



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

**INNOVACIÓN EN EL CILCE DE LA UNIVERSIDAD DE LA  
SABANA, UN ACTION RESEARCH PROJECT**

**Presentado por:**

Maria Helena Argüello Gómez

Daniela Lloveras Naranjo

**Director:** Gabriel Rodrigo Peña Martínez

Chía, 13 de diciembre de 2024

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1</b> <b>Objetivos del Action Research Project</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1</b> <b>General</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2</b> <b>Específicos</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b> <b>Marco Metodológico de Action Research Project</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b> <b>Tipo de investigación</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2</b> <b>Fase 1- Action Research Project</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3</b> <b>Fase 2- Action Research Project + Creative Problem Solving</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4</b> <b>Fase 3- Action Research Project + Design Thinking: modelo de doble diamante</b> ....	<b>13</b>
<b>3</b> <b>Marco Conceptual del AR Project</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1</b> <b>La Creatividad</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2</b> <b>La Innovación</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3</b> <b>Determinantes y Dimensiones de la Innovación</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4</b> <b>Innovación en el modelo de negocio</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b> <b>Fase 1: Diagnóstico del AR Project</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1</b> <b>Centro de Lenguas y Culturas Etranjeras, Universidad de la Sabana: Caso de estudio</b> 24	
<b>4.2</b> <b>Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación</b> .....	<b>28</b>
<b>5</b> <b>Fase 2: Práctica de Liderazgo Creativo</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1</b> <b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2</b> <b>Justificación</b> .....	<b>32</b>
<b>5.3</b> <b>Objetivo de la práctica de Liderazgo Creativo</b> .....	<b>33</b>
<b>5.4</b> <b>Marco Conceptual práctica de Liderazgo Creativo</b> .....	<b>33</b>
<b>5.5</b> <b>Aplicación de las etapas del CPS en la Fase 2</b> .....	<b>35</b>
<b>5.6</b> <b>Conclusiones y recomendaciones Fase 2</b> .....	<b>48</b>
<b>6</b> <b>Fase 3: Práctica en Gerencia de la Innovación</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1</b> <b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>49</b>
<b>6.2</b> <b>Justificación</b> .....	<b>49</b>
<b>6.3</b> <b>Objetivos de la Gerencia de la Innovación</b> .....	<b>50</b>
<b>6.4</b> <b>Marco Conceptual práctica en Gerencia de la Innovación</b> .....	<b>50</b>
<b>6.5</b> <b>Aplicación de las etapas del Design Thinking: Doble Diamante en la Fase 3</b> .....	<b>55</b>
<b>6.6</b> <b>Conclusiones y recomendaciones Fase 3</b> .....	<b>67</b>
<b>7</b> <b>Conclusiones y recomendaciones generales</b> .....	<b>68</b>
<b>8</b> <b>Referencias</b> .....	<b>69</b>
<b>9</b> <b>Anexos</b> .....	<b>73</b>
<b>9.1</b> <b>Fase 2. Aplicación del CPS</b> .....	<b>73</b>
<b>9.2</b> <b>Fase 3. Aplicación del Design Thinking: Double Diamond</b> .....	<b>97</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Fases de la investigación .....	7
<b>Figura 2.</b> Investigación en espiral en acción .....	8
<b>Figura 3.</b> Modelo de pensamiento creativo CPS.....	12
<b>Figura 4.</b> Modelo de Design Thinking: Doble Diamante.....	14
<b>Figura 5.</b> Modelo de 10 tipos de innovación.....	17
<b>Figura 6.</b> Modelo conceptual de Crossan y Apaydin (2010).....	19
<b>Figura 7.</b> Modelo de negocio- triángulo mágico.....	23
<b>Figura 8.</b> <i>Prioridades estratégicas- memoria académica 2022</i> .....	26
<b>Figura 9.</b> Organigrama Institucional de la Universidad de la Sabana .....	27
<b>Figura 10.</b> Organigrama CILCE.....	27
<b>Figura 11.</b> 5P's de la innovación .....	28
<b>Figura 12.</b> Diagnóstico usando las 5P's (propósito, procesos y personas).....	29
<b>Figura 13.</b> Diagnóstico usando las 5P's (producto y ambiente).....	31
<b>Figura 14.</b> Modelo Canvas .....	33
<b>Figura 15.</b> Proceso de innovación y 55 tarjetas del BMN.....	34
<b>Figura 16.</b> Customer Journey del cliente.....	35
<b>Figura 17.</b> Etapa 1 .....	37
<b>Figura 18.</b> Etapa 2: exploración de la visión.....	38
<b>Figura 19.</b> Etapa 3 .....	39
<b>Figura 20.</b> Etapa 4.....	42
<b>Figura 21.</b> Segmento estudiante de pregrado: perfil del cliente y modelo CANVA .....	44
<b>Figura 22.</b> Herramienta de Stakeholder Analysis.....	46
<b>Figura 23.</b> Primera parte del plan de acción para el segmento Idiomas Sabana 1:1 .....	47
<b>Figura 24.</b> Modelo de cambio creativo: un enfoque de sistemas .....	51
<b>Figura 25.</b> Determinantes de la innovación.....	52
<b>Figura 26.</b> 5P's de la innovación.....	53
<b>Figura 27.</b> Modelo integrador de innovación y pensamiento innovador.....	53
<b>Figura 28.</b> Modelo de los cuatro lentes para ver el futuro- Rowan Gibson (2011).....	54
<b>Figura 29.</b> Modelo de Design Thinking: Doble Diamante.....	55
<b>Figura 30.</b> Prototipo del modelo- Presentada en la versión 0.....	58
<b>Figura 31.</b> Prototipo versión 1.....	59
<b>Figura 32.</b> Prototipo versión 2.....	60
<b>Figura 33.</b> Prototipo versión 3.....	62
<b>Figura 34.</b> Propuesta final .....	63
<b>Figura 35.</b> Cliente- eje central del cambio .....	64
<b>Figura 36.</b> Herramientas claves del modelo.....	65
<b>Figura 37.</b> Prioridades estratégicas y torre de control.....	66
<b>Figura 38.</b> Gráfica de Gantt- ejecución de la propuesta.....	67

## Lista de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Árbol de problemas .....	73
<b>Anexo 2.</b> Sesión de brainstorming- estudiantes externos.....	74
<b>Anexo 3.</b> Evaluación de la situación: entrevistas.....	75
<b>Anexo 4.</b> Sesión de ideación con estudiantes del segmento: Idioma Sabana .....	76
<b>Anexo 5.</b> Formulación de desafíos: desafío versión 1 .....	77
<b>Anexo 6.</b> Sesión de exploración de ideas.....	78
<b>Anexo 7.</b> Resultados de exploración de ideas.....	79
<b>Anexo 8.</b> Etapa de formulación de soluciones .....	80
<b>Anexo 9.</b> Etapa de formulación de soluciones .....	81
<b>Anexo 10.</b> 1er Canva- diseñado con Directora General CILCE .....	82
<b>Anexo 11.</b> Resultados encuesta de satisfacción a estudiantes.....	83
<b>Anexo 12.</b> Resultados encuesta a estudiantes de pregrado .....	84
<b>Anexo 13.</b> Resultados encuesta a segmento Idiomas Sabana 1:1 .....	85
<b>Anexo 14.</b> Resultados encuesta a segmento Idiomas Sabana 1:1 .....	86
<b>Anexo 15.</b> Análisis del segmento vive español 1:1.....	87
<b>Anexo 16.</b> Perfil de cliente- estudiante pregrado.....	88
<b>Anexo 17.</b> Perfil de cliente- idiomas Sabana 1:1 .....	89
<b>Anexo 18.</b> Canva- segmento español para extranjeros .....	90
<b>Anexo 19.</b> Sesión de trabajo- 55 cartas del BMN.....	91
<b>Anexo 20.</b> Propuesta final- estudiantes de pregrado.....	92
<b>Anexo 21.</b> Propuesta final- Español para extranjeros .....	93
<b>Anexo 22.</b> Propuesta final- Idiomas Sabana 1:1 .....	94
<b>Anexo 23.</b> Segunda parte: propuesta de implementación .....	95
<b>Anexo 24.</b> Resultados de la implementación del Liderazgo creativo .....	96
<b>Anexo 25.</b> Aprobación de la versión final del modelo.....	97
<b>Anexo 26.</b> Entrevista a profundidad- referente interno- profesora de inglés del CILCE.....	98
<b>Anexo 27.</b> Entrevista a profundidad- referente interno 2- Laura Boadilla.....	99
<b>Anexo 28.</b> Sesión grupal- referente interno .....	100
<b>Anexo 29.</b> Entrevista a profundidad- referente externos (Ramo & ANDI) .....	101
<b>Anexo 30.</b> Análisis de referentes internacionales .....	102
<b>Anexo 31.</b> Entrevista a profundidad- referente externo (AF) .....	103
<b>Anexo 32.</b> Referente internacional- preguntas.....	104

## RESUMEN

El presente trabajo expone un proyecto de investigación centrado en la meta-metodología *Action Research Project* (AR), implementado en el Centro Internacional de Lenguas y Culturas Extranjeras (CILCE) de la Universidad de La Sabana. El propósito principal es fortalecer la innovación en la unidad, abordando retos específicos por medio de tres fases: (1) el diagnóstico inicial de la unidad, (2) Práctica de liderazgo creativo usando la metodología de innovación *Creative Problem Solving* (CPS) y (3) desarrollo en la Práctica en Gerencia de la Innovación con la herramienta de *Design Thinking: Doble Diamante*.

A partir de estas fases, se propone un modelo de gestión de la innovación que mejore procesos, genere valor y posicione estratégicamente al CILCE. La investigación integra elementos clave de creatividad e innovación y utiliza herramientas como el modelo de las 5P's y el *Business Model Navigator*. Los resultados subrayan la importancia de adaptar los modelos de negocio a contextos cambiantes e involucrar activamente a los colaboradores en el proceso de transformación organizacional.

**Palabras claves:** Innovación, creatividad, Action Research, *Creative Problem Solving*, *Design Thinking*, modelos de negocio, gestión de la innovación.

## ABSTRACT

This work presents a research and development project focused on the meta-methodology *Action Research Project* (AR), implemented at the International Center for Languages and Foreign Cultures (CILCE) of Universidad de La Sabana. The primary goal is to strengthen innovation within the unit by addressing specific challenges through three phases: (1) the initial diagnosis of the unit, (2) a Creative Leadership Practice using the *Creative Problem Solving* (CPS) innovation methodology, and (3) development in the Innovation Management Practice using the *Design Thinking: Double Diamond* tool.

Based on these phases, an innovation management model is proposed to improve processes, generate value, and strategically position to the CILCE. The research integrates key elements of creativity and innovation, employing tools such as the 5P's model and the *Business Model Navigator*. The results emphasize the importance of adapting business models to changing contexts and actively engaging collaborators in the organizational transformation process.

**Keywords:** Innovation, creativity, *Action Research*, *Creative Problem Solving*, *Design Thinking*, business models, innovation management.

## 1 Objetivos del Action Research Project

### 1.1 General

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

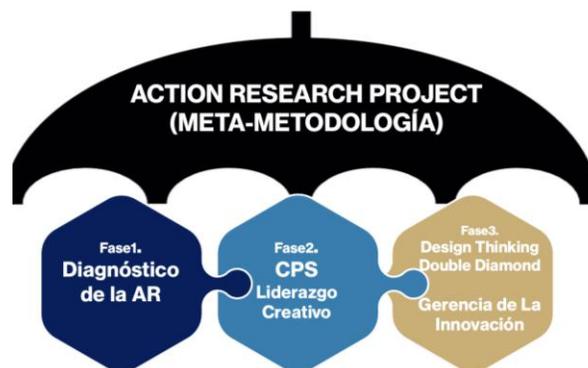
### 1.2 Específicos

- 2.1.1. Identificar el estado actual de los procesos de innovación que se llevan a cabo dentro del CILCE y entender como se están ejecutando los proyectos.
- 1.2.1 Desarrollar competencias de liderazgo creativo mediante la aplicación del modelo del CPS, para lograr proponer e implementar soluciones innovadoras que puedan optimizar el modelo de negocio del CILCE, alineado con las estrategias de la Universidad de La Sabana y que permita el crecimiento y generación de nuevos clientes.
- 1.2.2 Diseño de un modelo de gestión de la innovación en el CILCE, que fomente el desarrollo e implementación de ideas innovadoras, aprovechando oportunidades para expandir su modelo de negocio y generar valor para sus clientes. Este proceso sistemático de gestión de la innovación tiene como objetivo impulsar el crecimiento y aumentar la competitividad de la organización en las tendencias del mercado.

## 2 Marco Metodológico de Action Research Project

**Figura 1**

Fases de la investigación



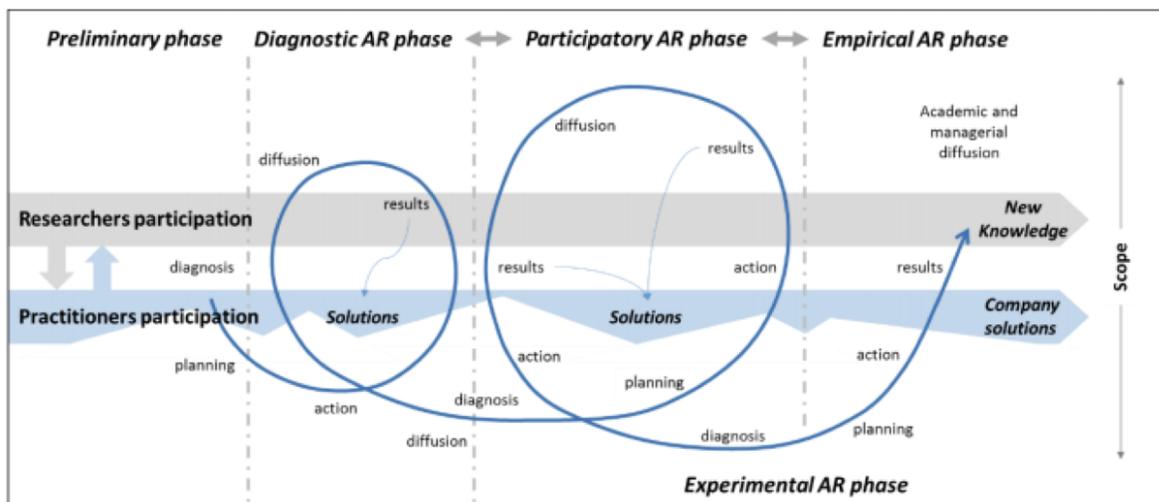
**Nota.** Elaboración propia.

La metodología de investigación AR (AR, por sus siglas en inglés) tiene como principal objetivo crear simultáneamente conocimiento y acción que ayude a solucionar problemáticas específicas que afectan a la sociedad, generando resultados que lleven a la intervención y a la investigación, enfocado a la acción (Alfaro & Avella, 2013). El AR nace para ayudar a resolver problemas de carácter social en donde se combina la teoría con prácticas optimizadas, adaptadas a un problema específico. El propósito principal es generar un cambio social, que transforme la realidad de los grupos involucrados y que promueva una mayor conciencia en dicho proceso transformador (Hernández, R., Fernández, C, Baptista, M, & M.d.P, 2014).

Mejía y Alfaro (2017, p.195) explican que “la dinámica de un proceso de AR está compuesta por la interacción entre los tipos de AR, los ciclos de etapas de AR y la espiral de estos ciclos”. Según este planteamiento, estos tres componentes se pueden integrar bajo el concepto de “Proyecto AR”, al que se le añade una etapa preliminar orientada a que los profesionales e investigadores realicen un primer acercamiento para entender las necesidades y compartir ideas. Los autores destacan que el espiral en acción es el eje principal del AR, pues facilita la interacción entre el practitioner y el investigador, facilitando que haya comunicación asertiva durante el desarrollo del proyecto, identificación de las necesidades y correcta definición de las fases a aplicar.

**Figura 2**

Investigación en espiral en acción



**Nota.** Mejía y Alfaro (2017).

## **2.1 Tipo de investigación**

Este proyecto de grado se fundamenta en la meta-metodología de investigación de AR, que incorpora herramientas cualitativas y cuantitativas que proporcionan al trabajo la flexibilidad de incorporar diferentes metodologías según las necesidades del estudio (Erro-Garcés, A. & Alfaro-Tanco, J.A., 2020).

En este trabajo, se empleará el tipo de investigación de estudio de caso, o también conocido como el método del caso. Esta metodología investigativa intenta estudiar a profundidad una unidad específica que puede ser una persona, empresa o grupo en un contexto determinado. Se considera una investigación cualitativa construida a partir de un enfoque conceptual o empírico, que se desarrolla en un proceso cíclico e iterativo, que parte de la definición de la investigación y que facilita la identificación de factores claves en situaciones reales (Bernal, 2016).

El enfoque de estudio de caso se complementa con la metodología de investigación de tipo explicativo o causal, cuyo principal objetivo es dar profundidad en la comprensión a la problemática planteada. Este tipo de investigación se centra en la identificación de la relación entre la causa y efecto de las diferentes variables dentro del estudio (Bernal, 2016). Así mismo, Bernal destaca la importancia de determinar las principales causas dentro de este tipo de investigación, para poder analizar a profundidad los efectos que de ella se derivan. Para este trabajo, el objetivo es poder identificar los factores que faciliten la implementación de un modelo estratégico de la innovación para el CILCE.

El diseño del presente estudio incluye dos fases principales: una enfocada al modelo de negocio dentro del CILCE, mientras que la segunda aborda la gerencia de la innovación dentro la misma unidad. Estas fases se abordan desde una perspectiva metodológica, que combinan el análisis profundo del estudio de caso y la capacidad explicativa del enfoque causal. Este enfoque integrado permitirá dar al estudio una visión integral de los problemas organizacionales y de las estrategias necesarias para su solución, promoviendo una implementación eficiente y orgánica dentro de la organización (Zuber-Skerritt & Perry, 2002).

## **2.2 Fase 1- Action Research Project**

El AR como metodología participativa, busca transformar las realidades sociales y resolver los problemas por medio de un proceso iterativo, tal como se explicó anteriormente. Para el uso de esta metodología se deben usar cuatro fases que integran el diagnóstico, la planificación, la acción transformadora y la evaluación. Se deben usar de manera cíclica, es decir iterativamente, para que permita el aprendizaje y los ajustes constantes durante el proceso (Alfaro & Avella, 2013). A continuación se detallan las cuatro fases descritas por Alfaro & Avella (2013).

### ***2.2.1 Diagnóstico inicial***

En esta fase, el problema o desafío que está afectando a la organización se identifica y se delimita. Para esto se debe tener un análisis detallado de la situación actual, para lograr comprender las necesidades, oportunidades y limitaciones que la organización tiene. Es importante resaltar que el diagnóstico que se realice debe ser de manera colaborativa, entre el investigador y un actor clave dentro de la organización, para garantizar su percepción y conocimiento.

### ***2.2.2 Planificación***

Una vez identificado el problema, en ésta segunda fase se realizará el diseño de un plan de acción basado en los hallazgos del diagnóstico. Es esta etapa se definen los objetivos específicos, las estrategias, los recursos y el cronograma de acción. La flexibilidad y adaptabilidad tomarán un papel importante en esta fase, pues se debe permitir que surjan ajustes según se avanza en la investigación, para permitir la integración de metodologías cualitativas y cuantitativas durante el desarrollo.

### ***2.2.3 Acción transformadora***

Para esta tercera etapa las estrategias y acciones planificadas se implementan. La ejecución se lleva a cabo en el entorno real de la organización, en donde se fomenta constantemente la participación activa de todos los actores involucrados. Para esta fase, los datos que se recopilen serán importantes para el proceso, puesto que a través de las observaciones se podrá evaluar el impacto de las acciones en tiempo real y se podrá así, realizar ajustes si se ve necesario.

### ***2.2.4 Evaluación y reflexión***

Para esta última fase, los resultados obtenidos se evalúan y se comparan con los objetivos iniciales planteados. En esta fase se evalúa también el impacto de las acciones que se implementaron y se realiza una reflexión crítica sobre los aprendizajes generados durante todo el proceso. Esta reflexión genera un análisis profundo, que permite no solo validar las estrategias que se utilizaron, sino que también ayuda a identificar posibles acciones o recomendaciones para una futura intervención a la organización, garantizando así la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.

## **2.3 Fase 2- Action Research Project + Creative Problem Solving**

Para la segunda fase se integrará la meta-metodología de AR con la metodología de Creative Problem Solving, con el fin de desarrollar una solución innovadora a un problema de

liderazgo creativo dentro de la organización. El enfoque será práctico y se realizará en un entorno real, permitiendo así que las estrategias que se diseñen sean viables y pertinentes para la organización con la que se trabajará, logrando así no solo alcanzar los objetivos planteados, sino también poder aplicar las soluciones planteadas en contextos reales.

### ***2.3.1 CPS- Creative Problem Solving***

El modelo Creative Problem Solving (CPS) fue creado en 1950 por Sydney Parnes y Alex Osborn. El modelo es un enfoque estructurado que fomenta el pensamiento creativo y ayuda a resolver problemas de manera innovadora. El modelo fue diseñado específicamente para abordar desafíos complejos en entornos cambiantes, puesto que se combinan procesos de pensamiento divergente y convergente, que permiten la generación de ideas creativas para soluciones prácticas (Puccio G. , 2012).

Este modelo descrito por Puccio (2012), proporciona una metodología sólida que permitirá identificar, analizar y resolver los problemas de la organización mediante un enfoque sistemático y adaptable. El CPS como resolución creativa de problemas es un modelo que provee una forma sencilla y repetitiva de emprender nuevos desafíos a nivel grupal o individual, ayudando a solucionar de manera efectiva los problemas que se proponen.

#### ***2.3.1.1 Etapas del Creative Problem Solving***

El modelo de proceso de pensamiento creativo CPS con tres etapas y seis pasos, en donde se usan los pensamientos de divergencia y convergencia. Estos dos procesos cognitivos son esenciales para la resolución creativa de problemas. El pensamiento divergente permite la generación de ideas sin ningún tipo de restricción, mientras que el pensamiento convergente, ayudará a evaluar, filtrar y seleccionar las mejores ideas del pensamiento divergente asegurando su viabilidad y relevancia para la solución del problema (Puccio G. , 2012). Las etapas del modelo son:

**Figura 3**

Modelo de pensamiento creativo CPS



**Nota.** Puccio, (2006). Murdock & Mance Center for Certification in Creativity.

### 2.3.1.1.1 Clarificación del problema

En esta etapa el objetivo principal es entender y definir claramente el problema o desafío en el que se trabajará, asegurándose que todos los aspectos del problema se conozcan antes de comenzar. Esta etapa implica exploración profunda del problema y consta de dos pasos, la exploración de la visión y formulación de desafíos.

- **Exploración de la visión:** se pretende entender a detalle la situación actual del problema y visualizar como sería la situación ideal una vez se haya solucionado el problema. Frases como “sería grandioso sí...” o “sería increíble sí...” ayudan a capturar la visión que se desea.
- **Formulación de desafíos:** este paso pretende definir el desafío que se quiere abordar para poder llegar a una solución. La formulación de un buen desafío iniciaría como: ¿De qué manera se podría..?¿Cómo se puede...?

### 2.3.1.1.2 Transformación

Esta etapa se centra en generar ideas innovadoras que permitan abordar los desafíos identificados. En esta fase, el pensamiento divergente es determinante para explorar una amplia gama de soluciones, que podrán incluso combinar para generar nuevas ideas. Los dos pasos de esta etapa son exploración de ideas y formulación de soluciones.

- **Exploración de ideas:** se genera la mayor cantidad de ideas que sean posibles sin ninguna restricción, usando técnicas como lluvia de ideas y cualquier método creativo.
- **Formulación de soluciones:** después de haber generado una gran cantidad de ideas, se procede a seleccionar y acotar para encontrar las que sean más efectivas. Aquí se usa el pensamiento convergente para evaluar y eliminar las ideas que no sirven.

### 2.3.1.1.3 Implementación

Esta fase final se enfoca en llevar las soluciones seleccionadas a la acción, convirtiendo las ideas seleccionadas en realidades tangibles por medio de un plan de acción. Los dos pasos son la exploración de las aprobaciones y la formulación de un plan.

- **Exploración de las aprobaciones:** se evalúa la viabilidad de las soluciones elegidas y se obtiene el apoyo necesario por medio de los asistores y resistores, quien darán la aprobación para poder continuar.
- **Formulación de un plan:** en este último paso se debe detallar como se llevará a cabo la implementación de la solución.

Para los procesos cognitivos de pensamiento de divergencia y convergencia se aplican diferentes herramientas como: excursión mental, pensamiento anhelante, policía de desafíos, periodismo imaginario, árbol de problemas, mapa de viaje, brainstorming, Votos, Enunciados de desafíos, entre otros. Estas herramientas junto con otras herramientas de carácter cualitativo como entrevistas, encuestas, entre otras, permiten la obtención de información para el desarrollo de este modelo.

## 2.4 Fase 3- Action Research Project + Design Thinking: modelo de doble diamante

Para esta última fase, se seguirá aplicando la meta-metodología de AR, complementada con el enfoque de Design Thinking: Doble Diamond. Este último, facilita el desarrollo creativo para dar soluciones enfocadas en las personas, considerando su contexto real y fomentando su participación. El uso de las dos metodologías permite que exista una iteración continua durante todo el desarrollo, asegurando que el prototipo final que se presente cumpla con los resultados esperados.

