



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

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH

UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA POTENCIAR LA INNOVACIÓN
EN LOS PROCESOS EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS
POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA: UN ENFOQUE
BASADO EN ACTION RESEARCH

Asesor: Mario Andrés Manzi.

Presentado por:

Katerin Castro Enríquez

Chía, 5 de julio de 2023

Resumen

La presente investigación busca trabajar en dos frentes estratégicos de la innovación, el Liderazgo creativo y la gerencia de la innovación en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana, con el fin de impulsar el crecimiento y proyección académica. En el desarrollo del trabajo se identificaron dos retos relacionados con el crecimiento de la unidad académica y su proyección a futuro.

El primero de ellos fue la falta de un portafolio ágil y competitivo para la oferta de programas de posgrado y educación continua. El segundo, la necesidad de contar con una gerencia de la innovación que permita atender a los procesos de gestión de soluciones e ideas que puedan favorecer el crecimiento de la Facultad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone diseñar una estrategia que atienda a las necesidades y ausencias identificadas mediante el Action Research, una metodología que permite a través de la investigación y la acción promover cambios significativos y sustentables para la Facultad. Además, por medio de la implementación del CPS (Creative Problem Solving) se implementaron herramientas de convergencia y divergencia, para establecer la construcción de soluciones que involucraron a integrantes de la Facultad, tanto del nivel directivo como administrativo.

Con esta aproximación se procuró la solución de las problemáticas identificadas mediante el análisis y propuesta de soluciones creativas y adaptativas que integran conceptos como; la innovación, la creatividad y la estrategia -entre otros- como modelo de cambio creativo.

Finalmente, como resultado de la investigación fue posible diseñar y ejecutar un portafolio de programas más robusto que contempla alianzas con nuevos actores para una oferta diferenciada, así como la creación de una oficina de innovación que permita concentrar las funciones de una gerencia de la innovación, optimizando el capital humano existente en la Facultad.

Abstract

The present research aims to work on two strategic fronts of innovation, Creative Leadership, and Innovation Management, at the Faculty of Law and Political Science of the La Sabana University, with the purpose of promoting academic growth and projection. During the work, two challenges related to the academic unit's growth and future projection were identified.

The first challenge was the lack of an agile and competitive portfolio for the offering of postgraduate and continuing education programs. The second challenge was the need for an innovation management that addresses the processes of managing solutions and ideas that can favor the Faculty's growth.

Considering the above, a strategy is proposed to address the identified needs and gaps using Action Research, a methodology that allows for promoting significant and sustainable changes through research and action for the Faculty. Additionally, the implementation of CPS (Creative Problem Solving) was used, incorporating tools of convergence and divergence to establish the construction of solutions involving members of the Faculty, both at the managerial and administrative levels.

With this approach, the goal was to address the identified problems by analyzing and proposing creative and adaptive solutions that integrate concepts such as innovation, creativity, and strategy, among others, as a model for creative change.

Finally, as a result of the research, it was possible to design and execute a more robust portfolio of programs, including alliances with new stakeholders for a differentiated offering, as well as the creation of an innovation office to concentrate the functions of an innovation management, optimizing the existing human capital within the Faculty.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	6
2	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: UNIVERSIDAD DE LA SABANA	7
2.1	Descripción general de la Universidad.....	7
2.2	Planteamiento estratégico, plan y metas Universidad de La Sabana.....	7
2.3	Estructura organizacional: Universidad de La Sabana.....	9
2.4	Estructura Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	9
2.5	Portafolio de servicios Facultad de Derecho y Ciencias	10
3	DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN.....	12
3.1	La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas en cifras.....	12
3.2	FODA de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.....	15
3.3	Las 5 p's de la innovación planteadas por Mejía (2018).....	15
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: PROBLEMA DE INNOVACIÓN	17
5	JUSTIFICACIÓN.....	18
6	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO.....	19
7	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
8	MARCO CONCEPTUAL.....	19
8.1	Innovación y modelos de innovación.....	20
8.1.1	<i>Innovación como proceso</i>	21
8.2	Estrategia y competitividad.....	22
8.3	ADKAR.....	22
9	MARCO METODOLÓGICO	23
9.1	Definición metodología general del proyecto	23
9.2	Metodología CPS Fase I, II y III:	25
9.2.1.1	<i>Etapa Explorando la visión:</i>	26
10	DESARROLLO Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN: FASE II ARP	28
10.1	Evaluación de la situación.....	29
10.2	Clarificación.....	33
10.3	Fase de Transformación	37
10.4	Fase de Transformación	39
10.5	Fase de Implementación.....	42
10.6	Formulación de un plan.....	43
10.7	Conclusiones y Recomendaciones	44
11	GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS: FASE iii ARP	46
11.1	Gerencia de la Innovación.....	46

11.1.6.1	<i>Fase de clarificación</i>	55
11.2	Modelo de Gerencia de la Innovación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.	67
11.3	Fase de implementación	70
11.4	Conclusiones y Recomendaciones	72

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Organigrama Institucional	9
Ilustración 2.	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.....	10
Ilustración 3.	Programas de Educación Continua 2021	12
Ilustración 4.	Programas de Educación Continua 2022.....	13
Ilustración 5.	Programas de Posgrado 2021.....	13
Ilustración 6.	Programas de Posgrado 2022.....	14
Ilustración 7.	Participación por líneas en ingresos totales 2022	14
Ilustración 8.	FODA Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	15
Ilustración 9	Modelo de gerencia de la Innovación	20
Ilustración 10.	The spiral of action research.....	24
Ilustración 11.	CPS	26
Ilustración 12.	Guía rápida del proceso CPS	28
Ilustración 13.	Línea de tiempo: Implementación CPS	29
Ilustración 14.	Pensamiento anhelante llevado a MIRO.....	34
Ilustración 15.	Transformando desafíos	36
Ilustración 16.	Selección de desafíos.....	36
Ilustración 17.	Clusterización	38
Ilustración 18.	Clusterización, diagrama de afinidad.	38
Ilustración 19.	PPPS: Solución, transformación.....	39
Ilustración 20.	Solución, modelo portafolio ágil: “out of the box”	40
Ilustración 21.	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.....	47
Ilustración 22.	Retos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	48
Ilustración 23.	Modelo de cambio creativo	51
Ilustración 24.	Iniciativa Braco.....	59
Ilustración 25.	Modelo de funcionamiento de la unidad Innovación UdeA	60
Ilustración 26.	Aplicación herramienta PPPS: Solución	62
Ilustración 27.	Modelo de Gerencia de la Innovación en Bienestar Universitario para la Solución.....	63

Ilustración 28. Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile.....	64
Ilustración 29. Modelo de gerencia de Innovación para la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana.....	66
Ilustración 30. Stakeholder Analysis.....	71
Ilustración 29. Modelo de gerencia de Innovación para la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana	66
Ilustración 30. Stakeholder Analysis	71
Ilustración 30. Stakeholder Analysis	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sesión diagnóstica.....	30
Tabla 2. Sesión diagnóstica, Knowonder	31
Tabla 3. Sesión diagnóstica, Knowonder / Highlights	32
Tabla 4. Categorización de las fuentes del problema	32
Tabla 5. Resumen de los escenarios ideales	34
Tabla 6. Resumen de los escenarios ideales: premisas sobre las que aplica las 4IS	35
Tabla 7. Stakeholder Analysis.....	43
Tabla 8. Plan de acción.....	44
Tabla 9. Características de la estructura ontológica de la Universidad de Salamanca	59
Tabla 10. Plan de acción.....	72

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.....	Entrevista (carpeta aparte)
Anexo 2.....	Fotografías y soportes de la implementación de las fases
Anexo 3.....	Fotografías 1 ^{er} <i>kick-off</i> retos de Facultad y oficina de innovación

1 INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Sabana a lo largo de sus más de cuarenta años de historia ha crecido de manera relevante, al punto de estar entre las diez mejores universidades del país (Universidad de La Sabana, 2022), lo cual genera una motivación para estar en constante cambio y reinención de manera que sea posible atender a los retos cotidianos del mercado y la realidad social. Prueba de ello es el diseño de una hoja de ruta con cinco prioridades estratégicas enfocadas a servir más y mejor, de manera innovadora, sostenible y consciente de su aportación a la sociedad.

El presente proyecto de investigación busca ser un aporte a ese proceso de transformación y crecimiento. Ahora bien, antes de adentrarse en la descripción del contenido y desarrollo de este es menester señalar que, como integrante de la universidad desde hace siete años, al iniciar la Maestría de Gerencia de la Innovación se buscaba adelantar la investigación en Unisabana HUB, área a cargo de transferencia de capacidades y conocimiento a la sociedad para solución de problemas y atención de necesidades del sector, público, privado y sociedad en general. No obstante, durante una etapa prematura de la construcción de esta investigación surge la oportunidad de un cambio laboral al interior de la misma organización, ahora apoyando a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, por lo cual a partir de julio de 2022 esta investigación tiene un nuevo punto de partida, pero un mismo fin, aportar a la Universidad.

Dicho lo anterior, a continuación, se presentarán las fases que componen el proyecto. En un primer apartado se presentará a la Universidad de La Sabana, su estructura, estrategia en clave de innovación, para posteriormente adentrarse en la presentación que es la unidad de estudio, la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, su estructura, portafolio y estado de la unidad a la fecha de la investigación y su correspondiente diagnóstico de innovación. Este último elemento guía el planteamiento del problema, justificación y objetivos.

Como segundo componente se presentarán los elementos y herramientas para el desarrollo de la investigación como lo son, marco conceptual, marco metodológico que parten de la metodología de ARP (Action Research Project).

Como tercer componente se desarrolla el CPS solución creativa de problemas (creative problema solving por sus siglas en inglés) para atender dos fases de la investigación, Fase II problema de liderazgo creativo y Fase III problema de gerencia de la innovación. Cada una de estas fases adelantaron procesos de investigación, iteración y trabajo en equipo, permitiendo lograr diversos aprendizajes sobre la innovación y la gerencia de la innovación en la Universidad de La Sabana.

2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: UNIVERSIDAD DE LA SABANA

2.1 Descripción general de la Universidad

“En 1979 a partir del INSE se funda La Universidad de La Sabana como institución de educación superior de carácter privado. La Universidad inicia su misión de buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, inspirada en la visión cristiana del hombre y del mundo” (Universidad de La Sabana, 2022). Siendo una institución de educación superior con 44 años de existencia cuenta con 24 programas de pregrado, 44 especializaciones, 45 maestrías y 10 doctorados. Se encuentra ubicada en el municipio de Chía, Cundinamarca contiguo a la capital del país. La Universidad de La Sabana, cuenta con una posición geográfica estratégica para articular las necesidades y retos del departamento de Cundinamarca con el contexto empresarial de Bogotá.

