccionadas. Estos equipos de lideres comprometidos será formado para tener las herramientas necesarias que les permita ser inspiradores de la Cultura Institucional.

2.5.6 EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN.

Objetivo: identificar personas claves que apoyarán el proyecto o evitarán el éxito de la solución, del plan o el cambio deseado.

Herramienta de convergencia: stakeholder analytics, con una duración de 8 minutos.

Resultado:

Una vez definida la solución, en la siguiente tabla, los participantes analizaron los distintos stakeholder y marcaron en color rojo en donde consideran que se encontraba su respaldo con la

solución y en verde en donde sería ideal que estuvieran. Si se determina que existe una brecha entre las dos percepciones, los participantes en la columna final listaron las acciones que se deberían seguir para lograr el compromiso esperado.

Tabla 3:

STAKEHOLDERS	OPOSICIÓN FUERTE	OPOSICION MODERADA	NEUTRAL	RESPALDO MODERADO	RESPALDO FUERTE	ACCIONES
Cultura Institucional						
Desarrollo Humano						-Argumentar los beneficios del proyecto. Mayor permanencia de sus empleados. -Aprobación Identidad Institucional. -Mejor clima organizacional
Órganos de gobierno de las unidades						-Mejorar clima organizacional de la unidad -Mayor pertenencia -Formación potencia el equipo
Comunicación Institucional						-C.A.G. de las herramientas e indicaciones
Dirección Financiera						C.A.G de las herramientas e indicaciones
Pares de los participantes						
C.A.G.						
Jefe directo						Mostrar los beneficios de vivir los principios propuestos

2.5.7 FORMULACIÓN DEL PLAN.

Objetivo: formular una propuesta de plan con acciones, responsables, tiempo e indicadores para la implementación de la solución propuesta. Ejercicio de convergencia de 30 minutos.

Resultado:

Tabla 4:

ACCIÓN	TIEMPO EN MESES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Socialización del proceso a Cliente (Dir. CI)	Primer mes	Jefe Cultura Institucional	Informar del resultado al cliente y enriquecer la propuesta	Reunión realizada.
Elaboración, presentación y aprobación propuesta Subcomisión Cultura Institucional	Segundo mes	Jefe de Cultura Institucional	Aprobación del expediente con sugerencias para la presentación a la CAG	Expediente aprobado con sugerencias.
Presentación y aprobación propuesta Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior	Tercer mes	Directora de Cultura Institucional	Aprobación del expediente y comunicación a las instancias correspondientes	Expediente aprobado.
Diseño de campaña de expectativas y puesta en marca	Cuarto mes	Directora de Comunicación Institucional	Motivar a los empleados para que entiendan que es voluntario inspirador y se motiven a inscribirse	*Número de publicaciones en los medios de comunicación institucionales
Inscripción de voluntarios	Cuarto mes	Empleados candidatos voluntarios a	Que se inscriba por lo menos un voluntario por cada área de la Universidad	*Número de voluntarios inscritos
Diseño y aprobación de ruta formativa para voluntarios	Cuarto y quinto mes	Equipo de Cultura Institucional	Brindar herramientas a los voluntarios que les permita ser inspiradores	Documento aprobado con la ruta de formación
Diseño y aprobación de políticas e incentivos de desarrollo	Cuarto y quinto mes	Directoras de Desarrollo Humano y Desarrollo Profesorado	Motivar a los empleados para que se postulen como voluntarios y facilitarles la	Documento aprobado con las políticas e incentivos

humano (permisos)			realización de esta tarea.	
Selección de voluntarios	Quinto mes	Comisión de Gobierno de cada unidad académica o administrativa	Que se vinculen al programa personas que quieran formarse y ser formadores	*Número de voluntarios aceptados al programa
Formación de voluntarios	Del sexto al décimo mes	Equipo Cultura Institucional / apoyo capacitadores externos	Que profundicen de manera práctica los principios fundacionales para poder transmitirlo a las demás personas del área	*Número de participantes en cada uno de los escenarios formativos
Inicio de los encuentros presenciales	Décimo mes	Director de cada unidad académica o administrativa	Iniciar la prueba piloto del programa en el mayor número de áreas, durante 4 meses consecutivos	*Número de áreas que inician los encuentros formativos.
Evaluación del programa y realización de ajustes	Doceavo mes	Equipo de la Dirección de Cultura Institucional	Poder detectar oportunidades de mejora y aplicarlas al proyecto	*Continuidad del programa con mejoras

2.5.6 PROTOTIPO PRACTICA EN LIDERAZGO CREATIVO

Para visualizar de manera ágil e innovadora el desarrollo de la fase 2 de este trabajo de investigación, se presenta el siguiente collage⁶, resultado de un trabajo de clase de la electiva de prototipado, impartida por el profesor Mario Álvarez, “el de los zapatos rojos”. La figura 5⁷ que

⁶ Técnica artística que ensambla diferentes materiales como fotografías para crear una composición visual unificada. Este proceso implica la superposición, recorte y pegado de los elementos seleccionados.

⁷ Este collage se lee iniciando en la parte superior izquierda roja, donde se encuentra la imagen de la ermita. La ruta sigue las fotos o dibujos sobrepuestos, pasando luego a la parte blanca, donde se observan diversas imágenes de la práctica creativa CPS sin un orden específico. Finalmente, en la parte azul, se observan empleados felices y fechas que apuntan hacia el centro, donde se representa a un líder irradiando luz. La descripción oral sería: En el proceso de transformación de la Universidad de La Sabana, se percibe que un porcentaje de profesores de planta, docentes planta y empleados administrativos desconocen cómo acompañar e inspirar coherentemente a sus equipos y colegas, con los principios fundacionales que fortalecen la Cultura Institucional. A través del modelo CPS, se encontró una idea innovadora: conformar equipos de líderes comprometidos para promover la Cultura Institucional, diseñando una ruta formativa inspiradora eficaz.

se presenta es el producto final después de ser retroalimentada por los compañeros de clase y evaluada por el docente (ver primer borrador de collage en el anexo 5):

Figura 5: Prototipo Práctica en Liderazgo Creativo



2.6 CONCLUSIONES FASE 2

- Las universidades inspiradas por san Josemaría Escrivá de Balaguer reconocen como parte fundamental de su estrategia garantizar la integridad y permanencia de la identidad institucional, a través de la difusión, apropiación y vivencia de los principios y valores institucionales.
- Como se vio anteriormente, cuando se compararon las distintas universidades obras corporativas del Opus Dei, la Universidad de La Sabana se distingue como una de las pocas instituciones en Latinoamérica que cuenta con una estructura orgánica dedicada a salvaguardar

sus principios y valores fundacionales, respondiendo a su naturaleza de universidad de inspiración cristiana.

- Las universidades obras de apostolado del Opus Dei, analizadas en el presente trabajo tienen los mismos principios fundacionales, consecuente y consistentemente con la figura inspiracional de san Josemaría Escrivá de Balaguer y sus enseñanzas.
- Los enfoques y estrategias para enseñar y difundir los principios fundacionales en estas universidades de inspiración cristiana guardan similitudes, incluyendo programas de inducción, así como cursos y seminarios enfocados en la formación humanística, tales como antropología y filosofía. Únicamente la Universidad de La Sabana y la Universidad de los Andes en Chile se destacan por contar con planes de formación impulsados directamente desde sus direcciones de cultura institucional y cultura corporativa, respectivamente.
- Sólo la Universidad de La Sabana tiene como estrategia de difusión de la identidad y cultura institucional las convivencias, que son encuentros de cuatro días en casas de convivencias y retiros de la Prelatura del Opus Dei. Se resalta la estrategia única de La Sabana en la difusión de la identidad y cultura institucional a través de convivencias. Estos encuentros de cuatro días, realizados en colaboración de la Prelatura del Opus Dei, refuerzan los principio y valores fundacionales de manera vivencial y profunda.
- Los participantes del CPS reiteran la relevancia de las actividades formativas, destacando su alcance a todos los niveles organizacionales y señalan un énfasis particular en el desarrollo de los directivos como táctica clave para la difusión de los principios fundacionales.
- Los participantes del CPS alertan sobre el desafío que representa enfocar los esfuerzos primordialmente en la capacitación de directivos, ya que cualquier incoherencia por parte de ellos podría resultar en una pérdida de credibilidad y confianza.

- Los participantes del CPS proponen que la responsabilidad de la formación y difusión de los principios y valores institucionales se descienda a todos los niveles de la institución, democratizando así este proceso esencial. Enfatizan que la comunicación entre pares formados es crucial en el contexto actual.
- Los participantes del CPS reconocen la importancia de que la formación y difusión de valores se realice de manera presencial, pero recomiendan una mayor integración de la tecnología para optimizar la consecución de estos objetivos.

III. FASE 3: PRACTICA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

En esta tercera fase del trabajo de grado, se ampliará el panorama conceptual abordado anteriormente y el que viene a continuación en el marco conceptual, para así explorar el campo de la gerencia de la innovación. Comenzando con el análisis del marco conceptual, se indaga sobre las competencias blandas necesarias para fomentar la creatividad y la innovación, así como en los perfiles Foursight, aspectos importantes para entender y potenciar diferentes estilos de pensamiento innovador. Este enfoque se complementa con la ejecución de las etapas del Creative Problem Solving (CPS), sugiriendo la necesidad de identificar y potenciar los perfiles creativos en los profesores de planta y empleados a nivel profesional, para afianzar así una cultura de la innovación que esté alineada con la cultura institucional.

3.1 MARCO CONCEPTUAL

La tercera fase del proyecto final se basa en el modelo de Innovación Multinivel, partiendo del cambio cultural en La Sabana, para destacar la interdependencia de los niveles de innovación.

Este modelo es pertinente porque alude a la generación de innovación desde niveles interconectados, con el individuo en su núcleo.

Sears, G. y Baba V. (2011) enfatiza el papel crucial del factor humano en la innovación a través de distintas escalas, subrayando la necesidad de un esfuerzo creativo intencionado, además de habilidades de gestión y recursos adecuados para el dominio de la tarea en cada nivel.

Amabile, T.A. (1988) examina la creatividad en cuatro niveles: individual, grupal, organizacional y social, destacando tres componentes fundamentales: la motivación intrínseca, las habilidades de gestión y los recursos necesarios para el dominio de la tarea, que se adaptan y potencian según el nivel afectado. Los tres componentes se van ajustando e impulsando de acuerdo con el nivel que se esté impactando. En resumen, para que se dé la creatividad e innovación, se requiere un entorno organizacional y una cultura que los propicien.

La teoría de Ford, C.M. (1996) reconoce algunos factores determinantes para la innovación, como la creación de sentido o significado (que se reconozca como problema), la motivación dirigida a objetivos (orientación a la meta) y el conocimiento junto con las habilidades creativas (método y pensamiento creativo), que se combinan sinérgicamente para promover el surgimiento de ideas y acciones innovadoras.

Figura 6.

Modelo Multinivel de la Innovación

Nota. Sears & Baba, 2011

A continuación, se explorarán los distintos niveles de innovación propuestos por Greg Sears, centrando la atención en las proposiciones más claves en cada nivel en cuanto a factores determinantes: la motivación para innovar, los recursos disponibles para la tarea y las competencias en gestión:

a) Innovación individual: “La motivación para innovar está impulsada por la motivación intrínseca y el empoderamiento psicológico. Los recursos en el dominio de la tarea están impulsados por la actitud, el conocimiento y la experiencia laboral. Finalmente, las habilidades de gestión de la innovación están impulsadas por la personalidad, la historia biográfica y los estilos cognitivos, respectivamente” (Sears & Baba, 2011).

b) Nivel grupal: “La motivación para innovar está impulsada por el clima de equipo, el intercambio entre líderes y miembros y las normas del grupo. Los recursos en el dominio de la tarea están impulsados por el intercambio de los miembros del equipo, el tamaño, la diversidad del equipo y la disponibilidad o falta de recursos. Las habilidades de gestión de la innovación están impulsadas por la gestión participativa, el compromiso, apoyo el líder del equipo, el conflicto constructivo y las capacidades de traspasar fronteras” (Sears & Baba, 2011).

c) Nivel organizacional: “La motivación para innovar a nivel organizacional está impulsada por la visión y estrategia organizacional, el clima para la implementación y los atributos específicos de una innovación. Los recursos en el dominio de la tarea están impulsados por la capacidad de absorción, una división compleja del trabajo y el profesionalismo gerencial. Las habilidades de gestión de la innovación están impulsadas por las habilidades de gestión de conflictos, la adopción sincrónica de diferentes tipos de innovación, la gestión del conocimiento y el emprendimiento corporativo” (Sears & Baba, 2011).

d) Nivel social: “a nivel social de innovación, el cambio organizacional y tecnológico es una función conjunta de la motivación para innovar, los recursos en el dominio de la tarea y las habilidades de gestión de la innovación. La motivación para innovar a nivel social está impulsada por la demanda y las oportunidades del mercado, la competitividad global, el dinamismo tecnológico y la cultura social. Los recursos en el ámbito de la tarea están impulsados por el capital humano y social, la productividad laboral, así como por la información y la estructura de investigación y desarrollo. Las habilidades de gestión de la innovación están impulsadas por estímulos gubernamentales es iniciativas de colaboración con otras organizaciones de la sociedad” (Sears & Baba, 2011).

Cada nivel interactúa con los demás, creando un ecosistema de innovación donde los factores determinantes se refuerzan mutuamente. Reconocer y desarrollar estos aspectos en cada nivel facilita un enfoque holístico hacia la innovación, permitiendo que las iniciativas sean más efectivas y sostenibles.