### 2.4.1 Design Thinking: modelo de doble diamante

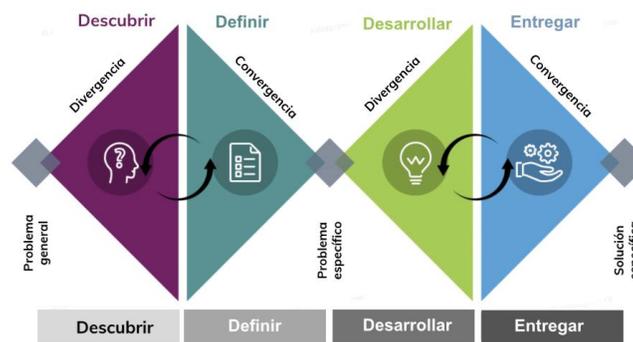
El modelo del doble diamante, es una metodología que nace desde el Design Thinking y fue desarrollada por el British Design Council en el 2005. Este modelo además de ser un proceso que favorece la solución de problemas innovadores y creativos, también se centra en el diseño de propuestas con un enfoque hacia las personas. Este enfoque le permite gestionar la innovación por medio de un proceso creativo mediante 4 etapas que se agrupan en dos

grandes fases: la divergencia y la convergencia. Cada diamante representa un ciclo dentro del modelo, en donde las posibilidades de soluciones se expanden mediante la exploración de perspectivas totalmente distintas, para luego poder entregar soluciones efectivas. Esta estructura le permite al modelo garantizar que los problemas estén bien definidos y que las soluciones que se diseñen sean viables (Design Council, 2005).

El enfoque de este modelo permite identificar problemas complejos, fomentando la colaboración entre diferentes actores y garantizar que las soluciones respondan directamente a las necesidades de la persona y no de un proceso. Por eso es que esta herramienta es ideal para usar en la gestión de la innovación en entornos educativos.

## Figura 4

*Modelo de Design Thinking: Doble Diamante*



**Fuente.** Elaboración propia del modelo diseñado por Design Council (2005).

### 2.4.1.1 Etapas del modelo del doble diamante

- **Descubrir:** corresponde a la fase divergente del primer diamante. En esta primera fase se debe recopilar la mayor cantidad de información que sea posible sobre el problema. Aquí se deben usar algunas herramientas como entrevistas, encuestas, análisis de datos, etc para poder explorar las perspectivas de los usuarios e indentificar sus necesidades, conocimiento mejor el contexto en el que se va a trabajar.
- **Definir:** en esta etapa se trabaja en la fase convergente. Aquí se convierten los hallazgos identificados en patrones claves, puntos críticos y oportunidades de intervección, que permitan definir clara y precisamente el problema. Este se deberá formular como declaración o pregunta que guiará las siguientes fases del proceso.

- **Desarrollar:** en esta etapa se vuelve a la fase divergente pero dentro del segundo diamante. Aquí se generan múltiples ideas y conceptos que ayudarán a resolver el problema específico identificado. Esta fase es altamente creativa en donde se deben usar diferentes herramientas creativas que fomenten la generación de ideas innovadoras.
- **Entregar:** en esta última etapa se vuelve a la fase convergente dentro del segundo diamante. Aquí las ideas que se generaron en la fase anterior se evalúan, se seleccionan y se ajustan para poder crear soluciones concretas que se transformen en prototipos. Una vez hecho el prototipo, se realizan pruebas y se ajustan las soluciones por medio de retroalimentaciones. Una vez se tenga la solución, se implementa y se asegura que sea viable y efectiva para el contexto en el que se quiere poner en práctica.

### 3 Marco Conceptual del AR Project

Durante el desarrollo de este trabajo se abordaran tres conceptos fundamentales para el entendimiento de la investigación: la definición de la creatividad, la innovación y sus diferentes tipos, los determinantes y las dimensiones de la innovación, y la innovación en el modelo de negocio usando la herramienta del Business Model Navigator.

#### 3.1 La Creatividad

La creatividad se define como el evento donde un individuo comunica una idea nueva. Este concepto se define también por medio de los siguientes 4 elementos, que son: la persona, el producto, la presión externa y el proceso, conocidas también como las “4Ps de la creatividad” (Rhodes, 1961). El componente de la persona se centra en las características del individuo como la inteligencia y la personalidad. El proceso, aborda los procesos mentales de una persona durante la generación de ideas, tanto de tipo divergente como convergente. La presión hace referencia a las influencias externas que tiene el individuo, como el entorno social, que actúan como impulsores o limitantes de la creatividad. Por último, el producto es quien representa el resultado final. Estos cuatro elementos conforman la base integral para comprender y definir la creatividad (Rhodes, 1961).

El producto creativo, como resultado final del proceso creativo, puede adoptar diversas formas, sean tangibles, intangibles, de carácter intelectual o incluso legales. Según Besemer y Treffinger (1981), el producto creativo es la manifestación de un proceso de pensamiento que termina con un resultado innovador o valioso. Para evaluar la creatividad de un producto

y determinar su originalidad, se proponen seis criterios esenciales (Besemer, S & Treffinger, D, 1981).

- a). La novedad: evalúa que tan original es la idea o producto en comparación con lo existente.
- b). Resolución: mide la eficacia de la idea o producto para resolver un problema.
- c). Elaboración y síntesis: analiza la complejidad del diseño de la idea o producto.
- d). Poco común: investiga que tanto una idea se destaca frente a otras alternativas.
- e). Transformación: valora la capacidad del producto para crear nuevas ideas o inspirar a innovaciones futuras.
- f). Condensación: considera el equilibrio entre economía y la elegancia en el diseño del producto al solucionar un problema.

Estos elementos permiten que se dé un análisis profundo de los productos creativos que se crean, proporcionando un marco evaluativo de calidad e impacto de las soluciones innovadoras (Besemer, S & Treffinger, D, 1981).

## **3.2 La Innovación**

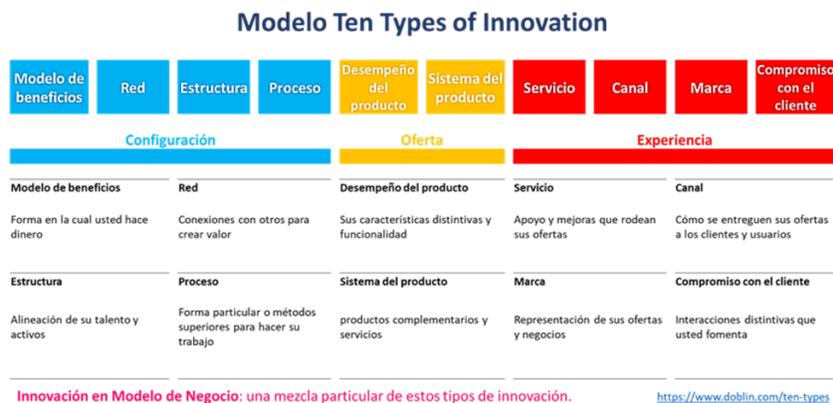
La innovación se entiende como proceso y, al mismo tiempo como un resultado. Según Crossan y Apaydin (2010), la innovación se define como "la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor agregado en los ámbitos económico y social; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y establecimiento de nuevos sistemas de gestión".

En un contexto empresarial, la innovación se conoce como ventaja competitiva y factor clave en el desempeño positivo de las empresas. También conocida como pieza clave para la creación de valor en las empresas. Más allá de entenderse sólo como una idea disruptiva, la innovación se da por medio de una implementación efectiva, que permite transformar las ideas en soluciones concretas (Crossan & Apaydin, 2010). Esta idea resalta la importancia que tiene la innovación como motor de cambio y como elemento estratégico que lleva a las empresas a tener un crecimiento diferenciador y que sus cambios sean sostenibles a largo plazo.

### **3.2.1 Tipos de Innovación**

Larry Keeley y Jau Doblin (1971) introdujeron el modelo de los diez tipos de innovación, que ayuda a las organizaciones a identificar los diferentes tipos de innovación para la generación de soluciones disruptivas y obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este modelo integra una clasificación de la innovación en diez diferentes tipos.

**Figura 5**  
Modelo de 10 tipos de innovación



**Nota:** Tomado de Keeley et al. (2013).

Las tres categorías principales del modelo representan las áreas donde las organizaciones pueden innovar para generar una ventaja competitiva: Configuración, Oferta y Experiencia. Cada una, aunque sean diferentes, dan una visión integral a las empresas de cómo aplicar la innovación en diferentes niveles (Keeley, L, Walters, H, Pikkell, R, & Quinn, B, 2013). A continuación se explicará más a detalle cada una de las categorías que componen el modelo de Doblin (1997).

### 3.2.1.1 Innovación en la Configuración

La innovación que ocurre en esta categoría se refiere a las que suceden internamente dentro de la organización y sus procesos, enfocándose en la gestión de la empresa en cuanto al valor entregado al mercado. En esta categoría se encuentran las siguientes áreas: modelo de negocio, red, procesos y estructura.

- **Modelo de negocio:** hace referencia a la manera en que la organización crea y captura valor por medio del a oferta, la manera en que genera ingresos y la manera en la que se posiciona en el mercado.
- **Red:** esta categoría se centra en la formación de comunidades o alianzas que se puedan generar para crear un un valor continuo, permitiendo que las empresas sobresalgan y puedan aprovechar los procesos, tecnologías y ofertas de otras organizaciones.
- **Procesos:** en esta categoría se innova la forma en que las empresas operan, desde su producción hasta la entrega el producto o el servicio. Aquí se puede referir a la automatización de un procesos o la integración de nuevas tecnologías.

- **Estructura:** se refiere a como una empresa logra organizar y gestionar los recursos, para que logre diferenciarse de su competencia. Aquí podría hablarse de la adopción de una nueva estructura organizacional más flexible para dar mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

### 3.2.1.2 Innovación en la Oferta

Esta categoría está relacionada con los productos o servicios que una empresa ofrece a sus clientes. Las innovaciones en esta categoría están más relacionadas con elementos tangibles que logran transmitir una experiencia directa, como los son los productos con nuevas funcionalidades o servicios mejorados. Se puede hablar de la creación de un nuevo producto o la mejora significativa del mismo. En esta categoría se compone de desempeño del producto y sistema del producto.

- **Desempeño del producto:** hace referencia a la capacidad del producto en cumplir con las expectativas de calidad, funcionalidad y fiabilidad que tiene el consumidor.
- **Sistema del producto:** hace referencia a la innovación que se da en la interconexión y la interacción entre el producto y otros servicios que lo complementan, así como lo son los servicios complementarios, accesorios o plataformas.

### 3.2.1.3 Innovación en la Experiencia

Esta categoría hace referencia a la manera en que el cliente interactúa con la empresa y la percepción que tiene frente a la marca o a los productos. La innovación aquí se centra en crear valor por medio de una experiencia memorable y significativa para el usuario a largo plazo. Esta categoría abarca aspectos de servicio, canal, marca y compromiso con el cliente.

- **Servicio:** se refiere a las actividades adicionales que ofrece una empresa para mejorar la experiencia del cliente y anticiparse a las necesidades de sus clientes. En este aspecto entra el soporte técnico, el asesoramiento personalizado, la atención poscompra.
- **Canal:** es el medio por el que una empresa entrega su producto o servicio. Aquí la innovación consiste en optimizar el acceso para el cliente y su conveniencia al momento de usar el canal, asegurando una experiencia clara y sencilla durante la compra del producto.
- **Marca:** hace referencia a la identidad que proyecta una empresa y esta como la perciben los clientes. Generar una narrativa coherente de la marca y crear una conexión emocional con el público, es parte de la innovación dentro de este aspecto.

- **Compromiso con el cliente:** abarca todas las interacciones que se tiene con el cliente para formentar la participación activa del consumidor. Aquí se incluyen los programas de fidelización, entregar experiencias personalizadas, entre otras.

Este modelo no solo le ofrece a las organizaciones un conjunto de diez tipos de innovación, sino que también les proporciona enfoques de innovación según sus necesidades estratégicas, permitiendo obtener un diferenciador frente a la competencia y generar ventajas competitivas sostenibles.

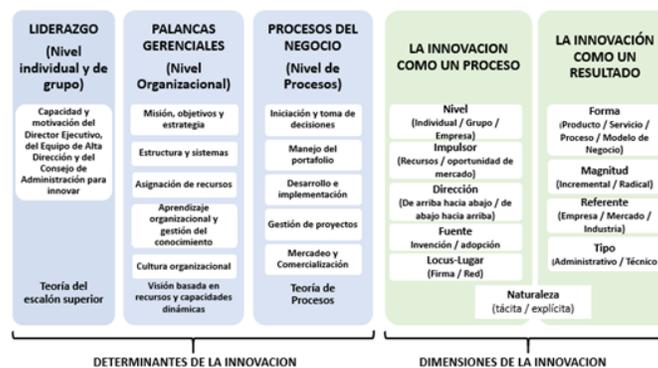
### 3.3 Determinantes y Dimensiones de la Innovación

Crossan y Apaydin (2010) propusieron un modelo integral de la innovación que combina las dimensiones y determinantes de las organizaciones para guiar los procesos de desarrollo creativos dentro de estas. Esto ofrece una perspectiva integral para entender la innovación multidisciplinaria en las organizaciones. El modelo se compone de elementos clave que conectan el liderazgo, el proceso y el resultado de la innovación dentro de la organización, para explicar la visión completa de como la innovación se despliega en el contexto organizacional.

En la figura 4 se puede observar como este modelo consta de dos grandes componentes: dimensiones y determinantes, distribuidos en una secuencia lineal que facilita su comprensión. Este modelo hace énfasis en la importancia de entender la innovación no como un evento aislado, sino como un proceso activo que depende de la interacción de diferentes actores. Su positiva implementación permite a las organizaciones poder identificar las áreas en que se debe mejorar y poder fortalecer sus ventaja competitiva frente a la competencia (Crossan, M & Apaydin, M, 2010).

**Figura 6**

Modelo conceptual de Crossan y Apaydin (2010)



*Nota.* (Crossan & Apaydin, 2010, P. 1167).

En términos generales, el modelo consta de dos estructuras principales: los determinantes de la innovación y las dimensiones de la innovación. Los determinantes de la innovación incluyen el liderazgo, las palancas gerenciales y los procesos comerciales, los cuales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo exitoso de la innovación dentro de la organización. Por otro lado, las dimensiones de la innovación comprenden la innovación como un proceso, que responde a la pregunta "cómo," y la innovación como un resultado, que responde a la pregunta "qué" (Crossan & Apaydin, 2010).

### **Dimensiones de la innovación**

Las dimensiones de la innovación describen el "que" y el "como" de los procesos innovadores que se generan dentro de las organizaciones. En el "como", el proceso de innovación requiere de acciones para que se generen resultados innovadores. Este está influenciado por factores internos, como los conocimientos, las capacidades, los recursos que se tienen; pero también influyen los factores externos como son las oportunidades del mercado y las regulaciones normativas que tiene cada país (Crossan, M & Apaydin, M, 2010). En cuanto al "que" hace referencia a los resultados que se tienen de la innovación, los cuales se valoran según las dimensiones: el nivel de novedad del producto, su naturaleza, el grado de impacto que puede generar y el ámbito de aplicabilidad (Crossan, M & Apaydin, M, 2010).

### **Determinantes de la innovación**

Los determinantes de la innovación explican los factores que influyen en la capacidad de desarrollar y mantener en el tiempo la innovación en las organizaciones. El primer factor es el liderazgo, pues con correctas habilidades y experiencias, logrará fomentar una cultura de innovación dentro de la organización en todos sus niveles (Crossan, M & Apaydin, M, 2010). Las palancas gerenciales son herramientas fundamentales para potenciar los esfuerzos que hace la organización en términos de innovación, en el modelo se presenta como la correcta asignación de recursos, cultura organizacional y estructura sólida (Crossan, M & Apaydin, M, 2010).

Como último determinante, se presenta los procesos de negocio, que son el núcleo del desarrollo de la innovación, pues transforman los insumos que se tienen dentro de la organización en resultados innovadores. Las etapas dentro de este determinante son, iniciación y toma de decisiones, manejo adecuado del portafolio, desarrollo e implementación, desarrollo e implementación de proyectos y la comercialización y mercadeo de los productos (Crossan, M & Apaydin, M, 2010).

Estas dimensiones y determinantes trabajan de manera conjunta para asegurar que la innovación no se dé como un evento aislado de la compañía, sino que se dé como un proceso de estrategia continua que impulse la ventaja competitiva de la empresa.

### **3.4 Innovación en el modelo de negocio**

#### **3.4.1 Modelo de negocio**

El concepto de modelo de negocio es amplio y varía según el campo en que se use. Sin embargo, en el ámbito de los negocios se le atribuye a Peter Drucker, por ser el primero en introducir su significado por medio del concepto de “estrategia” que era una palabra que se usaba sólo en el ámbito militar (Drucker, 1954). Según Porter (1991) la estrategia es el desempeño de un entorno competitivo en un entorno empresarial. Sin embargo, la definición de estos dos términos no es la misma.

El modelo de negocio es definido como el objetivo central de una empresa para generar valor para los clientes y como esta hace dinero (Linder, 2000). El modelo de negocio está relacionado con la forma en que la empresa hace dinero y como hace esta para centrarse en una oportunidad dentro del mercado (Palacios, P & Duque, J, 2011) Mientras que la estrategia es la que complementa al modelo de negocio pues le ayuda a identificar el plan para tener una posición única dentro de la oportunidad y tener éxito. Su función es dar un direccionamiento y sentido al modelo de negocio (Palacios, P & Duque, J, 2011).

##### **3.4.1.1 Innovación del modelo de negocio**

La innovación del modelo de negocio se define como la búsqueda de nuevas formas de captar y crear valor para los clientes y sus accionistas, en donde se deben generar ingresos y crear propuestas de valor para todos los que hacen parte en la cadena (Casadesus-Masanell, R & Zhu, F, 2013). Como resultado de todo ese proceso, se genera en la empresa el modelo de gestión de la innovación (Amit, 2001).

En un estudio realizado por (Casadesus-Masanell, R & Zhu, F, 2013) se descubrió que hay muchas empresas dentro del mismo sector que compiten para obtener el mejor modelo de negocio para retener a los clientes. Sin embargo, encontraron por medio de la combinación de siete modelos de negocios distintos que dos empresas se pueden complementar por medio de sus modelos de negocios, pero que realmente el beneficio está en ofrecerle al cliente productos diferenciadores.

Un artículo sobre la innovación del modelo de negocios en el caso de éxito de Nespresso, sugiere que después de analizar su modelo de negocio y estudiar los puntos claves del diseño del mismo, demostraron que la mejor manera de aplicar exitosamente la innovación en el modelo de negocio es por medio de una estrategia de posicionamiento única en la que se alinean la misma lógica para los productos y servicios, el valor añadido, la lógica en las

ventas y el marketing, y una lógica en el sistema de ingresos donde se ofrezcan grandes beneficios para los clientes; concluyendo así que el éxito del modelo en las empresas está en su coherencia, en su carácter único y en su difícil imitación (Matzler, K, Bailom, F, & Von den Eichen, A, 2013).

### **3.4.1.2 Innovación en el modelo de negocio: Business model navigator**

El Business Model Navigator es un marco conceptual que permite a las empresas poder visualizar, crear y analizar el modelo de negocio que tienen. Este modelo se basa en la idea de que la innovación en el modelo de negocio debe ser un proceso continuo que implique una búsqueda constante para crear valor para los clientes y los stakeholder. Según Gassmann et al. (2014), los modelos de negocio deben ser dinámicos y adaptativos a los cambios del mercado y las nuevas tecnologías.

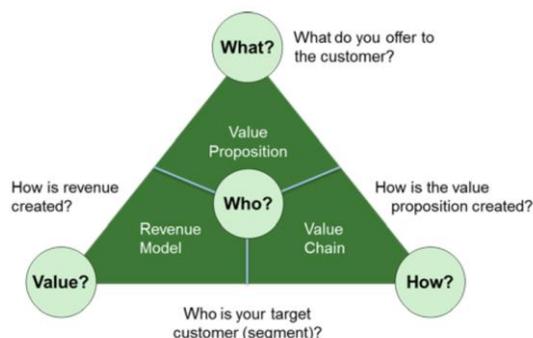
Gassmann et al. (2014) descubrieron que las empresas importantes como lo fueron Kodak, Quelle, Otto, etc, perdían su ventaja competitiva de comercializar sus productos innovadores debido a la falta de adaptabilidad en su modelo de negocio a los cambios del entorno. Sugieren que en el futuro la competencia entre las empresas no va a ser por los productos o tecnologías, sino por el diferencial en los modelos de negocios que se ofrezcan a los clientes.

Esta necesidad de las empresas en cambiar su modelo de negocio lleva a la necesidad de modificar los componentes claves para obtener una ventaja competitiva sostenible. La Gassmann et al. (2014), la innovación en el modelo de negocio implica replantear los recursos que se usan en una empresa, su propuesta de valor, e incluso la relación que se tiene con los clientes. Es por eso, que el BMN intenta ofrecer una perspectiva integral de los componentes del modelo de negocio, para que las empresas se puedan posicionar en un mercado cambiante de manera efectiva.

Es por esto que el BMN identifica 55 patrones de negocio diferentes, que se basadas en la experiencia de diferentes empresas exitosas en los últimos años, que ayudan a identificar preguntas claves a las empresas para que logren innovar efectivamente en su modelo de negocio. Estos 55 patrones se agrupan en cuatro áreas claves, que son, clientes, ofertas, infraestructura y finanzas.

## Figura 7.

### Modelo de negocio- triángulo mágico



**Nota.** (Gassmann et al., 2014, Pg.2)

Para entender mejor el estudio de estos 55 patrones, se empleó un sistema que consta de cuatro dimensiones que explica por medio de una “triángulo mágico” el Quién, el Qué, el Cómo y el Valor del modelo de negocio que se quiere entender (ver figura 5) (Gassmann, O, Frankenberger, K, & Csik, M, The business model navigator: A tool for business model innovation, 2014):

- **¿Quién?:** definir quién es el consumidor. Se debe definir bien el cliente objetivo como dimensión de un nuevo diseño del modelo de negocio.
- **¿Qué?:** responde a la pregunta ¿qué es lo que el cliente valora? O mejor denominada como propuesta de valor.
- **¿Cómo?:** esta pregunta se hace para conocer como se va a construir el modelo de negocio en la empresa por medio de su propuesta de valor.
- **¿Valor?:** se refiere al modelo financiero relacionado con el modelo de ingresos del modelo de negocio. Se pregunta a ¿cómo generar dinero en la empresa?.

El BMN ayuda a las organizaciones a rediseñar y a optimizar su propuesta de valor, sus procesos y su estructura de costos por medio de la innovación en su modelo de negocio (Gassmann et al., 2014). Este modelo se complementa con del triángulo mágico, quien ayuda a dar un enfoque en la necesidad de equilibrar los elementos necesarios para desarrollar un modelo de negocio que sea sostenible, dinámico y competitivo, estos factores son calidad, costos y tiempo (Teece, 2010). Al integrar estos dos modelos la adaptación al nuevo modelo de negocio ayuda a que este pueda adaptarse a las necesidades del mercado y logre crear valor.

## **4 Fase 1: Diagnóstico del AR Project**

### **4.1 Centro de Lenguas y Culturas Extranjeras, Universidad de La Sabana: Caso de estudio**

La Universidad de La Sabana es una institución educativa de educación superior que cuenta con 8.818 graduados de pregrado y 3.065 graduados de posgrado. En 1979 se funda La Universidad de La Sabana como institución de educación superior de carácter privado inspirado por San Josemaría Escrivá de Balaguer. La Universidad inicia su misión de buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, inspirada en la visión cristiana del hombre y del mundo (U. Sabana, 2023a).

Como visión para el año 2029, La Universidad de La Sabana, busca consolidarse como una “universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, fundamentada en el modelo de universidad de tercera generación que contribuye al desarrollo sostenible, para servir más y mejor” (U. Sabana, 2022). En línea con esta visión, La Sabana formuló su plan estratégico en 2016, estableciendo objetivos claros que alinean los esfuerzos de toda la comunidad universitaria, y definiendo los frentes estratégicos que guiarán su desarrollo hasta 2029 (U. Sabana, 2023).

Adicionalmente, la Universidad fue escogida como la sexta mejor universidad para estudiar en el país, según el QS World University Rankings (U. Sabana, 2023). Este ranking evalúa anualmente a más de 800 universidades en el mundo, destacando así a La Sabana como una institución de educación superior de alta calidad. Basado en cifras del 2022, la Universidad ofrece 142 programas, entre los que incluye 24 pregrados, 44 especializaciones, 19 especializaciones médico-quirúrgicas, 45 maestrías y 10 doctorados. Además, ofrece una amplia oferta de programas de educación continua en la que tiene 100 micro cursos, diplomados virtuales y 70 presenciales (U. Sabana, 2023).