La Universidad cuenta con más de 2154 empleados entre profesores, en sus diferentes categorías, y personal administrativo (Universidad de La Sabana, 2022). La población total de la Universidad es bastante amplia permitiendo establecer diferentes redes de colaboración y beneficio mutuo con el entorno cercano y extendido.

Con base en lo anterior, es menester destacar que la Universidad de La Sabana buscando proyectar un crecimiento cada vez mayor, se encuentra en constante transformación y adaptación al contexto nacional e internacional, entre otros, a través de redes colaborativas construidas a partir de sus áreas encargadas del relacionamiento con el entorno, así como la comunidad que la compone. De hecho, en términos de Gulati (2002) las redes son una construcción de relaciones producto de las interacciones de los diferentes actores en el sistema, dichas redes proveen a las organizaciones de información, recursos, aprendizaje y una serie de ventajas competitivas que resultan de la interacción constante de las empresas.

En ese sentido, la Universidad a partir de sus redes y constante interacción con el entorno diseña un plan estratégico mediante el cual, sea posible adaptar acciones cada vez más competitivas e innovadoras procurando siempre mantener conciencia en la naturaleza de la organización y su misión: “Procurar que todos los miembros de la comunidad educativa se comprometan libremente a buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, en todos los campos del conocimiento, con fundamento en una concepción cristiana del hombre y del mundo” (Universidad de La Sabana, 2021).

2.2 Planteamiento estratégico, plan y metas Universidad de La Sabana

Para comprender la naturaleza, contexto, intereses y hoja de ruta de una organización es necesario conocer su plan estratégico, en el caso de la Universidad de La Sabana, este, se comunica todos los años durante la apertura del nuevo ciclo académico, dando a conocer las prioridades y pasos para llegar a los objetivos institucionales. Durante el 2022 en cabeza del rector se presenta el direccionamiento superior, del cual se destacan cinco prioridades estratégicas.

En primer lugar, durante el 2021 se adelantaron diversos talleres de co-construcción producto de los cuales se establecieron, 5 prioridades estratégicas para el trienio 2021 – 2023, “5 prioridades estratégicas para avanzar hacia la Visión común: Portafolio ágil, Aprendizaje Unisabana, Investigación U3G, Organización innovadora y Ciudadanía inspiradora” (Roncancio, 2022). Cada una de ellas apuntando entre otros elementos a fortalecer la relación, empresa, Estado, sociedad. Asimismo, este proyecto invita a la organización a pensar una manera diferente en el cómo abordar el día a día de las metas tanto en impacto social como en términos de gestión.

Sobre las cinco prioridades previamente mencionadas, y antes de desarrollar más al detalle el presente planteamiento, vale la pena detenerse en la prioridad relacionada con portafolio ágil, pues esta busca construir una oferta de servicios educativos que responda de manera inmediata, innovadora y con relevancia práctica a las necesidades del mercado. Además de ello, la oferta de programas debe ser flexible buscando estar en constante transformación al ritmo de las necesidades y coyunturas del entorno.

Si bien los elementos anteriormente presentados hacen referencia al planteamiento estratégico de la Universidad los cuales se consolidan como una hoja de ruta, es necesario presentar a su vez el objetivo de esta ruta y las metas que permitirían denotar el cumplimiento de esta.

Para ello en palabras del señor Rector líder de la estrategia organizacional explica que, “Fundamentados en la identidad institucional, construimos nuestra visión al 2029, identificamos nuestra ventaja competitiva, definimos las prioridades estratégicas del trienio, declaramos los comportamientos ganadores para fortalecer o incorporar nuevos rasgos característicos en la cultura de la Universidad, y concretamos la planeación institucional. Convertimos esas prioridades en metas, dicho de otra manera: aterrizamos nuestras aspiraciones” (Roncancio, 2022). Y para la medición de cumplimiento de cada una de ellas se establece como foco, implementación de sistemas de información que soporten la función de investigación, innovación, transferencia y emprendimiento (IITE) y profundizaremos en la gestión de recursos externos como fuente de financiación de nuestros proyectos. Poner en marcha la recién creada Dirección General de Proyección Social y Co-creación, así como fomentar la creación de espacios de la implementación de nuestro Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional, impulsando el trabajo por proyectos y retos.

En ese sentido la Universidad diariamente está en constante proceso de iteración, si bien mantiene el desarrollo de sus actividades cotidianas, no deja de lado el fomento de espacios encaminados al cumplimiento de sus metas. En el marco estos espacios y específicamente en lo que refiere a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, el ejercicio de los retos ha sido una herramienta para precisamente identificar las oportunidades de mejora, así como los dolores que deben ser atendidos de manera inmediata.

2.3 Estructura organizacional: Universidad de La Sabana

A continuación, se presenta el nivel directivo de la estructura organizacional de la Universidad. Dicha estructura está construida con un orden jerárquico, sin embargo, a partir del 2022 las vicerrectorías y sus funciones han sido transformadas en el marco del plan estratégico previamente mencionado, promoviendo estructuras enfocadas a una Universidad de tercera generación, la cual se define como “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, apoyada en la idea de una universidad de tercera generación que contribuye al desarrollo sostenible, para servir más y mejor” Dirección de desarrollo estratégico (2022).

Del siguiente organigrama vale la pena destacar que las Decanaturas se desprenden directamente de la Rectoría, por lo cual se les descinde directamente la función de promoción y ejecución de la estrategia.

Ilustración 1. Organigrama Institucional



Fuente: Planeación estratégica Universidad de La Sabana 2023

2.4 Estructura Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

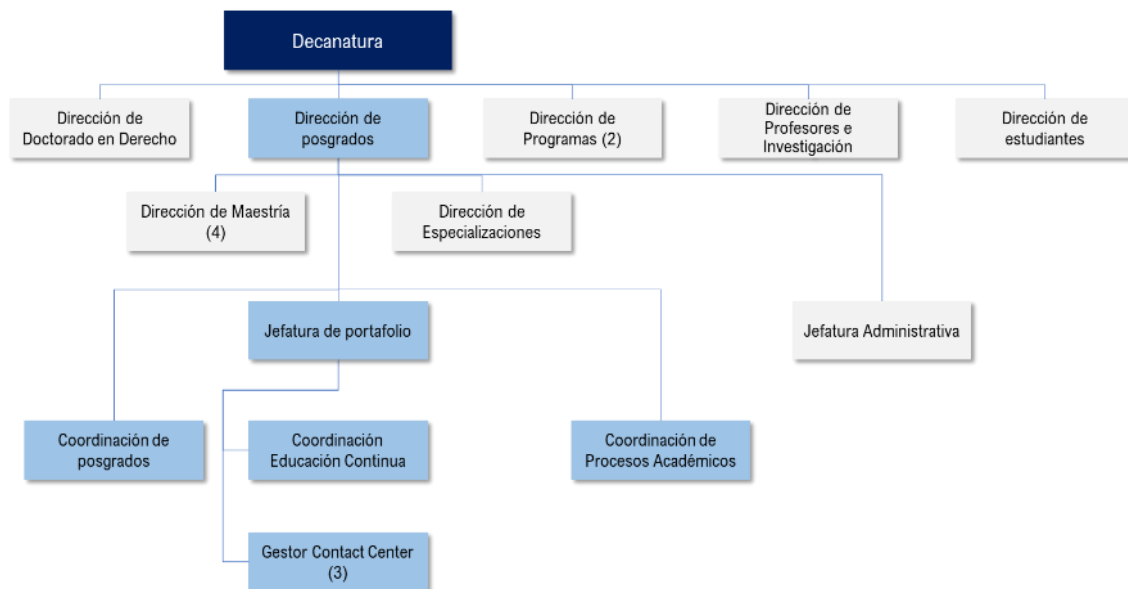
La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana inició con la carrera de Derecho en enero de 1982, “con el fin de contribuir a la formación integral de ciudadanos que, teniendo vocación y aptitudes para la disciplina de la jurisprudencia, recibirán el aporte educativo necesario para comunicar a la sociedad actual el interés y la esperanza en un cambio de las costumbres en la vida del Derecho” (Universidad de La Sabana, 2022).

En el año 2012 se dio inicio la carrera de Ciencias Políticas la cual se crea por la imperiosa necesidad que tiene el país de nuevos liderazgos, de personas que tengan tanto los conocimientos científicos y teórico prácticos, así como la capacidad ética para desarrollar e implementar propuestas políticas de largo alcance, para dirigir y gobernar la nación en

los distintos ámbitos, o para intervenir en forma protagónica en los ámbitos del sector privado que tienen una estrecha relación con el ámbito público.

La Facultad está compuesta por la decanatura, 10 direcciones tanto académicas, como administrativas, tres jefaturas, coordinaciones y equipo administrativo, logístico y planta profesoral:

Ilustración 2. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas



Fuente: Propia del autor

Ahora bien, las unidades académicas como razón de ser de la Universidad son las que están llamadas por medio de sus procesos de formación y estructura a permear a través de sus programas y egresados en la construcción social del entorno. Particularmente, la facultad de Derecho y Ciencias Políticas, como se muestra en el esquema anterior, ha diseñado una estructura que le permita atender de manera directa uno de los objetivos institucionales como lo es portafolio ágil. Esta estructura diseñada como un plan piloto que tiene como fin no sólo buscar salidas para el crecimiento en ingresos de la Unidad, también debe diseñar un portafolio que de manera ágil responda a la necesidad del mercado en temas coyunturales, incluyendo metodologías ágiles e innovadoras en la gestión para la consecución de recursos promoviendo modelos diferenciales de formación.