La Universidad de La Sabana, distinguida por su enfoque humanista, es interesante para adoptar el modelo de Innovación Multinivel como marco conceptual en esta fase del trabajo de grado, enfocándose inicialmente en el nivel personal. Este punto de partida es esencial, considerando que la institución se halla en una fase de establecimiento, consolidación y fortalecimiento de una cultura de innovación dentro de su ámbito interno.

3.1.1 ENFOQUES DE PENSAMIENTO CREATIVO

El modelo Foursight, concebido por Gerard Puccio se centra en el proceso creativo y en cómo las personas pueden mejorar su capacidad para generar ideas innovadoras, ofreciendo una perspectiva para potenciar la innovación en las organizaciones. Este modelo es interesante porque ayuda a las organizaciones a identificar los enfoques adecuados de las personas durante los procesos creativos. El riesgo de no tenerlos claros podría derivar en problemas como la falta de claridad, la limitación en la generación de ideas, un desarrollo inadecuado de las mismas y el fracaso en la implementación de proyectos, resultando en la pérdida de recursos y tiempo.

El modelo Foursight puede ser una herramienta adecuada para diseñar e implementar soluciones creativas de manera efectiva, garantizando que cada individuo aporte su máximo potencial en las distintas etapas del proceso de innovación. El concepto propone cuatro enfoques de pensamiento (roles) claves que deben poseer las personas involucradas en proyectos creativos:

a) Clarificador: Estas personas tienen la habilidad de definir de manera precisa el problema o el objetivo. Su destreza radica en comprender a fondo el desafío antes de comenzar a generar soluciones, lo que resulta fundamental para orientar el proceso hacia el éxito. (FourSight, s.f.)

b) Ideador: Son individuos con una capacidad innata para generar ideas de forma abundante y libre. Su enfoque expansivo y exploratorio les permite considerar una amplia gama de enfoques y soluciones, impulsando la creatividad y la innovación. (FourSight, s.f.)

c) Desarrollador: Estos son los artífices detrás de la concreción de las ideas más prometedoras. Poseen la habilidad de profundizar en el desarrollo de las ideas seleccionadas, mejorándolas y haciéndolas más viables y prácticas. Su intervención es crucial para llevar las ideas desde la conceptualización hasta la realización efectiva. (FourSight, s.f.)

d) Implementador: Finalmente, los implementadores son quienes ejecutan las ideas seleccionadas, traduciéndolas en acciones concretas y poniéndolas en práctica en el mundo real. Su rol es esencial para llevar adelante el proyecto y asegurar su éxito en el mercado o en la sociedad. (FourSight, s.f.)

Adicionalmente a los enfoques descritos anteriormente, en la clase de “fundamentos de creatividad e innovación”, impartida por el profesor Andrés Mejía, se conocieron los quince perfiles de estilos creativos que Gerard Puccio utiliza para determinar y potenciar los tipos de enfoques de pensamiento.

Figura 7.*Índice de Perfiles de Pensamiento*

Nota. Elaboración propia con base en la diapositiva Fundamentos de Creatividad e Innovación elaborada por Andrés Mejía.

El modelo Foursight ofrece una guía para aprovechar al máximo el potencial creativo de los individuos y conducirlos hacia la innovación efectiva, mitigando los riesgos asociados con la falta de claridad y dirección en los procesos creativos.

3.1.2 COMPETENCIAS BLANDAS PARA LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

De acuerdo con lo anterior y para poder desarrollar los perfiles creativos en las organizaciones, se deben tener en cuenta las competencias blandas, también conocidas como habilidades sociales o emocionales, que desempeñan un papel fundamental en diversos ámbitos profesionales y personales, incluyendo etapas de transformación de objetivos estratégicos dentro de una

institución. Daniel Goleman, reconocido académico en este campo, ha dedicado su carrera al estudio de estas habilidades. Aunque el enfoque de Goleman no se centra específicamente en la innovación y la creatividad, muchos de sus conceptos resultan pertinentes para estos procesos. Aspectos como la empatía, la autoconciencia, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y el liderazgo emocional son cruciales en el contexto de la creatividad y la innovación.

Por ejemplo, la autoconciencia y la autogestión pueden ayudar a las personas a identificar y superar bloqueos creativos, permitiéndoles desbloquear su potencial creativo de manera más efectiva (Goleman, D, 1995). La empatía y la comunicación efectiva, por otro lado, facilitan la colaboración y la generación de ideas en equipo al fomentar un ambiente de confianza y comprensión mutua.

El liderazgo emocional también juega un papel fundamental al crear un entorno de trabajo donde se valore la creatividad, se fomente la experimentación y se acepte el riesgo asociado con la innovación (Goleman, D, 1995). En este contexto, el error no se castiga, sino que se ve como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

En resumen, las competencias blandas según la perspectiva de Daniel Goleman son elementos esenciales para cultivar un entorno propicio para la creatividad y la innovación, contribuyendo al éxito tanto a nivel individual como organizacional.

Para efectos de esta investigación se eligieron siete perfiles creativos sugeridos por Puccio en el modelo Foursight, se deja como sugerencia que La Sabana haga un estudio posterior sobre la pertinencia de dichos perfiles y las competencias necesarias que deben desarrollar en su empleados para que se impulse de mejor manera la cultura de la innovación al interior de la Institución.

3.2 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

3.2.1 OBJETIVO GENERAL:

Alcanzar los perfiles necesarios para lograr una eficaz gestión de la innovación en la Universidad de La Sabana, por medio de la implementación de una práctica real con la metodología Creative Problem Solving (CPS). Esto involucra abordar un desafío específico mediante una solución innovadora y efectiva.

3.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO:

Motivar la generación de ideas innovadoras entre profesores y empleados del nivel profesional de La Sabana, con el objetivo de diseñar estrategias que no solo destaquen y cultiven los talentos creativos, sino que también fomenten el desarrollo de habilidades blandas en sintonía con los valores y la cultura de la institución.

3.3 PROBLEMA DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

La Universidad de La Sabana desarrolla varios proyectos para afianzar una cultura de la innovación, pero no existen estrategias definidas para identificar y potenciar los enfoques de pensamiento creativo y potenciar los perfiles específicos, en los profesores de planta y empleados a nivel profesional, alineadas con la cultura institucional.

3.4 EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL *CREATIVE SOLVING PROBLEM* (CPS)

FASE 3

A continuación, se presenta el proceso empleado para abordar el problema identificado en la práctica en gerencia de la innovación en La Sabana, utilizando la metodología Solución Creativa

de Problemas (CPS) según Puccio et al. (2011). Este proceso se divide en tres etapas: a) Clarificación, que consta de tres pasos iniciales: evaluación de la situación, exploración de la visión y formulación de desafíos; b) Transformación, en esta fase se llevan a cabo dos pasos: exploración de ideas y formulación de soluciones, y c) Implementación, que se centra en los dos últimos pasos: exploración de la aceptación y formulación de un plan (la transcripción detallada de cada uno de los pasos se encuentra en el anexo 4).

El equipo que participó activamente durante el desarrollo de la herramienta estaba conformado por los siguientes empleados:

- Andrés Humberto Mora Calderón, jefe de Admisiones de Pregrado.
- Carlos José Salgado Rohner, profesor de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Iván Eduardo Guayacán Daza, jefe Administrativo de la facultad de Medicina.
- Iván Arturo Ramírez Cardozo, profesor de la facultad de Enfermería y Rehabilitación.
- José Mario Juha, profesor de la facultad de Ingeniería.
- Juan Carlos Campo Romero, jefe de Experiencia del Estudiante.

3.4.1 PROBLEMA

La Universidad de La Sabana desarrolla varios proyectos para afianzar una cultura de la innovación, pero no existen estrategias definidas para identificar y potenciar los perfiles creativos y desarrollar competencias específicas, en los profesores y empleados a nivel profesional, alineadas con la cultura institucional.

3.4.3 FORMULACIÓN DE DESAFÍOS

Objetivo: identificar las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

Herramienta utilizada en la divergencia: brainstorming, con una duración de 4 minutos, surgiendo 14 posibles desafíos.

Herramienta utilizada en la convergencia: hits vote, durante 3 minutos. Resultando 5 desafíos seleccionados.



Foto 7

Desafío:

¿Cómo podríamos superar la resistencia al cambio perdiendo el miedo a actuar y empoderar a los individuos dentro de la institución en temas innovación y creatividad para liderar la adopción efectiva de tecnologías emergentes en un entorno en constante cambio, implementar la innovación en las personas de la institución alineada con la cultura institucional, que nos lleven hacia soluciones creativas y disruptivas?

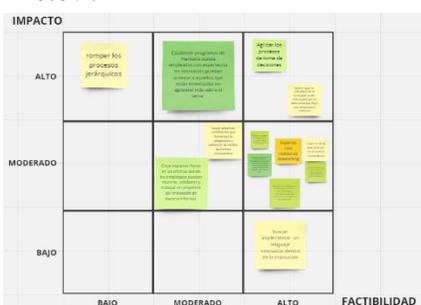
3.4.5 FORMULACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Objetivo: evaluar y comparar distintas opciones para identificar la más prometedora. Identificar los criterios de impacto y factibilidad en relación con el desafío.

Herramienta: Matriz de impacto tangible con una duración de 3 minutos.

Resultados:

Foto 9:



- 1 solución ubicada en alto impacto y baja factibilidad.
- 1 solución ubicada en alto impacto y factibilidad moderada.
- 2 soluciones ubicadas en alto impacto y baja factibilidad.
- 2 soluciones ubicadas en impacto y factibilidad moderados.
- 6 soluciones ubicadas en impacto moderado y alta factibilidad.

- 1 solución ubicada en bajo impacto y alta factibilidad

Después de ubicar las soluciones en la matriz de impacto, se redactó una primera propuesta de solución para luego aplicarle la herramienta PPPS, identificando los aspectos positivos, potenciales, preocupantes y las soluciones, dando como resultado la siguiente tabla:

Tabla 5:

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superar preocupaciones
-Generación de espacios de cocreación -Agilización en los procesos de toma de decisión -Atracción de nuevo talento innovador y creativo -Espacios que fomentan fuertemente la innovación	-Potenciar los espacios de coworking ya existentes -Primera hackaton de innovación y creación institucional -Potenciar la creatividad a partir de la solución de retos -Posicionamiento de la universidad como	-Resistencia al cambio por parte del alto gobierno -Falta de adaptación al cambio -Tiempo de agenda de los colaboradores -La resistencia al cambio por parte de algunos empleados y líderes podría dificultar el	-Proceso de coaching o entrenamiento enfocado en innovación y creatividad para los directivos y jefes de todas las unidades -Cursar el programa integral de innovación y creatividad formando habilidades que permitan

<p>-La implementación del Programa Integral de Innovación y Creatividad fomentará una cultura de innovación en la institución, lo que podría llevar a una mayor creatividad y a la generación de ideas frescas en todos los niveles.</p> <p>-Al crear espacios de coworking visibles y establecer programas de mentoría, los empleados estarán más satisfechos con sus roles y se sentirán valorados. Esto puede aumentar la retención de talento y la productividad.</p> <p>-La agilización de los procesos de toma de decisiones permitirá que las ideas innovadoras se conviertan en proyectos más rápidamente, lo que puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y la competitividad de la institución.</p> <p>-La mentoría para innovadores es muy positiva</p>	<p>organización pionera en innovación</p> <p>-La formación de mentores y la promoción de espacios de coworking pueden requerir una inversión significativa en tiempo y recursos. Se debe asegurar que haya un plan claro para financiar y mantener estas iniciativas.</p> <p>-Para medir el éxito de este programa, se necesitará un sistema de seguimiento y evaluación continuo. Se deben establecer métricas claras para evaluar el impacto en la cultura de la innovación y la satisfacción de los empleados.</p> <p>-La implementación de un programa tan amplio puede encontrar resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Se requerirá una estrategia efectiva de gestión del cambio y un enfoque en la adopción activa de las nuevas prácticas y mentalidades innovadoras.</p>	<p>desarrollo de la propuesta, ya que la introducción de nuevas prácticas puede encontrar oposición debido a la comodidad del status quo o el temor a lo desconocido. Superar esta resistencia requerirá una estrategia de gestión del cambio efectiva y el respaldo activo de la alta dirección.</p>	<p>afrontar los entornos cambiantes</p> <p>-Determinar espacios o tiempos por mes para poder.</p> <p>-La solución clave para abordar la resistencia al cambio es una comunicación clara y una participación activa de los empleados, acompañada de un liderazgo visible y comprometido.</p>
--	---	---	---

Después de analizar los resultados anteriores se realizó un ejercicio de convergencia de 5 minutos para presentar la abstracción de la solución de la siguiente manera:

Visión: Sería ideal transformar nuestra universidad en un faro de innovación, donde cada miembro de nuestro equipo se convierta en un agente de cambio. Buscamos constantemente soluciones creativas y disruptivas en todos los aspectos de nuestra Institución para mejorar la vida de nuestra comunidad académica y, contribuir al progreso del sector educativo.

Desafío: ¿Cómo podríamos superar la resistencia al cambio perdiendo el miedo a actuar y empoderar a los individuos dentro de la institución en temas innovación y creatividad para liderar la adopción efectiva de tecnologías emergentes en un entorno en constante cambio, implementar la innovación en las personas de la institución alineada con la cultura institucional, y mantener una vigilancia continua y revisión de procesos y estrategias que nos lleven hacia soluciones creativas y disruptivas?