En el 2006 la Universidad de La Sabana funda el Centro Internacional de Lenguas y Cultura Extranjera (CILCE), que nace como necesidad de brindar a sus estudiantes y a la misma comunidad el fortalecimiento de las competencias en lenguas extranjeras. Actualmente es una unidad de servicio y negocio de la Universidad, comprometida en ofrecer un amplio portafolio en servicios de idiomas, quien brinda servicios no sólo a la comunidad universitaria, sino también a empresas, instituciones educativas y a personas naturales a partir de los 14 años, por medio del uso de EdTech (Education Technology) como metodología de enseñanza para el proceso educativo en la enseñanza de lenguas extranjeras (CILCE, 2023).

El CILCE colabora con distintas facultades y unidades de la Universidad, para llevar un aprendizaje más integral a las aulas de clase, en donde los estudiantes puedan adquirir competencias lingüísticas que potencien su desarrollo académico y profesional. El CILCE ha desarrollado programas y proyectos que se enfocan a la formación de docentes en el idioma inglés. También procura diseñar y adquirir material didáctico para el aprendizaje de idiomas,

y busca implementar pedagogías didácticas que ayuden a potenciar el aprendizaje de los diferentes idiomas en contextos internacionales (CILCE, 2023).

Dentro de su portafolio, el CILCE dispone de 65 profesores que enseñan cinco idiomas diferentes, entre ellos están el inglés, francés, alemán, italiano y portugués. Dentro de su unidad, también tiene 15 personas que trabajan en la parte administrativa, brindando soporte y experiencia a cada uno de sus estudiantes constantemente. Por otro lado, el CILCE ofrece un portafolio de servicios diseñado para atender diferentes necesidades que sus clientes requieran. Esto se debe a que la unidad tiene identificado siete segmentos de mercado diferentes, haciendo que pueda ofrecer un servicio más especializado y casi que personalizado (CILCE, 2023).

Dispone de certificaciones internacionales, un alto nivel académico de sus profesores y una infraestructura tecnológica y de recursos que supera el índice nacional e internacional (Roncancio, 2024). Adicionalmente, cuenta con un centro de recursos, llamado Studium, el cual ofrece plataformas y recursos variados tanto en físico como en digital, que apoyan y complementan la formación en los diferentes programas que se imparten. Esto brinda la oportunidad a los participantes de los diferentes programas y cursos a tener un primer contacto con el idioma y con contenido temático de estudio (CILCE, 2023).

Como unidad, el CILCE brinda programas académicos para la enseñanza de idiomas tanto para la comunidad interna como a externos. Su compromiso es fortalecer el uso de lenguas extranjeras por medio de la enseñanza y el aprendizaje tanto a nivel cultural como a un nivel académico (Universidad de La Sabana, CILCE, 2023).

#### ***4.1.1 Prioridades estratégicas de La Universidad de La Sabana***

Desde el 2018, La Sabana ha iniciado su camino hacia la transformación institucional y ha logrado definir su propio proceso estratégico a lo largo de estos años. Como mencionó el actual rector de La Sabana Dr. Rolando Roncancio Rachid en su discurso del acto de apertura del año académico de 2021, la Universidad está trabajando en las prioridades estratégicas que ayudarán a centrar los esfuerzos para avanzar exitosamente hacia el propósito que se definió a partir de la ambición, la infraestructura y el crecimiento de la Universidad (Universidad de La Sabana, 2023 b). A continuación las prioridades estratégicas:

- a) **Portafolio ágil:** Crecimiento de los programas que son modelo mixtos e híbridos, virtuales o que son por módulos certificables.
- b) **Aprendizaje Unisabana:** El aprendizaje experiencial sea escalado hasta obtener un impacto tangible y asegurar en todos los programas el aprendizaje para fortalecer una actitud humanista.

- c) **Investigación U3G:** Crear un sistema de investigación, innovación, transferencia y emprendimiento que sean abiertos, integrados y sostenibles que beneficie la investigación para alcanzar un impacto tangible.
- d) **Organización innovadora:** Desarrollar la capacidad organizacional de innovación para impulsar proyectos colaborativos y de trabajo ágil, apoyándose en tecnología predictiva y prescriptiva para la personalización del servicio.
- e) **Ciudadanía inspiradora:** Se basa en acciones de impacto social colectivo que incentiva a la participación de la comunidad y el cuidado del medio ambiente, para formar ciudadanos que inspiren y contribuyan a la sociedad y al bien común.

### Figura 8

*Prioridades estratégicas- memoria académica 2022*



**Nota.** Las cinco prioridades estratégicas que fueron presentadas en la memoria académica del 2022 (U. Sabana, 2022).

De esta manera, el CILCE aporta significativamente a las estrategias de la Universidad como palanca de innovación, puesto que es una unidad de servicio transversal que ofrece programas académicos para la enseñanza de idiomas a las diferentes facultades, dependencias de la Universidad de La Sabana y comunidad externa. Su compromiso radica en fortalecer el uso de lenguas extranjeras, así como también de promover la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes a nivel cultural y académico (Roncancio, 2024).

Este proyecto toma como marco y responde a las prioridades estratégicas de “portafolio ágil”, “aprendizaje Unisabana” y “organización innovadora”.

#### 4.1.2 Estructura organizacional de La Universidad de La Sabana

El organigrama de la Universidad de La Sabana está estructurado de manera jerárquica, reflejando, como se observa en la figura 7, las diferentes áreas que componen la institución.

En el organigrama se puede observar que el máximo líder académico y administrativo es el rector, Rolando Roncancio. De ahí descienden las vicerrectorías, secretarios del Consejo Fundacional, secretario general, Decanos y directores de Unidades Académicas de Carácter Especial, y los directores de las Unidades Administrativas.

**Figura 9**

*Organigrama Institucional de la Universidad de la Sabana*



**Nota.** (Universidad de La Sabana, Organigrama Institucional, 2023)

El CILCE, como unidad transversal de servicios institucionales de la Universidad, está bajo la dirección general de Jairo Rodríguez, quien ocupa el cargo de director general de portafolio. Esta unidad es responsable del diseño curricular y los servicios académicos de la Universidad. Por su parte, el Centro de Lenguas (CILCE) está liderado por Ivonne González, quien se desempeña como directora del CILCE. En la Figura 8 se puede observar con mayor detalle el equipo que trabaja bajo su liderazgo.

**Figura 10**

*Organigrama CILCE*

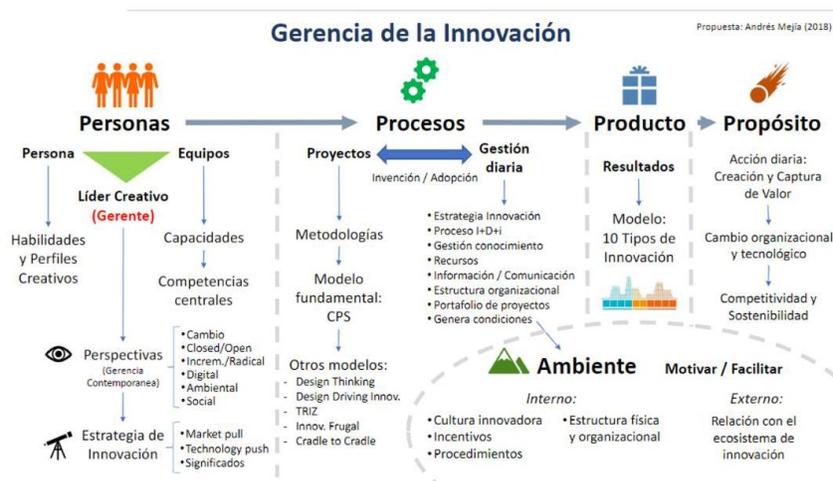


**Nota.** Elaboración propia. El CILCE como parte de la dirección general de Portafolio.

## 4.2 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación

Para el diagnóstico de la gerencia de la innovación dentro del CILCE se usó el planteamiento de las 5 P's de la innovación que propone Andrés Mejía Villa (2018), quien basado en las 4P's de la creatividad planteadas por Rhodes en 1961, utiliza esta herramienta para diagnosticar la gerencia de la innovación dentro de las empresa. Esta propuesta tiene cinco dimensiones que son: persona, proceso, propósito, producto y ambiente. A continuación se usa este planteamiento para hacer un diagnóstico en el CILCE.

**Figura 11**  
5P's de la innovación



**Nota.** Mejía, (2018). Las 5P's de la innovación a partir de las 4P's de la creatividad planteada de Rhodes (1961).

En este modelo se aplicó la entrevista como herramienta de diagnóstico, pero enfocado solamente a la unidad del CILCE, esto para poder determinar cómo se ve la gerencia de la innovación dentro de la unidad (Anexo 3). También se hicieron encuestas específicas para medir la experiencia del cliente (Anexo 11).

**Figura 12**

Diagnóstico usando las 5P's (propósito, procesos y personas)



**Nota.** Elaboración propia

#### 4.2.1 *Personas*

Durante las entrevistas se logró identificar que dentro de la unidad, los colaboradores se encuentran motivados al momento de innovar, pero lamentablemente consideran que no se tiene un proceso que les permita ejecutar las ideas propuestas ni tampoco siente que existista un buen abordaje en cuanto a la innovación. Se encontró también que las personas dentro del equipo del CILCE perciben la innovación como la utilización de tecnología de punta y no como un proceso creativo que dé como resultado final generar valor dentro de la unidad.

#### 4.2.2 *Procesos*

Gracias a que el CILCE es una unidad que hace parte de la Universidad de La Sabana y que trabaja bajo la cultura organizacional de innovación, este puede potenciar la innovación en todos sus procesos, pues se ve apadrinada por esa misma cultura universitaria. Y aunque ha logrado actuar como unidad innovadora gracias a la compra y uso de tecnología que les ha permitido demostrar la capacidad de la unidad frente a otras áreas de la Universidad, el CILCE sigue teniendo retrocesos en los procesos, que hacen que no sean tan eficientes.

Uno de los dolores más grandes que tiene el CILCE a nivel de procesos es el uso del sistema SIGA. Este sistema fue diseñado para pregrado y posgrado, pero no existe un sistema específico para el área comercial, haciendo que repercuta en toda la cadena de valor puesto que no se tiene un sistema operativo ágil.

#### **4.2.3 Propósito**

Realizando las entrevistas e indagando más a fondo con las personas que en ella trabajan, se encontró que la unidad quiere lograr ser rentable y verse como una unidad de negocio de la universidad, que le permita ser evaluada por agentes externos, permitiéndole así poder competir con otras escuelas nacionales e internacionales de idiomas. Sin embargo, se evidencio que aunque tiene claro el objetivo, varios de los “¿Cómo?” aún no son claros ni tampoco han sido efectivamente comunicados en el área.

#### **4.2.4 Producto**

Para el análisis de esta dimensión se tomó como referencia los diez tipos de innovación propuestos por Doblin (1997) con las categorías de oferta y experiencia (citados por Mejía, 2022).

En la categoría de oferta el portafolio que tiene el CILCE se presenta de manera tradicional y se ve que la manera en la que se está vendiendo el producto, es bastante similar a las demás escuelas de idiomas, haciendo que este no tenga ningún factor diferenciador frente a su competencia. Sin embargo, se conoció que actualmente se está trabajando por desarrollar propuestas que contengan elementos innovadores.

Para la categoría de experiencia, se realizaron 89 encuestas a diferentes estudiantes de pregrado que estaban cursando algún nivel de inglés dentro del CILCE. Los resultados mostraron que sólo el 56% de los estudiantes se encontraban “muy satisfechos” o “satisfechos” con las clases que estaban recibiendo. Cuando se les pregunto sobre el aspecto dentro del programa que más les gustaría que mejorara, el 41% respondió que querían que las clases fueran mucho más experienciales y que el contenido estuviera basado en la vida real.

## Figura 13

Diagnóstico usando las 5P's (producto y ambiente)



### Diagnóstico de Gerencia de la Innovación



El **portafolio del CILCE es tradicional** y se presenta como los portafolios de las escuelas de idiomas.

Se están **trabajando algunas propuestas para el diseño de productos con elementos innovadores.**



Existen unos **procesos para la innovación** del CILCE; sin embargo, **no se gestionan de manera adecuada** los procesos para la gestión de la innovación.

Propuesto por Andres Mejía (2018)

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). Innovation and Entrepreneurship. Wiley.

**Nota.** Elaboración propia

#### 4.2.5 *Ambiente*

Gracias a que el CILCE está bajo la cultura innovadora de la Universidad esta se puede evidenciar. Sin embargo, se ve que aunque se quieran hacer esfuerzos por implementar nuevos procesos y metodologías, la manera que se está gestionando no es la más adecuada. Como se pudo identificar en la categoría de procesos, los colaboradores detectaron que el tiempo que les toma en algunos procesos, es mayor al que deberían estar invirtiendo, generando así muchos retrocesos e inconformidades que se ven reflejados con el ecosistema de innovación que se quiere vivir dentro de la Universidad.

## **5 Fase 2: Práctica de Liderazgo Creativo**

### **5.1 Planteamiento del problema**

Después de realizar el diagnóstico y entender cómo se vive la innovación dentro del CILCE y de la universidad, se entiende que se debe continuar fortaleciendo la tendencia de los programas de educación continua y e impulsar el aprendizaje de idiomas con propósitos específicos, más allá del inglés e idiomas en general. El CILCE, al haber pasado de ser una unidad académica a ser una unidad de negocio en el 2019, ha venido presentado algunos retos en su crecimiento. Al conversar con la directora general del CILCE Ivonne González de Prinday , se manifiesta que se debe “*seguir en el medio buscando oportunidad de negocio para fortalecer el portafolio que se brinda al usuario interno y externo*”. (González, 2024).

Durante el proceso de definición de problema, se llevaron a cabo diferentes sesiones con el equipo del CILCE y la directora general, que contaron también con procesos iterativos. Al inicio de las sesiones se relacionaba el problema con el área administrativa o incluso desde el área del marketing. Sin embargo, durante las sesiones de análisis, se determinó que estos enfoques eran muy tácticos y que permitirían dar una solución creativa, puesto que el problema era bastante operativo. Cuando se itero nuevamente en la fase de evaluación de la situación, se encontró que el problema radicaba más en el modelo de negocio que se estaba usando.

Para comprender el origen del problema en el modelo de negocio del CILCE, es necesario entender el contexto del 2020, cuando la restructuración de la unidad impactó negativamente a la tasa de recompra. Esto significó para el CILCE una disminución en la retención de los clientes y decrecimiento en las ventas, lo que repercutió directamente en sus ingresos. Además, las deficiencias en el área comercial son evidentes, junto con la que presenta el modelo de negocio, tales como bajo reconocimiento del mercado, disminución en las ventas, y el crecimiento limitado en los programas de idiomas.

### **5.2 Justificación**

El CILCE como unidad de negocio de la universidad de La Sabana, se estableció con el objetivo de ampliar el portafolio de servicios y productos, dirigido a la comunidad interna, externa y a los clientes corporativos, queriendo posicionarse en el mercado. Sin embargo, debido a los diferentes perfiles de usuarios que se manejan, el modelo de negocios actual dificulta la visión integral sobre la forma que se le entrega valor al cliente.

A pesar de los esfuerzos que la unidad ha hecho por ofrecer recursos, tecnologías y servicios innovadores en su portafolio, no ha sido suficiente para satisfacer a un mercado que cambia constantemente. El mercado le exige al CILCE que se adapte rápida e ininterrumpidamente, para poder garantizar la entrega de valor de tal manera que responda a las necesidades con soluciones adecuadas.

Además de esto, al implementar una solución creativa para el CILCE, permitirá que la unidad amplie su conocimiento en estas metodologías. Esto permitirá a que no sólo el equipo del CILCE trabaje individualmente, sino que también trabajé de manera colaborativa con equipos multidisciplinares. Esto podría posicionar a la unidad como ejemplo dentro de la universidad, gracias a su visión innovadora y estratégica que colabora con otras unidades de la universidad y que desarrolla soluciones sistemáticas.

### 5.3 Objetivo de la práctica de Liderazgo Creativo

Desarrollar competencias de liderazgo creativo mediante la aplicación del modelo del CPS, para lograr proponer e implementar soluciones innovadoras que puedan optimizar el modelo de negocio del CILCE, alineado con las estrategias de la Universidad de La Sabana y que permita el crecimiento, atracción y generación de nuevos clientes.

### 5.4 Marco Conceptual práctica de Liderazgo Creativo

En la fase de la evaluación de la situación se tuvo en cuenta el discurso de apertura del rector del 2024, donde se tomaron tres elementos claves para el trabajo. Estos fueron:

1. Los cambios y la transformación que quiere la universidad para convertirse en una U3G.
2. Tomar de las prioridades estratégicas un cambio dentro del portafolio ágil para ser una organización innovadora.
3. Ser partícipe de los comportamientos ganadores de “servir más y mejor”.

## Modelo Canvas

**Figura 14**  
Modelo Canvas



**Nota.** Elaboración propia del modelo Canvas.

El modelo CANVA es una herramienta visual diseñada por Alexander Osterwalder & Pigneur (2010), en la que se busca ayudar a estructurar modelos de negocios de manera clara y práctica por medio del diseño, análisis y optimización de los modelos actuales. Este modelo

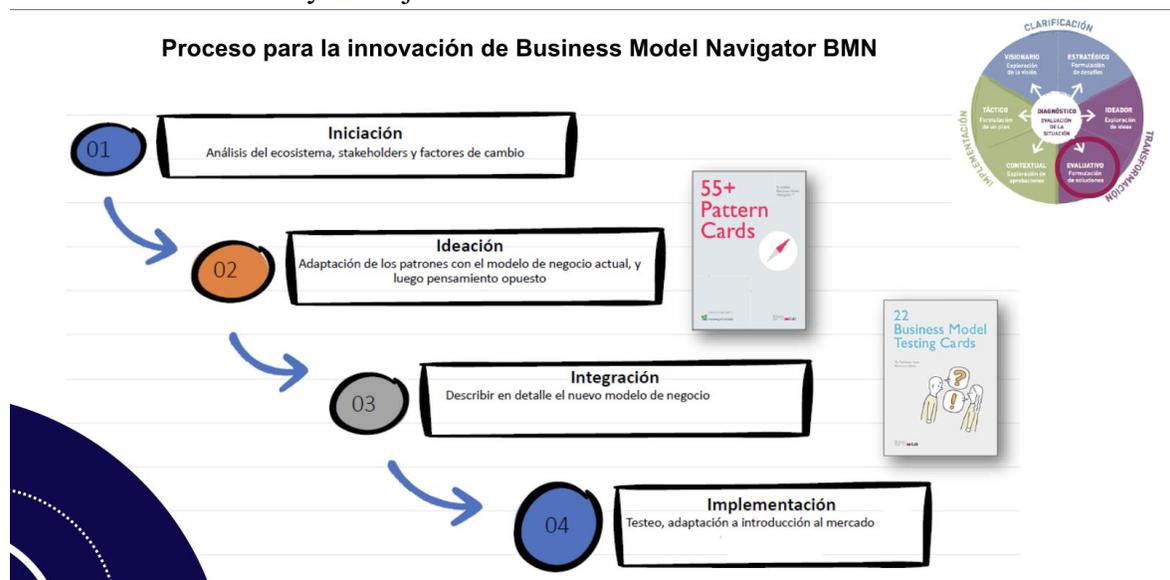
usa nueve componentes claves que describen la creación y entrega de valor de una empresa (Osterwalder, A & Pigneur, Y, 2010). Dentro del contexto del CILCE, se utilizó para analizar y definir la propuesta de valor, los canales, la relación con el cliente, el segmento y las fuentes de ingreso.

Esto con el fin de identificar los puntos claves que se debían ajustar en el modelo de negocio actual para poder satisfacer las necesidades del cliente y del mercado, y poder crear uno nuevo.

### Proceso de innovación del BMN y sus 55 tarjetas

**Figura 15**

Proceso de innovación y 55 tarjetas del BMN



**Nota.** Elaboración propia

El proceso de innovación de BMN nace en la universidad St Gallen en Alemania, donde por medio de un laboratorio, ha logrado ayudar a más de 200 empresas a desarrollar modelos de negocio innovadores con 55 patrones que permiten redefinir el modelo de negocio. Este proceso comprende 4 fases: iniciación, ideación, integración e implementación (Gassmann et al., 2014).

Las 55 tarjetas se crean a partir de un análisis hecho a los modelos de negocio de 250 empresas exitosa y se identifican en 55 patrones recurrentes que las empresas pueden usar para innovar y transformar sus modelos de negocios. Estás tarjetas abarcan cuatro dimensiones principales: cliente, oferta, infraestructura y finanzas. Cada tarjeta describe un patrón específico como por ejemplo modelo de negocio “Freemium”, “long-tail”, “crowdsourcing”, entre otros (Gassmann et al., 2014).

## **5.5 Aplicación de las etapas del CPS en la Fase 2**

Se expuso la propuesta a Ivonne González de Prinday como cliente y directora general del CILCE el cual aprobó trabajar sobre el problema definido y poder contar con un equipo multidisciplinario para obtener resultados esperados, planeación y ejecución de las actividades a realizar. Este trabajo se le presentó a modo de consultoría, en donde se le expuso el problema identificado, el tipo de cliente y segmento con el que quería trabajar, el equipo con el que se trabajó, la propuesta y la planeación de actividades. Este documento se encuentra en el apartado de anexos.

A continuación, se explicará el proceso de aplicación de CPS y sus etapas que se desarrollaron:

(La evidencia de este trabajo se encuentra a partir del Anexo 2)

### ***5.5.1 Etapa 1: evaluación de la Situación***

Esta etapa se realizó entre los meses de enero y febrero del año 2024, iniciando la evaluación a partir del discurso de apertura que dio el rector de la universidad, donde se tomaron los tres elementos claves para trabajar en el CILCE, descritos en el apartado del marco conceptual de este trabajo.

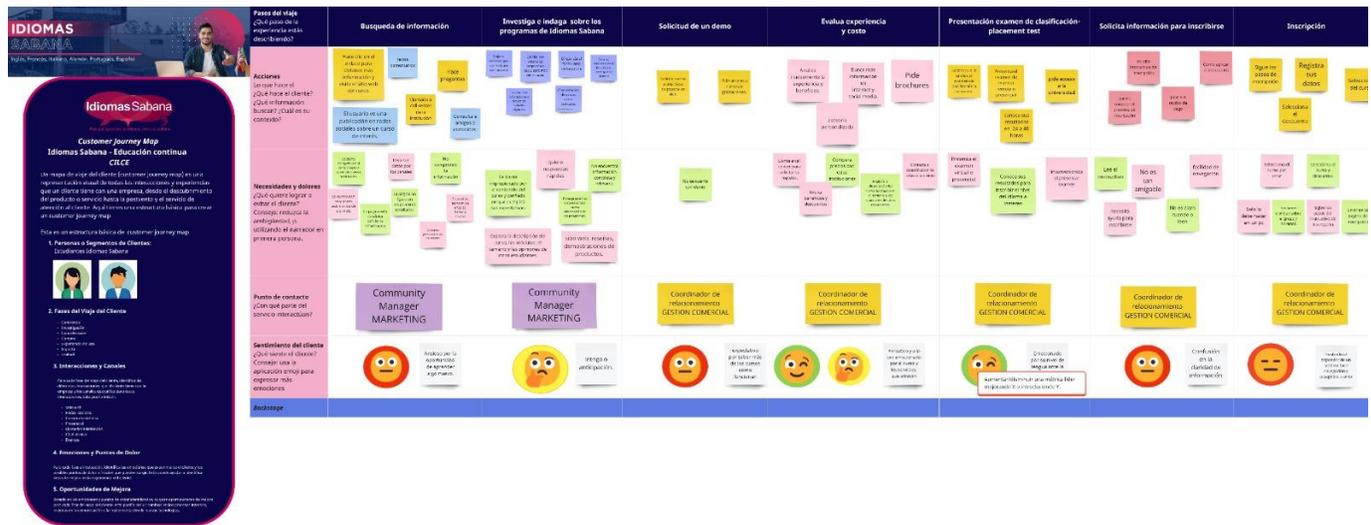
Desde ahí como partida de inicio, se hicieron 14 entrevistas a stakeholders, se realizó un árbol de problemas, un journey map del cliente y se logró hacer algunas sesiones con los estudiantes para conocer la opinión del cliente directo. Dentro de esa primera evaluación, se encontró que se debía mejorar la cadena de valor del cliente, al igual que trabajar para dar un servicio más personalizado y entender mejor sus necesidades (anexos 1, 2 y 3).

En esta etapa durante las entrevistas a los stakeholder, se hicieron diferentes encuentros con cada uno de manera virtual y presencial. En estas sesiones se les explicó la metodología del CPS, la fase de evaluación en la que se encontraban y el objetivo principal de la entrevista. Después de realizar las 14 entrevistas, se lograron obtener diferentes insights que permitieron ahondar en el problema identificado. Estas ideas fueron escogidas después de haber sido agrupadas para la identificación del problema. (Dentro de las entrevistas está la conversación que se tuvo con la directora de relaciones internacionales de La Sabana, Alejandra González.

El árbol de problemas se desarrolló en el febrero del 2024 y se usó como técnica para lograr profundizar en el problema central, sus causas (raíces) y sus efectos (ramas). Así mismo, el 24 de febrero de 2024, en una sesión de ideación con estudiantes externos de Idiomas Sabana, se elaboró un mapa de viaje (customer journey). Este ejercicio permitió analizar el recorrido y experiencia como usuarios de los programas del CILCE, ayudando a identificar como se está viviendo esa experiencia de los programas de idiomas.