2.5 Portafolio de servicios Facultad de Derecho y Ciencias

Para conocer más al detalle la Unidad Académica sobre la cual se desea trabajar es necesario conocer la oferta de servicios que la conforman en las diferentes líneas, de la siguiente manera, según oferta en página web institucional:

Pregrado:

- Programa en Derecho SNIES 1239
- Programa en Ciencias Políticas SNIES 101640

Posgrados:

- Doctorado en Derecho - SNIES 109456
- Maestría en Derecho Constitucional - SNIES 90669
- Maestría en Derecho de la Empresa y de los Negocios - SNIES 102123
- Maestría en Derecho Internacional - SNIES 102699
- Maestría en Contratación Estatal - SNIES 107280
- Especialización en Seguros y Seguridad Social - SNIES 7226
- Especialización en Derecho Comercial - SNIES 52332
- Especialización en Derecho Tributario - SNIES 55099
- Especialización en Responsabilidad Civil y del Estado - SNIES 102585
- Especialización en Derecho y Empresa - SNIES 102688
- Especialización en Contratación Estatal - SNIES 52624

Programas en extensión: Región

- Especialización en Contratación Estatal - Neiva - SNIES 102689
- Especialización en Contratación Estatal - Ibagué - SNIES 101786

Educación Continua: Aunque la oferta es cambiante a continuación se presentan los programas que regularmente se ofertan en diferentes momentos del año.

- Diplomado en Derechos Humanos y Ética Digital
- Diplomado en Acciones Constitucionales y Administrativas
- Diplomado en Delitos Informáticos y Seguridad en la Red
- Diplomado en Responsabilidad Civil y del Estado
- Diplomado en Derecho Laboral
- Diplomado en Técnicas de Oralidad
- Diplomado en Derechos Humanos

Ahora bien, “El mundo de hoy presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, éstas podrán afrontarlas, en la medida que se preparen para ello. La empresa orientada a resultados no es una moda más, es la necesidad de racionalizar recursos para trabajar la perentoria respuesta oportuna a clientes que exigen lo que están pagando por productos y servicios de excelente calidad” (Pachuca & Cárdenas, 2015). En ese sentido el portafolio de la Facultad debe estar en constante proceso de mejora en dos frentes, temas y modalidades de enseñanza, así como en la manera que se comunica de manera que permanezca vigente y competitivo.

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior (SNIES) en Colombia del Ministerio de Educación, Colombia cuenta con 200 programas de Derecho en diferentes modalidades, dejando entre ver la necesidad de buscar oportunidades de un nuevo espacio de mercado, en palabras de Kim y Mauborgne (2008),

como un océano azul. Esto haciendo referencia a aquellas industrias o espacios de mercado que aún no están saturados, lejos de océanos rojos donde se concentra la mayoría de las industrias o servicios.

3 DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Para el proceso de diagnóstico de la innovación a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas en términos del estado de la unidad con respecto a la posibilidad de diseñar e implementar estrategias innovadoras para dar cumplimiento con las prioridades estratégicas institucionales, se presenta en un primer momento las herramientas que se implementaron en el diagnóstico, de manera que se parte del contexto para luego a adentrarse en el planteamiento del problema, justificación y objetivos.

Las herramientas para el diagnóstico:

- **Revisión de cifras:** Estado de resultados de la Unidad, los cuales son de carácter confidencial y se presentan exclusivamente para el presente proceso académico.
- **FODA:** A partir de las cifras y entrevistas semiestructuradas se procuró identificar, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Finalmente, se implementó **las 5 P's** de la Innovación planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P's de la Creatividad planteadas por Rhodes (1961)

3.1 La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas en cifras

Para iniciar con el proceso de diagnóstico de la gerencia de la innovación que funciona como insumo en el planteamiento del problema, es necesario conocer la radiografía del área por medio de las cifras que se presentaran a continuación de dos de las tres líneas de producto de la Facultad, educación continua y posgrado.

Educación Continua: Con respecto a Educación Continua se presenta a continuación lo que inicialmente se había presupuestado para el 2021 frente a lo ejecutado, así como los márgenes y diferencia.

Ilustración 3. Programas de Educación Continua 2021

	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
Ingresos	\$ 312.193.404	\$ 58.081.428	-\$ 254.111.976
Gastos	\$ 190.000.000	\$ 22.990.586	-\$ 167.009.414
Margen \$	\$ 122.193.404	\$ 35.090.842	
Margen %	39%	60%	

Fuente: Subcomisión de mercadeo Universidad de La Sabana primer semestre 2022

De esta primera imagen es posible deducir que, aunque se cumple con un margen relevante, no se cumplió durante el 2021 con los ingresos esperados por concepto de Educación Continua.

Ilustración 4. Programas de Educación Continua 2022

	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
Ingresos	\$ 312.193.404	\$ 256.775.000	\$ 55.418.404,00
Gastos	\$ 190.000.000	\$ 164.366.833,26	\$ 25.633.166,74
Margen \$	\$ 122.193.404,00	\$ 92.408.166,74	
Margen %	39%	36%	

*Fuente: Subcomisión de mercadeo Universidad de La Sabana segundo semestre 2022

Aunque en un análisis entre un año y otro el cumplimiento incrementó, no ha sido posible llegar al 100% como es el mínimo esperado, entre otros factores las fallas en cumplimiento se deben a la falta de una oferta más robusta, competitiva en términos de precio, así como la carencia de campañas digitales mejor diseñadas y segmentadas. Sobre este punto surge la primera inquietud del qué y cómo se puede solucionar la falla en resultados, aún más implementando estrategias y herramientas con perspectivas innovadoras, de hecho, para este tipo de transformaciones sería ideal si se “vincula el liderazgo, la innovación como proceso y la innovación como resultado” (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1)

Posgrados: Con respecto a otra de las líneas de producto, también relevante, a continuación, se presentan los resultados de metas frente a matriculados en los programas de Maestrías y especializaciones del año 2021.

Ilustración 5. Programas de Posgrado 2021

PROGRAMA	META 2021-2	MATRICULADOS	% Cumplimiento Meta
MAESTRÍAS	82	80	98%
ESPECIALIZACIONES	76	81	107%
TOTAL NUEVOS	158	161	102%
DOCTORADO	5	5	100%
MAESTRÍAS	57	54	95%
ESPECIALIZACIONES	199	194	97%
TOTAL ANTIGUOS	261	253	97%
TOTAL POSGRADOS	419	414	99%

Fuente: Subcomisión de mercadeo Universidad de La Sabana primer semestre 2022

Ilustración 6. Programas de Posgrado 2022

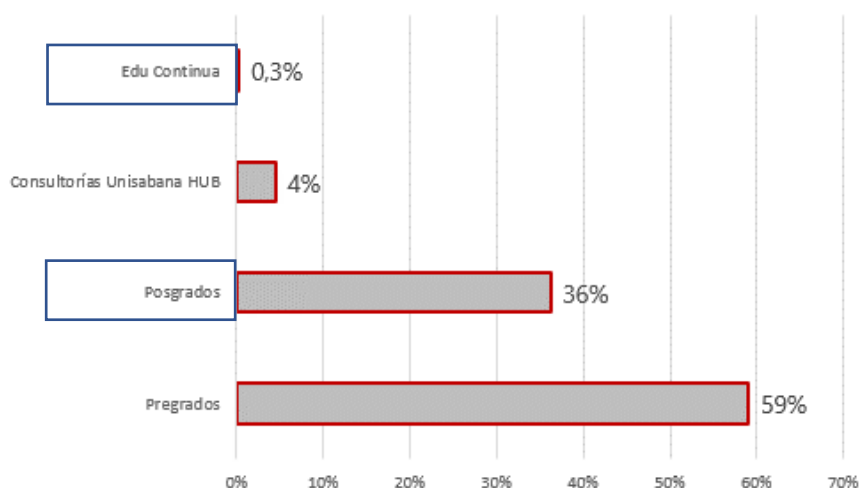
PROGRAMAS 2022-1	MATRICULADOS	METAS	CUMPLIMIENTOS
ESP. CONTRATACIÓN ESTATAL	24	25	96%
ESP. DERECHO TRIBUTARIO	12	20	60%
ESP. EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL	10	18	56%
ESP. CONTRATACIÓN ESTATAL IBAGUE	20	20	100%
M. CONTRATACIÓN ESTATAL	34	40	85%
M. DERECHO DE LA EMPRESA Y DE LOS NEGOCIOS	11	19	58%
M. DERECHO INTERNACIONAL	6	12	50%
M. DERECHO CONSTITUCIONAL	11	13	85%
TOTAL	128	167	77%

Fuente: Subcomisión de mercadeo Universidad de La Sabana segundo semestre 2022

En el caso de posgrados el resultado no es diferente, de hecho, el incumplimiento en metas ha sido mayor de año a año y por ello es necesario activar un proceso de transformación en la manera como se gestionan estas dos líneas de servicio del portafolio de la Facultad, pues en especial como lo manifiesta el Decano de la Facultad, “es estratégico transformar y potenciar en términos de horizontes las líneas de servicios de la Facultad en tanto se debe procurar un equilibrio entre posgrado y pregrado y transformar el equilibrio que hay a la fecha”.

La Figura 7 que se presenta a continuación permite evidenciar el porcentaje de participación de cada una de las líneas de producto sobre los ingresos totales de la Facultad, por lo cual se hace necesario construir estrategias enfocadas a reducir las brechas y equilibrar la participación en los ingresos de la Facultad.

Ilustración 7. Participación por líneas en ingresos totales 2022



Fuente: Subcomisión de mercadeo Universidad de La Sabana segundo semestre 2022

3.2 FODA de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Con base en las cifras presentadas anteriormente, y por medio de sesiones de trabajo y una entrevista semiestructurada se procuró conocer mejor cuál es la lectura del entorno que desde la Decanatura y jefatura administrativa hay sobre el entorno (Anexo 1) y es posible construir el siguiente esquema, el que muestra los rasgos positivos, negativos, oportunidades y demás elementos necesarios para tener en cuenta como insumo en el planteamiento del problema.

Ilustración 8. FODA Facultad de Derecho y Ciencias Políticas



*Fuente: Esquema diseñado por el autor

Con base en la información recolectada en cada uno de los elementos anunciados es posible identificar el estado de la Facultad en cada una de las siguientes categorías de las 5 P's de la Innovación planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P's de la Creatividad (Rhodes, 1961).

3.3 Las 5 p's de la innovación planteadas por Mejía (2018)

1. **Personas:** La categoría hace referencia al líder del equipo y al equipo en sí mismo y las cualidades con las que ellos y ellas deberían contar para responder a los procesos de manera innovadora (Mejía, 2018). Al interior de las organizaciones su bien más importante es la capacidad creativa y esta recae en los equipos y el liderazgo al interior de ellos. (Puccio, Murdock & Mance, 2005). Siendo un escenario deseado contar no sólo con equipos creativos si con entornos que faciliten el desarrollo de ideas innovadoras que pueden agregar valor a los procesos del día a día y a los productos.