Nombre de la solución: CONECTANDO EL TALENTO CON LA INNOVACIÓN

Abstrac de la solución: Para abordar el desafío de fomentar la innovación y la creatividad en La Sabana, se propone implementar un Programa Integral de Innovación y Creatividad que genere encuentros de co-creación para identificar, atraer y formar nuevo talento. Se impulsará un programa de mentoría con un enfoque activo de coaching que potencie los perfiles creativos y se establecerá un sistema de seguimiento en innovación con incentivos, construyendo un lenguaje común dentro de la Institución.

3.4.6 EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Objetivo: identificar personas claves que apoyarán el proyecto o evitarán el éxito de la solución, del plan o el cambio deseado.

Herramienta de convergencia: stakeholder analitics⁸, con una duración de 8 minutos.

⁸ La explicación de cómo interpretar la tabla 6 – herramienta Stakeholder Analitics se encuentra en la fase anterior, cuando se utilizó para analizar el problema de liderazgo creativo (fase 2).

Resultado:

Tabla 6:

STAKEHOLDERS	OPOSICIÓN FUERTE	OPOSICIÓN MODERADA	NEUTRAL	RESPALDO MODERADO	RESPALDO FUERTE	OBSERVACIONES
Desarrollo Humano						Concientizar sobre la importancia de la formación y acompañamiento personalizado durante este proceso de cambio. Demostrar que, si se forma inicialmente a la persona, el resultado final será más impactante y rápido.
Desarrollo Estratégico						Demostrar que el logro de los objetivos se alcanzará más y mejor si se implementa la estrategia propuesta.
Cultura Institucional						Concientizar que la formación personalizada es un principio fundamental en la Universidad y que, si se lanza el programa mentor con expertos en innovación y que a su vez representan la cultura institucional, el programa será un éxito.
Financiera						Demostrar el retorno de la inversión que se alcanzaría una vez se cuenta consolidada una cultura de la innovación en todos los miembros de la comunidad universitaria.
CEIS						Concientizar que parte importante de los objetivos de esta dirección es cooperar para la formación de una cultura de la innovación al interior de la Universidad.
C.A. G						Presentar una propuesta innovadora y realizable, con objetivos, presupuesto y tiempos de ejecución ajustados a la necesidad del programa.
Jefes Inmediatos						Mostrar los beneficios de

					capacitar de manera personalizada para alcanzar los objetivos propuestos. Demostrar que se pueden organizar los tiempos de agenda académica y cumplimiento de objetivos.
Empleados en general					Resistencia al cambio que puede ser superado por medio de coaching activo y formación de jefes mentores.

3.4.7 FORMULACIÓN DEL PLAN

Objetivo: formular una propuesta de plan con acciones, responsables, tiempo e indicadores para la implementación de la solución propuesta. Ejercicio de convergencia de 30 minutos.

Resultado:

Tabla 7:

ACCIÓN	TIEMPO EN MESES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Elaboración, presentación y aprobación por la Subcomisión de Desarrollo Humano	Primer mes	Jefe HRBP con énfasis en Cambio y Cultura Institucional	Aprobación del expediente con sugerencias para la presentación a la CAG	Expediente aprobado con sugerencias
Presentación y aprobación propuesta Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior	Segundo mes	Dirección de Desarrollo Humano	Aprobación del expediente y comunicación a las instancias correspondientes	Expediente aprobado
Selección y formación de mentores	Tercer mes	Subcomisión de Desarrollo Humano	Que se vinculen al programa los mejores perfiles de empleados	Número de empleados vinculados al programa
Aplicación de herramienta FourSight a directivos, profesores y profesionales	Tercer mes	Dirección de Desarrollo Humano	Que se determinen los perfiles creativos de los empleados seleccionados	Clasificación de empleados en cada uno de los perfiles
Diseño y aprobación de la ruta de formación de empleados innovadores y creativos	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Formar a los mentores y empleados del programa para que sean dinamizadores de la innovación y la creatividad	Documento aprobado
Diseño y aprobación de políticas e incentivos	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Motivar a los empleados para que se conviertan en impulsores de la innovación y la creatividad	Documento aprobado

Adecuación de espacios	Del tercer al sexto mes	Dirección de Operaciones	Adecuar espacios de Coworking	Número de coworkings adecuados
Inician los encuentros periódicos entre los mentores y empleados	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Iniciar la prueba piloto del programa	Número de encuentros entre mentores y empleados participantes
Evaluación del programa y realización de ajustes	Décimo mes	Dirección de Desarrollo Humano	Poder detectar oportunidades de mejora y aplicarlas al proyecto	Continuidad del programa con mejoras

3.4.8 PROTOTIPO PRACTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Para visualizar de manera ágil e innovadora el desarrollo del CPS, se presenta el siguiente collage⁹:

⁹ Este collage comienza en la parte izquierda, mostrando cuatro figuras de trabajadores estresados en un entorno caótico. A medida que se avanza, las imágenes evolucionan hacia un equipo colaborativo eficiente. En la parte inferior, se presentan los cuatro enfoques de pensamiento. La descripción oral sería: La Universidad de La Sabana desarrolla varios proyectos para afianzar una cultura de la innovación, pero carece de estrategias definidas para identificar y potenciar los perfiles creativos y desarrollar competencias específicas, en los profesores y empleados a nivel profesional, alineadas con la cultura institucional. A través del modelo CPS, se ha concebido una solución innovadora: Implementar un Programa Integral de Innovación y Creatividad, apoyado por el modelo foresight, que genere encuentros de co-creación para identificar, atraer y formar nuevo talento. Se impulsará un programa de mentoría con un enfoque activo de coaching que potencie los perfiles creativos y se establecerá un sistema de seguimiento en innovación con incentivos, construyendo un lenguaje común dentro de la Institución.

Figura 8: Prototipo Práctica en Gerencia de la Innovación



Nota. Creada con apoyo con DALL-E de ChatGPT

3.5 CONCLUSIONES FASE 3

- Al concentrarse en el nivel individual, La Sabana pone de relieve la importancia de cultivar una mentalidad innovadora en cada miembro de su comunidad. Esto implica fomentar la motivación para innovar, no solo como un requisito para la adaptación y el crecimiento personal, sino como un valor intrínseco que impulsa la creatividad y la búsqueda de soluciones novedosas.
- En cuanto a los recursos en el ámbito de la tarea, se destaca la necesidad de proveer a las personas de las herramientas, el tiempo y el espacio necesarios para explorar nuevas ideas y poner en práctica soluciones innovadoras. Esto incluye el acceso a tecnología de punta, oportunidades de formación continua y plataformas para el intercambio de conocimientos y experiencias.

- Las competencias humanas para la innovación, por otro lado, se refieren al desarrollo de habilidades que permitan a los individuos no solo gestionar sus propias ideas y proyectos de manera efectiva, sino también trabajar de manera colaborativa dentro de equipos multidisciplinarios. Esto incluye la capacidad para liderar, comunicar y negociar, así como la habilidad para gestionar el cambio y la incertidumbre.
- Los participantes del CPS sugieren la oportunidad de expandir y enriquecer los programas de capacitación, permitiendo que todos los miembros de la Institución, en todos los niveles, se desarrolle como un verdadero agente de cambio.
- Los participantes del CPS han reflexionado sobre la importancia de fomentar una cultura de tolerancia hacia el error, introduciendo el concepto de “fracaso controlado”. Reconocen que, aunque pueda parecer contrario a los principios de trabajo bien hecho y perfección humana, esta estrategia es fundamental para fomentar la innovación. Con esto La Sabana se asegurará que los errores se convertirán en valiosas oportunidades de mejora y crecimiento personal y colectivo.
- Los participantes del CPS consideran esencial reconocer y recompensar la creatividad de los empleados innovadores mediante más incentivos. Así mismo, proponen la creación de espacios de coworking que sean abiertos, visibles e informales, para fomentar un ambiente colaboración e intercambio de ideas.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El resultado de la investigación destaca cómo los principios fundacionales en la Universidad de La Sabana no solo coexisten y se armonizan con la innovación, sino que potencian una identidad

tanto institucional como personal, enriqueciendo así la comunidad universitaria en su totalidad. La dedicación y compromiso de los miembros de la comunidad universitaria es absoluta, encontrando como guía el ideario de la Universidad de La Sabana plasmado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este ideario sirve como piedra angular para comprender su enfoque hacia la innovación, la gestión del cambio y la preservación de su identidad en un entorno en constante transformación.

La innovación se ha ido adaptando en los proyectos y procesos de la Universidad y exige una respuesta no solo ágil, sino estratégica y prudente. Para instituciones como la Universidad de La Sabana, la comunicación constante sobre los cambios y desafíos es crucial. Asimismo, es fundamental involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de cambio, proporcionándoles la formación necesaria para su consecución.

En instituciones donde la persona es importante, como es el caso de la Universidad de La Sabana, es necesario proveer a las personas de las herramientas adecuadas para su desarrollo. Esto implica no solo recursos tecnológicos, sino también un plan integral de acompañamiento (mentoría) y formación en competencias tanto laborales como personales.

Se recomienda que La Sabana desarrolle y ponga en marcha un programa de mentoría especialmente diseñado para apoyar a sus empleados, adaptándose a las necesidades específicas de la Institución y de su entorno. Esta estrategia no solo fomentará un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo, sino que potenciará el desarrollo profesional y personal de cada miembro de la comunidad universitaria.

Se sugiere que La Sabana lleve a cabo futuras investigaciones para evaluar la relevancia de los perfiles seleccionados para este estudio del modelo de Foursight, así como las competencias claves que sus empleados deben desarrollar. Este enfoque permitirá no solo continuar impulsando una cultura de innovación, sino también asegurar que la Institución se mantenga a la vanguardia de la formación y desarrollo de las personas.

Es relevante destacar el potencial de la metodología CPS (Creative Problem Solving) en la generación de soluciones innovadoras. Por ello, sería beneficioso que más miembros de la comunidad universitaria se capaciten en su uso, permitiendo así la ejecución de procesos innovadores con mayor eficacia.

La metodología CPS puede ser implementada tanto de manera presencial como remota. Es importante que los facilitadores se mantengan actualizados en su uso y elijan la modalidad más adecuada según sus habilidades y circunstancias particulares. Ambas modalidades son viables y ofrecen buenos resultados, siempre y cuando el facilitador se adapte a las necesidades del momento.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. A. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. Research in Organizational Behavior, v10, 123-167.
- Bernal, C. A. [Ed. 4] (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Pearson)
- Bermúdez, L. (2021). Campus virtual. Campus, 1619.
- Cabrera, J. (4 de agosto de 2019). *La redarquía para crear nuevos modelos de organización empresarial*. Cabrera mc. <https://cabreramc.com/nuevos-modelos-organizacion-empresarial-redarquia/#:~:text=La%20redarqu%C3%ADa%20es%20el%20concepto,la%20iniciativa%20de%20las%20personas>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1192. [doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x)
- Dirección de Desarrollo Humano. (s.f.). Manual de Funciones. Universidad de La Sabana.
- Duarte-Ortiz, G., Navarro-Vargas, J. R., & Duarte-Ortiz, G. (2014). Regarding first, Second and third generation universities. *Revista Facultad de Medicina*, 62(3), 471–475. <https://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v62n3.42867>

- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406920917489. <https://doi.org/10.1177/1609406920917489>
- Ford, C. M. (1996). *A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains*. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071865>
- FourSight. (s.f.). FourSight. <https://www.foursightonline.com/>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor.
- Instituto Histórico San Josemaría Escrivá de Balaguer [Ed. 3] (2015). *Diccionario de San Josemaría Escrivá de Balaguer* (Editorial Monte Carmelo).
- Mazzanti, M. (2022). *Dirección de Cultura Institucional* [Diapositivas PowerPoint].
- Mejia-Villa, A., & Alfaro-Tanco, J. (2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher - practitioner relationships. *Working Papers on Operations Management*, 8, 191-203. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7660>
- Mejia-Villa, A. (2023). *Fundamentos de Creatividad e Innovación* [Diapositiva PowerPoint].
- Mora, J. M. (2012, enero-junio). Universidades de inspiración cristiana: identidad, cultura y comunicación. <https://romana.org/es/54/estudio/universidades-de-inspiracion-cristiana-identidad-c/>
- Pérez, C. (2022). .Transilient/ [Diapositiva PowerPoint].

Porter, M. E., Rosas Sánchez, M. E., & Bueno Campos, E. (2010). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Pirámide, Ed.).

Puccio, G., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative Leadership, Skills that drive change* (E. Garner, P. Schroeder, & L. Shaw, Eds.; 2nd ed.). SAGE Publications, Inc.

Estatutos Universidad de La Sabana, (2012). www.unisabana.edu.co

Ordóñez, M. (19 de enero de 2024). *Informe Secretaria General Memoria Académica 2023*. [Diapositivas PowerPoint].

Roncancio, R. (29 de enero de 2021). *Discurso Apertura del año Académico 2021*.

<https://www.unisabana.edu.co/nosotros/rectoria/reto-del-rector-unisabana/reto-del-rector-unisabana-2021/discursos/discurso-apertura-del-ano-academico-2021/>

Sastre, A. (1989). *Es tiempo de caminar*. Ediciones Rialp. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://multimedia.opusdei.org/pdf/es/tiempo_de_caminar1.pdf

Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). *Toward a multistage, multilevel theory of innovation*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372. <https://doi.org/10.1002/CJAS.198>

Susman, GI y Evered, RE (1978). Una evaluación de los méritos científicos de la investigación-acción. *Ciencia administrativa trimestral*, 23, 582-603.

Universidad de La Sabana. (s.f.). Alineaciones Estratégicas.

Universidad de La Sabana (s.f.). *CEIS, Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana.*

<https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/unisabana-hub/ceis/inicio/#:~:text=El%20CEIS%20es%20una%20unidad,el%20%C3%A9xito%20de%20proyectos%20emprendedores>

Universidad de La Sabana. (2005). El Gobierno Colegial en la Universidad de La Sabana.