***Figura 16***

# Customer Journey del cliente



**Nota.** Elaboración propia

A su vez en febrero del mismo año, se desarrolló una sesión de brainstorming que se realizó con estudiantes de idiomas Sabana. Los estudiantes ahondaron en oportunidades de mejora para su experiencia en los programas de Idiomas lo que permitió identificar otros factores que están incidiendo en el problema como modelo de negocio del CILCE.

Dentro del diagnóstico realizado, se quiso conocer el comportamiento de tres de los siete segmentos con los que trabaja el CILCE. Para esto, se escogió el segmento de estudiantes de pregrado, Idiomas Sabana 1:1 y español para extranjeros. Después de realizar varias encuestas y entrevistas. Algunos de los hallazgos encontrados dentro de cada segmento fueron:

- Estudiantes de pregrado: se realizó una encuesta de satisfacción, donde se obtuvieron 89 respuestas de estudiantes de pregrado del periodo académico 2024-1. Los resultados muestran que el 47% de los encuestados no coincidieron que la metodología de enseñanza sea la más efectiva. 35 de los estudiantes encuestados, considera que las clases deben ser más experienciales y menos magistrales, arrojando a su vez que sólo 42 estudiantes considera que los materiales que se usan no son didacticos (anexo 12).
- Idiomas Sabana 1:1 (estudiantes externos a la universidad): se realizó una encuesta abierta sobre las preferencias al tomar programas de idiomas en general, se obtuvieron 202 respuestas. Los resultados muestran que los usuarios prefieren tomar clases “hyflex”, es decir presencial/virtual. También manifiestan que les gusta más las clases sincrónicas. Los motivos principales para aprender otro idioma son el crecimiento

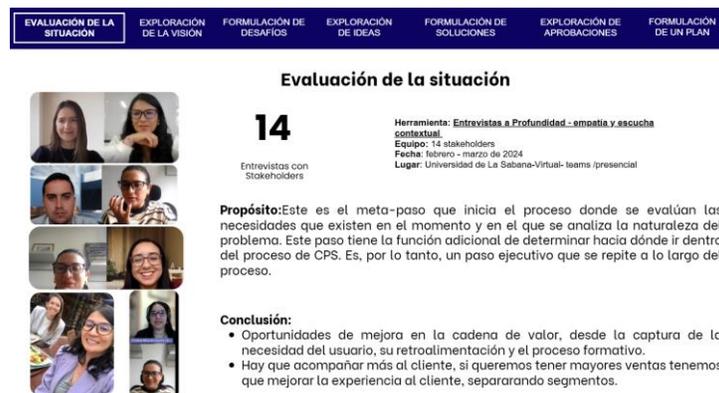
profesional, el trabajo y poder viajar. La competencia que desea desarrollar más este segmento es la conversacional (anexo 13).

- Español para extranjeros: durante el periodo del 2024-1 hubo solo 10 estudiantes que vinieron a tomar clases de español a la Universidad (para esta muestra no se consideraron diplomáticos, licitaciones ni estudiantes de movilidad). En las observaciones encontradas a partir de investigación externa y charlas con alguno de ellos, se encontró que los extranjeros quieren que el aprendizaje de un idioma sea experiencial, aprendiendo de la cultura mientras viajan, y reconocen que tienen algunas dificultades al encontrar recursos de aprendizaje de calidad que no sea fuera del aula (anexo 15).

Finalmente, se realizó como herramienta de obtención de datos cualitativa la recolección de datos numéricos dentro del CILCE. Esta información arrojó que la tasa de recompra en los últimos cuatro años no ha superado el 30% y la participación de los estudiantes es mínima.

Sin duda, al implementar estas herramientas y técnicas de recolección de información, se concluye que el CILCE presenta deficiencias en estrategias de innovación lo cual está infiriendo en la experiencia de usuario, modelo de negocio y procesos.

**Figura 17**  
Etapa 1



**Fuente.** Elaboración propia

### 5.5.2 Etapa 2: Exploración de la visión

El desarrollo de esta etapa se impartió en marzo del 2024, de manera presencial en el coworking de los laboratorios de innovación Living Lab de La Universidad. Se contó durante una hora con 12 participantes del equipo del CILCE y 1 profesora de la EICEA, en donde se

les informó que el propósito de esta etapa era la identificación de la visión o estado ideal que se tiene cuando un problema se resuelve.

Una vez explicado el objetivo de la sesión, se le explicaron los criterios a tener en cuenta durante la sesión y se les brinda contextualización de lo que se encontró en la etapa anterior. Así mismo, se les explica que durante esta etapa se va a usar el pensamiento tipo divergente y convergente, y lo que se espera de cada uno.

A continuación se hace un warm-up, en donde se utiliza el juego de STOP para dar inicio a la sesión y se procede a usar la primera herramienta, que fue excursión mental. Lo asistentes veían imágenes e iban escribiendo en post-its sus ideas, mientras que se les hacía preguntas tales como... ¿Cómo se imaginan cuando el problema esté solucionado? ¿Cómo se siente al haber logrado su objetivo? ¿Quién más se alegra de que esto haya sucedido?.

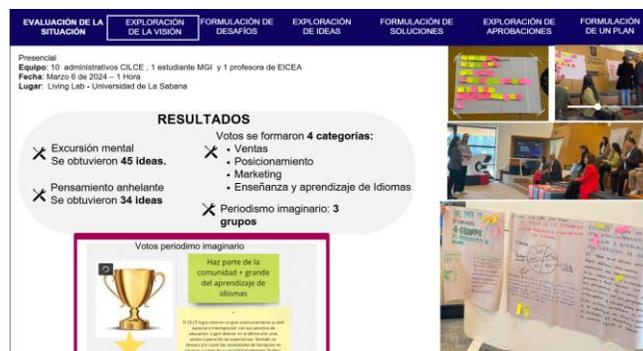
Luego, se procedió a utilizar la herramienta de pensamientos anhelante, buscando que los participantes hicieran una lista de visiones o situaciones reales, usando post-it y empezando la frase con “sería fabuloso sí...”, “Sería ideal sí...”, Sería terrible sí...”.

La actividad continuó con la herramienta de convergencia de periodismo imaginario, en donde se les pidió que se hicieran en grupos y escribieran a tipo de reportaje un artículo breve que hablará del éxito que ha logrado al superar los desafíos a los que se está enfrentando, describiendo vívidamente el futuro como si fuera una realidad. Luego por medio de la herramienta de hits y votación, se escogió la siguiente visión (véase también en la figura 13):

*El CILCE logra obtener un gran posicionamiento a nivel nacional e internacional con sus servicios de educación. Logró obtener en el último año unas ventas superando las expectativas. También se destaca por cubrir las necesidades de formación en idiomas a través de su modalidad “hyflex”.*

### Figura 18

Etapa 2: exploración de la visión



Fuente. Elaboración propia

### 5.5.3 Etapa 3: Formulación de desafíos

El desarrollo de esta etapa se impartió el 6 de marzo del 2024, de manera presencial en coworking de los laboratorios de innovación Living Lab, contando por una hora con 12 participantes del equipo del CILCE.

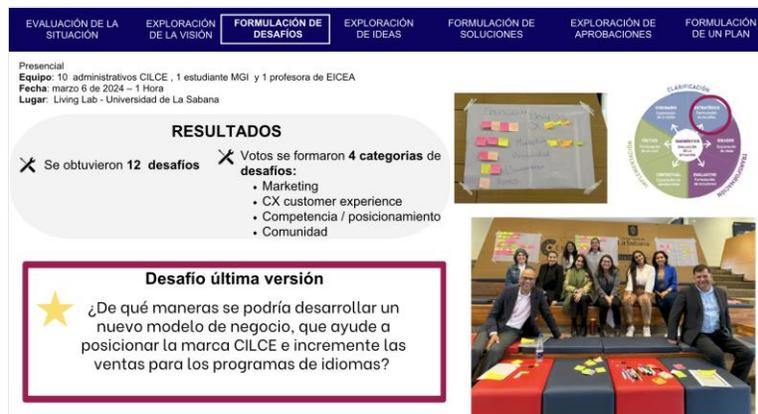
La herramienta divergente utilizada fue el enunciado de desafíos, que consta en identificar los obstáculos o barreras que enfrentan para lograr alcanzar el resultado deseado. Se les pide a los participantes que observen la visión que surgió en la etapa anterior, y se les pide a continuación que generen algunos desafíos que le lleguen a la mente. *¿Cómo podemos? ¿Cómo podríamos? ¿De qué maneras podríamos? ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que...?* son preguntas que se usan en esta herramienta para ayudar a los participantes a generar mínimo 10 ideas.

Antes de continuar, se aseguró que los enunciados definidos hayan sido hechos de manera efectiva, usando la herramienta de policía de desafíos, este ejercicio se realizó por parejas y se les pidió que compartieran con su pareja el desafío. Una vez redactados los desafíos por parejas, con la herramienta hits/votos, las parejas votaron por los desafíos que más les llamarán la atención.

Al finalizar, todo el grupo, dividió los desafíos por temas y entre todos votaron por el desafío con el cual querían trabajar. Como desafío final se escogió el siguiente: *¿De qué maneras se podría desarrollar un nuevo modelo de negocio que ayude a posicionar la marca CILCE e incrementa las ventas para los programas de idiomas?*

### Figura 19

#### Etapa 3



**Nota.** Elaboración propia

### 5.5.4 Proceso de iteración

Al realizar las sesiones previas de evaluación de la situación y la clarificación, se realizó una sesión de brainstorming con estudiantes externos de idiomas Sabana y otro con el equipo del

CILCE enfocada a la formulación de desafíos. Al escuchar sus ideas se identificó que el problema inicial (versión 1) y el desafío planteado durante la sesión, necesitaba una reestructuración. Este ajuste, lo que buscaba, era garantizar la claridad y coherencia de la evidencia que se había recopilado, para asegurar que el desafío que se iba a plantear fuera abordable dentro del proceso creativo. Por esto mismo, se concluyó que el enfoque dado en el problema estaba más orientado a la gestión administrativa y debía tener un cambio.

De igual manera, durante la socialización del día 4 de abril del 2024, y tras analizar el diagnóstico junto al director del proyecto y el director de la maestría, se lograron identificar los factores claves para lograr la ejecución exitosa del ejercicio académico por medio del CPS. Se concluyó a partir de ese análisis que el problema corregido y enfocado al modelo de negocio está en sintonía con los avances realizados. Posteriormente, este cambio se revisó con el cliente y fue aprobada la iteración en la reformulación del problema. Como resultado de este proceso, se determinó que el problema no solo radica en la experiencia del usuario, sino que abarca aspectos fundamentales del modelo de negocio.

A continuación se presentan las iteraciones que se hicieron en cuanto al problema y los desafíos:

#### Problema versión 1:

*El CILCE tiene una oportunidad de mejora en el seguimiento, prospección y gestión del servicio en la experiencia de los estudiantes, lo que lleva a la no identificación temprana de su insatisfacción ni su retroalimentación integral, ocasionando una tasa baja en la recompra en los cursos, incidiendo negativamente a la retención y el crecimiento de ventas, todo reflejado en los ingresos estaba enfocado en únicamente experiencia de usuario.*

#### Problema corregido:

El modelo de negocio del CILCE presenta ineficacias, que se manifiestan en bajo reconocimiento en el mercado, disminución en las ventas y lento crecimiento en los programas de idiomas.

#### Desafío versión 1 :

¿De qué manera se puede implementar estrategias en el CILCE para innovar en la experiencia de usuario para tener una mayor recompra en sus productos con sus clientes a nivel nacional e internacional?

#### Desafío final:

¿De qué maneras se podría desarrollar un nuevo modelo de negocio que ayude a posicionar la marca CILCE e incremente las ventas para los programas de idiomas?

### **5.5.5 Etapa 4: Exploración de ideas**

Una vez la etapa de la clarificación estuvo completa, nos adentramos a la segunda etapa que es la de transformación. Aquí se manejó la exploración de ideas y formulación de soluciones en un solo bloque de 2 horas. En la primera hora se trabaja exploración de las ideas y la segunda hora se pasaba a la formulación de soluciones.

En total se realizaron 4 sesiones entre marzo y abril del 2024, las sesiones se hicieron de manera presencial en el laboratorio de living lab Coworking de la universidad de La Sabana, y de manera virtual por medio de Microsoft teams. Para cada sesión se contó con diferentes grupos multidisciplinarios de la Universidad, en donde se tuvo el apoyo de 8 personas entre las que estaban administrativos del CILCE, egresados de la Universidad y un director de la Universidad.

En cada sesión se dio a conocer a los participantes las etapas que se habían desarrollado hasta la fecha y se les dio a conocer el objetivo de la sesión. En cada sesión se utilizaron dos herramientas de divergencia, brainstorming y conexiones forzadas. Después, se invitó al grupo a que compartiera sus ideas en voz alta y colocara los post-its en un mural para que todos pudieran ver las ideas que habían salido del ejercicio.

Para el pensamiento convergente se usó la exploración de ideas, hit de diagrama de afinidad y votaciones. Una vez que tuvieron una primera ronda de ideas, se organizaron por temas y se agruparon por medio del "diagrama de afinidad". Posteriormente, se presentó por medio de un prototipo la solución, en donde se mostraba la visión, el reto dado, el nombre que le daban a la solución y la descripción de la solución. De las 4 sesiones realizadas surgieron 332 ideas acotadas en 10 propuestas de solución.

A continuación algunas ideas seleccionadas como pilares para la siguiente fase de formulación de soluciones:

- Desarrollar una APP para el plan de apoyo al estudiante con AI basado en su desempeño.
- Programa internacional abroad experience and quality, sin importar el nivel del estudiante.
- Living Languages: un paquete de experiencias para vivir el aprendizaje de lenguas de forma lúdica, flexible, experiencial y personalizada.
- LINGUA AI: plataforma digital que crea una ruta de aprendizaje orientada a los gustos e interés del estudiante, construida por medio de módulos de aprendizaje y apalancada con inteligencia artificial.
- Estrategias de relacionamiento a nivel nacional e internacional.

**Figura 20**  
*Etapa 4*



**Nota.** Elaboración propia

### 5.5.6 Etapa 5: Formulación de soluciones

Esta etapa se desarrolló entre los meses de abril a agosto del 2024. Como ya fue descrito anteriormente, durante la fase de exploración de ideas, se conocieron las 10 propuestas de solución que salieron a partir de las sesiones que se tuvo con los diferentes grupos que nos apoyaron. Sin embargo, para esta fase se quiso iterar y trabajar conjuntamente de la mano de la decisora Ivon González, la directora del CILCE con base al diagnóstico que se realizó a partir de los tres segmentos con el que el área trabaja.

Para esto se decidió usar la metodología de innovación de modelo de negocio conocida como The Business Model Navigator (BMN), para darle a las ideas que se generaron, un mejor desarrollo. Para esto se hizo una sesión presencial en las instalaciones de la Universidad, para revisar con el equipo del CILCE las 55 tarjetas con las que trabaja el modelo y poder generar soluciones innovadoras para formar un nuevo modelo de negocio para el CILCE.

Para esta fase y con base al diagnóstico realizado anteriormente sobre los tres segmentos con los que trabaja el CILCE, se desarrolló una formulación de solución a partir de sesiones de trabajo conjuntas con Ivonne González y el equipo, en donde se convergieron las ideas obtenidas en la fase anterior y el uso del BMN.

Durante las sesiones se desarrolló primeramente un lienzo del modelo CANVAS para cada segmento. El objetivo de este lienzo era identificar un nuevo modelo de negocio y desarrollar el “triángulo mágico” que permite dar una visión más amplia sobre el cliente objetivo. Para el ejercicio del “triángulo mágico” se identificó a detalle la descripción del cliente, cual es la motivación que lo lleva a estudiar un idioma y que barreras, alegrías y dolores presenta frente al CILCE.

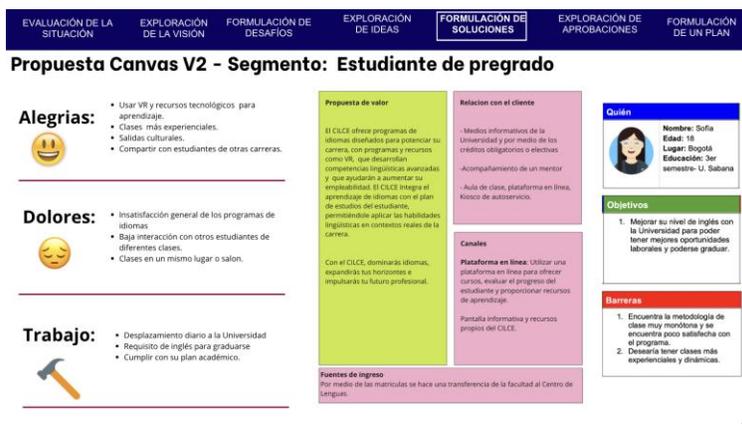
En cuanto al modelo CANVA, se usó como herramienta visual y práctica para estructurar de manera clara y concreta la nueva idea de negocio que se quería desarrollar para cada segmento. Aunque se desarrollaron los bloques que tiene el modelo CANVA, se hizo énfasis en la propuesta de valor, la relación con el cliente, el segmento del cliente, los canales y la fuente de ingreso. En los anexos se encuentra el ejercicio realizado para cada segmento.

Para poder lograr integrar el modelo CANVAS desarrollado anteriormente con el modelo de Business Model Navigator (BMN), se emplearon las 55 tarjetas para revisar las ideas desde una perspectiva opuesta, permitiendo así integrarlas y hacerlas converger en cada segmento. Este enfoque facilitó identificar propuestas relevantes que también emergieron durante la fase de transformación del proceso creativo CPS. Para este ejercicio académico se determinó que las tarjetas o modelos de negocio que se iban a usar para el desarrollo de la solución iban a ser:

- Segmento de pregrado:
  - Tarjeta 5- Barter: se hace un trueque sin necesidad de dinero.
  - Tarjeta 9- Crowd- Sourcing: La solución a un problema es dada por una multitud anónima. Los contribuyentes reciben una pequeña recompensa.
  
- Segmento vive español 1:1:
  - Tarjeta 1- Add On: La oferta principal tiene un precio competitivo y existen varios extras que aumentan el precio final El cliente adapta el valor según sus necesidades.
  - Tarjeta 14- Experience selling: el valor de un producto aumenta con la experiencia que se ofrece al cliente.
  - Tarjeta 45- Self-service: Una parte de la creación de valor se transfiere al cliente a cambio de un precio más bajo del producto o servicio.
  -
  
- Segmento Idiomas Sabana 1:1:
  - Tarjeta 18- Freemium: la versión básica de una oferta se regala de forma gratuita con la esperanza de persuadir a los clientes a pagar por la versión “premium”.
  - Tarjeta 1- Add on
  - Tarjeta 45- Self-Service

**Figura 21**

Segmento estudiante de pregrado: perfil del cliente y modelo CANVA



**Nota.** Elaboración propia

### 5.5.7 Presentación del prototipo

Con base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores, usando la metodología del BMN y las 10 ideas obtenidas en la exploración de soluciones, se presenta a continuación las tres soluciones desarrolladas, correspondientes a cada segmento (para revisar a detalle las ideas que salieron del uso de cada tarjeta, revisar a partir del anexo 20).

#### Segmento estudiante pregrado:

**Propuesta:**

**Nombre:** Diversilingua

**BMN tarjeta usadas:** Tarjeta No. 5 (Barter) y No. 9 (Crowd- sourcing)

**Solución:** Crear un modelo de aprendizaje para los estudiantes de pregrado basado en un sistema de recompensas, en donde podrán aprender el idioma inmerso en realidad virtual y actividades experienciales aprendiendo a usar el idioma en la vida cotidiana. Se tendrá un programa de “Challenge Experience” para resolver problemas reales del CILCE. Se promoverán más actividades como la creación de contenido en inglés por parte de los estudiantes y poder practicar el idioma.

### Segmento estudiante de español 1:1:

**Propuesta:**

**Nombre:** Linguistic journey: ¡ Speak and live in Spanish with Sabana!

**BMN tarjeta usadas:** Tarjeta No. 1 (Add On), No. 14 (Experience Selling) y No. 45 (Self service)

**Solución:** Se ofrecerá una experiencia de aprendizaje inmersiva y personalizada a través de realidad virtual, viajes experienciales por Colombia: Los estudiantes practicarán español en situaciones reales y crearán contenido divertido en redes como TikTok para compartir sus aventuras. Las ventas de nuestros cursos se realizarán mediante recorridos virtuales en 360 grados, que permitirán a los futuros estudiantes conocer nuestras modernas instalaciones y la seguridad de nuestro campus.

### Segmento estudiantes Idiomas Sabana 1:1:

**Propuesta:**

**Nombre:** Sabana Living languages

**BMN tarjeta usadas:** Tarjeta No. 18 (Freemium), No. 1 (Add On) y No. 45 (Self service)

**Solución:** Ofrecer demos gratuitos para que futuros estudiantes conozcan la experiencia de participar en los programas de inglés. Además, se ofrecerán gratis webinars enfocado en temas de tendencia en inglés y clases de inglés por un día de esta manera persuadir a las personas a pagar por el curso. Además, durante el desarrollo de las clases, se combinarán la presencialidad con una amplia gama de servicios adicionales con costo, como salidas donde se pondrá en práctica el idioma y según preferencia del estudiante, como cinefóruns, visitas a museos y clases de cocina en inglés, entre otros. Por último, crear un plan de referidos que incentivará a los estudiantes a recomendar los cursos.

#### 5.5.8 Etapa 6: Exploración de aprobaciones

El 30 de agosto del 2024 en las instalaciones de la Universidad, se expuso de manera presencial ante los 5 miembros de la Comisión, el cliente y la directora general, los resultados obtenidos. La sesión comenzó con una presentación general de los tres prototipos y una explicación del objetivo general de la sesión. Posteriormente se realizó un análisis de los posibles asistores y resistores que permitieron el abordaje de las propuestas de solución. El

análisis se realizó con la herramienta de Stakeholder Analysis, que ayuda a identificar las personas que apoyan o detienen la implementación de una solución (véase figura 17).

Para la identificación de los actores claves que están involucrados en la solución, la herramienta guía por medio de preguntas como; “¿Quién está satisfecho o insatisfecho con la situación actual?”, “¿Qué es importante para el actor?”, entre otras. A parte, cada actor se clasificó dentro cinco categorías como respaldo fuerte, respaldo moderado, neutralidad, oposición moderada y oposición fuerte, para luego analizar y definir las acciones que se deben considerar para que el actor brinde su apoyo a la propuesta. Una vez hecho este análisis, se logró generar un entorno que fuera favorable para exponer la propuesta de la solución.

Después de exponer la solución, los stakeholders realizaron algunas anotaciones y procedieron a aprobar la propuesta. Después de dar la sesión por finalizada, se les invitó a los participantes a que por medio de un “kit de partes de cuerpo” que se les fue entregado aleatoriamente, lograrán expresar por medio del órgano asignado las emociones y pensamientos que habían tenido sobre la propuesta que se les acaba de presentar y del trabajo que se había hecho durante los últimos nueve meses con el CPS.

Como reflexión final de esta sesión, se pudo evidenciar que no siempre las personas que se piensan que son resistentes, lo son. Quien se creía que iba a apoyar la idea estuvo como oposición moderada. Sin embargo, tres de los participantes que se consideraron neutrales, terminaron siendo apoyo moderado y sólo uno termino siendo oposición moderada. estuvieron neutrales y solo 1 apoyo moderado el cual se consideró la resistencia a las propuestas más sin embargo se expuso la formulación del plan acordado con la cliente y directora general.

**Figura 22**  
Herramienta de Stakeholder Analysis

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	Clarificación					Transformación		Implementación	
	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN			
Objetivo: Desarrollar un modelo de negocio CILCE y explorar las aprobaciones con Asistentes y Resistentes									
Interesado	Demanda Educativa	Demanda Tecnológica	Salud	Actividad Extracurricular	Presupuesto	¿Qué es importante para ellos?		Acciones para obtener su apoyo	
Ivonne González de Pinzón Directora General CILCE	X				O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar ventas</li> <li>generar resultados tangibles</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar resultados.</li> <li>Realizar acciones de acuerdo con lo planeado.</li> <li>Avanzar hacia la mejora continua.</li> <li>Introducir la innovación.</li> </ul>	
Jermaine MacDougal Directora de Marketing e ELT				X	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar ventas</li> <li>generar resultados tangibles</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar resultados.</li> <li>Realizar acciones de acuerdo con lo planeado.</li> <li>Avanzar hacia la mejora continua.</li> <li>Introducir la innovación.</li> </ul>	
Luz Stella Hernández Directora de Programas			X		O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porque afecta o inflere a los profesores que solo deben dictar clases y no actividades extracurriculares</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr captar y contribuir desde la gestión educativa ventas de manera desinteresada.</li> </ul>	
Maria Catalina Caro Directora de innovación			X		O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda en la tecnología para la oferta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr las ventas y mejorar el margen y cantidad de prospectos y venta final.</li> </ul>	
Monica Pinzon Jefe Administrativa			X		O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto para las actividades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr las ventas y mejorar el margen y cantidad de prospectos y venta final.</li> </ul>	

**Nota.** Elaboración propia.

### 5.5.9 Etapa 7: Formulación de un plan

Para la fase de la formulación de un plan, se acordó con la cliente y la directora general trabajar sólo con el segmento de idiomas Sabana. Para este segmento se definieron las estrategias, acciones, fechas limites, responsables y los resultados esperados.