En esta categoría con respecto a la Facultad y producto del FODA es posible destacar que, se cuenta con un equipo de alta calidad, una estructura enfocada a la mejora del

portafolio, además de apertura al cambio y a la necesidad de ágil adaptación con un especial impulso a procesos de innovación. De tal manera que el equipo cuenta con capacidades flexibles, que pueden responder al cambio y las necesidades particulares de los clientes. Lo anterior permite deducir que se cuenta con un ambiente propicio para implementar estrategias creativas o procesos de transformación.

2. **Procesos:** Sobre los procesos, según la definición de las 5 p's planteadas por Mejía (2018) es relevante contemplar el rol del líder los recursos y su capacidad en transformarlo en procesos innovadores. Estos procesos tienen entre sus características, Solución Creativa de Problemas (CPS por sus siglas en inglés) así como modelos y herramientas para la gestión de la creatividad y así resultar en innovación tanto en el cómo se hacen las cosas y el producto resultante.

Al interior de la Facultad como se ha mencionado se cuenta con un equipo responsable de las etapas de creación productos que se transfieren al mercado por medio de un (PIAMI proceso de: Promoción, Inscripción, Admisión, Matricula e Inducción), es el proceso que soporta la estrategia de comercialización de los programas académicos de la Universidad. Respalda la gestión para los ingresos de la Facultad y la Universidad por concepto de matrículas. Este proceso de carácter institucional que se traduce como (Promoción, Inscripción, Admisión, Matricula e Inducción) es fundamental para efectos de completar y construir un portafolio ágil que debe estar constituido por:

- Programas coyunturales
- Oferta disruptiva
- Agilidad en los procesos administrativos y de formación
- Precios competitivos
- Programas de posgrado y educación continua
- Modelos de comercialización con diferenciadores.

No obstante, aunque se cuenta con el equipo y con la identificación de sus funciones es necesario implementar un modelo que permita poner en marcha los componentes del portafolio que nutran a su vez la implementación del PIAMI

3. **Producto:** Entendiendo el producto como el resultado de las categorías anteriores, es posible resaltar que, al interior de la Facultad hay tres categorías de producto claras, Educación Continua, Posgrados y Pregrado. Dicho lo anterior, la unidad cuenta con un portafolio que medianamente ofrece formación tradicional en temas regulares relacionados con el área del Derecho. Faltando una oferta complementaria para el programa de Ciencias Políticas.
4. **Impacto:** Relacionado con el punto inmediatamente anterior y resultado de las entrevistas efectuadas al equipo, así como de la observación del proceso cotidiano de las actividades, el cumplimiento de las metas en matriculas e ingresos afecta una variable fundamental en términos de crecimiento y es la competitividad, al ser la capacidad de las organizaciones en lograr resultados superiores agregando valor adicional con los mismos insumos, (Carayannis & Gonzalez, 2003).

Lo anterior no desconoce que es posible enlistar número de personas, ciudades o regiones impactadas por los programas, empero hay una gran oportunidad en la captura de valor, la estrategia de sostenibilidad, competitividad y productividad variables como lo menciona Mejía (2018) que son fundamentales en la medición de impacto y propósitos de una organización.

5. **Ambiente:** Esta categoría relacionada específicamente con el entorno de la unidad, invitando a tener en cuenta variables como, “cultura innovadora, incentivos, procedimientos, estructura física y organizacional”. (Mejía, 2016, p.17)

Al respecto, si bien la Facultad para su equipo de portafolio cuenta con un plan de incentivos producto de la asignación y cumplimiento de metas por líneas de producto, está enfocado exclusivamente a las ventas más no a incentivos por creación de nuevos procesos o productos que además permitan responder ágilmente a la demanda del mercado y a la diversidad de competidores. No obstante, hay un escenario propositivo para implementar modelos de innovación dado que la cultura institucional apunta a ello.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: PROBLEMA DE INNOVACIÓN

La identificación del problema resulta de la implementación de las herramientas y análisis descritos en el apartado anterior, además, de la revisión documental de los resultados de la Facultad y del proceso de observación durante el desarrollo de las acciones cotidianas. El objetivo es construir una propuesta que aborde de manera efectiva los problemas identificados, con la capacidad de adaptarse y transformarse de forma continua.

Problema de liderazgo creativo: Con el contexto actual de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, se ha identificado que, no hay mecanismos ágiles y transformadores en la oferta y gestión de los productos de la Facultad lo cual impide construir una oferta competitiva, afectando el cumplimiento de las metas como se puede notar en las cifras previamente presentadas.

Problema de gerencia de la innovación: Se identifica la deficiencia en la construcción de la estrategia de comunicación y marketing, así como las fallas en las estrategias dirigidas a la obtención y conversión de leads en estudiantes, revelan una serie de problemas en el proceso. Estas deficiencias se traducen en una segmentación deficiente de los datos, lo que dificulta la vinculación de estudiantes a los distintos programas de la Facultad. Como resultado, se ven afectados tanto el cumplimiento de las metas de matrícula como los ingresos generados

En síntesis, hay fallas en el modelo actual de gestión de los programas de la Facultad el cual se adelanta por medio de la implementación del PIAMI, proceso institucional que soporta la estrategia de comercialización que se traduce como (Promoción, Inscripción,

Admisión, Matricula e Inducción) además de la falta de agilidad en la construcción de nuevos programas, generando un anquilosamiento de la oferta reflejado en el incumplimiento de las metas especialmente educación continua.

5 JUSTIFICACIÓN

El contexto actual de las Universidades en Colombia se constituye como un escenario altamente competitivo, en donde la oferta de programas debe trascender de la mera formación y contemplar entre otros factores, el valor agregado, los diferenciales y beneficios que difícilmente otros competidores pueden brindar.

En ese sentido, la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas hace una apuesta en creación de la estructura que contempla la Jefatura de portafolio, en tanto debe acompañar y proponer nuevas estrategias que involucren ofertas disruptivas desde la manera en el cómo se diseñan los programas hasta la oferta y promoción de estos.

Además de la conciencia en ello, la directriz institucional no es un elemento menor, en palabras del Rector, “construimos nuestra visión al 2029, identificamos nuestra ventaja competitiva, definimos las prioridades estratégicas del trienio, declaramos los comportamientos ganadores para fortalecer o incorporar nuevos rasgos característicos en la cultura de la Universidad, y concretamos la planeación institucional”. (Roncancio, 2022, p4).

Si bien el problema parte de la importancia del cumplimiento de las metas en ingresos, la justificación en atenderlo, también se sustenta en la relevancia de construir estrategias sostenibles en el tiempo y para ello es importante que roles como la jefatura de portafolio en el desarrollo de sus funciones por medio de la innovación como un proceso que según El Bassiti (2013), inicia con la captura de las ideas generadas por los colaboradores y su posterior evaluación en aras a determinar su capacidad en la generación de valor para la organización.

Para materializar en el caso de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas un proceso innovador alineado con la hoja de ruta institucional, la prioridad estratégica priorizada debe ser la relacionada con portafolio ágil

En el caso de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas se trabaja en proyectos que den alcance a cada una de ellas. Para efectos de la presente investigación, se efectuará un especial énfasis en portafolio ágil dadas las implicaciones no sólo en términos de ingresos, sino además al ser una de las rutas de salida al entorno y es por ello la importancia de innovar en la oferta, en los productos, en la manera como se comunican y se efectúa el mercadeo. Todo enfocado en mantener la presencia de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas en el contexto actual, procurando una vigencia en el mercado competitiva en donde los modelos de gestión y promoción deben ser actualizados y renovados constantemente.

6 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general: Construir un portafolio ágil encaminado al cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Objetivos específicos:

- Identificar las áreas de oportunidad de mejora en los procesos administrativos, relacionado con la comercialización, mercadeo y construcción de nuevos productos.
- Proponer una estrategia que por medio de la implementación de modelos de co-creación permita aplicar la innovación en la construcción del portafolio de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Proponer un plan de acción para fortalecer la cultura de innovación encaminada mejorar el desempeño del equipo de trabajo de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

7 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dada la metodología de AR Project, que se explicara a continuación, se implementará un estudio de caso, centrado en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas al interior de la Universidad de La Sabana, contemplando una investigación cualitativa a partir de revisión documental y aplicación de herramientas teóricas donde a partir de la identificación de problemas de gerencia de innovación así como de liderazgo creativo, se buscará la caracterización de los puntos críticos al interior de los problemas identificados con el fin de proponer una solución que cuente con elementos teóricos, teniendo en cuenta las capacidades y viabilidad para su implementación.

Asimismo, a continuación, se dará cuenta del marco conceptual y metodológico en el cual se enmarca la presente investigación con el fin de explicar las herramientas y conceptos que permiten el estudio de caso y la propuesta de soluciones para atender los retos identificados.

8 MARCO CONCEPTUAL

Para este apartado se presentarán los conceptos que funcionarán para el desarrollo del presente documento de investigación. Como primer concepto será fundamental la definición de innovación, posteriormente la creatividad, así como el concepto de competitividad, estrategia y los conceptos del modelo ADKAR que por sus siglas inglés se traduce como, conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento (PROSCI, 2006) pues cada uno de los elementos previamente presentados facilitarán la comprensión de la propuesta de investigación.