Universidad de La Sabana (s.f.). *Macroproyecto de Transformación Académica Experiencia TEC.*

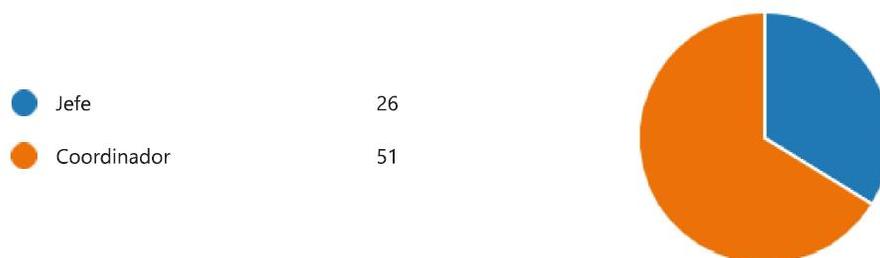
<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/paso-en-la-sabana/macroproyecto-de-transformacion-academica-experiencia-tec/>

Universidad de La Sabana. (s.f.). Proyecto Educativo Institucional - PEI.

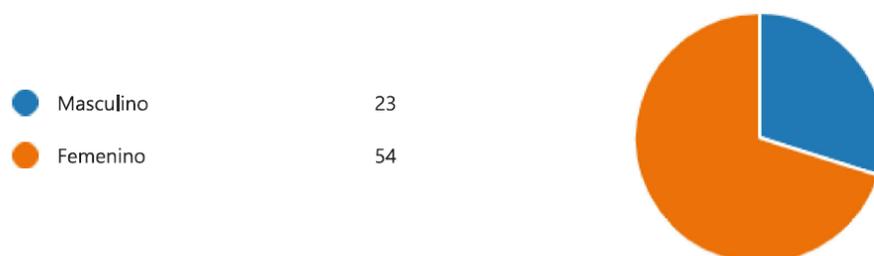
VI. ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la encuesta a empleados profesionales administrativos

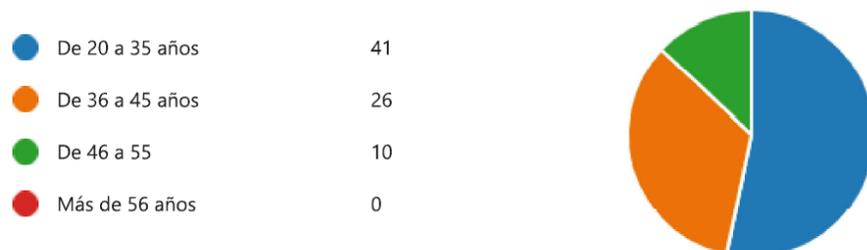
1. Cargo



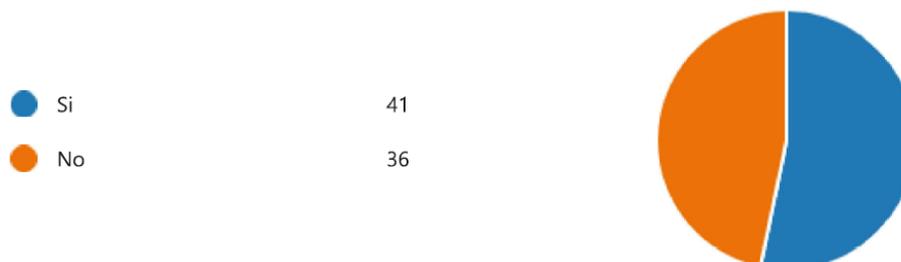
2. Sexo



3. Rango de edad



4. ¿Cree usted que existe incertidumbre con la nueva estrategia de ser una universidad de tercera generación?

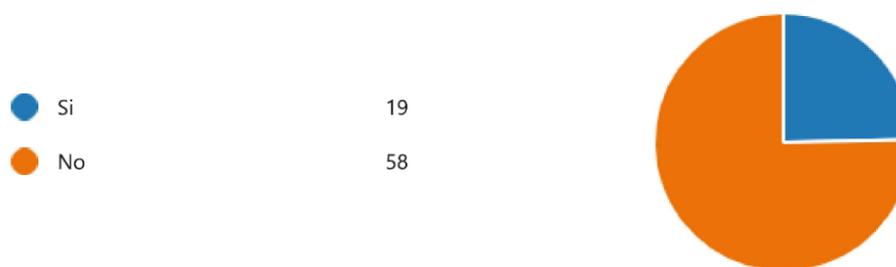


5. ¿Por qué cree usted que existe incertidumbre con la nueva estrategia de ser una universidad de tercera generación?

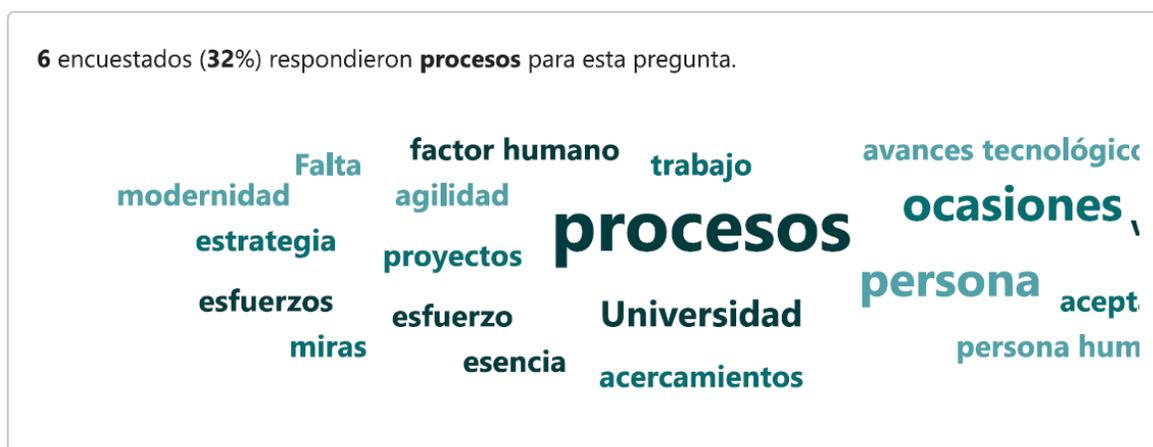
15 encuestados (37%) respondieron **cambio** para esta pregunta.



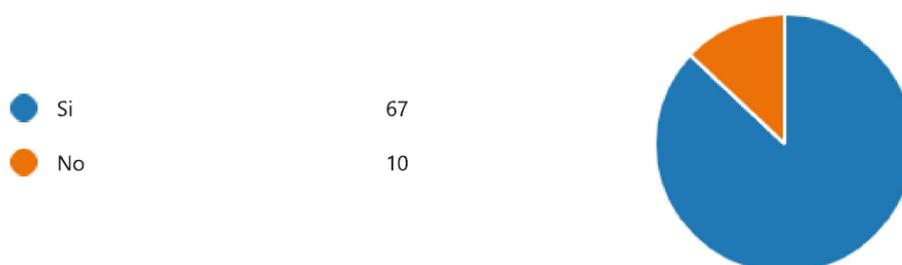
6. ¿Percibe una desalineación entre la visión universidad 3G y nuestra Cultura Institucional?



7. ¿Cuál es la desalineación más significativa que se percibe?



8. ¿Considera que los principios fundacionales (Cultura Institucional) soportan adecuadamente la transformación hacia una Universidad 3G?



9. ¿Cuáles son los principios fundacionales que más soportan esta transformación?

14 encuestados (23%) respondieron **verdad** para esta pregunta.

A word cloud visualization showing the responses of 14 surveyed individuals (23%) who answered 'verdad' to a question. The word 'verdad' is the largest and most prominent. Other significant words include 'servicio', 'búsqueda', 'investigación', 'participación', 'objetividad', 'conocimiento', 'trabajo', 'bien hecho', 'universidad', 'impacto', 'interés', 'sociedad', 'comunidad', 'autonomía', and 'objetivo'.

Investigación
Objetividad conocimiento
comunidad búsqueda
sociedad **verdad** servicio ob
interés investigación participación Búsqueda auton
impacto universalidad Trabajo Bien Hecho A

Anexo 2. CUADRO COMPARATIVO OBRAS CORPORATIVAS DEL OPUS DEI

	Universidad de Los Andes	Universidad de Piura	Universidad Austral	Universidad Los Hemisferios
Ideario / Principios	*La vocación social del hombre y la primacía del bien común.	*Contribuir al bien común	*La ética natural, entre otras involucra la exigencia de la justicia, honradez y responsabilidad por el bien común.	
	*Dignidad inviolable de la persona humana creada por Dios	*Promover la dignidad de la persona humana	*Respeto a la dignidad de la persona	*Respeto a la dignidad humana y las opiniones ajenas
	*Apertura a los retos culturales y morales de la sociedad.	*Educación inclusiva sin discriminar por condiciones socioeconómicas, étnicas, raciales y sexuales, ni por convicciones religiosas, políticas o de cualquier otra índole.	*Ingreso de alumnos provenientes de todo el país y otros países, sin distinciones de condiciones socioeconómicas, étnicas, de religión y de modos de pensar, que sean intelectualmente idóneos y manifiesten motivación y potencialidad.	*Aprecio a todas las culturas
	*Atención personalizada que caracterice el trato entre todos los que trabajan y estudian en ella.	*En el centro de su misión universitaria está la persona como fin de todas las actividades	*Atención de cada personal según su destino trascendente	
	*Esfuerzo por un trabajo bien hecho, poniéndolo al servicio de los demás, y por cumplir fielmente sus obligaciones laborales cuidando los detalles en su realización y administrando con austeridad los recursos económicos.	*Su visión humanista cristiana la lleva a enfocarse en la formación en virtudes con sentido profesional y social; virtudes como la honestidad, la amistad, la laboriosidad, la constancia, el espíritu emprendedor, el compromiso ciudadano, la responsabilidad social y el deseo permanente de aprender.	*Cultura del trabajo y del esfuerzo, concretada en el comportamiento diario de sus integrantes, que se proponen vivir con profesionalismo y seriedad las actividades encomendadas, cuidando los detalles.	*Trabajo responsable orientado al servicio de la sociedad
	*Promueve actividades que sirven a las necesidades de los sectores más vulnerables	*Primacía de la caridad *Impulsa la solidaridad a través del voluntariado	*Solidaridad y caridad hacia el prójimo *Servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad	*Ambiente solidario y amante de la libertad *Prestando atención hacia los sectores más vulnerables
	*Libertad de asociación, investigación y enseñanza. *Apertura a todos los credos religiosos	*Libertad religiosa	*La enseñanza, la investigación, la extensión y la asistencia sanitaria deberá respetar la fe católica y la ética natural tal como son enseñadas por el Magisterio de la Iglesia Católica.	

			*Se aprecia y se respeta la libertad religiosa.	
	*Derecho a la vida de todo ser humano, desde la concepción hasta su muerte natural	*Promueve el cuidado de los vulnerables, especialmente de las personas por nacer, los niños y adolescentes, los adultos mayores, las personas con discapacidad y los migrantes.	*Compromiso irrenunciable, con el respeto de la persona humana, cuya vida, desde el momento de la concepción hasta la muerte natural, es sagrada e inviolable y comprende también el respeto a la integridad corporal.	*Defensa de la vida desde la concepción hasta la muerte natural
	*Libertad del hombre para dirigirse por sí mismo hacia el bien, de acuerdo con su conciencia	*Promueve los derechos humanos, centrados en la vida, la libertad y la igualdad. Protege especialmente en la vida de la comunidad universitaria la libertad de expresión y el legítimo pluralismo, la salud, y la educación.	*La libertad de conciencias implica que el hombre tiene capacidad para alcanzar la verdad y adherirse a su contenido, mediante la inteligencia y voluntad libres.	*Respeto en todo momento la libertad de pensamiento
	*Matrimonio como vínculo permanente entre un hombre y una mujer, y la familia fundada en el matrimonio como base de la sociedad.	*Promueve la igualdad de consideración, respeto, derechos y oportunidades entre la mujer y el varón, la familia como elemento natural y fundamental de la sociedad	*Promoción por la familia, fundada en el matrimonio como unión exclusiva y definitiva entre un hombre y una mujer, que constituye el ámbito privilegiado en que la vida humana es acogida y protegida.	*Promoción de la familia como institución primaria de la sociedad
		*Protección del medio ambiente como casa común	*Responsabilidad social y de su deber de contribuir al desarrollo humano integral y al cuidado del medio ambiente.	*Integración personal y social con la naturaleza y el medio ambiente
		*Formación integral	*Desarrollo pleno del hombre encontrando soluciones a los problemas materiales y espirituales de la persona y la sociedad *Formación integral y una adecuada transmisión de valores éticos y culturales.	*Formar personas justas y humanas
			*Ambiente alegre, positivo, exigente y basado en la confianza mutua.	
Estructura	*Secretaría General *Dirección de Cultura Corporativa: Catalina Vergara Correa	*Directora de Estudios: María Patricia Soto Quiroga	*Secretaría General: Luis García Ghezzi *Responsable de Cultura Institucional: María del Pilar Puig	*Dirección de docencia: Elizabeth Pazmiño *Dirección de Formación Humanista: María Inés Miglaccio

Prácticas	*Inducción *Jornada semestral con el rector y las personas vinculadas en ese periodo *Cursos con temas antropológicos y teológicos liderados por la dirección de desarrollo académico	*Inducción de empleados *Cursos en humanidades impartidos por la facultad	*Jornadas ADN Austral (existe para docentes y administrativos)	*Inducción semestral para personas vinculadas a la Universidad *Plan de formación para docentes y administrativos
Contacto	María Augusta Scagliotti Ravera, Subdirectora de Cultura Corporativa	Patricia Soto Quiroga, directora de estudios	María del Pilar Puig, Coordinadora de comunicación interna y servicios centrales	Martha Sánchez, Directora de Estudios Colombia - Ecuador
País	Chile	Perú	Argentina	Ecuador

Anexo 3. TRANSCRIPCIÓN WORKSHOPS FASE 2 – LIDERAZGO CREATIVO

Primera iteración / Sesión 13 marzo 2023

Paso 1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN:

Herramienta 5 W y 1 H

Who?