El objetivo principal de esta etapa fue estructurar un plan detallado que permitiera identificar los pasos necesarios para los siguientes seis meses de trabajo. Se identificaron, también, mecanismos para medir el progreso y gestionar los posibles riesgos. El pasado 9 de septiembre de 2024 se llevó una mesa de trabajo con el equipo del CILCE. Durante esta reunión, se acordó implementar el plan presentado, pero permitiendo combinar algunas actividades que ya se venían usando desde el área mercadeo.

En la figura 18, se puede ver el plan de acción que se desarrolló para esta etapa, en donde se definieron las tareas específicas, los tiempos y los responsables de cada acción. En total, se presentaron seis propuestas a corto plazo.

**Figura 23**

Primera parte del plan de acción para el segmento Idiomas Sabana 1:1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
<p>Parte 1: Promoción y ventas (SEPT/NOV 2024)</p> <p>Objetivo: Desarrollar el plan de implementación para ejecutar las estrategias y acciones planteadas para modelo de negocio del CILCE</p> <p>Sabana Living languages</p> <p>Segmento de Idiomas Sabana - Programa de Inglés</p>						
Estrategias	Acción	Fecha Limite	Responsable	Resultado Esperado		
1. Actualizar <i>brochure</i> exclusivo para Idiomas Sabana	<p>Mesa de trabajo con Directora General CILCE, miembros de la comisión del CILCE para</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinir diseño y contenido servicios y experiencias del portafolio para Idiomas Sabana 2025.</li> <li>Página web con blog sobre tendencias para estudiar idiomas y testimonios de los programas de CILCE</li> </ul> <p>Herramienta principal de atención y gestión desde el front y servicio</p>	13/09/2024	Lider de comunicaciones y publicidad	Diseño exclusivo y definido para Idiomas Sabana cual es el valor diferencial nuestro? por qué adquirir programa inglés con el CILCE?		
2. Diseño y planeación de campañas, piezas y publicidad.	Mesa de trabajo con Directora General CILCE, miembros de la comisión del CILCE, lider educativa para definir diseño, publicación de piezas estándar para campañas y estrategias numeral 4,5,6 y 7.	29/11/2024	Lider de comunicaciones y publicidad	Diseño exclusivo y definido para Idiomas Sabana cual es el valor diferencial ? por qué adquirir con CILCE?		
3. Entrenamiento para el equipo promotoras servicio	Sesión sensibilización de la importancia del servicio en el CILCE "El Super Poder del Servicio, somos Héroes en el Mundo de la experiencia Unisabana" APROBADO lunes 9 de septiembre	5/09/2024	Lider de implementación.	como estamos trabajando en atender a la gente? usuario ?		
4. Demo gratuito en inglés.	Conoce el programa de inglés con un video general sobre el programa en la universidad y acceso a Step by Step (virtual sabana) 5 días gratis para que indague y conozca del programa de inglés con asesoría personalizada sobre adquirir el programa de inglés con el CILCE.	29/11/2024	Lider de comunicaciones y publicidad Lideres de implementación Estudiantes MGI	Lograr un incremento en leads , prospectos y venta para 2025		

**Nota.** Elaboración propia.

A continuación se presentarán resultados obtenidos en el último trimestre del 2024, gracias al trabajo en conjunto que se hizo con la coordinadora de comunicaciones y marketing del CILCE.

- Gracias a la segmentacion de campañas, piezas y publicidad, hubo un aumento en un 65% en leads durante lo últimos 90 días. Esto se traduce en un incremento del 7% en las ventas.
- Se realizó un entrenamiento al equipo - "El Super Poder del Servicio, somos Héroes en el Mundo de la experiencia Unisabana".

- Demogratuito en inglés: para el 2025 se está gestionando y evaluando la estrategia de Vive la experiencia de inglés gratis por un día “agéndate” presencial / virtual.
- Se ha brindado “Webinar trends” de manera presencial a 20 colegios a nivel nacional. Webinars trends - “Inmersión cultural: qué es y por qué es tan transformadora.” “agéndate” Virtual:

## **5.6 Conclusiones y recomendaciones Fase 2**

A partir de la implementación del proceso del CPS y el análisis de los resultados presentados anteriormente, se puede concluir que:

- El Creative Problem Solving (CPS) es una herramienta que permite a los participantes salir de su zona de confort, creando entornos propicios para la creatividad y la generación de ideas innovadoras. Este enfoque fomenta la generación de ideas, promueve la comprensión profunda de los retos de la unidad, y fortalece la empatía y el trabajo colaborativo entre los integrantes.
- El CILCE como unidad mostró interés y disposición en participar a lo largo de las distintas sesiones que se realizaron, logrando que los integrantes del equipo se sintieran en un ambiente diferente donde pudieran estar conectados y compartiendo otro espacio que no suele darse en el día a día.
- Gracias al CPS se logró no solo identificar un problema claro desde la iteración, sino que también se brindó a la unidad no solo una solución concreta, sino que también se impulsó el trabajo colaborativo, fortaleciendo las dinámicas del equipo y mejorando la comunicación entre ellos como una sola área.

## **6 Fase 3: Práctica en Gerencia de la Innovación**

### **6.1 Planteamiento del problema**

El CILCE se ha consolidado como una unidad de negocio pionera en la enseñanza de idiomas, tanto para la comunidad interna de la Universidad como para la externa. Gracias a sus certificaciones internacionales y el uso de tecnología de punta, el CILCE logra cumplir un papel dentro de las prioridades estratégicas que tiene la universidad como institución de tercera generación (U3G). Dentro de sus recursos tecnológicos están Studium y plataformas como EdTech, que ayudan a potenciar el aprendizaje de idiomas desde una perspectiva no sólo académica sino cultural. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se han hecho por alcanzar estos avances, se ha identificado por medio del diagnóstico realizado a partir de las 5P's, que existe una problemática relacionada con la gestión de la innovación dentro de la unidad.

Aunque se conoce que el CILCE promueve la tecnología educativa como eje principal de su innovación, el modelo de gestión no muestra que la innovación se esté ejecutando de manera sistemática en proyectos o procesos dentro del equipo, reflejándose directamente en la cultura interna de la unidad. El enfoque limitado que se le da a la innovación en términos de productos y tecnologías, deja de lado al equipo y a la promoción de la innovación como habilidad transversal que fomenta la Universidad. Como consecuencia se ve reflejado en los bajos niveles de atracción de estudiantes, insuficiente desarrollo e implementación de proyectos innovadores, afectando los ingresos y la expansión del portafolio.

Por esto mismo, se ve la necesidad de que la gerencia del CILCE adopte un enfoque más estratégico y sistemático a la hora de gestionar la innovación. Esto implica no solo que se fomente la creatividad dentro de sus colaboradores, sino que se deben gestionar las iniciativas innovadoras con las expectativas que presentan los estudiantes del centro de lenguas. La implementación de una gestión de la innovación podría ayudar a que el CILCE esté preparado para dar respuesta a un entorno competitivo que lo rodea y a fortalecer el posicionamiento como líder en la enseñanza de idiomas.

### **6.2 Justificación**

La relevancia que ha tomado el aprendizaje de idiomas, especialmente del inglés, en el contexto global se ha incrementado en los últimos años. Actualmente la habilidad poder hablar un segundo o tercer idioma se ha hecho esencial tanto para el ámbito laboral, académico y hasta social. Según el *EF English Proficiency Index (2023)*, Colombia ocupa el puesto 74 de 116 países que dominan el inglés, obteniendo una media global de solo 477 puntos, lo que lo hace uno de los países con menor nivel de inglés dentro de Latinoamérica, situado en el puesto 17 de 21. Este escenario presenta una oportunidad para la Universidad de La Sabana,

pero sobre todo para el CILCE, para fomentar el bilingüismo que demanda el mercado, pero que sobre todo se alinea con las prioridades estratégicas de la universidad ( EF EPI, 2023).

Adicionalmente, a nivel global el aprendizaje del idioma inglés ha presentado en los últimos años un crecimiento exponencial. Un informe que publicó The Brainy Insights (2022) muestra que el valor de este mercado para el 2033 superará los 41,870 millones de dólares. Este crecimiento no solo se debe gran parte por la alta demanda de usuarios corporativos, gobiernos y avances en la tecnología EdTech, sino también se ve motivado por la necesidad de superar las barreras lingüísticas entre mercados emergentes y la movilidad académica y laboral.

El principal desafío que presenta el CILCE es que no cuenta con un modelo de gerencia de innovación sistemático que permita poder aprovechar las oportunidades de un mercado cambiante y dinámico. Aunque se promueva la tecnología educativa como elemento innovador, la unidad carece de estrategias que logren integrar la creatividad y colaboración de los colaboradores que trabajan dentro de la unidad. Resolver esta problemática logrará contribuir al fortalecimiento del CILCE como unidad de negocio y ayudará a posicionar a la Universidad de La Sabana como institución de tercera generación.

### **6.3 Objetivos de la Gerencia de la Innovación**

Diseño de un modelo de gestión de la innovación en el CILCE, que fomente el desarrollo e implementación de ideas innovadoras, aprovechando oportunidades para expandir su modelo de negocio y generar valor para sus clientes. Este proceso sistemático de gestión de la innovación tiene como objetivo impulsar el crecimiento y aumentar la competitividad de la organización de las tendencias del mercado.

### **6.4 Marco Conceptual práctica en Gerencia de la Innovación**

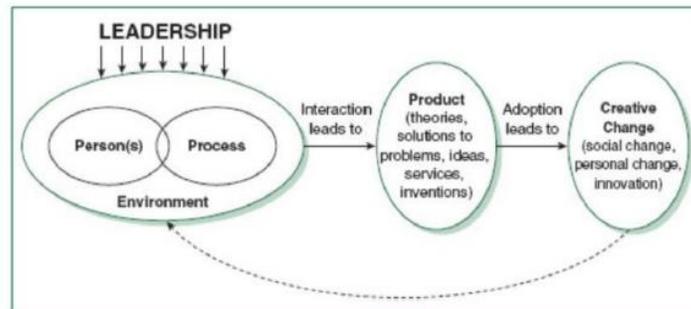
Con el objetivo de diseñar un modelo de gerencia de la innovación que se adaptará a las necesidades del CILCE, se llevó a cabo una revisión de literatura existente.

A continuación se dará explicación de los modelos teóricos que se usaron:

## Modelo de cambio Creativo- Puccio et al. (2010)

**Figura 24**

Modelo de cambio creativo: un enfoque de sistemas



**Nota.** (Puccio, Murdock, & Mance, 2011).

Es un modelo teórico que describe el cambio creativo como consecuencia de un proceso que fusiona pensamiento y emociones. El cambio creativo exige aptitudes cognitivas y emocionales, que se ven influenciadas por diferentes razones tales como la motivación y la pasión (Puccio et al., 2011). El modelo tiene cuatro fases importantes que son la clarificación, la ideación, el desarrollo y la implementación, que facilitan la identificación de las capacidades necesarias para liderar procesos innovadores junto con los cuatro niveles de desarrollo personal (espectador, estudiante, practicante y líder) (Puccio et al., 2011).

Este modelo es importante para el desarrollo de modelos de gerencia de la innovación, porque proporcionan marcos que integran habilidades tanto cognitivas, como emocionales y organizacionales que hacen que los cambios sean más efectivos.

## Determinantes y Dimensiones de la Innovación- Crossan & Apaydin (2010)

**Figura 25**

Determinantes de la innovación



**Nota.** (Crossan & Apaydin, 2010, P. 1167).

Este modelo presenta un marco conceptual integral, que busca comprender los factores de la innovación dentro de las empresas explicado en diferentes niveles. Los determinantes son los que influyen directamente en la capacidad de una organización para innovar como el liderazgo, el contexto organizacional y el ambiente externo.

Este modelo es relevante porque da una visión sistemática y estructurada de como la organización puede gestionar de manera efectiva la innovación y adicionalmente, ayuda a los gerentes a identificar las áreas claves que necesitan ser atendidas y poder diseñar estrategias efectivas de innovación (Crossan, M & Apaydin, M, 2010).

## Modelo de las 5P's de la innovación- Mejía (2018) a partir del modelo de Rhodes (1961)

**Figura 26**  
5P's de la innovación



**Nota.** Mejía, (2018). Las 5P's de la innovación a partir de las 4P's de la creatividad planteada por Rhodes (1961).

Como se explicó anteriormente, el modelo de las 5P's propuesto por Mejía (2018) es una adaptación realizada a partir del modelo de las 4P's planteado por Rhodes en 1961. Esta adaptación propone un quinto elemento adicional, que considera el ambiente (Press) como parte del proceso creativo e innovador esencial para innovar en las organizaciones.

## Modelo integrador de innovación y pensamiento innovador- Propuesto por Monrad, Ragonis y Barak (2021)

**Figura 27**  
Modelo integrador de innovación y pensamiento innovador



**Nota.** Tomado de presentación de Diana Carolina Rojas (2024).

Este modelo conceptual propone combinar los principales enfoques teóricos de la innovación con los pensamientos innovadores, logrando que en la integración de los mismos se explore las diferentes dimensiones cognitivas, emocionales y contextuales que ayuden a fomentar la creatividad dentro de la organización.

Dentro de este modelo se puede observar cómo dentro del ciclo de la innovación existen los cinco pasos principales como la definición del problema, dar soluciones, hacer un prototipo, implementar, y adoptar la idea. Sin embargo, existen también dentro del ciclo de innovación unos pasos más detallados que permite que las organizaciones puedan hacer una aplicabilidad más práctica e integral del modelo (Morad, S, Ragonis, N, & Barak, M, 2021).

### Modelo de los cuatro lentes para ver el futuro- Rowan Gibson (2011)

#### Figura 28

Modelo de los cuatro lentes para ver el futuro- Rowan Gibson (2011)



**Nota.** Tomado de material de clase de la profesora Ángela Bertieri (2024).

Es un marco estratégico que ayuda a las organizaciones a identificar posibles oportunidades de innovación a través de cuatro perspectivas claves: comprender a los clientes, detectar las tendencias, aprovechar los recursos y capacidades, y desafiar las ortodoxias.

Este modelo promueve el pensamiento sistemático dentro de las empresas, pero ayuda significativamente a identificar las oportunidades del mercado rápidamente, permitiendo que las empresas estén siempre atentas a los cambios del mercado y puedan estar preparados a la identificación temprana de las oportunidades centradas en el futuro (Gibson, 2011).

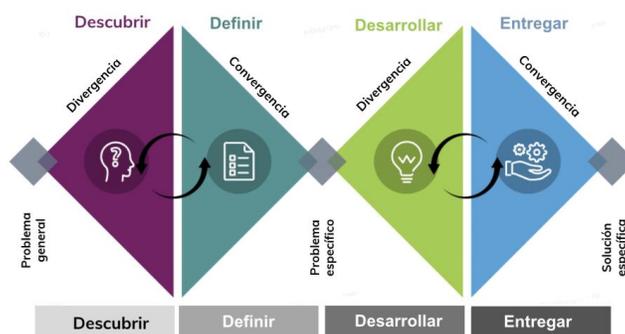
## 6.5 Aplicación de las etapas del Design Thinking: Doble Diamante en la Fase 3

Para la fase 3 del Action Research Project, se implementó la metodología de Design Thinking: doble diamante. Este modelo está diseñado para enfocar al cliente como centro de su desarrollo permitiendo explorar el problema a profundidad identificado por medio de un enfoque divergente y orientado a la solución por medio de la convergencia, siguiendo una estructura de cuatro fases: descubrir, definir, desarrollar y entregar. Esta metodología prioriza a las personas al resolver el problema y fomenta la comunicación y abierta durante su desarrollo, promoviendo el trabajo en equipo y las iteraciones constantes.

Aunque el Design Thinking, como modelo para solución de problemas sea tan popular, el modelo del Doble Diamante presenta una manera más sencilla de desarrollar proyectos de innovación, sin discriminación alguna de las herramientas utilizadas. Su principal ventaja es que permite probar y ajustar los prototipos a medida que se van desarrollando, facilitando la mejora continua y la iteración en el desarrollo de las soluciones.

### Figura 29

Modelo de Design Thinking: Doble Diamante



**Fuente.** Elaboración propia del modelo diseñado por Design Council (2005).

A continuación, se detallará el proceso de aplicación de la metodología Design Thinking Double Diamond y las etapas que se desarrollaron.

### 6.5.1 Diamante 1. Descubrir (divergencia)

Esta etapa se ejecutó entre los meses de septiembre y octubre del 2024. Durante este periodo de tiempo se logró realizar entrevistas a profundidad tanto a personas internas como externas de la Universidad. En total se realizaron siete entrevistas individuales a profundidad, se tuvo una sesión grupal con administrativos del CILCE y se analizó el caso de éxito de dos empresas conocidas mundialmente.

La sesión grupal se llevó a cabo el 20 de septiembre de 2024 de manera virtual, se contó con la participación de cuatro administrativos del CILCE, una profesora de alemán y un egresado de la Maestría en Gerencia de la Innovación. Por medio de Miro se logró desarrollar la actividad de manera didáctica. La herramienta de divergencia aplicada fue el brainstorming, que permitió por medio de post-its identificar a través de preguntas, los puntos de dolor que se manifestaban sobre la gestión de la innovación en la unidad. Al finalizar el ejercicio se obtuvieron 78 respuestas. Dentro de ellas las más significativas fueron:

- Las ideas innovadoras se pueden dar dentro del CILCE, pero no existe una manera de canalizarlas ni de implementarlas.
- Hay una percepción general de que las ideas nuevas no son valoradas y no se fomenta la innovación dentro del área.
- Existe una intención positiva de parte de los colaboradores al querer innovar.

Las entrevistas se llevaron a cabo en diferentes fechas, dependía de la disponibilidad de cada persona. Para las entrevistas a profundidad, se buscó que las personas que participarán pudieran aportar desde su experiencia a la construcción de conocimiento para la creación de un modelo de gerencia de la innovación, fueran internas o externas a la universidad. Para esto se contó con la participación de diferentes personas como fueron:

- Personas internas de la Universidad: Yeimy Suárez, profesora y coordinadora académica de idiomas de La Sabana y Laura Bobadilla, graduada de la maestría en Gerencia de la Innovación en el 2022.
- Personas externas y con experiencia en innovación: Juan Pablo Molano, gerente de innovación de producto Ramo, Daniel Meza, el coordinador nacional de Innovación de la ANDI, Ruth Graham, consultora de enseñanza superior en la Universidad de Harvard y Miguel Ángel Penagos, gestor administrativo y pedagógico de la Alianza Francesa de Bogotá.

Cada entrevista duro alrededor de media hora, y el objetivo era poder identificar ideas claves que se debían considerar a la hora de gestionar e implementar un modelo de gerencia de la innovación. De este ejercicio salieron ideas y aportes muy valiosos, como fueron (revisar los anexos para conocer a detalle los inputs de cada entrevista):

- La innovación no es sólo la implementación de tecnología de punta.
- La escucha por parte de los directivos a la hora de innovar es esencial, pues son ellos los que determinan si una idea se prueba o no.
- Sino hay cultura de innovación en la empresa, el modelo no funcionará.
- Es importante ser conscientes del fracaso, motivando a que todos se arriesguen a intentarlo.
- Deben haber tres componentes importantes para impulsar el cambio en el sector educativo: (i) compromiso del jefe para impulsar el cambio, (ii) incentivar a la

colaboración en la educación y (iii) diseñar planes de estudios interconectados con múltiples disciplinas.

- Metodologías como el design thinking ayudan a fomentar la innovación dentro de las empresas, pues es sencillo de implementar.

Por último, se hizo una investigación sobre los casos de éxito de Duolingo y Open English. En esta sección el objetivo era poder encontrar patrones de éxito que tenían estas dos empresas al gestionar la innovación. Después de leer sobre las dos empresas, se encontró que tanto Luis Von Ahn (Duolingo) y Andrés Moreno (Open English) lo que querían desde el principio era encontrar la manera de popularizar el aprendizaje de nuevos idiomas. Esto mismo los llevo a construir compañías que tienen juntas más de 100 mil millones de usuarios.

A modo de análisis, se identificó que tanto Luis como Andrés, lograron identificar las necesidades específicas del mercado y pudieron desarrollar soluciones innovadoras que les permitieron impactar a millones de usuarios. Lo que sugiere que una gestión exitosa de la innovación no sólo implica el desarrollo de productos innovadores, sino que también es la capacidad de anticiparse a las tendencias del mercado, utilizar la tecnología como ventaja competitiva y mantener una visión que esté centrada siempre en el usuario.

### **6.5.2 *Diamante 1. Definir (convergencia)***

Esta etapa se realizó de manera virtual el día 20 de septiembre de 2024 por medio de una sesión grupal en la app de Microsoft teams y con la ayuda de la app MIRO. Se tuvieron seis participantes, de los cuales cinco eran administrativos del CILCE y una graduada de la Maestría en gerencia de la Innovación. Durante la sesión se hizo una revisión conjunta de los hallazgos obtenidos en la etapa anterior. Después se procedió a usar dos herramientas de pensamiento convergente, hits y votos, para lograr sintetizar y definir el problema específico con el que se quería seguir trabajando.

#### ***Nodo entre diamantes. Problema específico***

Como resultado del ejercicio del primer diamante, se definió el problema específico para avanzar hacia la segunda etapa del diamante:

¿Cómo podríamos establecer un enfoque sistemático para la gestión de la innovación en el CILCE que impulse la atracción de estudiantes y facilite el desarrollo e implementación de soluciones efectivas, generando así un crecimiento sostenido en la unidad?

### 6.5.3 *Diamante 2. Desarrollar (divergencia)*

Para el desarrollo de la etapa de desarrollar, dentro del diamante 2, se realizó una sesión virtual el pasado 8 noviembre de 2024, usando la app de Microsoft Teams. Se contó con un equipo multidisciplinar de ocho personas, en donde el objetivo principal era generar ideas iniciales que permitieran definir soluciones para el problema específico que se identificó en la fase anterior. En esta sesión se identificaron 35 ideas iniciales, que se convirtieron por medio de la herramienta de “hits y votos”, tomar las diez ideas más alineadas con el problema planteado.

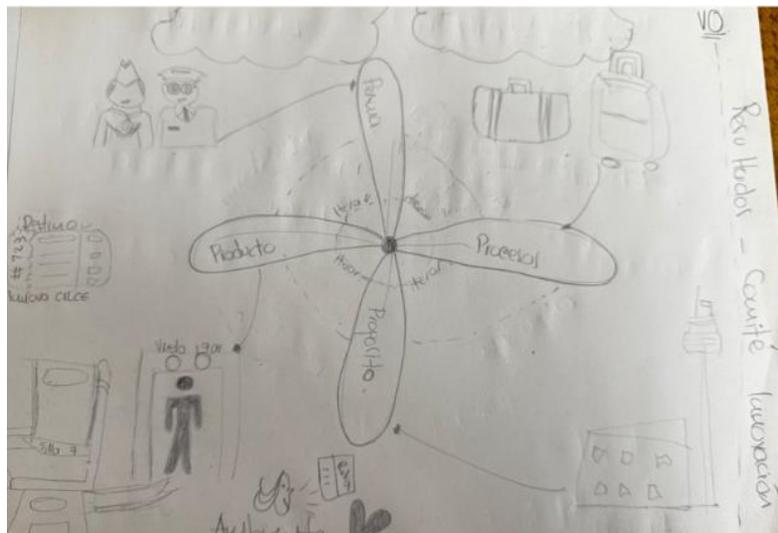
En esta etapa también se contó con sesiones virtuales de ideación con las estudiantes Helena y Daniela, y con el Director de trabajo de grado, Gabriel Peña, durante los meses de octubre a noviembre. En estas sesiones, el objetivo principal era desarrollar, a partir de la información encontrada, la teoría estudiada y los aportes obtenidos de las sesiones grupales, un prototipo que permitiera desarrollar un modelo de gerencia de la innovación para el CILCE.

Teniendo en cuenta lo anterior, los prototipos que se presentarán a continuación se basan en el modelo circular de innovación de Monrad et al. (2021), las 5P's de Andrés Mejía, teniendo como eje central al cliente, y viendo a la innovación dentro del CILCE como un proceso que debe estar alineado y dirigido bajo las estrategias de la universidad.