8.1 Innovación y modelos de innovación

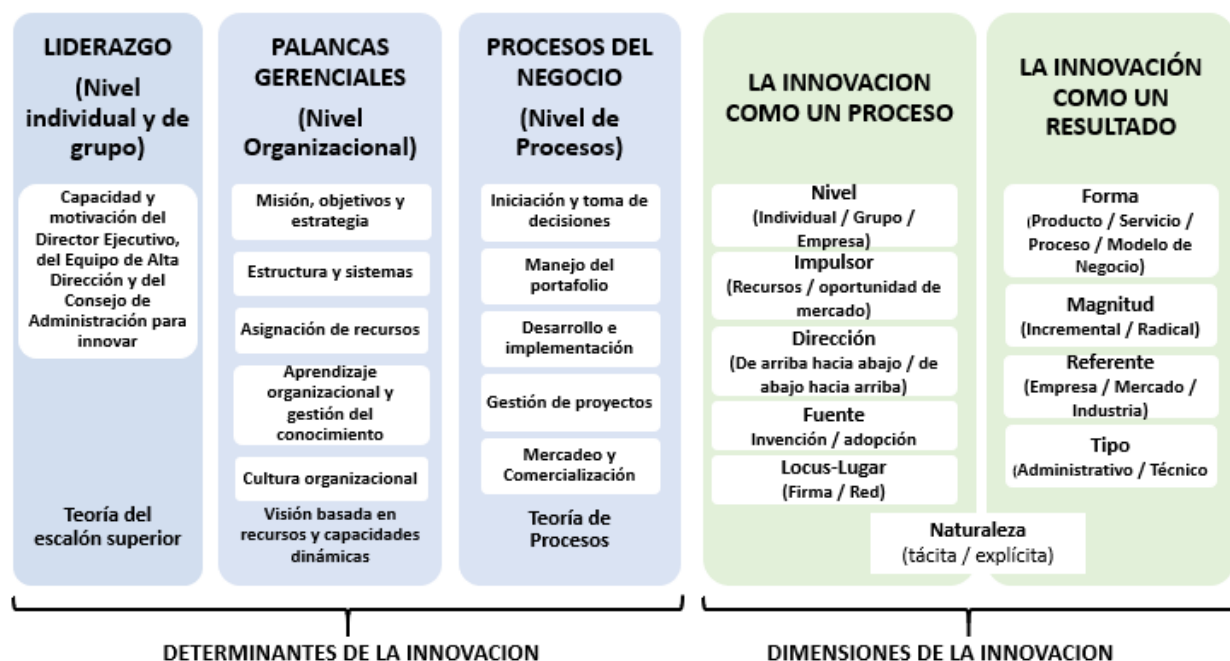
Para este apartado se tomará como referencia algunas definiciones de innovación que permiten denotar la evolución que el concepto ha tenido en décadas y que posteriormente permitirán completar la aproximación a la innovación que desarrollan Crossan y Apaydin, (2010) y el modelo que proponen.

En palabras de (Lopez - Rodriguez, 1999, p251) “la innovación la asociamos de inmediato al adjetivo tecnológica, ya que es la tecnología el principal punto de arranque de un proyecto innovador. Sin embargo, la existencia de otras motivaciones, llevan a que sea más adecuada una definición de innovación generalizadora, de modo que incluya a todos los procesos que lo sean independientemente de la causa que los origina así podría definirse como una actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos”.

Por otro lado, autores como (El Bassiti & Ajhoun, 2013) destacan definiciones anteriores como la de Schumpeter, (1934) quien la definía como la introducción de nuevos productos, métodos de producción, la apertura de un nuevo mercado, entendiéndola como un proceso que trasciende a la creación de un producto.

En ese sentido es posible destacar elementos como la novedad, la innovación como proceso, además de ser un elemento fundamental para mantener vigente una organización. Sin embargo, para ello se hace necesario además comprender como puede la innovación estar inmersa en una organización y por ello el modelo de (Crossan y Apaydin, (2010) puede resumir los factores, etapas y momentos que permiten la innovación en una organización. Para ello se presenta y describe el modelo a continuación:

Ilustración 9 Modelo de gerencia de la Innovación



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

En un primer bloque se presentan **los determinantes de la innovación**, divididos en tres niveles, el nivel de liderazgo que hace referencia al ambiente a nivel individual y de grupo, enfocado en las personas lo que permite contemplar las cualidades y capacidades de los líderes para guiar en los procesos de innovación, su capacidad influenciar, fundamental para la gestión del equipo (Crossan & Apaydin, 2010).

En cuanto a **las palancas gerenciales**, este nivel está enfocado a una escala organizacional, donde se hace referencia a la esencia de la organización, su visión, valores, cultura innovadora, metas, todo articulado armónicamente de manera que nuevos integrantes puedan integrarse naturalmente al contexto de la organización (Crossan & Apaydin, 2010).

Finalmente, en el nivel de procesos se encuentra, **los procesos del negocio** este último es fundamental para efectos de la presente investigación, pues hace especial énfasis en la iniciación, gestión del portafolio, desarrollo e implementación, gestión de proyectos, mercadeo y comercialización (Crossan & Apaydin, 2010). Siendo el nivel en el que se materializa la gestión del negocio, se traduce en la salida al mercado, integrando la innovación en cada uno de los momentos de valor.

Como siguiente bloque en el modelo de (Crossan & Apaydin, 2010) se encuentran Las dimensiones de la innovación, distinguidas entre el (cómo) y el (qué)

8.1.1 Innovación como proceso

En esta dimensión según los autores se habla de cinco categorías que atienden el (cómo), a continuación:

Nivel, Hace referencia a la categoría o grupo en la cual aplica la gestión, puede ser individual, grupal o global de la organización.

Impulsor, este puede estar definido por un lado en términos del conocimiento que hay sobre los procesos de innovación al interior de la organización y por otro en términos de las oportunidades de mercado (Crossan & Apaydin, 2010). Este apartado debe estar asociado a un rol que tenga conciencia y conocimiento de los factores internos e internos que promueven la generación de la innovación.

Dirección, según los autores hace referencia al sentido de la innovación al interior de la organización, esta puede ser en ambos sentidos (abajo a arriba y de arriba abajo); todos los integrantes del equipo pueden desde su gestión cotidiana ser actores de cambio.

Fuente, como lo presentan los autores puede ser producto de una invención al interior de la organización o producto de flujos externos.

Lugar, El modelo a implementarse en un área específica, el total de la organización o en una red de la que haga parte.

8.1.2 *Innovación como resultado*

Esta dimensión, se enfoca en el qué o qué tipo de innovación en cuanto a la forma, la magnitud, referente y tipo (Crossan & Apaydin, 2010). Se aplica a los productos procesos, mediante una magnitud incremental teniendo al mercado como referente enfocado a nivel administrativo y técnico.

8.2 **Estrategia y competitividad**

La competitividad y su relación con la innovación puede entenderse desde la definición presentada por Ferraz et al, (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta. Lo anterior dado que ese proceso de creación, transformación y capacidad de dar respuesta al entorno requiere de la innovación como ese proceso que permite transformar las ideas o acciones en respuestas que le agregan valor a la organización y la pueden hacer más relevante de cara al mercado y sus competidores.

En cuanto al concepto de estrategia, si bien es un término definido en diferentes campos, para la presente investigación: "**La estrategia** consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades **diferentes** para prestar una combinación **única de valor**" (Porter, 2017. p76).

Ahora bien, con el ánimo de integrar ambos conceptos, Porter (1998) describió la estrategia competitiva como tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, para hacer frente con éxito a las cinco fuerzas competitivas y, por lo tanto, generar un rendimiento superior de la inversión para la empresa.

Ambos conceptos son relevantes en tanto, la innovación por un lado hace parte de la estrategia y además con la implementación de un adecuado modelo permite brindarle a la organización competitividad, sostenibilidad y además flexibilidad en su capacidad de responder a las presiones del mercado.

8.3 **ADKAR**

Con el fin de lograr un proceso de gestión del cambio, entendiendo que sea paulatino, para las propuestas de transformación es necesario contemplar la aplicación de los siguientes conceptos como un mecanismo para acompañar la implementación y evaluar el lugar en el cual se encuentra el equipo de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas unidad en la cual se centra la presente investigación.

ADKAR es un modelo que por medio de sus conceptos facilita una transformación para el cambio individual y organizacional. "Creado por Prosci, Jeff Hiatt, este modelo está basado en 5 dimensiones las cuales son un acrónimo de sus siglas en inglés: Awareness

(Conciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad), Reinforcement (Reforzamiento)” (Carranza,2019, p.9) pueden ser implementados para lograr una gestión del cambio organizacional.

Según Karambelkar, Bhattacharya, Karambelkar y Bhattacharya, (2017, como citó en Carranza, 2019), lo elementos se definen de la siguiente manera:

“Conciencia: Se basa en que el colaborador sea consientes que al ingresar a la organización se sienta que es importante como las actividades que realizará.

Deseo: El colaborador recién ingresado tendrá una alta motivación, pero a la vez estará con miedo de afrontar nuevos retos, para contrarrestar estos miedos el líder debe establecer el derecho de contexto y explicar claramente el papel de sus expectativas (debe resaltar las oportunidades y el apoyo).

Conocimiento: se proporcionan los recursos necesarios, el tiempo y la retroalimentación.

Capacidad: Se observará si el colaborador tiene la capacidad de asumir el papel y las responsabilidades del trabajo.

Reforzamiento: trabaja en la construcción de la sostenibilidad. Este puede lograrse mediante recompensas, reconocimientos y celebraciones en la organización.” (p.15)

Estos elementos permiten crear un escenario que facilite la gestión del cambio y además permite evaluar los puntos en los cuales pueden presentarse retos durante el proceso, teniendo especial atención en el individuo es un marco que permite brindar herramientas de socialización, motivación, análisis e implementación de procesos de transformación que apuntan a la gestión del cambio. De igual forma un equipo motivado y en conocimiento de la estrategia permite un desempeño competitivo.

9 MARCO METODOLÓGICO

9.1 Definición metodología general del proyecto

AR Project es la metodología seleccionada para el presente proyecto de investigación, principalmente por el impacto esperado que puede generar en la ejecución del proyecto, al estar en constante revisión e implementación en el caso de estudio seleccionado. Ahora bien, “Las diferentes modalidades de AR se caracterizan por tratarse de metodologías que pretenden simultáneamente generar una acción y crear conocimiento o teoría en relación con esa acción; por tanto, los resultados son tanto la acción o intervención como la investigación” (Alfaro & Avella, 2013).

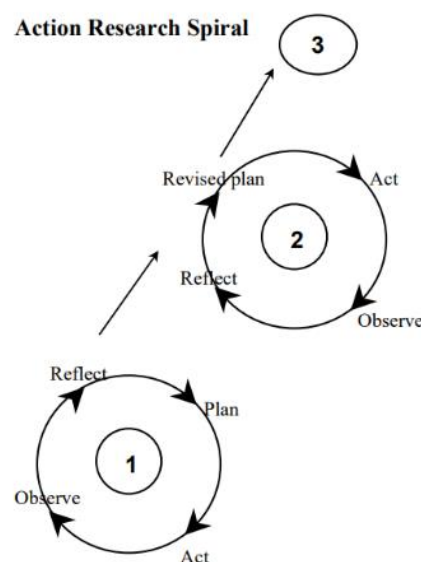
El origen de AR tiene lugar en la década de los años cuarenta y cincuenta, teniendo como foco principal el análisis de problemas sociales (Erro-Garces & Alfaro-Tanco, 2020), con los años al tener como centro las personas en su análisis, trasciende al campo de la gerencia identificando la importancia del rol del “practitioner” que puede ser entendido

como una organización o un actor al interior de la misma quien se encarga de la ejecución de la mejora, es el rol sobre el cual recae el actuar y el implementar el plan. Es por ello la importancia de identificar responsables en los procesos de cambio, en la toma de decisión y en la ejecución de las estrategias de solución y mejora de los problemas identificados al interior de la organización. Asimismo, se identifica un rol adicional y es el del investigador que a partir de la observación actúa como un agente de cambio que evidencia lo que el “practitioner” debe ejecutar (Erro-Garces & Alfaro-Tanco, 2020).