¿Quién está involucrado en esta situación?

R: Al tratarse de la identidad y cultura institucional (principios fundacionales), está involucrada toda la comunidad universitaria: directivos, profesores, administrativos y personal de servicios generales. Por supuesto, los directivos tienen mayor responsabilidad porque son los encargados de irradiar los principios y valores en toda la organización.

¿Quién es el principal decisor en esta situación?

R: La directora de Cultura Institucional, María de los Angeles Mazzanti. El órgano de gobierno que decide sobre esta situación es la Subcomisión de Cultura Institucional.

¿A quién o a quiénes les afecta esta decisión?

R: Como se dijo anteriormente, por ser un tema de cultura institucional afecta a todos los miembros de la organización.

What?

¿Cuál es la historia de la situación?

R: Con el cambio de gobierno en la Universidad, se empezaron a impulsar cinco frentes estratégicos que buscan consolidar a la institución como una universidad de tercera generación, haciéndola más ágil y activa frente a la solución de problemas sociales. La pandemia también trajo consigo nuevas realidades culturales y laborales y, el cambio social (nueva generación de jóvenes), también han acercado y hecho evidentes nuevas formas de comprender el mundo y de actuar en el entorno académico y social.

Las situaciones descritas han traído gran incertidumbre dentro de los empleados, percibiendo que, con esta nueva realidad, algunos empleados desconocen cómo acompañar e inspirar a sus equipos y colegas, coherentemente, con los principios fundacionales.

¿Cuál es el resultado esperado?

R: Por medio de una práctica real de aplicando la metodología de CPS, se buscará generar ideas creativas, novedosas y útiles, sobre cómo podría la dirección de Cultura Institucional apoyar a los empleados de la Universidad de La Sabana, para que puedan inspirar a sus compañeros y equipo de trabajo, con coherencia con los principios institucionales.

¿Qué ya se ha hecho?

R: Desde la dirección de Desarrollo Estratégico se ha impulsado el curso sobre Gestión de la Estrategia dirigido a directivos, profesores y administrativos con personas a cargo, en el que han participado 331 participantes en cinco entregas. Adicionalmente, desde la dirección de Cultura Institucional se sigue formando a través de convivencias a directivos, profesores y personal administrativos, explicando la inspiración cristiana de la Universidad en los cinco frentes estratégicos, explicando que lo permanente son los principios fundacionales y lo variable son las metas u objetivos del alto gobierno. También, desde desarrollo humano se impulsa un curso sobre Soy Líder Sabana que busca capacitar en competencias blandas a directivos y otros administrativos que tienen personas a cargo.

¿Qué originó esta situación?

R: Como ya se dijo anteriormente, el cambio de frentes estratégicos que irán al 2029, la pandemia y el cambio generacional.

¿Qué pasaría si no se solucionara?

R: Podría generar falta de unidad, credibilidad y confianza dentro de la comunidad universitaria.

Where?

¿Dónde sucede esta situación?

R: Como se ha mencionado constantemente, sucede en toda la comunidad universitaria, pero cada vez menos en el nivel directivo, teniendo en cuenta que la oferta formativa dirigida a ellos ha sido amplia y han tenido contacto más directo con el alto gobierno, quien ha transmitido constantemente la visión futura de la organización.

Why?

¿Por qué esto podría ser una oportunidad?

R: Por la falta de oportunidades para escuchar a la comunidad universitaria, podría ser interesante el poder aplicar la metodología CPS para escuchar de manera creativa nuevas formas de abordar y solucionar el problema.

¿Por qué requiere ayuda?

R: Porque en la dirección de Cultura solo trabajan 3 personas, la directora y dos jefes, haciendo bastante interesante el poder encontrar formas novedosas de formar e irradiar la cultura de manera más ágil y abarcante.

How?

¿Cómo está involucrado en esta situación?

R: Hacemos parte de la dirección de Cultura Institucional que es el área encargada de garantizar la integridad y permanencia de la identidad institucional y la apropiación y vivencia de los valores institucionales.

Paso 2

EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN:

- Divergencia:

En esta parte de la actividad se escribieron “post it” con las siguientes visiones:

1. “Sería genial que cultura institucional hiciera un estudio para caracterizar el liderazgo”
2. “Sería genial que una vez al año o dos veces tuviéramos actividades entorno a la cultura”
3. “Sería genial capacitar en el proceso de transformación a los cargos operativos y técnicos”
4. “Sería ideal seguir haciendo convivencias a Torreblanca y La Vega”
5. “Sería ideal tener una cartelera donde se resalte la persona que este alineada con los valores”
6. “Sería genial incluir el arte, la música y el deporte para promover la cultura”
7. “Sería genial que en cada unidad o facultad hubiese una persona encargada en promover la cultura”
8. “Sería ideal hablar sin sentir juzgamiento”
9. “Sería grandioso reactivar la formación en cultura con los nuevos”
10. “Sería genial generar investigación cualitativa para comprender el fenómeno e impactar”
11. “Sería genial que las personas no sientan el cambio como una imposición”
12. “Sería genial poder conocer más del Opus Dei”
13. “Sería Ideal que todos entendieran la relación entre el Opus Dei y La Universidad”
14. “Sería muy aburridos trabajar en un lugar sin sentido”
15. “Sería importante que los directivos descendan los cambios y den a conocer la transformación a todo el equipo”
16. “Sería ideal escuchar los cargos operativos y técnicos, sus ideas y sentimientos”
17. “Sería ideal que cada mes se viviera uno de los principios fundacionales”
18. “Sería muy bueno contar con un curso en línea que apoye la formación de los principios fundacionales”
19. “Sería genial que los directivos del alto gobierno compartieran más tiempo con las demás unidades”
20. “Sería ideal hacer talleres en cultura organizacional diferentes de las convivencias”
21. “Sería terrible que las personas no fueran coherentes”.
22. “Sería ideal que la Universidad descendiera el liderazgo de todos los niveles”
“Sería enriquecedor que las tertulias se enfocarán más en habilidades y técnicas de liderazgo”
23. “Sería genial espacios de encuentro informales para compartir la cultura”
24. “Sería genial que contaran con espacios donde con frecuencia los trabajadores de diferentes áreas socialicen sus proyectos para que los demás vean donde puedan aportar”
25. “Sería genial crear un personaje que represente la cultura de la Universidad tipo Alexa”
26. “Sería genial que los equipos tuvieran cada tanto un espacio para hablar de temas profundos”

- Convergencia:

De las 26 visiones las más votadas fueron:

1. “Sería ideal que la Universidad descendiera el liderazgo de todos los niveles” (5 votos)
2. “Sería genial espacios de encuentro informales para compartir la cultura” (4 votos)
3. “Sería genial que los equipos tuvieran cada tanto un espacio para hablar de temas profundos” (4 votos)
4. “Sería genial crear un personaje que represente la cultura de la Universidad tipo Alexa” (3 votos)
5. “Sería genial que una vez al año o dos veces tuviéramos actividades entorno a la cultura” (1 voto)
6. “Sería genial incluir el arte, la música y el deporte para promover la cultura” (1 voto)
7. “Sería grandioso reactivar la formación en cultura con los nuevos” (1 voto)
8. “Sería ideal que cada mes se viviera uno de los principios fundacionales” (1 voto)
9. “Sería ideal hacer talleres en cultura organizacional diferentes de las convivencias” (1 voto)
10. “Sería terrible que las personas no fueran coherentes” (1 voto)
11. “Sería genial que contaran con espacios donde con frecuencia los trabajadores de diferentes áreas socialicen sus proyectos para que los demás vean donde puedan aportar” (1 voto)

A partir de las visiones más votadas, los participantes formularon la siguiente visión:

“Sería genial formar equipos de líderes comprometidos en todos los niveles de la institución, que promuevan encuentros presenciales para reconocer, inspirar, difundir y apropiar la Cultura Institucional, apoyados en su talento humano y en la tecnología”

Paso 3

FORMULACIÓN DE DESAFÍOS:

- Divergencia:

En esta parte de la actividad se escribieron “post it” con los siguientes desafíos:

1. “¿Cómo podríamos reducir la brecha digital de los empleados de servicios que permitan su participación?”
2. “¿Cómo podríamos alinear los logros alcanzados por los líderes con la evaluación de desempeño?”
3. “Cómo podríamos abrir tiempos dentro del horario laboral para espacios que fomenten la cultura”
4. “Cómo podríamos visibilizar los espacios y encuentros que desde ya promuevan la cultura”
5. “¿Cómo podríamos potenciar el liderazgo desde la base de la Cultura Institucional?”
6. “¿Cómo podríamos lograr la participación del 90% de todos los niveles de cargo?”
7. “¿Cómo podríamos formar equipos de líderes?”
8. “¿Cómo podríamos difundir la cultura institucional de manera fácil?”
9. “¿Cómo podríamos generar espacios de participación de todos los niveles de cargos?”

10. “¿Cómo podríamos establecer grupos de trabajo que faciliten la proyección de la Cultura Institucional?”
11. “¿Cómo podríamos incluir actividades culturales y deportivas en los encuentros?”
12. “¿Cómo podríamos tener espacios de encuentro femenino y masculino mezclados?”
13. “¿Cómo podríamos sacar de las tareas diarias a los trabajadores para que el espacio sea de mayor provecho?”
14. “¿Cómo podríamos explicar de una forma interesante la Cultura Institucional?”
15. “¿Cómo podríamos enseñar de cultura?”
16. “¿Cómo podríamos lograr tomar como propios los valores institucionales?”
17. “¿Cómo podríamos elegir al grupo de líderes?”
18. “¿Cómo podríamos elegir a los líderes que fomentan la Cultura Institucional?”
19. “¿Cómo podríamos escoger los líderes?”
20. “¿Cómo podríamos hacer un buen uso del desarrollo / herramientas tecnológicas?”
21. “¿Cómo podríamos otorgar insignias digitales (certificación) al equipo promotor de cultura?”
22. “¿Cómo podríamos fomentar la participación de los trabajadores de forma autónoma?”
23. “¿Cómo podríamos hacer que todos seamos líderes?”
24. “¿Cómo podríamos encontrar líderes en cada unidad sin que sean los mismos jefes?”
25. “¿Cómo podríamos hacer uso de la tecnología ya presente en la U y correlacionarla con el proceso de transformación?”
26. “¿Cómo podríamos humanizar más la tecnología?”
27. “¿Cómo podríamos identificar las personas por equipo que puedan ser parte de los promotores de cultura?”
28. “¿Cómo podríamos lograr que el alto gobierno acepte formas ágiles para difundir la Cultura Institucional?”
29. “¿Cómo podríamos evaluar que el objetivo se estuviese cumpliendo?”
30. “¿Cómo podríamos incluir a todos los niveles de la universidad?”

- Convergencia:

De los 30 desafíos los más votadas fueron:

1. “¿Cómo podríamos incluir a todos los niveles de la universidad?” (5 votos)
2. “¿Cómo podríamos identificar las personas por equipo que puedan ser parte de promotores de cultura?” (3 votos)
3. “¿Cómo podríamos lograr que el alto gobierno acepte formas ágiles para difundir la Cultura Institucional?” (3 votos)
4. “¿Cómo podríamos evaluar que el objetivo se estuviese cumpliendo?” (3 votos)
5. “¿Cómo podríamos incluir actividades culturales y deportivas en los encuentros?” (3 votos)
6. “¿Cómo podríamos hacer uso de la tecnología ya presente en la U y correlacionarla con el proceso de transformación?” (3 votos)
7. “¿Cómo podríamos humanizar más la tecnología?” (3 votos)
8. “¿Cómo podríamos encontrar líderes en cada unidad sin que sean los mismos jefes?” (2 votos)
9. “¿Cómo podríamos tener espacios de encuentro femenino y masculino mezclados?” (2 votos)

10. “¿Cómo podríamos sacar de las tareas diarias a los trabajadores para que el espacio sea de mayor provecho?” (2 votos)
11. “¿Cómo podríamos explicar de una forma interesante la Cultura Institucional?” (1 voto)
12. “¿Cómo podríamos enseñar de cultura?” (1 voto)
13. “¿Cómo podríamos escoger los líderes?” (1 voto)
14. “Cómo podríamos otorgar insignias digitales (certificación) al equipo promotor de cultura” (1 voto)
15. “¿Cómo podríamos fomentar la participación de los trabajadores de forma autónoma?” (1 voto)
16. “¿Cómo podríamos hacer que todos seamos líderes?” (1 voto)

A partir de los desafíos más votadas, los participantes formularon los siguientes 2 desafíos:

¿Cómo podríamos estructurar y formar equipos comprometidos de líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales? y ¿Cómo podríamos facilitar la participación de éstos y de sus compañeros en todas las actividades propuestas?

Paso 4

EXPLORACIÓN DE IDEAS:

Desafío 1: ¿Cómo podríamos estructurar y formar equipos comprometidos de líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales?