#### *Prototipo- Versión 0*

#### **Figura 30**

Prototipo del modelo- Presentada en la versión 0



**Nota.** Elaboración propia

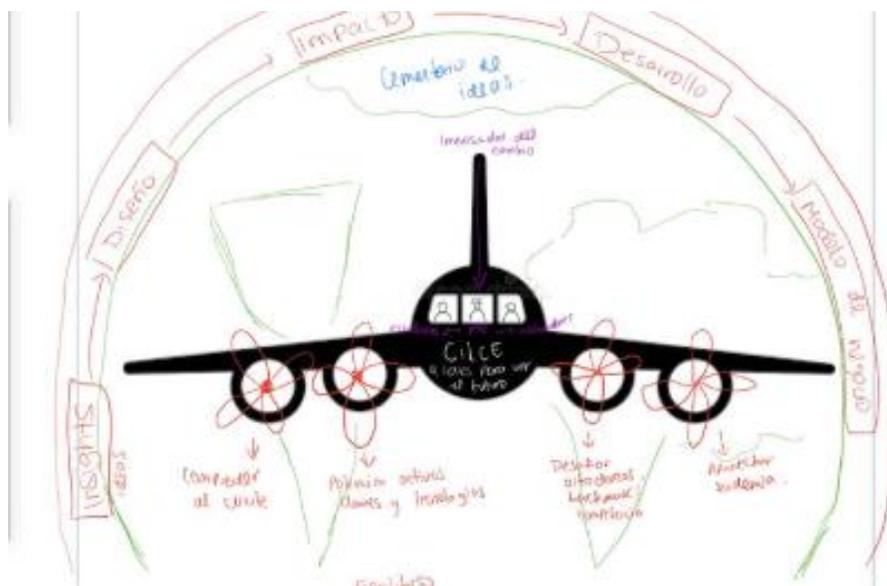
La versión 0 de este prototipo se diseñó durante el mes de noviembre de 2024. El objetivo principal era identificar los elementos conceptuales principales que se debían integrar en el modelo para diseñar un modelo de Gerencia de La Innovación robusto y con todos los elementos claves para el CILCE.

Los elementos que se contemplaron en esta versión 0 fueron, las aspas de un avión haciendo alusión a las 5p's que propone Andres Mejia como modelo para gestionar las iniciativas o ideas. Se añadió unos tripulantes que representan la dirección general del CILCE , una torre de control que son las prioridades estratégicas de la universidad , con un ambiente innovador representado por un corazón, un pasaporte que lleva al estudiante a descubrir el mundo a través de una experiencia cultural en los idiomas, y con una silla asignada para explorar el mundo de los idiomas con el CILCE. Los resultados, como última etapa del modelo, serán aprobados por el comité de innovación del CILCE.

### ***Prototipo- Versión 1***

**Figura 31**

Prototipo versión 1



**Nota.** Elaboración propia

Después de revisar el prototipo 0 con el asesor, se logró identificar la carencia de algunos elementos importantes dentro del mismo. Por lo que en la versión 1 la idea de las aspas como modelo de gestión de iniciativas para a un segundo plano y se construye como elemento principal un avión que representaría al CILCE como unidad central dentro del modelo, dentro

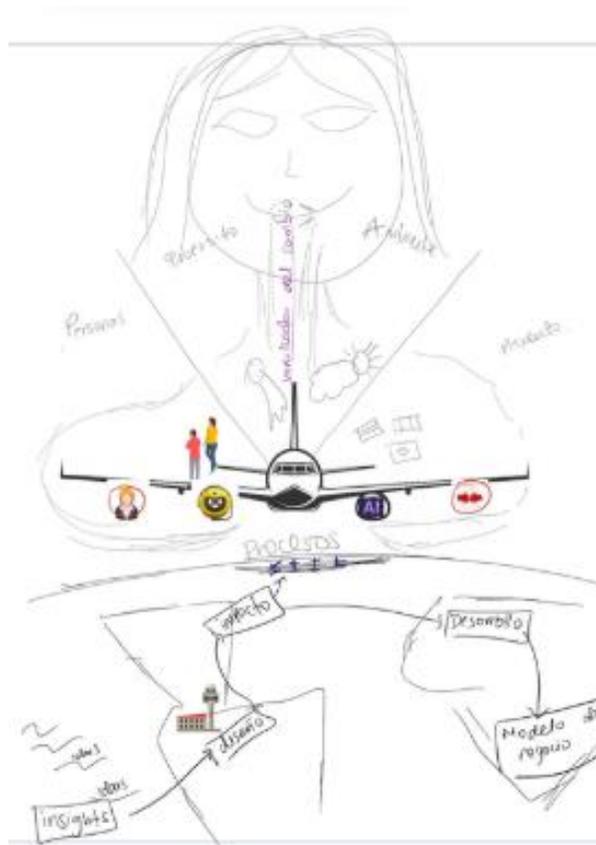
del avión se encuentran los estudiantes, los colaboradores y la directora del centro, como principal impulsadora del cambio. A partir del avión, se empieza a construir el modelo, añadiendo en las alas los 4 lentes de innovación de Gibson (2011) que son los que le dan la fuerza y esa visión de mirada hacia el futuro al CILCE.

A su vez se crea un mundo con los diferentes continentes, que ayuda a que la ruta del modelo sea trazada a partir de la idea de ver el CILCE de manera internacional y de llevar a sus estudiantes a que tengan una visión global. También se le agregó al modelo un cementerio de ideas. Como idea final, en la parte de las atmosferas, se quiso representar la ruta de innovación de Ángela Bertieri, donde se muestra el proceso de diseño de ideas desde la creación hasta la creación del modelo de negocio.

### *Prototipo- Versión 2*

**Figura 32**

Prototipo versión 2



**Nota.** Elaboración propia

Para la V2 se tuvo una sesión virtual el 29 de noviembre de 2024 con el director de trabajo de grado donde se evaluaron los elementos que debían contener el modelo, se mejoró colocando de una manera visible al consumidor y a los estudiantes como elemento principal del modelo.

### ***Prototipo- Versión 3***

Dando continuidad a la mejora de los prototipos que se estuvieron trabajando, el 1 de diciembre de 2024 de manera remota y en conjunto con el director del proyecto, Gabriel Peña, se identificaron los elementos esenciales que debía de tener el prototipo versión 3 del modelo de gerencia de innovación del CILCE:

**Nombre:** CILCE Novus (en latín significa innovar).

**Mano:** modelo enfocado en el cliente.

**Torre de control:** Universidad de La Sabana- con su visión humanista y guiando al avión desde sus prioridades estratégicas, U3G.

**Avión:** CILCE- viajará por la ruta diseñada.

**Tripulantes:** personas, colaboradores que hacen parte del CILCE.

**Modelo:** ecosistema fundamentado en los 4 lentes para ver el futuro (Gibson, 2011) y el modelo de las 5P's ( propuesto por Andrés Mejía).

**Ruta de innovación:** modelo para estructurar los procesos desde el diseño de ideas hasta la creación de un modelo de negocio para el CILCE.

A partir de la identificación de esos elementos, se diseñó a partir de la versión 2, una versión 3. Que no sólo incluyera todos estos elementos, sino que también fuera visualmente llamativa y acorde con las necesidades del CILCE.

**Figura 33**

Prototipo versión 3



**Nota.** Elaboración propia

Después de diseñar y validar esta tercera versión, se pudo hablar con Diana Rojas, experta en innovación. Durante la validación con ella, se pudo identificar que el modelo tenía un elemento a mejorar, y era el modelo de innovación que se estaba usando. Si bien la ruta de innovación que plantea Ángela Bertieri es sencilla, no logra explicar a detalle las acciones que se deberían realizar en cada paso del modelo. A partir de esta validación, se logra encontrar el modelo integrado de innovación y pensamiento innovador de Monrad et al. (2021) que brinda al modelo del CILCE una visión más clara y precisa de los pasos y acciones que se deberían tomar para llevar a cabo la adopción e implementación de nuevas ideas o iniciativas. Con base en esto, se hacen los respectivos cambios de la versión 3 del modelo diseñado y se pasa a entregar el prototipo para su validación.

#### **6.5.4 Diamante 2. Entregar (convergencia)**

En esta segunda fase del diamante 2, se hace entrega a Ivonne González del modelo final para la gestión de la innovación dentro del CILCE. Su reacción es positiva y accede a usar el modelo como herramienta para llevar la innovación a la unidad.

**Figura 34**  
Propuesta final



**Nota.** Elaboración propia

El modelo de gerencia de la Innovación del CILCE, empieza con el cliente como eje central del cambio. Los clientes (estudiante, universidad, empresas) tienen como objetivo común poder acceder al mundo a través de experiencias multiculturales que les permita expandir el conocimiento y las habilidades. Ese deseo de conectarse con el mundo es el impulsador de la innovación dentro del CILCE.

Bajo esta idea, el CILCE es ese vehículo principal que hace posible el acceso a ese mundo. Se simboliza con un avión, pues representa la unidad que conecta a los clientes con sus metas globales, y es quien por medio de la ruta diseñada garantiza unos resultados efectivos, basados en calidad e innovación.

## Figura 35

Cliente- eje central del cambio



**Nota.** Elaboración propia

Al mismo tiempo, quien proporcionará direcciones de innovación en el CILCE será el constante análisis de la competencia y las tendencias globales. Quienes permitirán como referentes, identificar las mejores prácticas que permitan a la unidad adelantarse a los cambios del entorno y garantizar su competitividad como innovadores.

Finalmente, para la aplicación del modelo, existen tres herramientas claves.

- 1) Las 5P's de Andrés Mejía, quien ayudará a evaluar la innovación desde el propósito (innovación como visión central), los procesos (se dé una ejecución efectiva) y las personas (responsables de materializar los cambios).
- 2) Los cuatro lentes para ver el futuro de Rowan Gibson, que ayudará a entender mejor al cliente, cuestionando las prácticas que ya se utilizan, aprovechando las tendencias globales y que usen sus fortalezas internas para potencia el cambio hacia la innovación.
- 3) El modelo integrador de innovación y pensamiento innovador propuesto por Monrad, et al. (2021), que utiliza cinco pasos para convertir la identificación de un problema en la adopción de una idea y su generación de valor.

## Figura 36

Herramientas claves del modelo



**Nota.** Elaboración propia

Para que el vuelo sea exitoso, es necesario contar con la Torre de Control como guía para el viaje. En este modelo la Torre de Control representa la Universidad de La Sabana, quien, mediante su visión humanística y estratégica, proporcionará al avión los pilares estratégicos para asegurar que el avión mantenga el rumbo correcto y logre una ejecución de las ideas correctamente.

**Figura 37**

Prioridades estratégicas y torre de control



**Nota.** Elaboración propia

Finalmente para dar por finalizado la metodología del design thinking; doble diamante, el pasado 5 de diciembre de 2024 se sostuvo una sesión virtual con la cliente y directora general del CILCE, Ivonne González. Se le entregó y se le explicó la versión final del modelo “CILCE Novus”, previamente validado por Diana Rojas y bajo la orientación del director de proyecto Gabriel Peña. Después de la sesión, el prototipo fue aprobado por Ivonne (ver anexo 25).

### 6.5.5 Implementación

Para esta etapa de implementación, tras haber sostenido una sesión con la cliente y directora general del CILCE, Ivonne González, se presentó el modelo “CILCE Novus”. Como resultado de esta reunión, se acordó exponer el modelo ante la comisión del CILCE, para que sus integrantes puedan conocerlo en detalle. Además, se sugirió ampliar y profundizar en el modelo presentado algunas iniciativas para impulsar la innovación en el CILCE de manera más integral, con miras a facilitar su implementación.

Ivonne destacó con comentarios positivos y asertivos el esfuerzo y progreso realizado desde el primer semestre, enfatizando la importancia del modelo. Se espera que esta implementación brinde la oportunidad de presentar el modelo ante la Dirección de Desarrollo Estratégico, donde podría integrarse en un esquema institucional existente. Esto no solo



## 7 Conclusiones y recomendaciones generales

Considerando la fases de diagnóstico, la práctica de liderazgo creativo y la práctica en la gestión de la innovación, se puede concluir que:

- El trabajo logró demostrar como la integración entre metodologías como el *Creative Problem Solving (CPS)* y el *Design Thinking: Doble Diamante*, pueden ser aplicados en contextos de una unidad educativa como lo es el CILCE. Esto no solo permitió abordar los retos que tenía la unidad, sino también alcanzar resultados concretos en la generación de soluciones innovadoras y con enfoque centrado en el cliente.
- El modelo de gerencia de la innovación del CILCE recalcó la necesidad de poner al cliente como el eje principal a la hora de crear propuestas y estrategias, pues garantizan que sean sostenibles en el tiempo y generen valor.
- El Action Research Project para Unisabana CILCE sin duda ha generado un ambiente cómodo de colaboración entre miembros tanto de la Universidad como dentro de la unidad, lo que impacta en una cultura de innovación en la organización no solo en el CILCE. Además, los efectos derivados de la creación de espacios para la creatividad durante las sesiones y el desarrollo de propuestas innovadora han permitido adaptar las necesidades del CILCE cumpliendo con las metodologías como CPS y Design Thinking debidamente desarrolladas.
- El trabajo en diferentes equipos multidisciplinares no solo fomenta una visión integral general, sino que también ayuda a la resolución creativa de problemas, permitiendo diseñar estrategias y soluciones innovadoras y aplicables, que han impactado en la forma en que el CILCE aborda sus desafíos y oportunidades.
- Se recomienda a la Universidad trabajar en profundidad la generación de sensibilidad en los cargos medios y altos de las unidades, sobre la importancia de la innovación, alineandolo con la cultura organizacional. Es importante fomentar una mayor cultura al cambio y saber escuchar las nuevas ideas, tal como lo promueve el rector.

## 8 Referencias

- Alfaro, J., & Avella, L. (2013). Investigación en acción: Cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 60-72.
- Amit, R. &. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de Investigación, cuarta edición*. Pearson.
- Besemer, S, & Treffinger, D. (1981). Analysis of creative products: Review and synthesis. *Creativity Research Journal*, 14(3-4), 297–309.
- Blair Miller, J. V. (2001). *Creatividad sin limites*. USA.
- Casadesus-Masanell, R, & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of business-to-business e-commerce. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-475.
- Chen et al., 2. (2020). Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective. 22.
- CILCE. (2023). *Univesidad de la Sabana*. Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/cilce/>
- Condía, F. A. (2023). *La experiencia del cliente en Colombia: Estatus*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-experiencia-del-cliente-en-colombia-estatus-felipe-torres-cond%C3%ADa/?originalSubdomain=es>
- Crossan, M, & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*.
- Design Council. (2005). Obtenido de The double diamond design process model: <https://www.designcouncil.org.uk>
- Doblin. (2019). *Innovating society*. Obtenido de <https://innovatingsociety.com/doblin-10-types-of-innovation/>
- Doblin, L. (1997). Ten Types of Innovation:. Doblin Inc. *The Discipline of Building Breakthroughs*.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- EF EPI. (2023). Obtenido de EF English Proficiency: <https://www.ef.com/wwen/eipi/>
- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J.A. (2020). Action research as a meta-methodology in the management field. *International Journal of Qualitative Methods*,. DOI: 10.1177/1609406920917489(19), 1-11.
- Gassmann, O, Frankenberger, K, & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson Education.

- Gassmann, O, Frankenberger, K, & Csik, M. (2014). The business model navigator: A tool for business model innovation. *Journal of Business Models*, 2(1), 1-22.
- Gibson, R. (2011). *The Four Lenses of Innovation: A Power Tool for Creative Thinking*. Jossey-Bass.
- González, I. (20 de Abril de 2024). Entrevista Determinantes. (M. H. Argüello, Entrevistador)
- Hernández, R., Fernández, C, Baptista, M, & M.d.P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Keeley, L, Walters, H, Pikkell, R, & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley.
- Kim&Lee. (2019). Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09583-3>
- Kochanowska, M, M., & Gagliardi, W. (2022). En *The Double Diamond Model: In Pursuit of Simplicity and Flexibility* (págs. 19-32). *erspectives on Design II: Research, Education and Practice*.
- Linder, J. C. ( 2000). Business model as a tool for transforming the business. *Accenture*.
- Matzler, K, Bailom, F, & Von den Eichen, A. (2013). Business model innovation: The case of Nespresso. *Journal of Business Research*, 66(9), 1354-1363.
- Mejía - Villa & Alfaro. (2017). Working papers on operations management. 191.
- Mejia Velilla, A. T. (7 de junio de 2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. Universitat Politecnica de Valencia . Obtenido de <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i0.7660>
- Mejía-Villa, A. (2018). *5Ps*.
- Morad, S, Ragonis, N, & Barak, M. (2021). An Integrative Conceptual Model of Innovation and Innovative Thinking Based on a Synthesis of a Literature Review. *Thinking Skills and Creativity*.
- On Digital - Transformación Digital por Carlos Martínez Delgado*. (2023). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=00Dgr-x8o-4>
- Open English. (s.f.). Obtenido de Historia y modelo de negocio: La transición de un modelo presencial a la masificación del aprendizaje en línea: <https://www.openenglish.com>
- Osterwalder, A, & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Palacios, P, & Duque, J. (2011). Modelos de negocio: Hacia una nueva perspectiva de la innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 1-18.
- Porter, M. E. (1991). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Puccio, G. (2012). Creativity rising: Creative thinking and creative problem solving in the 21st century. . *ICSC Press, International Center for Studies in Creativity*.

- Puccio, M. ., (2010). *Creative Leadership Puccio*.
- Puccio, Murdock, & Mance. (2011). *Center for Certification in Creativity 2017*.
- Qualtrics XM- *Gestión de la experiencia* . (2024). Obtenido de <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/voz-del-cliente/#:~:text=La%20voz%20del%20cliente%20brinda,para%20las%20empresas%3A%20sus%20clientes>
- Rhodes, G. (1961). The Four Ps: A Framework for Innovation and Market Analysis. *Journal of Marketing*, 25(3), 1-9.
- Roncancio, R. (2023). Universidad de La Sabana, en los medios. *Acto de apertura 2023*. Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/rectoria/reto-del-rector-unisabana/reto-del-rector-unisabana-2021/en-los-medios/acto-de-apertura-2023-1/#:~:text=El%20jueves%2C%2019%20de%20enero,%2C%20profesores%2C%20administrativos%20y%20colaboradores>.
- Roncancio, R. (2024). *Palabras acto de apertura señor rector 2024*. Obtenido de Universidad de la Sabana:  
[https://app.unisabana.edu.co/e/er?elq\\_mid=8012&elq\\_cid=471684&s=1207496928&lid=5251&elqTrackId=ACCA78DB38D3E37C2A2D18503BEB4AE0&elq=507774fa4b374bf885b9f654d1ba6833&elqaid=8012&elqat=1](https://app.unisabana.edu.co/e/er?elq_mid=8012&elq_cid=471684&s=1207496928&lid=5251&elqTrackId=ACCA78DB38D3E37C2A2D18503BEB4AE0&elq=507774fa4b374bf885b9f654d1ba6833&elqaid=8012&elqat=1)
- Rubalcaba. (2022). Obtenido de Rubalcaba, L. (2022). Understanding Innovation in Education: A Service Co-Production Perspective. *Economies*, 10(5), 96.  
<https://doi.org/10.3390/economies10050096>
- Shainesh&Mahadevan. (2024). Obtenido de Mahadevan, D., & Shainesh, G. (2024). Conceptualizing customer experience in multi-actor platforms. *AMS Review*.  
<https://doi.org/10.1007/s13162-023-00272-4>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- The Brainy Insights. (2022). *English Language Learning Market*. . Obtenido de <https://www.thebrainyinsights.com>
- Trends, Z. C. (2023). *CX Trends Zendesk* . Obtenido de <https://cxtrends.zendesk.com/mx/trends/trend-2>
- U. Sabana. (2022). Elecciones estratégicas. *Expedición Unisaba U3G- Elecciones estratégicas*, 4. Obtenido de Unisabana.edu.co: <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/memoria-academica-digital-2022/ejes-tematicos/prioridades-estrategicas/>
- U. Sabana. (2023a). *Universidad de La Sabana*. Obtenido de La Sabana en Cifras:  
<https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/>
- Universidad de La Sabana - Unisabana HUB*. (2023). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/unisabana-hub/unisabana-hub/>

*Universidad de La Sabana , Documentos importantes.* (2023). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/documentos-institucionales/>

*Universidad de La Sabana , intranet.* (2023 ). Obtenido de [https://portalservicios.unisabana.edu.co/Dcurriculo/Programas de Pregrado/16. PSICOLOGÍA/3. Acreditación/PSI Año2017/Anexos Autoevaluación PSI/Factor 6 - Investigación/Documentos Factor de Investigación/5. Plan Estrategico al 2029.pdf](https://portalservicios.unisabana.edu.co/Dcurriculo/Programas%20de%20Pregrado/16.PSICOLOGIA/3.Accreditacion/PSI%20A%C3%B1o2017/Anexos%20Autoevaluaci%C3%B3n%20PSI/Factor%206%20-%20Investigaci%C3%B3n/Documentos%20Factor%20de%20Investigaci%C3%B3n/5.Plan%20Estrategico%20al%202029.pdf)

Universidad de La Sabana. (2023 b). *Discursos.* Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/rectoria/reto-del-rector-unisabana/reto-del-rector-unisabana-2021/discursos/discurso-apertura-del-ano-academico-2021/>

*Universidad de La Sabana, CILCE.* (2023). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/cilce/>

*Universidad de La Sabana, La Sabana en Cifras.* (2023). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/la-sabana-en-cifras/>

Universidad de La Sabana, Organigrama Institucional. (2023). *Universidad de La Sabana, Organigrama Institucional.* Obtenido de Universidad de La Sabana, Organigrama Institucional: <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/organigrama-institucional/>

*Universidad de La Sabana, reto del rector.* (2023). Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/rectoria/reto-del-rector-unisabana/reto-del-rector-unisabana-2021/inicio/>

XM, Q. (2023, pág. 15). *Reporte de tendencias globales del consumidor 2023.*

Zhu, A. D. (2019). *Harvard Business Review.* Obtenido de <https://hbr.org/2019/02/why-is-customer-service-so-bad-because-its-profitable?language=es>

## 9 Anexos

### 9.1 Fase 2. Aplicación del CPS

#### Anexo 1

#### Árbol de problemas

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
----------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------	-----------------------------	------------------------

### Evaluación de la situación

#### Insights

- Mejora y trabajo en empatía, procesos y sistemas de información.
- **Pérdida de oportunidad en recompra.**
- Medición de satisfacción de los clientes

- Feedback de los usuarios
- **Expectativas del usuario**
- El sistema tecnológico de ORACLE en la universidad no es amigable para entender al usuario. Está pensado para gestión de pregrado y posgrado pero no para programas de educación continua.