De la misma manera que se identifican dos roles clave en la metodología, se presentan las etapas que debería atender un proyecto de AR tal como lo presentan (Alfaro & Avella, 2013), la primera etapa se encuentra definir los roles: “practitioner” e investigador, para luego en el contexto seleccionado identificar el problema. En la segunda etapa se hace necesario construir un plan para el levantamiento de la información suficiente, así como el proceso de levantamiento y posterior análisis de la data recolectada. Finalizando en la tercera etapa, se encuentra el resultado de investigación, con el fin de nutrir el proceso académico y la construcción y consolidación del plan de mejora para el rol del “practitioner”.

Muestra del proceso, durante la implementación de la metodología, en esa etapa preliminar la cual se puede evidenciar en la siguiente gráfica, lo cual permite identificar un primer momento de diagnóstico y posterior planeación, para luego generar un constante proceso de iteración, que permite nutrir las diferentes fases que tiene como fin la construcción de solución. Este proceso se implementó de manera preliminar para conocer los dolores del área.

Ilustración 10. The spiral of action research



* Fuente: Action learning and action research: paradigm, praxis and programs. (Zuber-Skerritt, 2001).

De acuerdo con la metodología y el esquema planteado, los resultados de cada ciclo en este espiral tienen como fin determinar la continuidad al siguiente paso, así como la viabilidad de los planes que han resultado en cada momento. Zuber-Skerritt (2001).

Los beneficios de la metodología se pueden resumir en variables como:

- Permite en primera instancia la identificación de actores relevantes
- La integración del proceso con la visión, cultura, y en general con la organización
- Iteraciones constantes, aunque hay un objetivo trazado, la flexibilidad permite validar alternativas no necesariamente evidentes
- La existencia de etapas de diagnóstico, reflexión, planeación y acción, así como la medición de esos resultados involucrando diversos actores de la organización o área, permite una verificación constante de las acciones y decisiones

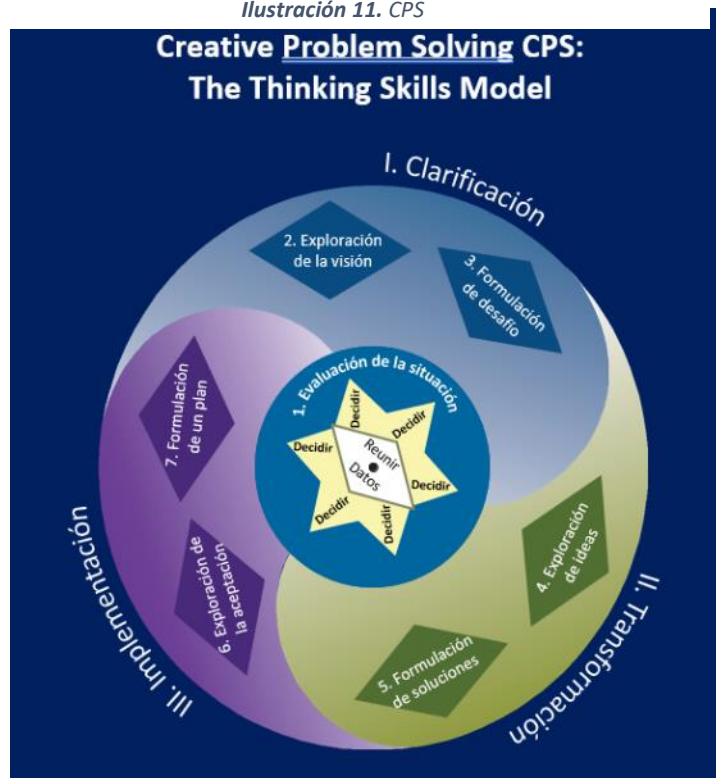
9.2 Metodología CPS Fase I, II y III:

AR es la meta-metodología que permite identificar, analizar y planear al interior de una organización cuando se presentan retos, problemas o fallos de mercado. Adicionalmente, el presente proyecto cuenta con el CPS, el cual se constituye en una metodología de procesos creativos para la solución de problemas.

La combinación del AR y el CPS permite aprovechar lo mejor de ambos enfoques. El AR proporciona un marco participativo y reflexivo para comprender y abordar los problemas desde la perspectiva de las partes interesadas, mientras que el CPS aporta herramientas y técnicas para generar ideas innovadoras y desarrollar soluciones concretas.

El CPS “Con una historia que abarca más de cinco décadas desde las publicaciones pioneras de Osborn, es uno de los marcos más antiguos para la aplicación práctica en la identificación y solución de problemas al interior de una organización” Treffinger, Isaksen, y Stead-Dorval (2006) Dicha metodología permitirá a partir de diferentes herramientas durante su implementación, realizar un ejercicio que involucra actores, proceso, percepciones sobre el desarrollo de oportunidades, retos y futuros esperados, no sólo para una mejora, también para enfocar los planes implementados a un crecimiento sostenido.

Ilustración 11. CPS



Fuentes: Puccio, Murdock & Mance Center for Certification in Creativity 2017

La metodología CPS está compuesta por una metafase, tres fases generales y seis etapas, ello es fundamental para comprender la posterior implementación efectuada durante las fases II y III del presente proyecto.

Metafase: Evaluación de la situación, se constituye como una meta – fase en la cual puede estar presente de manera transversal durante todas las fases dado que permite iterar constantemente, evaluando, a partir de datos y de la información destacada.

9.2.1 Fase de clarificación:

Durante esta etapa se procurará aclarar el problema en mediante dos fases:

9.2.1.1 Etapa Explorando la visión:

¿Dónde queremos llegar? Esta etapa se adelanta mediante momentos de divergencia (iteración de ideas) y convergencia (proceso de unión y cada una de estas etapas requiere de una metodología, en el caso de Divergencia: Pensamiento anhelante y en el caso de Convergencia: herramienta de las 4I'S y 1H

Palabras clave: Conocer, indagar, participar, construir

Participantes: Dada la importancia de vincular diferentes roles de la unidad para el caso del presente proyecto, por ejemplo, se trabaja con Decanatura, coordinaciones de promoción, jefe financiera, equipo Contac

9.2.1.2 *Formulación de desafíos:*

¿Qué nos impide llegar a nuestra visión? Como se mencionaba, cada etapa cuenta con un momento de divergencia y convergencia: mediante proceso de selección de afinidad, identificando las preocupaciones ponderadas con mayor relevancia. Participantes: Jefatura financiera, Decanatura.

9.2.2 *Fase de transformación:*

Durante esta fase se procura una a las ideas y formulación de soluciones en dos momentos:

9.2.2.1 *Exploración de ideas*

Conociendo el equipo qué ve del contexto y que surge para mejorar, para hacer las cosas diferente, en el momento divergente se utilizará Brainstorming. Convergencia, Diagrama de afinidad, cluster grupo de ideas. Participantes: Jefatura financiera, Decanatura, equipo contac center.

9.2.2.2 *Formulación de soluciones*

Luego de identificar las soluciones que resumieran mejor las iniciativas propuestas, se busca construir el modelo o estrategias más viables por medio de PPPS en convergencia, destacando los positivo, lo potencialmente positivo de la solución las preocupaciones y soluciones a las mismas **Participantes: Jefatura financiera, Decanatura.**

9.2.3 *Fase de implementación:*

Durante esta fase busca identificar posibles resistores a la implementación, así como el establecimiento de un plan de trabajo que funcione como hoja de ruta para poner en marcha la solución seleccionada.

9.2.3.1 *Exploración de la aceptación*

Se utilizará como herramienta el **Stakeholder Analysis** el cual permite identificar, los actores de la organización y el punto en el cual se encuentran.

9.2.3.2 *Formulación de un Plan de acción*

Con base en los procesos, hallazgos y de factores identificados se procede con un plan de trabajo medible durante el primer trimestre del 2023

A continuación, se presenta una gráfica guía de la implementación de la metodología:

Ilustración 12. Guía rápida del proceso CPS

Guía Rápida del Proceso CPS						
	CLARIFICACIÓN		TRANSFORMACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
Pasos de CPS	Exploración de la visión	Formulación de desafíos	Exploración de ideas	Formulación de soluciones	Exploración de aprobaciones	Formulación de un plan
Habilidad Cognitiva	Pensamiento Visionario	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Ideador	Pensamiento Evaluativo	Pensamiento Contextual	Pensamiento Táctico
Habilidad Afectiva	Soñar	Percepción de Brechas	Picardía Lúdica	Evitar el Cierre Prematuro	Sensibilidad al Propio Entorno	Tolerancia a los Riesgos
¿Cuándo utilizar?	Si necesita establecer la meta o el resultado deseado de sus esfuerzos.	Si necesita identificar los obstáculos o barreras que se deben enfrentar para alcanzar el resultado deseado.	Si necesita ideas novedosas y útiles para dar solución a su reto.	Si necesita transformar ideas prometedoras en soluciones ejecutables.	Si necesita encontrar respaldo a la solución para que funcione en el contexto actual.	Si necesita poner una solución en acción, ejecutarla.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Excursión Mental Pensamiento Anhelante 4 I's Periodismo imaginario 	<ul style="list-style-type: none"> Enunciados de Desafíos Webbing Política de Desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Rote Brainstorming Conexiones Forzadas Excursiones Speed-Ideating Brainwriting 	<ul style="list-style-type: none"> Card Sort Matriz de Impacto/Factibilidad PPPS Presentación de la Solución 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder Analysis Asistores y Resistores 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Acción Performance Dashboard Manejo de Riesgos
Resultado de este paso	Captura del deseo u objetivo "Sería grandioso si...", "Sería ideal si...", "Sería increíble si..."	Un desafío bien formulado iniciando: ¿Cómo podemos? ¿De qué maneras podríamos? ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que?	Una lista corta de ideas que pueden dar solución al desafío.	Una solución bien definida "Lo que ahora me/nos veo/vemos haciendo es..."	Un análisis del contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución.	Un plan de implementación con acciones, tiempos y responsables que mantenga la continuidad de acción.