- Divergencia:

En esta parte de la actividad se escribieron “post it” con las siguientes ideas para solucionar el desafío 1:

1. “Personas muy humanas y con vocación, dispuestas a enseñar y aprender”
2. “Formarlos a través de jornadas espirituales intensas en contextos difíciles”
3. “Colaboradores de más de 15 años en la Universidad”
4. “Formar equipos de manera híbrida buscando en formación interna”
5. “Formar líderes y trabajo de todos en comunidad”
6. “Que se tome como una electiva”
7. “Por un sorteo”
8. “Formarlos a través de un proceso sistemático con sesiones estructuradas y con coherencia unas con otras de manera mensual”
9. “Elegir a los miembros de los equipos que demuestren más alegría”
10. “Formarlos con juegos de mesa de roles”
11. “Empleado del mes que cumpla con ciertos requisitos”
12. “Elegir áreas con ayuda de jefes”
13. “Un estudiante de pregrado convoca a sus compañeros y amigos por el canal institucional, motiva a participar en charlas de formación”
14. “Reanudar los cursos de 2 años de formación en Cultura Institucional”

15. “Convocatoria con perfiles y prueba de aptitud”
16. “Elegir un grupo de líderes interdisciplinario que motive el conocimiento de Cultura Institucional”
17. “Abrir espacios donde las familias puedan recibir formación en compañía del trabajador, finalmente el liderazgo e inteligencia emocional aplica en todos los entornos”
18. “Formar a los equipos híbridos convocando a cursos de formación”
19. “Por convocatoria apoyados con el Desarrollo Humano y Cultura Institucional”
20. “Formarlos con un café mensual en el que tengan que resolver un crimen”
21. “Formarlos a través de experiencia de las listas del libro: presente”
22. “Elegirlos según los profesores que sean más chéveres según los estudiantes”
23. “Formarlos a través de la resolución de retos comprobados de antemano que son imposibles de resolver”
24. “El Papa Francisco fomentaría una hora diaria durante la jornada laboral para recibir curso de formación”
25. “Permitir la participación libre sin inscripción, sin agendamiento en espacios fijos semanales”
26. “Donde se desarrolle una agenda orientada a formar en liderazgo y valores institucionales”
27. “Actividades lúdicas que se puedan realizar en momentos de descanso”
28. “Usar aprendizaje Unisabana para espacios de formación”
29. “Portafolio ágil formando líderes transformadores tecnológicos”
30. “Formación a través de cursos del día a día, cómo se ven allí los valores y la Cultura Institucional”
31. “Formarlos a través de experiencias con el teatro contemporáneo”
32. “Formarlos a través de metodología de storytelling, cuenterología y paremiología”
33. “Elegirlos a través de un concurso de pinturas abstractas”
34. “Elegirlos haciendo un concurso de stand up comedy”
35. “Desde monis hasta el rector... todos son iguales” 1
36. “Elegir a los miembros según la tasa de chistes malos que cuentan en 1 día”
37. “Articular casa de gobierno, DH, tecnología en el programa de participación”
38. “Personas de diferentes creencias, posturas y estilos de pensamiento para los equipos”
39. “Hacer tertulias con el prelado del Opus Dei”
40. “Incluir personas de otras universidades”
41. “Conocer otras personas”
42. “Traer gente famosa que te enseñe”
43. “A través de una evaluación 360° jefe- compañeros y personas de otras áreas”

- Convergencia:

De las 43 ideas las más votadas fueron:

1. “Creando cursos cortos de libre participación” (8 votos)
2. “Personas armoniosas que balanceen la vida trabajo saludables emocionalmente” (5 votos)
3. A través de una evaluación 360° jefe- compañeros y personas de otras áreas” (4 votos)
4. “Formación apoyada de invitados internacionales de universidades hermanas” (3 votos)
5. “Curso de líderes para no líderes” (3 votos)

6. “Personas más de hechos que de retórica, apasionados por hacer personas mejor calificadas en liderazgo y trabajo bien hecho” (2 votos)
7. “Postulen de manera voluntaria” (2 votos)
8. “Votación popular” (2 votos)
9. “Selección por cada unidad por votación, no incluye directores ni jefes” (2 votos)
10. “Desde monis hasta el rector... todos son iguales” (1 voto)
11. “Elegir a los miembros según la tasa de chistes malos que cuentan en 1 día” (1 voto)
12. “Articular casa de gobierno, DH, tecnología en el programa de participación” (1 voto)
13. “Personas de diferentes creencias, posturas y estilos de pensamiento para los equipos” (1 voto)
14. “Hacer tertulias con el prelado del Opus Dei” (1 voto)
15. “Incluir personas de otras universidades” (1 voto)
16. “Conocer otras personas” (1 voto)
17. “Traer gente famosa que te enseñe” (1 voto)
18. “Votación en cada facultad o unidad” (1 voto)
19. “Para elegir: A partir de su nivel de competencias socioemocionales” (1 voto)
20. “Tener espacios de formación con frecuencia fija que hagan parte de la agenda académica a manera de reflexión y conversatorio” (1 voto)
21. “Espacios de formación: diversos, mixtos, internacionales, personalizados” (1 voto)
22. “Enviar convocatoria abierta a toda la comunidad para participar en el 1er equipo promotor” (1 voto)
23. “Grupos de formación con cobertura total de la Universidad” (1 voto)
24. “Voluntariados de los empleados que quieran ser parte del equipo de líderes” (1 voto)
25. “En jornadas o convivencias presentar el proyecto y quienes se quieren postular en elecciones, convocar” (1 voto)
26. “Formar a través de cursos virtuales, con retroalimentación mensual, híbridos” (1 voto)
27. “Visitar las mejores empresas que nos cuenten como difunden su cultura” (1 voto)
28. “Sesiones formativas en habilidades de liderazgo” (1 voto)
29. “Formar líderes con actividades dinámicas que enseñen la cultura institucional” (1 voto)

Desafío 2: ¿Cómo podríamos facilitar la participación de éstos y de sus compañeros en todas las actividades propuestas?

• Divergencia:

En esta parte de la actividad se escribieron “post it” con las siguientes ideas para solucionar el desafío 2:

1. “Actividades llamativas”
2. “Amor al prójimo”
3. “Papa Francisco – Vista global del beneficio de la transformación en el mundo”
4. “Rezarse porque funcione y participen”
5. “Las direcciones deben estar alineadas y apoyar”
6. “Decretando el año de la Cultura Institucional”
7. “Beneficios: Crecimiento personal”
8. “Elon Musk: Uso de la inteligencia artificial GPT”
9. “Redactando la encíclica instituciones culture”

10. "Plus Must para aplicar a otros cargos"
11. "Incluyendo en la evaluación de desempeño"
12. "Videos para subir a plataformas"
13. "Posters y piezas publicitarias"
14. "Uso de tecnología como: Teams, Virtual Sabana, App Unisabana, Whatsapp, emisora"
15. "Estructura organizacional desde la tecnología"
16. "Actividades fuera de la Universidad"
17. "Ir a convivencias en Bonga"
18. "Ir al campo un día y aprender sobre habilidades"
19. "Llevarlos a la playa 1 semana"
20. "Tener una excusa para faltar a clase"
21. "Mayores ingresos para mi próximo trabajo"
22. "Desarrollar nuevas habilidades para mi HV"
23. "Todos son bienvenidos"
24. "Permiso de asistir sin falla en la asignatura"
25. "5.0 en la materia"
26. "Con actividades lideradas por el equipo promotor de cultura"
27. "Abrir al menú 1 espacio semestral para vivir la cultura en todos los equipos"
28. "Es tiempo valioso, no se pierde"
29. "Dando estímulos (bonos, permisos, reconocimientos" para las personas que participen"
30. "Poder aplicar en la rifa de un carro"
31. "Bonificación en el promedio general"
32. "En actividades culturales como almuerzos, onces, tertulias"
33. "Puntos para llegar al cielo"
34. "Llevar la palabra de Dios a todos lados"
35. "Un proceso bien elaborado será exitoso"
36. "Todo debe funcionar articuladamente"
37. "El mundo es totalmente interactivo y social, es necesario participar"
38. "Hay que ser diferentes"
39. "No es necesario un orden para empezar, hay que empezar"
40. "Depende de un equipo lograr la participación"
41. "Para estudiantes promover por medio de aplicaciones, canales, videos, dar premios o bonos"
42. "En coordinación con Desarrollo Humano institucionalizar el tiempo para participar en los cursos de formación" 1
43. "Facilitando espacios en los horarios laborales"
44. "Incluirlo dentro de los objetivos de desempeño"
45. "Desde las jefaturas dando los permisos requeridos para que los empleados puedan participar en las actividades de formación"
46. "Comida gratis"
47. "Motivar con incentivos (días de permiso, bonos...)"
48. "Usar la tecnología para socializar por equipos experiencias y fotos donde se viva la cultura"
49. "Sinergias entre unidades. Conformar un equipo Inter unidad"
50. "Insignias digitales (reconocimiento)"
51. "Incentivos emocionales, plan de formación"
52. "Día cultural, un viernes al mes por la tarde"

53. “Viajar a otras universidades para conocer otras culturas”
54. “Actividades deportivas”
55. “Usar el arte y el deporte para promover la cultura institucional”
56. “Invitación creativa: Eres importante...”
57. “Más días de vacaciones”
58. “Salario emocional: cursos, diplomados, beneficios no económicos”

- Convergencia:

De las 58 ideas las más votadas fueron:

1. “Más días de vacaciones” (7 Votos)
2. “Salario emocional: cursos, diplomados, beneficios no económicos” (7 Votos)
3. “Invitación creativa: Eres importante...” (4 votos)
4. “Actividades deportivas” (4 votos)
5. “Usar el arte y el deporte para promover la cultura institucional” (4 votos)
6. “Sinergias entre unidades. Conformar un equipo Inter unidad” (3 votos)
7. “Insignias digitales (reconocimiento)” (3 votos)
8. “Incentivos emocionales, plan de formación” (3 votos)
9. “Día cultural, un viernes al mes por la tarde” (3 votos)
10. “Viajar a otras universidades para conocer otras culturas” (3 votos)
11. “Usar la tecnología para socializar por equipos experiencias y fotos donde se viva la cultura” (2 votos)
12. “En coordinación con Desarrollo Humano institucionalizar el tiempo para participar en los cursos de formación” (1 voto)
13. “Facilitando espacios en los horarios laborales” (1 voto)
14. “Incluirlo dentro de los objetivos de desempeño” (1 voto)
15. “Desde las jefaturas dando los permisos requeridos para que los empleados puedan participar en las actividades de formación” (1 voto)
16. “Comida gratis” (1 voto)
17. “Motivar con incentivos (días de permiso, bonos...)” (1 voto)

Segunda iteración / Sesión 17 abril 2023

Paso 5

FORMULACIÓN DE SOLUCIONES:

En esta etapa el equipo decidió seguir trabajando sólo con el **desafío 1: ¿Cómo podríamos estructurar y formar equipos comprometidos de líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales?**

a) Matriz de impacto tangible:

Se clasificaron los posts-it más relevantes de la etapa anterior en una matriz de impacto tangible, obteniendo los siguientes resultados:

- Alto impacto, baja factibilidad:
 1. “Para elegir: A partir de su nivel de competencias socioemocionales” (1 voto)
 2. “Personas más de hechos que de retórica, apasionados por hacer personas mejor calificadas en liderazgo y trabajo bien hecho” (2 votos)
 3. “Personas armoniosas que balanceen la vida trabajo saludables emocionalmente” (5 votos)
- Alto Impacto, alta factibilidad:
 1. “Tener espacios de formación con frecuencia fija que hagan parte de la agenda académica a manera de reflexión y conversatorio” (1 voto)
 2. “Espacios de formación: diversos, mixtos, internacionales, personalizados” (1 voto)
 3. “Enviar convocatoria abierta a toda la comunidad para participar en el 1er equipo promotor” (1 voto)
 4. “Grupos de formación con cobertura total de la Universidad” (1 voto)
 5. “Voluntariados de los empleados que quieran ser parte del equipo de líderes” (1 voto)
 6. “En jornadas o convivencias presentar el proyecto y quienes se quieren postular en elecciones, convocar” (1 voto)
 7. “Postulen de manera voluntaria” (2 votos)
- Impacto moderado, alta factibilidad:
 1. “Creando cursos cortos de libre participación” (8 votos)
 2. “Formar a través de cursos virtuales, con retroalimentación mensual, híbridos” (1 voto)
 3. “Formación apoyada de invitados internacionales de universidades hermanas” (3 votos)
 4. “Visitar las mejores empresas que nos cuenten como difunden su cultura” (1 voto)
 5. “Sesiones formativas en habilidades de liderazgo” (1 voto)
 6. “Curso de líderes para no líderes” (3 votos)
 7. “Formar líderes con actividades dinámicas que enseñen la cultura institucional”
- Bajo impacto, alta factibilidad:
 1. “Votación en cada facultad o unidad” (1 voto)
 2. “Votación popular” (2 votos)
 3. “Selección por cada unidad por votación, no incluye directores ni jefes” (2 votos)

b) Presentación de la Solución:

Visión: “Sería genial formar equipos de líderes comprometidos en todos los niveles de la institución, que promuevan encuentros presenciales para reconocer, inspirar, difundir y apropiar la Cultura Institucional, apoyados en su talento humano y en la tecnología”

Desafío: ¿Cómo podríamos estructurar y formar al equipo comprometido de líderes de Cultura Institucional, dentro de toda la comunidad, para que inspiren y acompañen coherentemente a sus equipos y/o colegas con los principios fundacionales?