**Arbol de problemas**  
Lugar: Presencial  
Equipo: Elaboración propia  
Herramienta: Observación  
Fecha: febrero de 2024

**Mapa Viaje**  
Lugar: Remoto/ teams  
Equipo: 2 estudiantes de Idiomas - Entrevista  
Fecha: febrero de 2024  
Herramienta: Observación, empatía, Escucha contextual

Arbol de problemas

Mapa viaje cliente CJM - Idiomas Sabana  
Link: <https://acortar.link/deErpl>

Fuente. Elaboración propia



## Anexo 3

### Evaluación de la situación: entrevistas

 **Universidad de La Sabana**

# Evaluación de la Situación

## Entrevistas stakeholders

**Secretaría Auxiliar CILCE**



*"Considera que es un servicio bueno sin embargo hay que mejorar detalles como la forma en dirigirse escuchar mas al cliente ponerme en el lugar del cliente."*

**Jefe administrativa CILCE**



*Oportunidades de mejora dentro de la cadena de valor, desde que se captura la necesidad del usuario, su transición del viaje feedback a su sentir en su proceso formativo, retroalimentación nivel de formación .*

**Jefe de Innovación y tecnología**



*Me parece que aun nos falta y tenemos una brecha importante lo que tiene que ver con la personalización del servicio y podamos tener ese circulo virtuoso y escucha activa del cliente y conocer los de fondo y saber ofrecer el producto.*

**Jefe de Innovación organizacional y de servicio**



*Nosotros siempre nos hemos venido apalancando de los procesos no nos habíamos puesto de generar de experiencia de usuario en diferentes servicios para poder ver que piensan los clientes, ver de los servicios transversales y priorizados como hacemos lo que nos cuenten directamente.*

**Jefe de Registro académico posgrados y educación continua**



*Calidad de servicio es bueno, pero vamos a mejorar cada vez mas ya se tiene identificado un flujo de trabajo*

**Coordinadora de Relacionamento CILCE**



*Escuchar mas a los clientes conocer mas las necesidades saber que hay detrás de porque vienen? Porque nos buscaron? Que les gusta ? Que nos hace diferentes*

**Ing., Master Dirección de tecnologías**



*Falta un proceso claro y mas encantado de como debemos actuar, somos una organización la realidad es que trabajamos en HILOS actos principal es el cliente, una de las cosas que las habia ayudado dejar esos hilos, no se vuelven a cohesion y liderada por alguien a pesa que tenemos buena disposicion.*

**Ing., Master Dirección de tecnologías**

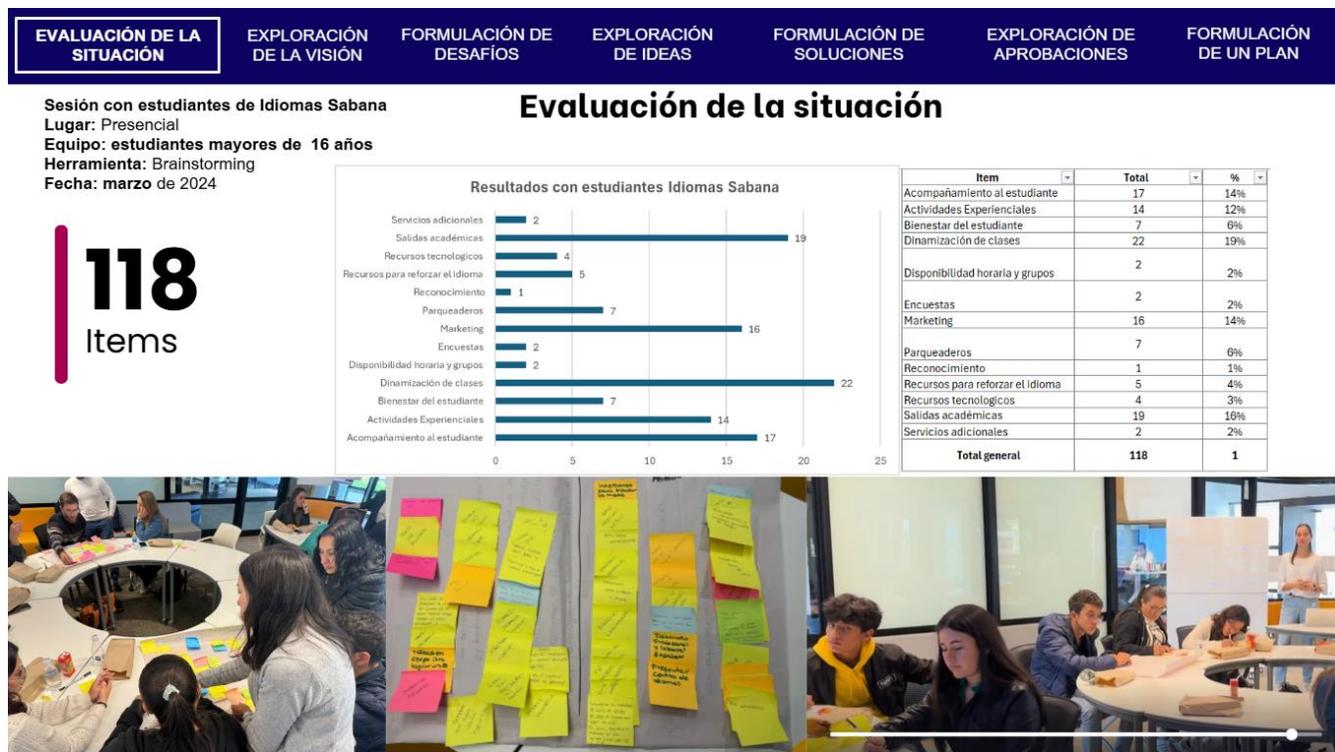


*No está alineada entre las expectativas que tenía como cliente y la realidad de la experiencia que recibió, siento que los idiomas tenemos una forma de aprender diferente , no es el metodo tradicional que tenemos en la universidad.*

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 4

### Sesión de ideación con estudiantes del segmento: Idioma Sabana



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 5

### Formulación de desafíos: desafío versión 1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
<p>Presencial <b>Equipo:</b> 10 administrativos CILCE , 1 estudiante MGI y 1 profesora de EICEA <b>Fecha:</b> marzo 6 de 2024 – 1 Horas <b>Lugar:</b> Living Lab - Universidad de La Sabana</p>						
<h3>RESULTADOS</h3> <p>✗ Enunciado de desafíos y policía de desafíos Se obtuvieron <b>12 desafíos</b></p> <p>✗ Votos se formaron <b>4 categorías de desafíos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• CX customer experience</li><li>• Competencia / posicionamiento</li><li>• Comunidad</li></ul>						
<div style="border: 2px solid #800040; padding: 10px;"><h4 style="text-align: center;">Desafío</h4><p style="text-align: center;"><b>★ ¿De qué manera se puede implementar estrategias en el CILCE para innovar en la experiencia de usuario para tener una mayor recompra en sus productos con sus clientes a nivel nacional e internacional ?</b></p><p><b>Modelo de negocio:</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>• imagen y reconocimiento,</li><li>• posicionamiento en el mercado</li><li>• creando valor para el cliente</li><li>• crecimiento en ventas</li></ul></div>						
						
						
						

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 6

### Sesión de exploración de ideas

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN	
<p>Presencial  <b>Equipo:</b> 4 administrativos CILCE - 3 egresadas Unisabana - 1 administrativo Dir. Sistemas - 1 Administrativa Dir. Admisiones  <b>Fecha:</b> 13 de marzo 2024  <b>Lugar:</b> Living Lab - Universidad de La Sabana</p>			<p>Presencial  <b>Equipo:</b> 22 Estudiantes externos idiomas sabana - 1 profesora de inglés 4  <b>Fecha:</b> 16 de marzo 2024  <b>Lugar:</b> ideación - Living Lab</p>				
							
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>DIVERGENCIA</b></p> <p>🔧 Brainstorming - conexiones forzadas  <b>Se lograron 87 ideas</b></p>			<p><b>CONVERGENCIA</b></p> <p>🔧 Votos se lograron <b>5 desafíos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de las nuevas tecnologías</li> <li>• Seguimiento de progreso de estudiantes en la cadena de valor.</li> <li>• Plan de fidelización</li> <li>• Servicios educativos</li> <li>• Medición y Satisfacción</li> </ul>				
<p><b>3 propuestas de solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• APP Plan de apoyo al estudiante con AI basado en su desempeño</li> <li>• Paso a paso de la retención del cliente.</li> <li>• Fomentar la lealtad y el compromiso con la comunidad</li> </ul>			<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>DIVERGENCIA</b></p> <p>Brainstorming -Conexiones forzadas.  <b>Se lograron 118 ideas.</b></p>				<p><b>CONVERGENCIA</b></p> <p>🔧 Votos se lograron <b>5 desafíos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios adicionales</li> <li>• Recursos</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Actividades experienciales</li> </ul>
<p><b>3 propuestas de solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización con CILCE con entidades educativas</li> <li>• Programa nivel premium - status del estudiante</li> <li>• Programa internacional abroad experience and quality - Basico - intermedio - avanzado</li> </ul>							

Fuente. elaboración propia

## Anexo 7

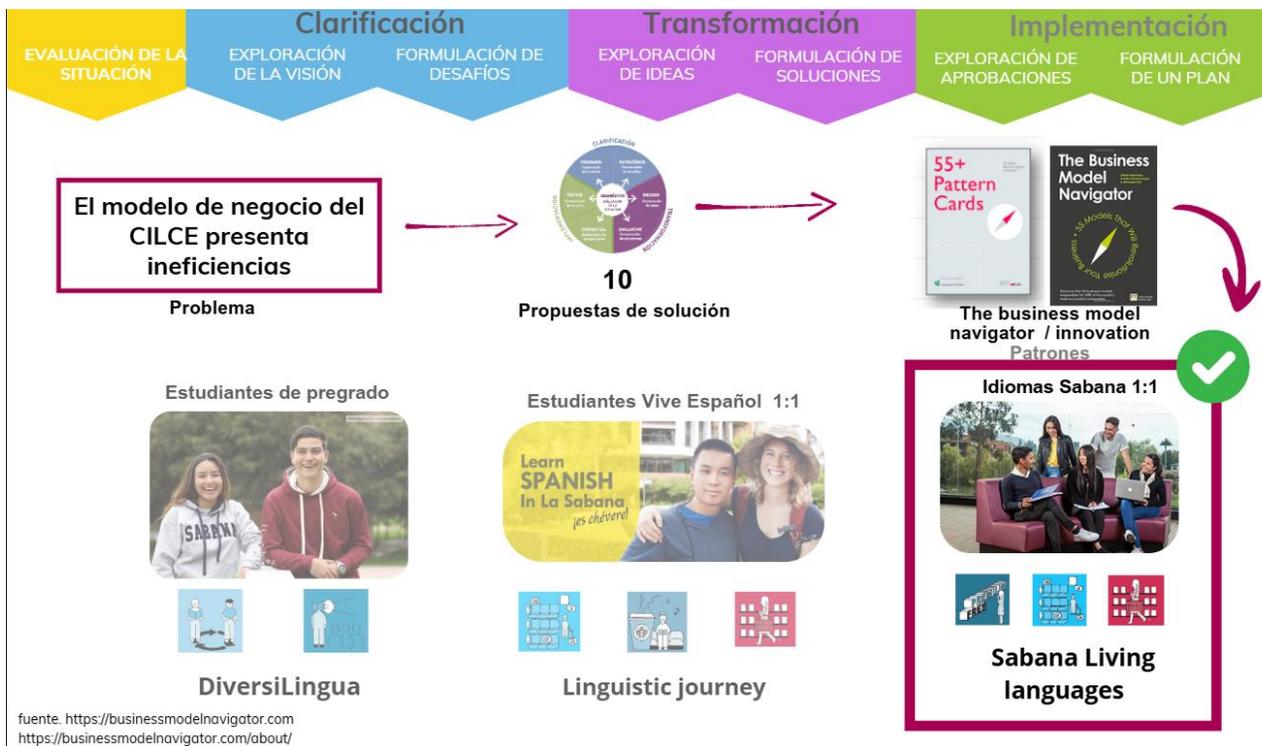
### Resultados de exploración de ideas

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
<p>Presencial  <b>Equipo:</b> 4 administrativos Studium CILCE - 1 estudiante pregrado EICEA  <b>Fecha:</b> 19 de marzo 2024  <b>Lugar:</b> Salon G202</p> 				<p>Remoto  <b>Equipo:</b> 10 Administrativos multidisciplinar - 2 Estudiantes de pregrado - 1 Externos  <b>Fecha:</b> 24 de abril de 2024  <b>Lugar:</b> virtual / teams</p> 		
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>DIVERGENCIA</b>            Brainstorming - Role brainstorming- conexiones forzadas            Se lograron <b>63 ideas</b>.</p> <p><b>CONVERGENCIA</b>            Votos se lograron <b>7 desafíos</b>:</p>				<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>DIVERGENCIA</b>            Brainstorming -Conexiones forzadas.            Se lograron <b>64 ideas</b>.</p> <p><b>CONVERGENCIA</b>            Votos se lograron <b>3 desafíos</b>:</p>		
<p><b>2 propuestas de solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Living Languages - Paquete de experiencias para vivir el aprendizaje de lenguas de forma lúdica, flexible, experiencial y personalizada.</li> <li>Canal de comunicación interno: plataforma CILCE re estudia.</li> </ul>				<p><b>2 propuestas de solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>LINGUA AI</b> : Plataforma Digital que crea una ruta de aprendizaje orientada a los gustos e interés del estudiante, la ruta de aprendizaje esta construida por diferentes módulos con la teoría a desarrollar y será apoyada con la inteligencia artificial para practicas o simulaciones.</li> <li><b>Estrategias de relacionamiento a nivel nacional e internacional.</b> Mejorar el engagement con cada grupo de interés interno o externo generando posicionamiento en el mercado con estrategias de redireño e innovación.</li> </ul>		

Fuente. elaboración propia

## Anexo 8

### Etapas de formulación de soluciones



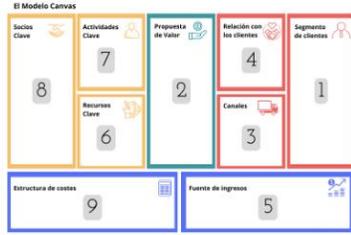
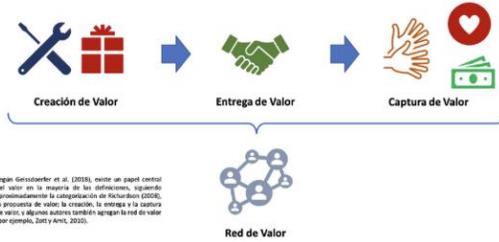
Fuente. Elaboración propia

# Anexo 9

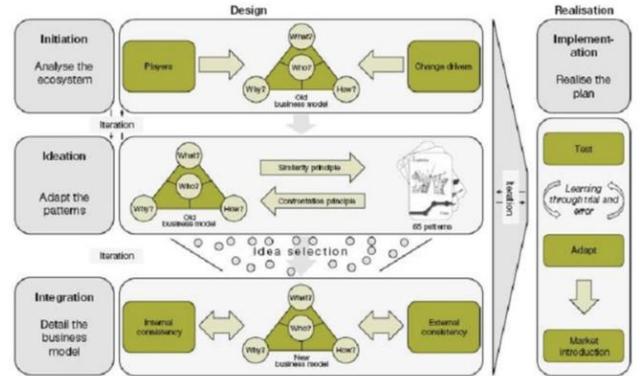
## Etapa de formulación de soluciones



### Definición y actualización de modelo de negocio CANVAS - CILCE



### 4 Steps of Business Model Navigator: Initiation; Ideation; Integration; Implementation



<https://vebimo.wordpress.com/2020/03/11/4-steps-of-business-model-navigator-initiation-ideation-integration-implementation/>

Fuente. Elaboración propia

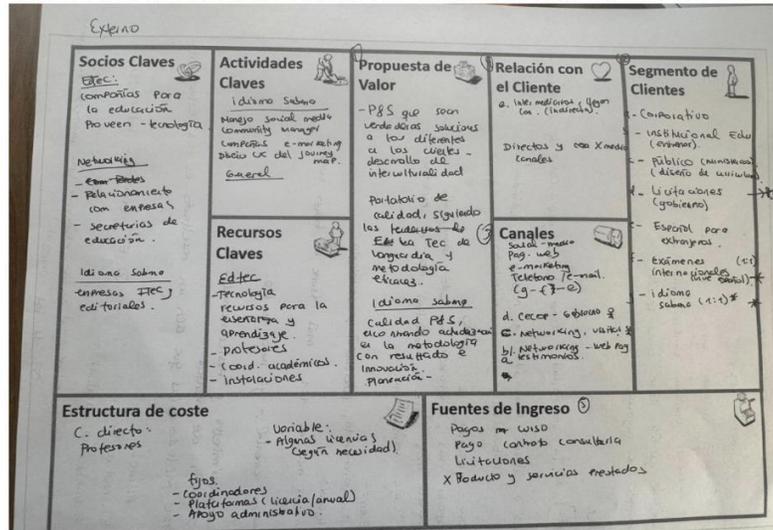
# Anexo 10

## 1er Canva- diseñado con Directora General CILCE

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	<b>FORMULACIÓN DE SOLUCIONES</b>	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
----------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------	----------------------------------	-----------------------------	------------------------

Presencial  
**Equipo:** 3 Directora General - Daniela Lloveras y Helena Arguello  
 Estudiantes MGI EICEA  
**Fecha:** 14 de mayo 2024  
**Lugar:** Sala de juntas CILCE

### Canvas diseñado con Directora General CILCE



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 11

### Resultados encuesta de satisfacción a estudiantes



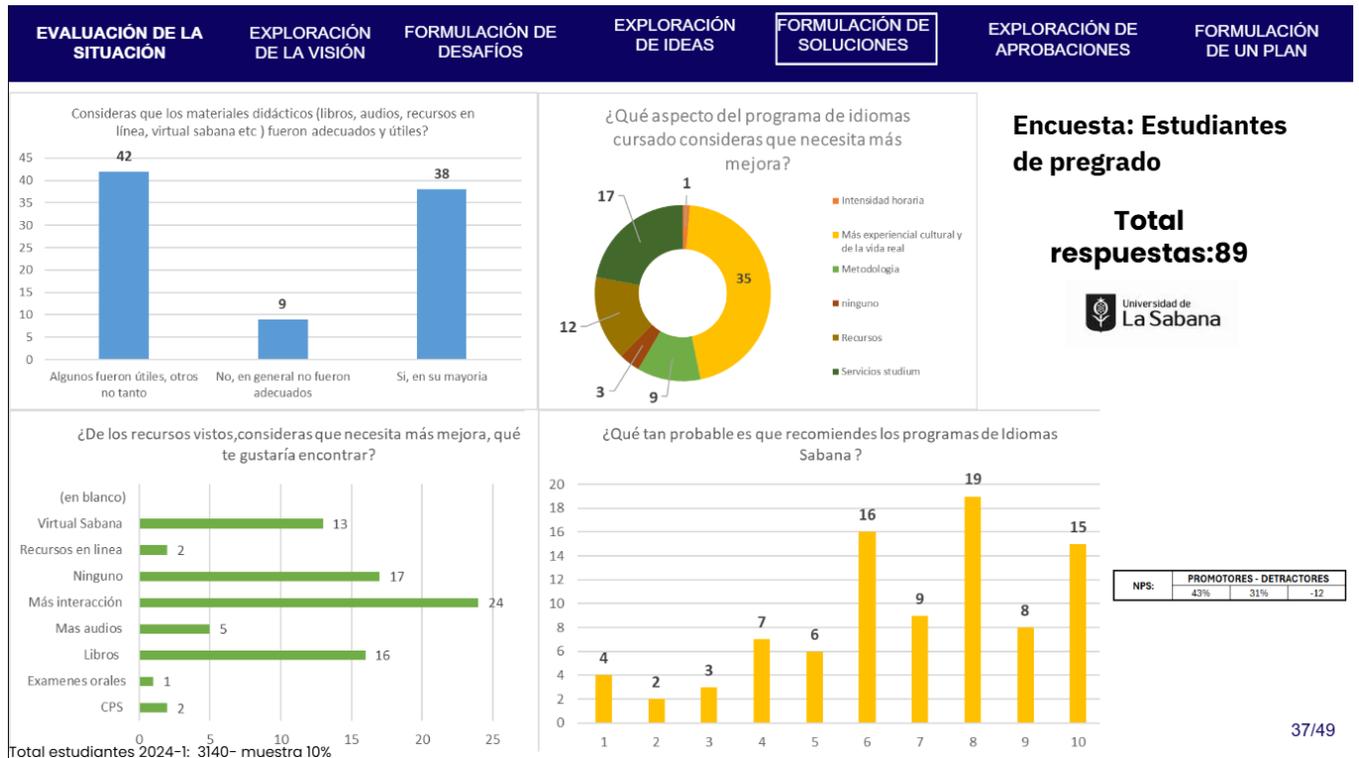
**Total respuestas: 89**



**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 12

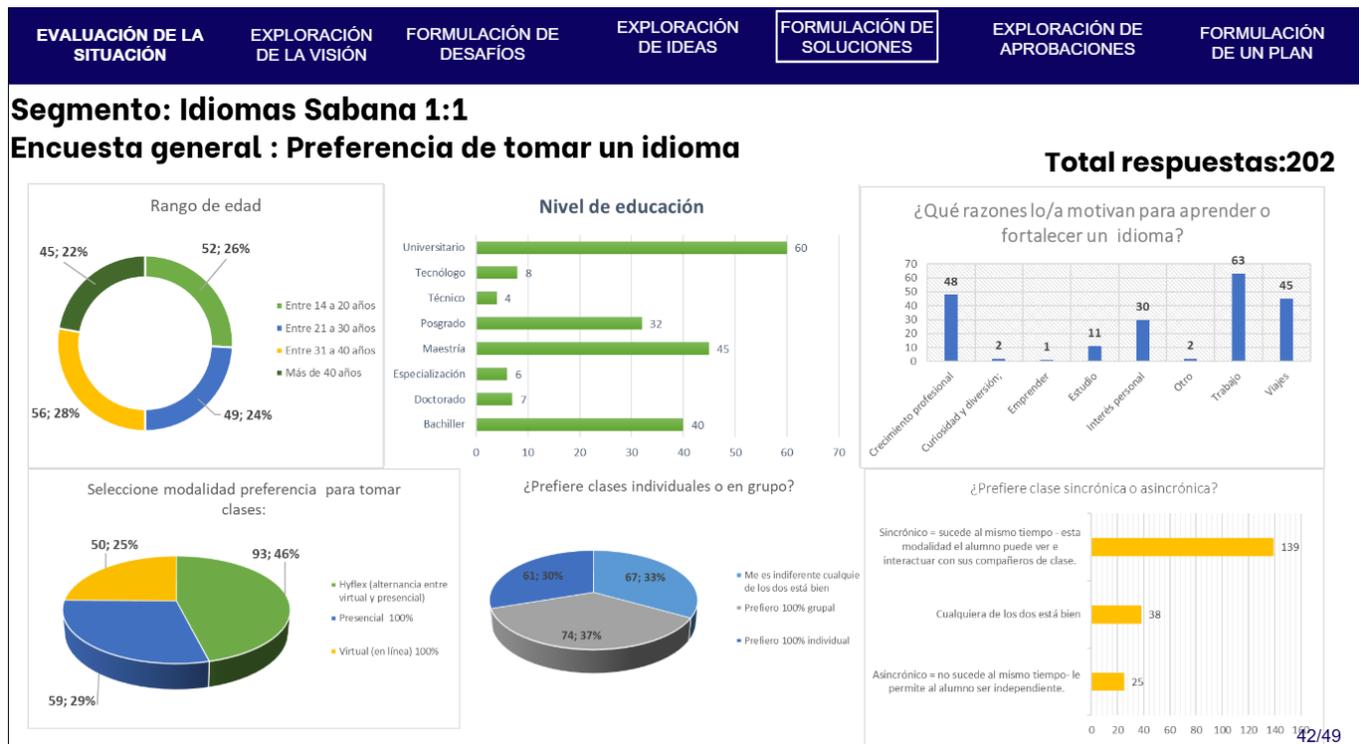
### Resultados encuesta a estudiantes de pregrado



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 13

### Resultados encuesta a segmento Idiomas Sabana 1:1

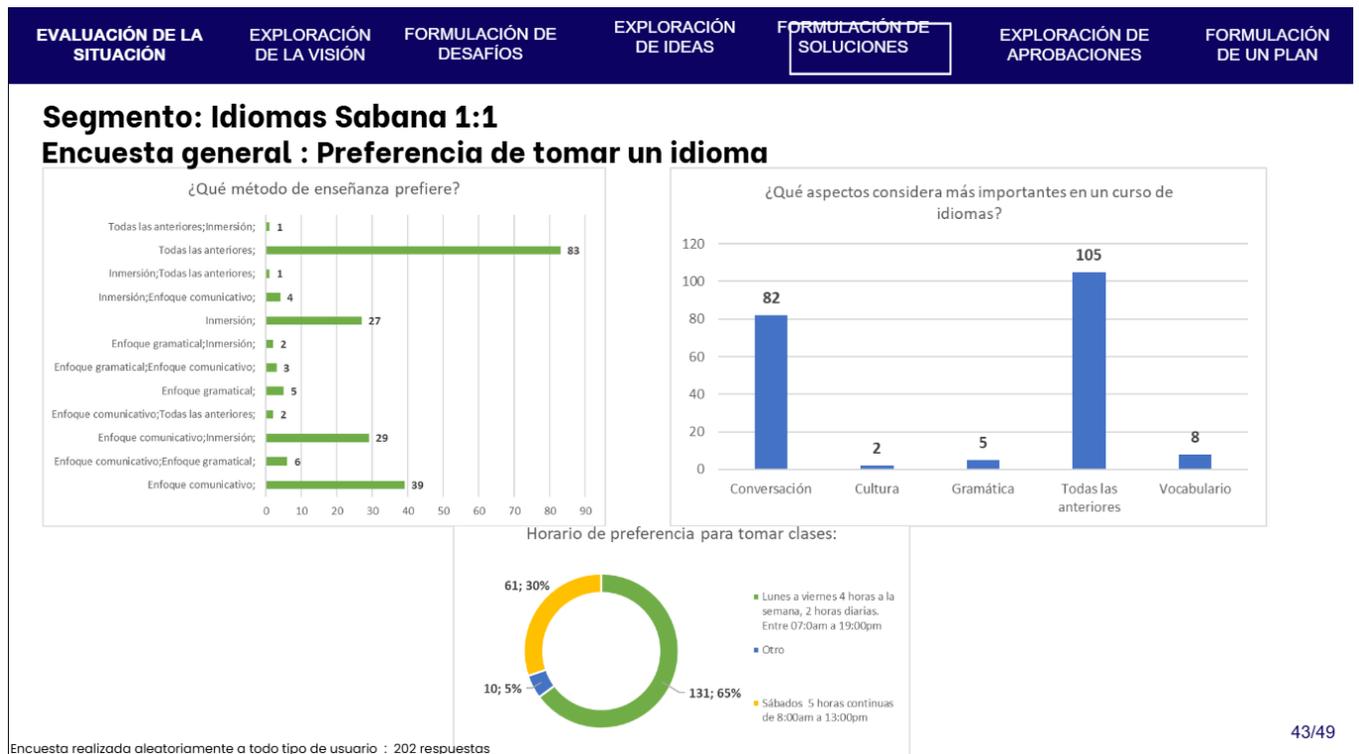


Encuesta realizada aleatoriamente a todo tipo de usuario : 202 respuestas

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 14

### Resultados encuesta a segmento Idiomas Sabana 1:1



**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 15

### Análisis del segmento vive español 1:1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES
----------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------------

### Analizamos que en el CILCE:

- ★ Para 2024-1 hubo **10 participaciones externos 1:1** para esta cifra no se tuvo en cuenta diplomáticos, lictaciones, ni movllidad.
- ★ **Falta de inmersión cultural:** Los estudiantes extranjeros desean no solo aprender el idioma español, sino también sumergirse en la cultura hispanohablante.
- ★ **Acceso limitado a recursos de aprendizaje:** Los estudiantes extranjeros pueden tener dificultades para acceder a recursos de aprendizaje de calidad fuera del aula.