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN Este es el meta-paso que inicia el proceso donde se evalúan las necesidades que existen en el momento y en el que se analiza la naturaleza del problema. Este paso tiene la función adicional de determinar hacia dónde ir dentro del proceso de CPS. Es, por lo tanto, un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso.	HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Diagnóstico Consciencia Plena 	HERRAMIENTAS <ul style="list-style-type: none"> KnoWonder Las 5 W's y una H Diagrama de Afinidad Diagrama de Espinazo de Pez Entrevistas Observación Empatía Escucha Contextual Identificación de Patrones-Temas-Insights
--	---	---

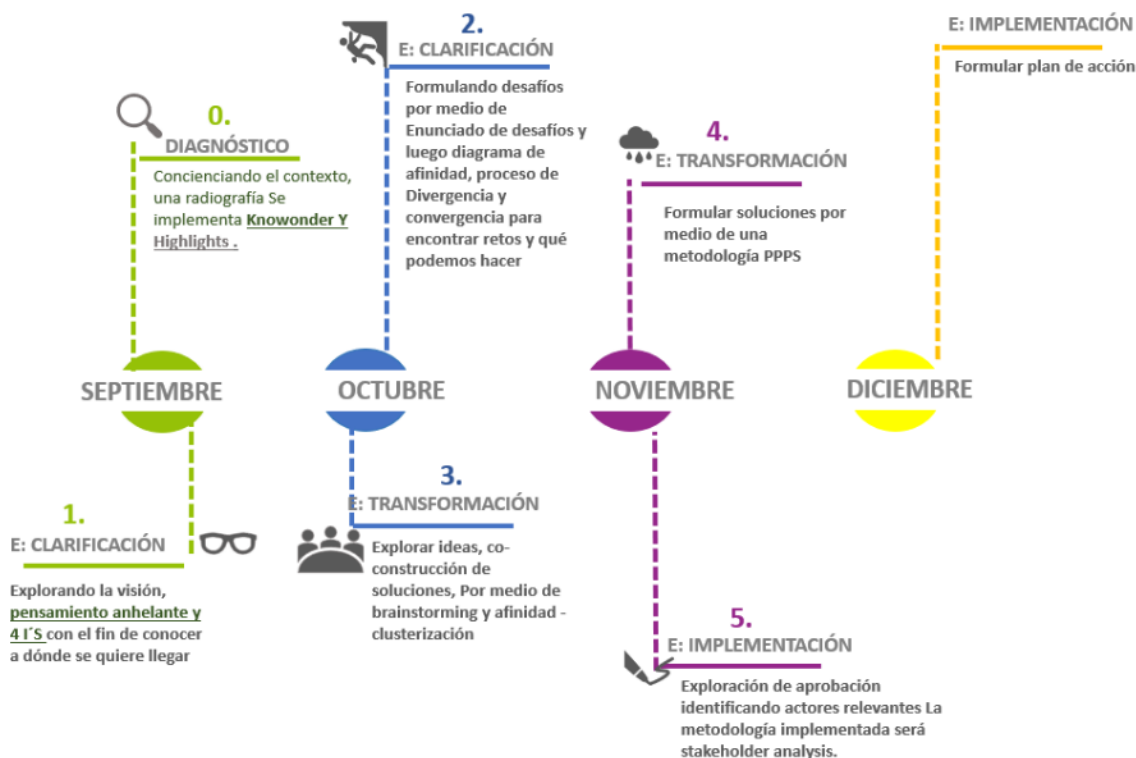
Fuente: Presentado en proceso creativo innovador por Karina Loera, (2022)

10 DESARROLLO Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN: FASE II ARP

Gracias a la implementación del CPS al interior de la Facultad, es posible atender a las soluciones de problemas de manera conjunta y participativa, que además está sujeta a proceso de iteración mediante las 7 etapas, haciendo que no sea un proceso lineal.

En este se presenta la aplicación de la metodología a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana. Para ello, se contó con un equipo de trabajo integrado por el Decano, dirección de Posgrados, coordinaciones y jefaturas del área de portafolio y posgrados. En ese sentido se presenta la línea de tiempo que adelantó en los diferentes momentos de valor.

Ilustración 13. Línea de tiempo: Implementación CPS



Fuente propia del autor

10.1 Evaluación de la situación

La primera fase inicia con el proceso derivado en conocer el estado del problema al interior de la Facultad, buscando a su vez priorizar si este es un problema que se pueda solucionar por medio de la implementación del CPS.

La finalidad de esta fase es, por medio de la aplicación de las herramientas divergentes de Knowonder / Entrevista semiestructurada, a integrantes del equipo como el Decano de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, la jefe Administrativa, identificar las mayores preocupaciones con respecto al problema identificado. En este ejercicio se consultó qué saben sobre el problema y qué se pregunta con respecto al mismo. La información correspondiente se construye por medio de una entrevista semi estructurada y posterior identificación de las premisas correspondientes en cada una de las columnas dispuestas en la tabla 2.

A continuación, se describe al detalle la sesión correspondiente y posteriormente los resultados.

Tabla 1. Sesión diagnóstica

Actividad	Objetivo	Descripción	Recursos	Duración
Introducción del problema identificado a partir del FODA	Socializar los hallazgos a la fecha y las diferentes alternativas de trabajo	Se presentan con base en los datos y la revisión documental una propuesta inicial de los problemas identificados al momento	Soporte reunión	20 minutos
Proceso de Divergencia: Knowonder	Indagar sobre lo que se sabe con respecto al problema, factores que lo intervienen, antigüedad de este. Para posteriormente conocer, que se preguntan sobre ese problema	Se inicia con una pregunta ¿es este verdaderamente un problema? ¿qué se conoce del problema?Cuál ha sido el reto más grande al respecto	Soporte reunión	30 minutos
Proceso de Convergencia: Highlights	Identificar patrones, y factores comunes de lo esbozado en proceso anterior	Por medio de la entrevista y resumiendo los elementos anteriores se busca agrupar las premisas descritas en categorías que faciliten más adelante diseñar un plan de acción	Soporte reunión	40 minutos

Fuente propia del autor



Fuente: propia del autor

Posteriormente y como se ha explicado en apartado anterior, la metodología necesariamente debe aplicar un proceso de convergencia para delimitar los hallazgos de esta primera etapa. Para ello se utiliza la herramienta de *Highlights* identificará en la tabla 3. A continuación se presenta el paso.

Convergencia: En la tabla 2 se transcribe la información recolectada con respecto al conocimiento del problema en dos categorías: lo que sé y lo que me pregunto, como primer paso.

Tabla 2. Sesión diagnóstica, Knowonder

(Know) Lo que sé...	(Wonder) Lo que me pregunto
Hay dificultades en el seguimiento a los leads	¿Podemos contar con equipo exclusivo?
La manera de comunicar los productos no es adecuada, El diseño en las piezas y la estrategia de marketing es limitada	¿Cómo identificar mis diferenciadores?
Es necesario ofertar más programas en región	¿Se logrará la oferta en el tiempo esperado?
No se cuenta con una oferta de programas disruptiva	¿Se contará con el público necesario?
Es necesario implementar teaser de formación	¿Se debe incrementar el capital de riesgo para cursos tipo teaser?
Integrar otras Facultades en la oferta académica	¿El proceso se adelantará de manera rápida?
Es necesario por medio de la innovación hacer presencia en el mercado	¿Cómo puedo llegar a más regiones?
Se requiere construir un programa de homologación entre lo no formal y formal	¿Se contarán con las aprobaciones necesarias?
Aunque hay diseños tradicionales se debe contemplar construir diseños diferentes y actualizados	¿Se puede cambiar de agencia?
Hay que transformar el como implementamos el PIAMI	¿Quiénes pueden apoyar en nuevas estrategias PIAMI?
No se está cumpliendo con la meta de ingresos	¿Qué debemos revisar de la oferta?
Hay procesos muy rígidos que limitan la respuesta al mercado	¿El problema es el producto o el proceso?

Fuente propia del autor

De este proceso fue posible evidenciar que, el foco del problema puede tener diferentes fuentes como los son, fallas en la gestión, en mercadeo y en el producto en sí mismo. Para la comprobación correspondiente dicha premisa se procedió con el siguiente paso de convergencia.

Convergencia: Luego del ejercicio anterior, en la tabla 3 se identificaron y señalaron, los dolores fuertes y preocupaciones reiterativas.

Tabla 3. Sesión diagnóstica, Knowonder / Highlights

(Know) Lo que sé...	(Wonder) Lo que me pregunto
Hay dificultades en el perfilamiento seguimiento a los leads	¿Podemos contar con equipo exclusivo?
La manera de comunicar los productos no es adecuada, El diseño en las piezas y la estrategia de marketing es limitada	¿Cómo identificar mi diferenciadores?
Es necesario ofertar más programas en región	¿Se logrará la oferta en el tiempo esperado?
No se cuenta con una oferta de programas disruptiva	¿Se contará con el público necesario?
Es necesario implementar teaser de formación	¿Se debe incrementar el capital de riesgo para cursos tipo?
Integrar otras Facultades en la oferta académica	¿El proceso se adelantará de manera rápida?
Es necesario por medio de la innovación hacer presencia en el mercado	¿Cómo puedo llegar a más regiones?
Se requiere construir un programa de homologación entre lo no formal y formal	¿Se contarán con las aprobaciones necesarias?
Aunque hay diseños tradicionales se debe contemplar construir diseños diferentes y actualizados	¿Se puede cambiar de agencia?
Hay que transformar el como implementamos el PIAMI	¿Quiénes pueden apoyar en nuevas estrategias PIAMI?
No se está cumpliendo con la meta de ingresos	¿Qué debemos revisar de la oferta?
Hay procesos muy rígidos que limitan la respuesta al mercado	¿El problema es el producto o el proceso?

Fuente propia del autor

Cómo resultado fue posible identificar que las preocupaciones más relevantes o reiterativas se pueden segmentar en tres grandes categorías, fallas en la gestión, en el mercadeo y en los procesos relacionados con la oferta y creación de nuevos productos. De tal manera que en la tabla 4 se categorizan las mayores preocupaciones con respecto al problema de la Facultad de la siguiente manera:

Tabla 4. Categorización de las fuentes del problema

Gestión	Mercadeo	Proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario implementar teaser de formación • No se cuenta con una oferta de programas disruptiva • No se está cumpliendo con la meta de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay dificultades en el perfilamiento seguimiento a los leads • La manera de comunicar los productos no es adecuada, El diseño en las piezas y la estrategia de marketing es limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere construir un programa de homologación entre lo no formal y formal • Hay que transformar el cómo invitamos por medio del PIAMI

Fuente propia del autor

Con base en el resultado del diagnóstico inicial, se hacía fundamental preguntarse, sobre la visión ¿Qué soñamos? ¿qué queremos a futuro? ¿Es relevante implementar un plan de mejora? Y ello conduce a la primera etapa de la siguiente fase.