Nombre de la solución: INSPIRADORES DE VIDA SABANA

Solución: Conformar un grupo de líderes voluntarios para promover la Cultura Institucional, estos se postularán en sus órganos de gobierno y cumplan con ciertos requisitos establecidos por la Dirección de Cultura Institucional.

- El grupo estará encargado de diseñar una ruta inspiradora
- Promover actividades
- Se permeará la cultura en menor tiempo
- Los inspiradores serán de todos los niveles
- Recursos: salario emocional, descargas, talleres, campaña expectativa
- Tiempo: forever

c) PPPS

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superar preocupaciones
-Llegar a más personas -Fortalecer la cultura -Motivación para participar como inspirador -Identidad y sentido de pertenencia -Formación en muchos niveles -Identidad estudiantil, profesional y universitaria U. Sabana -Se vivirá la cultura Institucional con orgullo -Existirán referentes de la Cultura Institucional en su vida aplicada -Se podrá llegar a todos los ámbitos de la vida universitaria -Ser más y mejor persona. Crecimiento personal y profesional	-Difundir con mayor eficacia el mensaje que quiero transmitir -Bajar la rotación de personas -Menores fenómenos de Burn Out. -Consolidar una identidad (símbolo, mascota) que enmarque la Cultura Institucional -Mayor cantidad de personas viviendo la cultura -Crear cursos o formación a otras instituciones o compañías -Mejor clima organizacional	-Falta de tiempo para el diseño de la ruta inspiradora -Líderes que no continúen o cambien “laboralmente” -Poco interés por parte de los órganos de gobierno -Reconocer la historia de la Cultura Institucional ya propuesta -Que las personas no asistan a la formación -Que las actividades que hagan los líderes no peguen -Se pierda el interés en la institución -Las unidades de gobierno no le den importancia -Falta de compromiso. Desmotivación por parte de los líderes -Los líderes tengan tiempo y no se sientan cargados	-Descarga de actividades de la agenda laboral -Los líderes tengan beneficios -Formación esté contemplada en el plan de formación de agenda académica o de desempeño -Ser un programa vital para la institución -Actividades de formación estructuradas en etapas afectivas cognitivas y expresivas -Sea algo de la agenda de los líderes.

Abstrac final de la solución: Conformar equipos de líderes comprometidos para promover la Cultura Institucional, diseñando una ruta formativa inspiradora eficaz para toda la comunidad universitaria. Para su conformación se realizará una campaña de expectativa para comunicar el por qué debería hacer parte de estos equipos. Las personas se postularán ante el órgano de gobierno de su unidad para ser seleccionadas. Estos equipos de lideres será formado para tener las herramientas necesarias que les permita ser inspiradores de la Cultura Institucional.

Paso 6

EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN:

Herramienta Stakeholder Analytics

STAKEHOLDERS	OPOSICIÓN FUERTE	OPOSICION MODERADA	NEUTRAL	RESPALDO MODERADO	RESPALDO FUERTE	ACCIONES
Cultura Institucional						
Desarrollo Humano						-Argumentar los beneficios del proyecto. Mayor permanencia de sus empleados. -Aprobación Identidad Institucional. - Mejor clima organizacional
Órganos de gobierno de las unidades						-Mejorar clima organizacional de la unidad -Mayor pertenencia -Formación potencia el equipo
Comunicación Institucional						-C.A.G. de las herramientas e indicaciones
Dirección Financiera						C.A.G de las herramientas e indicaciones
Pares de los participantes						
C.A.G.						
Jefe directo						Mostrar los beneficios de vivir los principios propuestos

Tercera iteración / Sesión 24 abril 2023

Paso 7

FORMULACIÓN DEL PLAN:

ACCIÓN	TIEMPO EN MESES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Socialización del proceso a Cliente (Dir. CI)	Primer mes	Jefe Cultura Institucional	Informar del resultado al cliente y enriquecer la propuesta	Reunión realizada.
Elaboración, presentación y aprobación	Segundo mes	Jefe de Cultura Institucional	Aprobación del expediente con sugerencias para la	Expediente aprobado con sugerencias.

propuesta Subcomisión Cultura Institucional			presentación a la CAG	
Presentación y aprobación propuesta Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior	Tercer mes	Directora de Cultura Institucional	Aprobación del expediente y comunicación a las instancias correspondientes	Expediente aprobado.
Diseño de campaña de expectativas y puesta en marca	Cuarto mes	Directora de Comunicación Institucional	Motivar a los empleados para que entiendan que es voluntario inspirador y se motiven a inscribirse	*Número de publicaciones en los medios de comunicación institucionales
Inscripción de voluntarios	Cuarto mes	Empleados candidatos voluntarios a	Que se inscriba por lo menos un voluntario por cada área de la Universidad	*Número de voluntarios inscritos
Diseño y aprobación de ruta formativa para voluntarios	Cuarto y quinto mes	Equipo de Cultura Institucional	Brindar herramientas a los voluntarios que les permita ser inspiradores	Documento aprobado con la ruta de formación
Diseño y aprobación de políticas e incentivos de desarrollo humano (permisos)	Cuarto y quinto mes	Directoras de Desarrollo Humano y Desarrollo Profesional	Motivar a los empleados para que se postulen como voluntarios y facilitarles la realización de esta tarea.	Documento aprobado con las políticas e incentivos
Selección de voluntarios	Quinto mes	Comisión de Gobierno de cada unidad académica o administrativa	Que se vinculen al programa personas que quieran formarse y ser formadores	*Número de voluntarios aceptados al programa
Formación de voluntarios	Del sexto al décimo mes	Equipo Cultura Institucional / apoyo capacitadores externos	Que profundicen de manera práctica los principios fundacionales para poder transmitirlo a las demás personas del área	*Número de participantes en cada uno de los escenarios formativos
Inicio de los encuentros presenciales	Décimo mes	Director de cada unidad académica o administrativa	Iniciar la prueba piloto del programa en el mayor número de áreas, durante 4 meses consecutivos	*Número de áreas que inician los encuentros formativos.
Evaluación del programa y realización de ajustes	Doceavo mes	Equipo de la Dirección de Cultura Institucional	Poder detectar oportunidades de mejora y aplicarlas al proyecto	*Continuidad del programa con mejoras

Anexo 4. TRANSCRIPCIÓN WORKSHOPS FASE 3 – GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Paso 1

EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN:

- Divergencia:
 1. “Sería genial si se crean cursos centrados en la innovación dictado por expertos innovadores en Colombia”
 2. “Sería terrible que solo se tuviera en cuenta los administrativos”
 3. “Sería increíble que dentro de la estrategia se diera desde la capacitación de todos los empleados en innovación”
 4. “Sería ideal aprender y crecer a través de la experimentación y el fracaso controlado”
 5. “Sería genial que la innovación partiera desde la persona hacia la institución, no al contrario”
 6. “Sería increíble crear un entorno de trabajo donde la colaboración y la multidisciplinariedad sean fundamentales para la innovación”
 7. “Sería genial que la universidad motivara la creatividad e innovación a partir de la creación de espacios de dialogo y desarrollo de nuevas ideas”
 8. “Sería ideal tener actividades lúdicas potenciadas desde una universidad EFR, participación de la familia con ideas externas”
 9. “Sería fabuloso pensar que Innovar no se limita a productos, también abarca la forma en que hacemos negocios, gestionamos nuestros recursos y servimos a nuestro cliente
 10. “Sería genial si se crea un comité de creatividad donde estén docentes, administrativos, personas de servicios generales”
 11. “Sería genial si se realizan alianzas con empresas innovadoras en Colombia.
 12. “Sería increíble se genere en la universidad una formación (cursos, diplomados) transversal en creatividad”
 13. “Sería genial si la organización fomente la creatividad y la innovación en todos los aspectos del negocio”
 14. “Sería genial si la Universidad tuviera un comité de creatividad e innovación que permitiera incorporar nuevas formas de hacer las cosas, y que involucrará a profesores, administrativos y estudiantes”
 15. “Sería genial si en el área de Marketing se tiene identifican los perfiles más creativos e innovadores que permitan traer ideas nuevas a la organización y de esta manera lograr un mejor posicionamiento de la Universidad y traer más estudiantes a los diferentes programas”
 16. “Sería ideal aprender y crecer a través de la experimentación y el fracaso controlado”
 17. “Sería ideal generar espacios que busquen fomentar la creatividad e innovación como cursos, talleres y sesiones con participación constante de los asistentes”
 18. “Sería ideal poder incorporar la IA a todos los procesos de la Universidad de manera que se logre estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación”
- Convergencia:

De las 18 visiones las más votadas fueron:

1. “Sería genial si se crea un comité de creatividad donde estén docentes, administrativos, personas de servicios generales”
2. “Sería genial si se realizan alianzas con empresas innovadoras en Colombia”
3. “Sería increíble se genere en la universidad una formación (cursos, diplomados) transversal en creatividad”
4. “Sería genial si la organización fomente la creatividad y la innovación en todos los aspectos del negocio”
5. “Sería genial si la Universidad tuviera un comité de creatividad e innovación que permitiera incorporar nuevas formas de hacer las cosas, y que involucrará a profesores, administrativos y estudiantes”
6. “Sería genial si en el área de Marketing se tiene identifican los perfiles más creativos e innovadores que permitan traer ideas nuevas a la organización y de esta manera lograr un mejor posicionamiento de la Universidad y traer más estudiantes a los diferentes programas”
7. “Sería ideal aprender y crecer a través de la experimentación y el fracaso controlado
8. “Sería ideal generar espacios que busquen fomentar la creatividad e innovación como cursos, talleres y sesiones con participación constante de los asistentes”
9. “Sería ideal poder incorporar la IA a todos los procesos de la Universidad de manera que se logre estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación”

A partir de las visiones más votadas, los participantes formularon la siguiente visión:

“Sería ideal transformar nuestra universidad en un faro de innovación, donde cada miembro de nuestro equipo se convierta en un agente de cambio. Buscamos constantemente soluciones creativas y disruptivas en todos los aspectos de nuestra Institución para mejorar la vida de nuestra comunidad académica y contribuir al progreso del sector educativo”

Paso 2

FORMULACIÓN DE DESAFÍOS:

- Divergencia:

1. “¿Como podemos integrar los cursos de formación libre con la búsqueda de perfiles de creatividad e innovación para nuestra universidad?”
2. “¿De qué manera podemos involucrar a los estudiantes como actores evaluadores o innovador en este cambio?”
3. “¿Cómo podríamos transformarnos en una Universidad que sea faro de Innovación?”
4. “¿Cómo podríamos realizar un comité con las capacidades para definir los perfiles innovadores en los diferentes agentes dentro de la empre?”
5. “¿Cómo podemos identificar soluciones realmente creativas en todos los aspectos de nuestro negocio?”
6. “¿Como podemos Incorporar la innovación dentro de nuestras funciones sustantivas en cada una de las áreas de la Universidad?”
7. “¿Cuáles pueden ser todas las formas de encontrar talento innovador en la universidad?”
8. “¿Cómo podríamos Mantenernos al día con las tecnologías emergentes y saber cuándo y cómo adoptarlas de manera efectiva puede ser un desafío en un entorno en constante cambio?”

9. “¿Cómo podríamos usar la tecnología a favor de la creatividad e innovación en la cultura institucional?”
10. “¿Cómo podríamos identificar un grupo de champions en innovación y creatividad?”
11. “¿Cuáles pueden ser todas las formas de implementar la innovación en las personas de la institución?”
12. “¿Cómo podríamos Mantenernos al día con las tecnologías emergentes y saber cuándo y cómo adoptarlas de manera efectiva puede ser un desafío en un entorno en constante cambio?”
13. “¿Cómo podríamos integrar proyectos que fomenten la creatividad e innovación que estén alineados con la cultura institucional?”
14. “¿De qué manera podríamos mantener una vigilancia continua y la revisión de procesos y estrategias que nos encaminen a soluciones creativas y disruptivas?”

- Convergencia:

De los 14 desafíos los más votados fueron:

1. “¿Cómo podríamos identificar un grupo de champions en innovación y creatividad?”
2. “¿Cuáles pueden ser todas las formas de implementar la innovación en las personas de la institución?”
3. “¿Cómo podríamos Mantenernos al día con las tecnologías emergentes y saber cuándo y cómo adoptarlas de manera efectiva puede ser un desafío en un entorno en constante cambio?”
4. “¿Cómo podríamos integrar proyectos que fomenten la creatividad e innovación que estén alineados con la cultura institucional?”
5. “¿De qué manera podríamos mantener una vigilancia continua y la revisión de procesos y estrategias que nos encaminen a soluciones creativas y disruptivas?”

A partir de los desafíos más votadas, los participantes formularon el siguiente desafío:

¿Cómo podríamos superar la resistencia al cambio perdiendo el miedo a actuar y empoderar a los individuos dentro de la institución en temas innovación y creatividad para liderar la adopción efectiva de tecnologías emergentes en un entorno en constante cambio, implementar la innovación en las personas de la institución alineada con la cultura institucional, que nos lleven hacia soluciones creativas y disruptivas?

Paso 3

EXPLORACIÓN DE IDEAS:

Desafío: ¿Cómo podríamos superar la resistencia al cambio perdiendo el miedo a actuar y empoderar a los individuos dentro de la institución en temas innovación y creatividad para liderar la adopción efectiva de tecnologías emergentes en un entorno en constante cambio, implementar la innovación en las personas de la institución alineada con la cultura institucional, que nos lleven hacia soluciones creativas y disruptivas?