Pais / Programa	Cant
Español general	9
Alemania	1
Canadá	2
Estados Unidos	4
Suiza	1
Türkiye	1
Español general intensivo	1
Estados Unidos	1
Total general	10

## Segmento: Vive Español 1:1

## Anexo 16

### Perfil de cliente- estudiante pregrado

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	<b>FORMULACIÓN DE SOLUCIONES</b>	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
<b>Propuesta Canvas V2 - Segmento: Estudiante de pregrado</b>						
<b>Alegrías:</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usar VR y recursos tecnológicos para aprendizaje.</li><li>• Clases más experienciales.</li><li>• Salidas culturales.</li><li>• Compartir con estudiantes de otras carreras.</li></ul>					
<b>Dolores:</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insatisfacción general de los programas de idiomas</li><li>• Baja interacción con otros estudiantes de diferentes clases.</li><li>• Clases en un mismo lugar o salón.</li></ul>					
<b>Trabajo:</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desplazamiento diario a la Universidad</li><li>• Requisito de inglés para graduarse</li><li>• Cumplir con su plan académico.</li></ul>					
<b>Propuesta de valor</b> El CILCE ofrece programas de idiomas diseñados para potenciar su carrera, con programas y recursos como VR, que desarrollan competencias lingüísticas avanzadas y que ayudarán a aumentar su empleabilidad. El CILCE integra el aprendizaje de idiomas con el plan de estudios del estudiante, permitiéndole aplicar las habilidades lingüísticas en contextos reales de la carrera.  Con el CILCE, dominarás idiomas, expandirás tus horizontes e impulsarás tu futuro profesional.			<b>Relación con el cliente</b> - Medios informativos de la Universidad y por medio de los créditos obligatorios o electivos  - Acompañamiento de un mentor  - Aula de clase, plataforma en línea, Kiosco de autoservicio.			<b>Quién</b>  <b>Nombre:</b> Sofia <b>Edad:</b> 18 <b>Lugar:</b> Bogotá <b>Educación:</b> 3er semestre- U. Sabana
<b>Fuentes de ingreso</b> Por medio de las matrículas se hace una transferencia de la facultad al Centro de Lenguas.			<b>Canales</b> <b>Plataforma en línea:</b> Utilizar una plataforma en línea para ofrecer cursos, evaluar el progreso del estudiante y proporcionar recursos de aprendizaje.  Pantalla informativa y recursos propios del CILCE.		<b>Objetivos</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mejorar su nivel de inglés con la Universidad para poder tener mejores oportunidades laborales y poderse graduar.</li></ol>	
					<b>Barreras</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Encuentra la metodología de clase muy monótona y se encuentra poco satisfecha con el programa.</li><li>2. Desearía tener clases más experienciales y dinámicas.</li></ol>	

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 17

### Perfil de cliente- idiomas Sabana 1:1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	<b>FORMULACIÓN DE SOLUCIONES</b>	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
----------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------	----------------------------------	-----------------------------	------------------------

### Canvas V2- Segmento: Idioma Sabana 1:1

**Alegrías:** 😊

- Tener la oportunidad de estudiar en la Universidad de La Sabana.
- Usar VR y recursos tecnológicos para aprendizaje
- Clases más experienciales y dinámicas.
- Salidas culturales
- Espacios para dialogar y practicar conversación.
- Acompañamiento personalizado de su progreso, no solo académico sino experiencial.

**Dolores:** 😞

- Insatisfacción general de los programas de idiomas
- Las clases usan siempre la misma metodología y se vuelven monótonas.
- Pago de la matrícula y no incluye el valor del parqueadero.
- No me tienen en cuenta como un estudiante más.
- No tengo descuentos a servicios adicionales cafés.

**Trabajo:** 🛠️

- Desplazamiento a instalaciones o conexión remota.
- Interés en perfeccionar su inglés para un crecimiento laboral.

**Propuesta de valor**

El CILCE ofrece programas de idiomas diseñados para potenciar tu crecimiento personal y profesional, con cursos que desarrollan competencias lingüísticas avanzadas, que ayudarán a aumentar su empleabilidad, y una experiencia de aprendizaje de idiomas integral. Los alumnos se benefician de una inmersión cultural profunda, participando en actividades y eventos internacionales que les permiten aplicar sus habilidades lingüísticas en contextos reales.

**Relación con el cliente**

- Aprendizaje experiencial de manera virtual y presencial.
- Actividades fuera de la universidad que permitan el desarrollo de la lengua
- Estrategia centrada en el cliente
- Tecnología CRM: Plan de fidelización
- Cultura organizacional

**Quiénes**

**Nombre:** Rafael  
**Edad:** 32  
**Lugar:** Bogotá  
**Educación:** Maestría

**Objetivos**

- Quiere mejorar su inglés para obtener mejores oportunidades laborales.

**Barreras**

- Que las clases sean monótonas y no se enfoquen en la conversación.
- Que no tengan actividades que ayuden a tener una experiencia lingüística fuera del aula.

**Fuentes de ingreso**

**Matrícula:** Tarifa única de matriculación.  
**Tarifas de intercambio:** Algunas instituciones pueden cobrar tarifas específicas para participar en programas de intercambio.  
**Idiomalab:** pago por arriendo del lugar

**Canales**

Medios informativos del CILCE.

Publicidad en línea a través de redes sociales y motores de búsqueda.

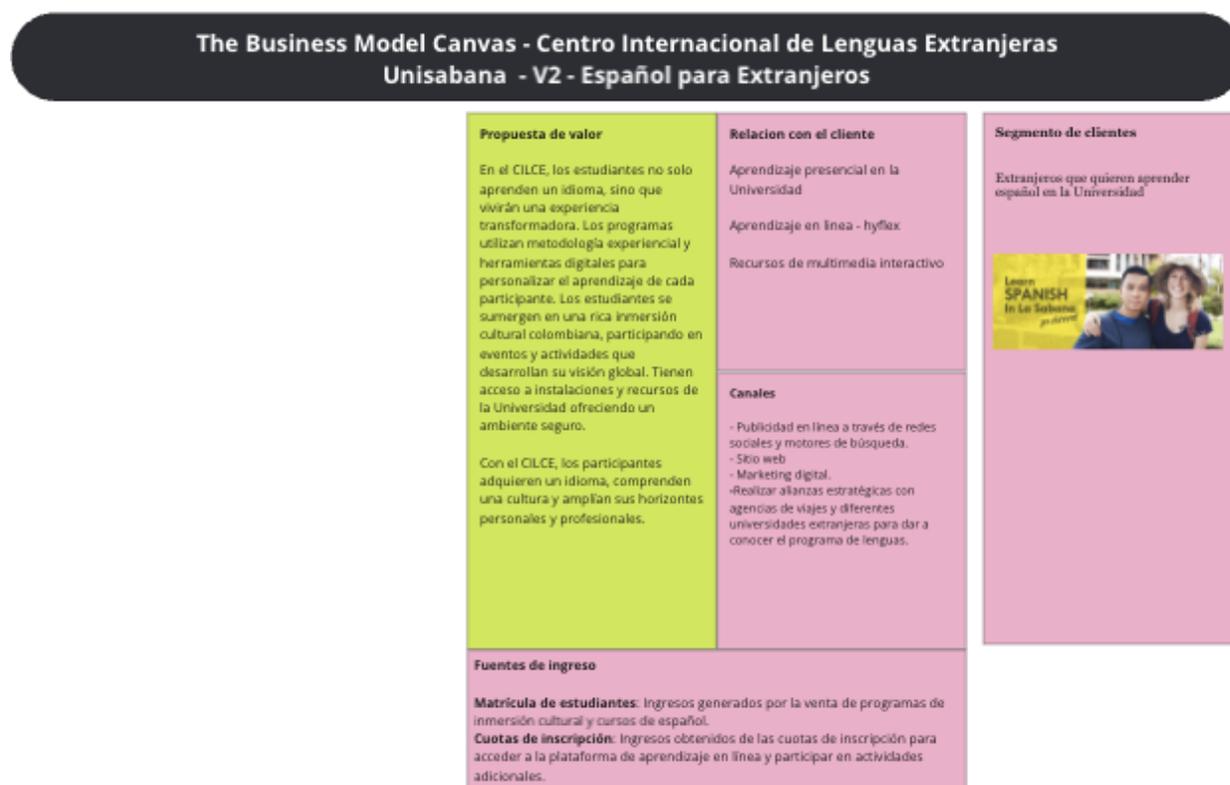
Marketing de boca en boca a través de clientes satisfechos.

Networking

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 18

### Canva- segmento español para extranjeros



**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 19

Sesión de trabajo- 55 cartas del BMN

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN

FORMULACIÓN DE DESAFÍOS

EXPLORACIÓN DE IDEAS

**FORMULACIÓN DE SOLUCIONES**

EXPLORACIÓN DE APROBACIONES

FORMULACIÓN DE UN PLAN

### Proceso para la innovación de modelos de negocio

#### Ideación

Adaptación de los patrones con el modelo de negocio actual, y luego pensamiento opuesto



**We futureproof your business.**  
The BMI Lab is the Business Model Innovation Lab – a spin-off from the University of St.Gallen. We create impact through purpose-driven business innovation.  
BMI Lab

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 20

### Propuesta final- estudiantes de pregrado

EVALUACIÓN DE LA  
SITUACIÓN

EXPLORACIÓN  
DE LA VISIÓN

FORMULACIÓN DE  
DESAFÍOS

EXPLORACIÓN  
DE IDEAS

FORMULACIÓN DE  
SOLUCIONES

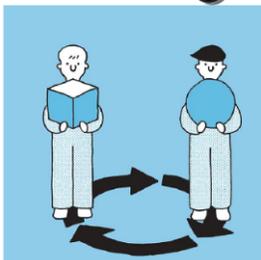
EXPLORACIÓN DE  
APROBACIONES

FORMULACIÓN  
DE UN PLAN

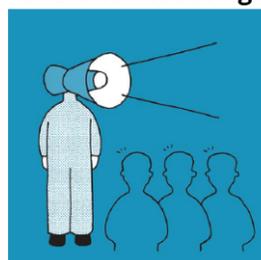
## DiversiLingua

El modelo de aprendizaje para los estudiantes de pregrado basado en un sistema de recompensas, en donde podrán aprender el idioma inmersos en realidad virtual y actividades experienciales aprendiendo a usar el idioma en la vida cotidiana. Se tendrá un programa de “challenge experience” para resolver problemas reales del CILCE. Se promoverán más actividades como la creación de contenido en inglés por parte de los estudiantes y poder practicar el idioma.

5. Barter 



9. Crowd - sourcing 



**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 21

### Propuesta final- Español para extranjeros

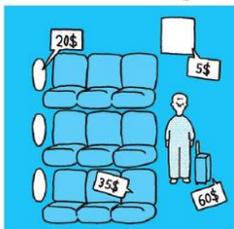


### Linguistic journey: !Speak and live in Spanish with Sabana!



Se ofrecerá una experiencia de **aprendizaje inmersiva** y personalizada a través de realidad virtual, viajes experienciales por Colombia: Los estudiantes practicarán español en **situaciones reales** y crearán contenido divertido en redes como TikTok para compartir sus aventuras. Las ventas de nuestros cursos se realizarán mediante **recorridos virtuales en 360 grados**, que permitirán a los futuros estudiantes conocer nuestras modernas instalaciones y la seguridad de **nuestro campus**.

#### 1. ADD ON



#### 14. Experience Selling



#### 45. Self Service (plataformas autococeso)



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 22

### Propuesta final- Idiomas Sabana 1:1

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN

FORMULACIÓN DE DESAFÍOS

EXPLORACIÓN DE IDEAS

FORMULACIÓN DE SOLUCIONES

EXPLORACIÓN DE APROBACIONES

FORMULACIÓN DE UN PLAN

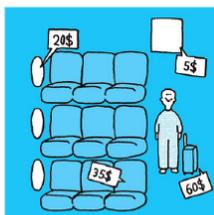
## Sabana Living languages

Ofrecer **demos gratuitos** para que futuros estudiantes conozcan la **experiencia** de participar en los programas de inglés. Además, se ofrecerán gratis **webinars** enfocado en temas de tendencia en inglés y **clases de inglés por un día** de esta manera persuadir a las personas a pagar por el programa de inglés. Además, durante el desarrollo de las clases, se combinarán las clases presenciales de inglés con una amplia gama de **servicios adicionales con costo** como salidas donde se pondrá en práctica el idioma y según preferencia del estudiante como cinefóruns, visitas a museos y clases de cocina en inglés entre otros. Por ultimo, con el plan de referidos **premiaría a los estudiantes que recomienden los cursos.**

### 18. Freemium



### 1. ADD ON



### 45. Self Service (plataformas autaceso)



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 23

### Segunda parte: propuesta de implementación

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN	FORMULACIÓN DE DESAFÍOS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	FORMULACIÓN DE SOLUCIONES	EXPLORACIÓN DE APROBACIONES	FORMULACIÓN DE UN PLAN
<p><b>Parte 1: Promoción y ventas (SEPT/NOV 2024)</b> </p> <p><b>Objetivo:</b> Desarrollar el plan de implementación para ejecutar las estrategias y acciones planteadas para modelo de negocio del CILCE</p> <p><b>Sabana Living languages</b> <span style="float: right;"><b>Segmento de Idiomas Sabana - Programa de Inglés</b></span></p>						
Estrategias	Acción		Fecha Límite	Responsable	Resultado Esperado	
5. Vive la experiencia de inglés gratis por un día "agéndate" <b>presencial / virtual</b>	<p>Un día por cada dos horas gratis una clase <b>presencial en VR</b> y recorrido por las instalaciones.</p> <p>Definir target para cada sesion no general ...realizarla con cada segmento una vez x semestre por grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>colegios - 2 fechas</b></li> <li>• <b>Empresas</b> - Tech mahindra</li> <li>• Preparación examen internacional</li> <li>• <b>AESABANA</b> (180 empresas) cupo limitado 1 hora fecha xxx inscribete 30 primeros -</li> <li>• mas <b>hijos de empleados</b> viniendo a estudiar ingles - los que les exigen EI.</li> <li>• <b>ALUMNI SABANA:</b> streightening conversational skills- english for business - retomen ingles avanzado. aprovecha para tus hijos.</li> </ul>		29/11/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de comunicaciones y publicidad</li> <li>• Líderes de implementación Estudiantes MGI</li> </ul>	Lograr un incremento en leads , prospectos y venta para 2025	
6. Webinars trends - "Inmersión cultural: qué es y por qué es tan transformadora." "agéndate" <b>Virtual</b>	<p>Webinars sobre tendencias para persuadir y atraer a las personas. Un dia por cada <b>semana</b> dos horas webinars portafolio de servicios Idiomas <b>virtual</b>.</p> <p><b>ESTRATEGIA PARA 2025 ( cilce arrancho con aspaen webinar gratis)</b></p>		29/11/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de comunicaciones y publicidad</li> <li>• Líderes de implementación Estudiantes MGI</li> <li>• Líderes educativas</li> </ul>	Lograr un incremento en leads , prospectos y venta para 2025	

H

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 24

### Resultados de la implementación del Liderazgo creativo



Universidad de  
La Sabana

## Resultados Liderazgo Creativo

Estrategia	Resultados
Segmentación de campañas , piezas y publicidad.	Aumento del <b>65%</b> en leads en los ultimos 90 dias traducido en ventas
Entrenamiento al equipo - <b>“El Super Poder del Servicio, somos Héroes en el Mundo de la experiencia Unisabana”</b>	Implementación Modelo de Servicio CILCE alineado al modelo institucional.
Demo gratuito en inglés.	Para el 2025 se está gestionando y evaluando la estrategia de Vive la experiencia de inglés gratis por un dia “agéndate” presencial / virtual
Webinars trends - <b>“Inmersión cultural: qué es y por qué es tan transformadora.”</b> <b>“agéndate” Virtual</b>	Se ha brindado <b>“Webinar trends”</b> presencial a 20 colegios a nivel nacional.
Estrategias propuestas para 2025	El CILCE contemplará las 5 estrategias adicionales para ejecutar en 2025_2

**Fuente.** Elaboración propia

## 9.2 Fase 3. Aplicación del Design Thinking: Double Diamond

### Anexo 25

Aprobación de la versión final del modelo



Fuente. Elaboración propia

## Anexo 26

Entrevista a profundidad- referente interno- profesora de inglés del CILCE

**Descubrir**  
Divergencia

**Definir**

**Desarrollar**

**Entregar**

### Diamante 1. Referente interno

#### |Entrevistas a profundidad

Presencial 16 agosto 2024 1 hora  
Cliente Directora general CILCE y Consultoras



#### Insights

- La unidad tiene como pilar la innovación.
- Se hablo constantemente de la innovación como implementación de nueva tecnología en la unidad.



Virtual 16 de septiembre 1 hora  
Profesora de inglés - MINOR INTERCULTURALIDAD y Coordinadora académica / Consultora



#### Insights

- Siempre ha habido ese miedo por parte de las directivas miedo a innovar y a equivocarse en lo que deberíamos cambiar.
- En el CILCE no se fomenta la innovación , no se tiene en cuenta a los profesores todos es muy cerrado

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 27

Entrevista a profundidad- referente interno 2- Laura Boadilla

Descubrir

Divergencia

Definir

Desarrollar

Entregar

### Diamante 1. Referente interno |Entrevistas a profundidad

Virtual

27 septiembre 2024

1 hora

Graduada de MGINnov / Consultora



### Insights

- Lo primero es que deberíamos quitar el tabú que la innovación es tecnología.
- La innovación puede ser cambio en proceso que hacemos a diario una habilidad se desarrolla para practicar como por ejemplo aprender a montar bicicleta
- No queremos salir de la zona de confort hay un pensamiento que las cosas funcionan y ya para que cambio si así se hace. 
- A veces algunos directivos no escuchan las propuestas, hay personas con buenas ideas y no se ejecutan y mueren las ideas, la escucha por parte de los directores es primordial. 

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 28

Sesión grupal- referente interno

**Descubrir**  
Divergencia

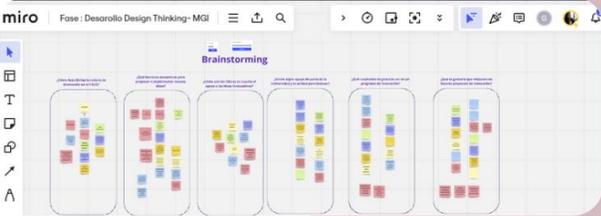
# Diamante 1.

## Referente interno

| Sesión grupal partners

Virtual 20 de septiembre 1 hora

4 Administrativas CILCE- 1 profesora Aleman y Egresada de MGInnv



**Herramientas** ✂

- Brainstorming
- Brainwriting

**Insights**

- Las ideas innovadoras existen pero no hay como canalizarlas ni implementarlas.
- Falta apertura al cambio.
- Hay una percepción de que las ideas no son valoradas.
- La intención de innovar existe en la unidad.

**Definir**

**Desarrollar**

**Entregar**

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 29

### Entrevista a profundidad- referente externos (Ramo & ANDI)

**Descubrir**  
Divergencia

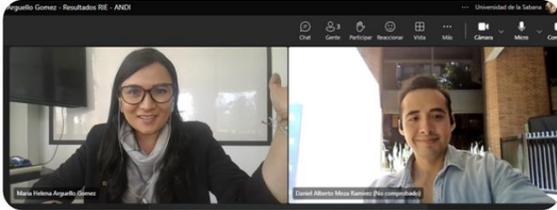
# Diamante 1

## Referente externo

### |Entrevistas a profundidad

Virtual 16 de septiembre 1 hora

Team: Coordinador Nacional , Innovación ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia / Consultora



**Definir**

**Desarrollar**

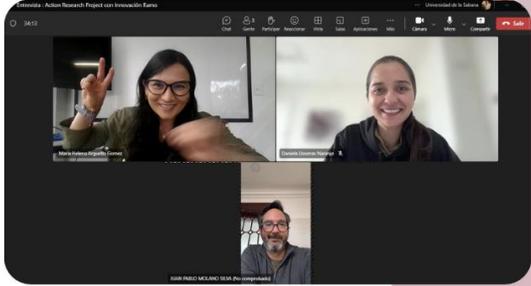
**Entregar**

### Insights

- La innovación debe ser clara y saber el por qué crear un modelo de innovación.
- Un modelo deber ir **alineado a la visión** así como **sistematizar** la innovación dentro de la organización, que **todos hablen** de innovación.
- Si no hay **cultura** no hay tracción de lo que estamos haciendo realmente.
- Construir con base en una **necesidad real** principio de design thinking, un reto real a las personas.
- No casarse con su idea, **iterar** probar mucho.

Virtual 20 de septiembre 1 hora

Team: Gerente de innovación en Ramo/ Consultoras



### Insights

- Una **cultura** de innovación es llevar la innovación con los colaboradores, con toda la organización.
- **Pequeñas victorias** e historias de éxito (no contarlas desde los líderes sino personas que hacen historia en la compañía)
- La innovación generalmente no tiene dinero, no hay presupuesto y hay que ser muy **recursivo** para la mejor manera de innovar eso es un reto. Enfocarse que la **idea sea implementable**
- Concientizar el **fracaso**, motivar y **arriesgarse**, que no se castiguen los **intentos**.

**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 30

### Análisis de referentes internacionales

Descubrir

Divergencia

# Diamante 1 Referente internacional

## El nacimiento de Duolingo

Definir

Desarrollar

Entregar

100 mil millones de descargas



El desarrollo de la aplicación inició en 2009, cuando aún era catedrático en la Universidad Carnegie Mellon.

- Empezó con el propósito de enseñar a las personas a que aprendieran inglés hasta llegar a un B1.
- Aprender por medio del juego y de manera digital.



El multimillonario fundador de Duolingo sorprende con su nueva apuesta

DAILY COVER Forbes

Les gusta a Karicela, y otros

forbesescudador · Les von Ahn, el genio detrás de Duolingo y creador de Coursera, está listo para meditar su ego. Ahora quiere transformarse en un futurólogo automatizado usando inteligencia artificial. El futuro del aprendizaje está aquí!

Masificar el aprendizaje de idiomas  
**Volvieron popular la manera de aprender inglés!**  
Hace 10 años

fuentes: [https://www.ted.com/talks/luis\\_von\\_ahn\\_how\\_to\\_make\\_learning\\_as\\_addictive\\_as\\_social\\_media?subtitle=es&lng=es&geo=es](https://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_how_to_make_learning_as_addictive_as_social_media?subtitle=es&lng=es&geo=es)

<https://forbes.co/2019/11/30/actualidad/open-english-la-escuela-virtual-de-ingles-con-medio-millon-de-alumnos>



## Open English



pen english El Curso Cómo Funciona Comenzar

Jenny Si probar de la la, ofrece un el curso liter de inglés.

Curso 100% online

Aprende inglés más fácil y rápido con Open English

- ✓ Clases en vivo ILMITADAS 24/7
- ✓ Profesores nativos
- ✓ Preparación para exámenes internacionales

App Store 4.7 Google Play 4.2



THEY DOESN'T UNDERSTAND ME

open english

“Cuando inicié como emprendedor mi empresa Optimal era de clases de inglés, pero no por Internet, llevábamos maestros cuya lengua madre fuera inglés a dar clases a corporativos”

- Masificar el aprendizaje del inglés.
- Metodología innovadora con flexibilidad y clases adaptadas a los estudiantes.
- Open English (su principal marca) está valuada en más de 400 millones de dólares,

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 31

Entrevista a profundidad- referente externo (AF)

Descubrir

Divergencia

### Diamante 1 Referente

Miguel Angel Penagos

Gestor administrativo y  
pedagógico



Alianza Francesa

Definir

Desarrollar

Entregar

Debemos lograr que la enseñanza sea una forma de **integrar cultura francesa** con los estudiantes que interactuen con experiencias con nuestra **red nacional**.

Diseñar mejores experiencias como **inmersión** hace que vivan una experiencia diferente con los estudiantes.



**Fuente.** Elaboración propia

## Anexo 32

### Referente internacional- preguntas

Descubrir  
Divergencia

## Diamante 1 Referente internacional

Ruth Rhgraham  
consultor de enseñanza superior 

Definir

¿Cómo describiría el modelo de innovación que debe seguir una organización educativa y cuáles son sus principales componentes?

Desarrollar

No estoy seguro de poder identificar un único modelo de innovación global para impulsar el cambio educativo, pero hay tres componentes que suelen desempeñar un papel fundamental: (i) el **compromiso activo del jefe de departamento para impulsar el cambio**, (ii) el enfoque de la **colegialidad y la colaboración en la educación**, desmantelando la **conexión directa entre un académico y un curso**, y (iii) el diseño de planes de estudio interconectados, con múltiples dependencias, donde los **estudiantes puedan ver cómo se construye su aprendizaje**.

Entregar

¿Qué metodologías o marcos pueden utilizarse en la educación para fomentar la innovación y por qué?

El design thinking ha sido muy eficaz en universidades como el Olin College, que está integrado en todo el plan de estudios y se aplica en proyectos como el ADE:  
<https://www.olin.edu/ADE>



**Fuente.** Elaboración propia