- Divergencia:

En esta parte de la actividad se escribieron las siguientes ideas para solucionar el desafío:

1. “Establecer retos o challenges enfocados en innovación que involucren nuevas tecnologías y tendencias del mercado en el sector universitario”
“Tener más espacios de interacción entre los individuos de la institución”
2. “Abrir espacios de ideación como lluvia de ideas que fomenten la creatividad evitando generar miedos juzgando ideas y entendiendo los puntos de vista de diferentes miembros de la organización”
3. “Retarnos hacer cosas nuevas y sin tener temor a los desafíos. Enfrentado con fortaleza
4. “Crear grupos de trabajo multidisciplinarios donde esté presente la tecnología y los principios de la creatividad y el design thinking para la solución de desafíos”
5. “De lo abstracto a lo tangible”
6. “Formular retos y desafíos con la finalidad de generar un aprendizaje experiencial a partir del desarrollo de estos”
7. “Lograr un programa de formación en creatividad e innovación”
8. “Romper los procesos jerárquicos”
9. “Crear competencias de innovación entre los individuos de la institución”
10. “Formación en áreas de creación e innovación de Google en estados unidos”
11. “Recordatorio en el celular que le implique enviar una idea vía WhatsApp o correo”
12. “Borrador o bosquejo (prueba, error - éxito)”
13. “Campeonato de nuevas innovaciones Inter facultades (con participación de estudiantes, docentes y personal de servicios generales)”
14. “Fusionar conocimientos y habilidades en un grupo multidisciplinario”
15. “Unificar habilidades para avanzar de forma más pronta y sensata”
16. “Crear espacios físicos en las oficinas donde los empleados puedan reunirse, colaborar y trabajar en proyectos de innovación de manera informal”
17. “El tiempo es una variable limitada a la hora de cumplir un objetivo”
18. “Crear avatares (participantes digitales)”
19. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
20. “Romper los procesos jerárquicos”
21. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
22. “Agilizar los procesos de toma de decisiones”
23. “Buscar que los individuos en la institución estén más a gusto en su labor para que fluya más los procesos creativos”
24. “Crear espacios físicos en las oficinas donde los empleados puedan reunirse, colaborar y trabajar en proyectos de innovación de manera informal”
25. “Crear entornos cambiantes que fomenten la adaptación y adopción al cambio de formas innovadoras”
26. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
27. “Espacios más visibles de coworking”
28. “Crear un ente que vele por los procesos innovadores”
29. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
30. “Organizar hackathons internos donde los empleados pueden trabajar en proyectos de innovación durante un tiempo limitado. Estos eventos fomentan la colaboración y la generación de ideas frescas”

31. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
32. “Buscar implementar un lenguaje innovador dentro de la institución”

- Convergencia:

De las 33 ideas las más votadas fueron:

1. “Romper los procesos jerárquicos”
2. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
3. “Agilizar los procesos de toma de decisiones”
4. “Buscar que los individuos en la institución estén más a gusto en su labor para que fluya más los procesos creativos”
5. “Crear espacios físicos en las oficinas donde los empleados puedan reunirse, colaborar y trabajar en proyectos de innovación de manera informal”
6. “Crear entornos cambiantes que fomenten la adaptación y adopción al cambio de formas innovadoras”
7. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
8. “Espacios más visibles de coworking”
9. “Crear un ente que vele por los procesos innovadores”
10. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
11. “Organizar hackathons internos donde los empleados pueden trabajar en proyectos de innovación durante un tiempo limitado. Estos eventos fomentan la colaboración y la generación de ideas frescas”
12. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
13. “Buscar implementar un lenguaje innovador dentro de la institución”

Paso 4

FORMULACIÓN DE SOLUCIONES

a) Matriz de impacto tangible:

Se clasificaron las ideas más relevantes de la etapa anterior en una matriz de impacto tangible, obteniendo los siguientes resultados:

- Impacto alto, factibilidad baja:
 1. “Romper los procesos jerárquicos”
- Impacto alto, factibilidad moderada:
 1. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
- Impacto alto, factibilidad alta:
 1. “Agilizar los procesos de toma de decisiones”
 2. “Buscar que los individuos en la institución estén más a gusto en su labor para que fluya más los procesos creativos”

- Impacto moderado, factibilidad moderada:
 1. “Crear espacios físicos en las oficinas donde los empleados puedan reunirse, colaborar y trabajar en proyectos de innovación de manera informal”
 2. “Crear entornos cambiantes que fomenten la adaptación y adopción al cambio de formas innovadoras”
- Impacto moderado, factibilidad alta:
 1. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
 2. “Espacios más visibles de coworking”
 3. “Crear un ente que vele por los procesos innovadores”
 4. “Establecer programas de mentoría donde empleados con experiencia en innovación puedan orientar a aquellos que están interesados en aprender más sobre el tema”
 5. “Organizar hackathons internos donde los empleados pueden trabajar en proyectos de innovación durante un tiempo limitado. Estos eventos fomentan la colaboración y la generación de ideas frescas”
 6. “Establecer un programa de premios a la innovación que reconozca y recompense las ideas innovadoras y los logros de los empleados”
- Impacto bajo, factibilidad alta:
 1. “Buscar implementar un lenguaje innovador dentro de la institución”

b) Presentación de la Solución:

Visión: Sería ideal transformar nuestra universidad en un faro de innovación, donde cada miembro de nuestro equipo se convierta en un agente de cambio. Buscamos constantemente soluciones creativas y disruptivas en todos los aspectos de nuestra Institución para mejorar la vida de nuestra comunidad académica y contribuir al progreso del sector educativo.

Desafío: ¿Cómo podríamos superar la resistencia al cambio perdiendo el miedo a actuar y empoderar a los individuos dentro de la institución en temas innovación y creatividad para liderar la adopción efectiva de tecnologías emergentes en un entorno en constante cambio, implementar la innovación en las personas de la institución alineada con la cultura institucional, y mantener una vigilancia continua y revisión de procesos y estrategias que nos lleven hacia soluciones creativas y disruptivas?

Nombre de la solución: CONECTANDO EL TALENTO CON LA INNOVACIÓN

Solución: “Para abordar el desafío de fomentar la innovación y la creatividad en nuestra institución, proponemos la implementación de un Programa Integral de Innovación y Creatividad. Este programa se basa en la creación un proyecto de mentoría donde empleados con experiencia en innovación guíen a aquellos interesados en aprender más sobre el tema. Buscaremos mejorar la satisfacción de los empleados en su labor, creando espacios de coworking visibles para fomentar la colaboración y la generación de ideas frescas. También, se establecerá un programa de premios a la innovación para reconocer y recompensar las ideas innovadoras y los logros de los empleados. Finalmente, organizaremos hackathons internos para que los empleados trabajen en proyectos de innovación durante un tiempo limitado. Este programa se llevará a cabo a lo largo de un año, requerirá recursos para la formación de mentores y la implementación de sistemas de premios, y tendrá un impacto significativo al impulsar la cultura de innovación en nuestra institución, mejorando la satisfacción de los empleados y acelerando la adopción de ideas creativas para la mejora continua.”

c) PPS

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superar preocupaciones
<p>-Generación de espacios de cocreación</p> <p>-Agilización en los procesos de toma de decisión</p> <p>-Atracción de nuevo talento innovador y creativo</p> <p>-Espacios que fomentan fuertemente la innovación</p> <p>-La implementación del Programa Integral de Innovación y Creatividad fomentará una cultura de innovación en la institución, lo que podría llevar a una mayor creatividad y a la generación de ideas frescas en todos los niveles.</p> <p>-Al crear espacios de coworking visibles y establecer programas de mentoría, los empleados estarán más satisfechos con sus roles y se sentirán valorados. Esto puede aumentar la retención de talento y la productividad.</p> <p>-La agilización de los procesos de toma de decisiones permitirá que las ideas innovadoras se conviertan en proyectos más rápidamente, lo que puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y la competitividad de la institución.</p> <p>-La mentoría para innovadores es muy positiva</p>	<p>-Potenciar los espacios de coworking ya existentes</p> <p>-Primera hackaton de innovación y creación institucional</p> <p>-Potenciar la creatividad a partir de la solución de retos</p> <p>-Posicionamiento de la universidad como organización pionera en innovación</p> <p>-La formación de mentores y la promoción de espacios de coworking pueden requerir una inversión significativa en tiempo y recursos. Se debe asegurar que haya un plan claro para financiar y mantener estas iniciativas.</p> <p>-Para medir el éxito de este programa, se necesitará un sistema de seguimiento y evaluación continuo. Se deben establecer métricas claras para evaluar el impacto en la cultura de la innovación y la satisfacción de los empleados.</p> <p>-La implementación de un programa tan amplio puede encontrar resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Se requerirá una estrategia efectiva de gestión del cambio y un enfoque en la adopción activa de las nuevas prácticas y mentalidades innovadoras.</p>	<p>-Resistencia al cambio por parte del alto gobierno</p> <p>-Falta de adaptación al cambio</p> <p>-Tiempo de agenda de los colaboradores</p> <p>-La resistencia al cambio por parte de algunos empleados y líderes podría dificultar el desarrollo de la propuesta, ya que la introducción de nuevas prácticas puede encontrar oposición debido a la comodidad del status quo o el temor a lo desconocido. Superar esta resistencia requerirá una estrategia de gestión del cambio efectiva y el respaldo activo de la alta dirección.</p>	<p>-Proceso de coaching o entrenamiento enfocado en innovación y creatividad para los directivos y jefes de todas las unidades</p> <p>-Cursar el programa integral de innovación y creatividad formando habilidades que permitan afrontar los entornos cambiantes</p> <p>-Determinar espacios o tiempos por mes para poder.</p> <p>-La solución clave para abordar la resistencia al cambio es una comunicación clara y una participación activa de los empleados, acompañada de un liderazgo visible y comprometido.</p>

Abstrac final de la solución: Para abordar el desafío de fomentar la innovación y la creatividad en La Sabana, se propone implementar un Programa Integral de Innovación y Creatividad que genere encuentros de co-creación para identificar, atraer y formar nuevo talento. Se impulsará un programa de mentoría con un enfoque activo de coaching que potencie

los perfiles creativos y se establezca un sistema de seguimiento en innovación con incentivos, construyendo un lenguaje común dentro de la Institución.

Paso 5

EXPLORACIÓN DE LA SOLUCIÓN:

Herramienta Stakeholder Analytics

STAKEHOLDERS	OPOSICIÓN FUERTE	OPOSICIÓN MODERADA	NEUTRAL	RESPALDO MODERADO	RESPALDO FUERTE	OBSERVACIONES
Desarrollo Humano						Concientizar sobre la importancia de la formación y acompañamiento personalizado durante este proceso de cambio. Demostrar que, si se forma inicialmente a la persona, el resultado final será más impactante y rápido.
Desarrollo Estratégico						Demostrar que el logro de los objetivos se alcanzará más y mejor si se implementa la estrategia propuesta.
Cultura Institucional						Concientizar que la formación personalizada es un principio fundamental en la Universidad y que, si se lanza el programa mentor con expertos en innovación y que a su vez representan la cultura institucional, el programa será un éxito.
Financiera						Demostrar el retorno de la inversión que se alcanzaría una vez se cuenta consolidada una cultura de la innovación en todos los miembros de la comunidad universitaria.
CEIS						Concientizar que parte importante de los objetivos de esta dirección es cooperar para la formación de una cultura de la innovación al interior de la Universidad.
C.A. G						Presentar una propuesta innovadora y realizable, con objetivos, presupuesto y

						tiempos de ejecución ajustados a la necesidad del programa.
Jefes Inmediatos						Mostrar los beneficios de capacitar de manera personalizada para alcanzar los objetivos propuestos. Demostrar que se pueden organizar los tiempos de agenda académica y cumplimiento de objetivos.
Empleados en general						Resistencia al cambio que puede ser superado por medio de coaching activo y formación de jefes mentores.

Paso 6

FORMULACIÓN DEL PLAN:

ACCIÓN	TIEMPO EN MESES	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR
Elaboración, presentación y aprobación por la Subcomisión de Desarrollo Humano	Primer mes	Jefe HRBP con énfasis en Cambio y Cultura Institucional	Aprobación del expediente con sugerencias para la presentación a la CAG	Expediente aprobado con sugerencias
Presentación y aprobación propuesta Comisión de Asuntos Generales del Consejo Superior	Segundo mes	Dirección de Desarrollo Humano	Aprobación del expediente y comunicación a las instancias correspondientes	Expediente aprobado
Selección y formación de mentores	Tercer mes	Subcomisión de Desarrollo Humano	Que se vinculen al programa los mejores perfiles de empleados	Número de empleados vinculados al programa
Aplicación de herramienta FourSight a directivos, profesores y profesionales	Tercer mes	Dirección de Desarrollo Humano	Que se determinen los perfiles creativos de los empleados seleccionados	Clasificación de empleados en cada uno de los perfiles
Diseño y aprobación de la ruta de formación de empleados innovadores y creativos	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Formar a los mentores y empleados del programa para que sean dinamizadores de la innovación y la creatividad	Documento aprobado
Diseño y aprobación de políticas e incentivos	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Motivar a los empleados para que se conviertan en impulsores de la innovación y la creatividad	Documento aprobado
Adecuación de espacios	Del tercer al sexto mes	Dirección de Operaciones	Adecuar espacios de Coworking	Número de coworkings adecuados
Inician los encuentros periódicos entre los mentores y empleados	Cuarto mes	Dirección de Desarrollo Humano	Iniciar la prueba piloto del programa	Número de encuentros entre mentores y empleados participantes
Evaluación del programa y realización de ajustes	Décimo mes	Dirección de Desarrollo Humano	Poder detectar oportunidades de mejora y aplicarlas al proyecto	Continuidad del programa con mejoras

Anexo 5. Primer borrador Collage



Anexo 6. Fotografías