10.2 Clarificación

El desarrollo de esta primera etapa se buscaba, comprender y definir de manera clara los retos, preocupaciones y visión con respecto al problema identificado. Al ser la etapa inicial del proceso se procuró la recopilación de información asociada con el problema, la sensibilización al equipo sobre el proyecto que se adelantaría, así como se establecieron los criterios y necesidades asociados al problema.

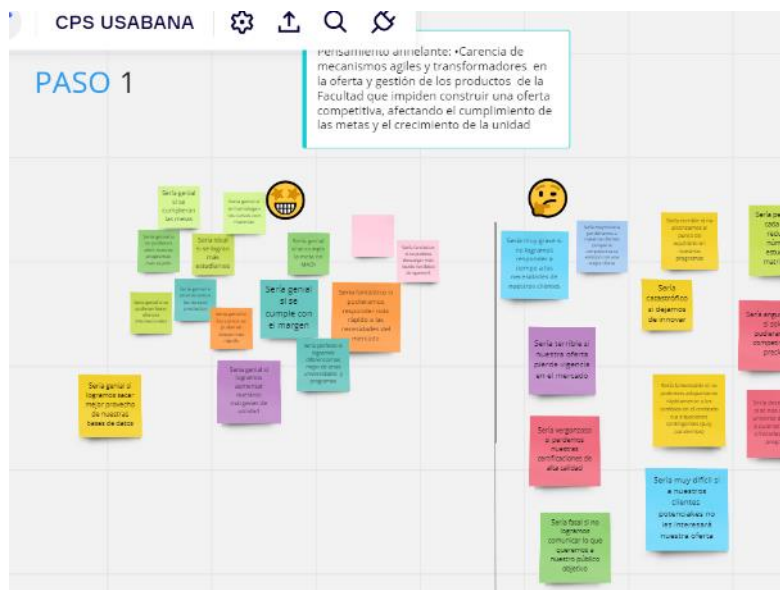
La información presentada al equipo inicialmente se enfocó en los resultados obtenidos a la fecha y las metas que se proponen para su cumplimiento, asimismo se procuró sensibilizar sobre las acciones y productos que ofrecen otras Facultades de Derecho y Ciencias Políticas de referencia como la Universidad del Rosario, la Universidad Javeriana, Externado y Universidad de Los Andes.

10.2.1 Exploración de la visión

Esta etapa tuvo lugar por medio de herramienta virtual (Miro) el 20 de octubre de 2022 y posteriormente en el despacho semanal con la Decanatura se presentaron los resultados correspondientes. Durante este ejercicio se buscaba en un primer momento conocer lo que se anhelaba con respecto al problema, para ello se implementó durante la divergencia la herramienta de pensamiento anhelante y durante la convergencia: Herramienta 4I 'S (Interés, influencia, Imaginación e Inmediatez).

Divergencia: Por medio del pensamiento anhelante busca conocer, indagar, participar, construir una visión común. Participantes: Decanatura, Coordinaciones de promoción, Jefe financiera, equipo Contac.

Ilustración 14. Pensamiento anhelante llevado a MIRO



Sesión etapa Clarificación

Como resultado del ejercicio nuevamente se procede a reunir esos pensamientos anhelantes en la tabla 5, evidenciando que están asociados con las categorías anteriormente presentadas.

Tabla 5. Resumen de los escenarios ideales

Sería ideal si se cumpliera la meta de venta
Sería genial si cumpliera con la meta de margen
Sería ideal si se logra mayor presencia regional
Sería genial si logramos sacar mejor provecho de nuestras bases de datos
Sería ideal si se logran más estudiantes
Sería fantástico si pudiéramos responder más rápido a las necesidades del mercado
Sería genial si se homologan los cursos con materias
Sería genial si pudiéramos contar con mejores diseños en las piezas
Sería genial si se logran programas internacionales
Sería genial si se logra fortalecer el PIAMI

Fuente propia del autor

En términos generales esta herramienta es una invitación conocer y reconocer posibles ideas que permitan soportar la viabilidad de una solución al problema identificado. Sin embargo, dado amplio escenario de escenarios ideales se hace necesario o proceder con el momento de convergencia de esta etapa.

Convergencia: Durante dos sesiones siguientes y de manera separada se les pregunta a los integrantes del primer equipo lo siguiente: ¿Es posible tomar decisión sobre estos temas? ¿se requiere de pensamiento creativo para la solución? ¿es este problema

importante para la Decanatura? ¿Es prioritario una solución al problema? Este proceso de preguntas se resume como la herramienta de las 4I'S.

Tabla 6. Resumen de los escenarios ideales: premisas sobre las que aplica las 4IS

★	Sería ideal si se cumpliera la meta de venta
★	Sería genial si cumpliera con la meta de margen
★	Sería ideal si se logra mayor presencia regional
	Sería genial si logramos sacar mejor provecho de nuestras bases de datos
	Sería ideal si se logran más estudiantes
★	Sería fantástico si pudiéramos responder más rápido a las necesidades del mercado
★	Sería genial si se homologan los cursos con materias
★	Sería genial si pudiéramos contar con mejores diseños en las piezas
	Sería genial si se logran programas internacionales
★	Sería genial si se logra fortalecer el PIAMI

Fuente propia del autor

Con base en las ideas priorizadas, en la tabla 6, que tienen viabilidad, interés y factibilidad fue posible la construcción de la siguiente **VISIÓN: Sería ideal si logramos construir un portafolio disruptivo, competitivo y ágil que permita extender la presencia institucional y el cumplimiento de las metas de la Facultad.**

Posterior al proceso de identificar la Visión se hace necesario proceder con la formulación de desafíos, aquellos factores que pueden obstaculizar el cumplimiento de la visión.

10.2.2 Formulación de desafíos

Esta etapa tuvo lugar por medio de entrevista semiestructurada con el fin de identificar aquellos retos que no permiten cumplir con la visión desde la perspectiva de la Decanatura y la Jefatura administrativa, así como del equipo que operativiza la estrategia.

Divergencia: Herramienta enunciado de desafíos, aquellos retos que no permiten cumplir con la visión. Durante el ejercicio se explica que, teniendo la visión como centro del proceso se identifiquen los retos que no permiten el cumplimiento de la visión y posteriormente convertirlos en preguntas que permitan un acercamiento positivo al desafío. El resultado de este ejercicio se presenta a continuación:

Ilustración 15. Transformando desafíos



Fuente propia del autor

- ¿Cómo podemos disponer de recursos para mejora de campaña?
- ¿Cómo podemos integrar otras áreas al ritmo de los procesos de Facultad?
- ¿Cómo podemos lograr los cursos de manera más pronta?
- ¿Cómo incrementar las ventas?
- ¿Qué hacer para no aplazar los cursos?

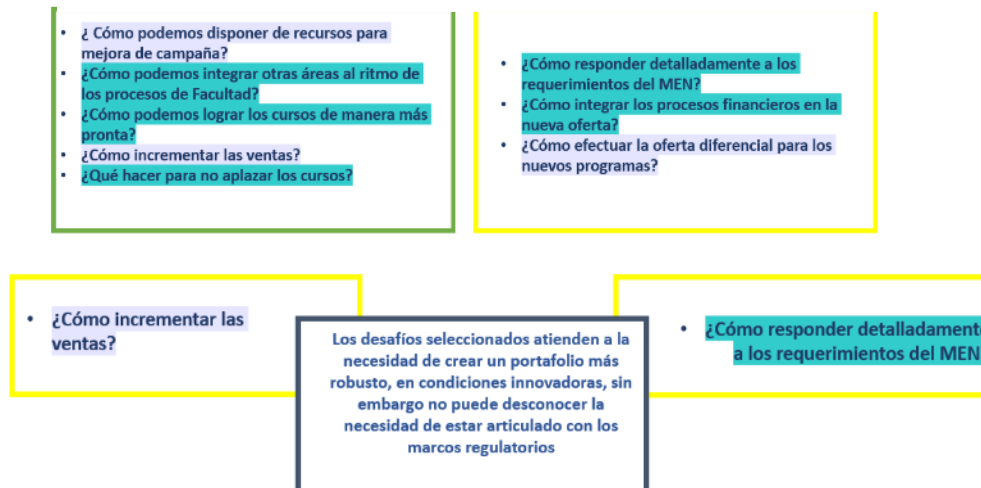
- ¿Cómo responder detalladamente a los requerimientos del MEN?
- ¿Cómo integrar los procesos financieros en la nueva oferta?
- ¿Cómo efectuar la oferta diferencial para los nuevos programas?

Fuente propia del autor

Ahora bien, con el fin de lograr focalizar la estrategia en factores puntuales, es necesario proceder con la convergencia.

Convergencia: La herramienta implementada para esta etapa fue, el proceso de selección de afinidad, el cual se llevó a cabo mediante la identificación de las preocupaciones ponderadas con mayor relevancia. Para este ejercicio se trabajó con la Jefatura Financiera y el equipo de contact en tanto era perentorio relacionar el factor operativo y presupuestal, este ejercicio se hizo mediante reunión en teams, arrojando los siguientes resultados:

Ilustración 16. Selección de desafíos



Fuente propia del autor

Como resultado del proceso Convergente se hace necesario identificar una solución que, si bien puede involucrar alternativas innovadoras, nuevas herramientas y agilidad en su ejecución, no puede desconocer los marcos normativos dispuesto por el Ministerio de Educación, especialmente lo que se refiere a posgrados.

10.3 Fase de Transformación

Durante el desarrollo de la fase de transformación, se analizaron y evaluó la viabilidad y factibilidad de las ideas generadas en la fase anterior. Gracias a la participación de la jefatura administrativa, se realizaron las consideraciones sobre los recursos necesarios, los posibles impactos, las restricciones y los riesgos asociados a cada idea. Lo anterior con el fin de construir y fortalecer la solución más adecuada para abordar el problema.

10.3.1 Explorando ideas

Esta etapa es fundamental para el proceso, pues permite conocer desde diferentes puntos de vista, las necesidades, sueños, anhelos y paradigmas que el equipo puede tener al momento de construir una solución. Para ellos se implementó en la etapa de Divergencia el Brainstorming y en la etapa de convergencia un diagrama de afinidad.

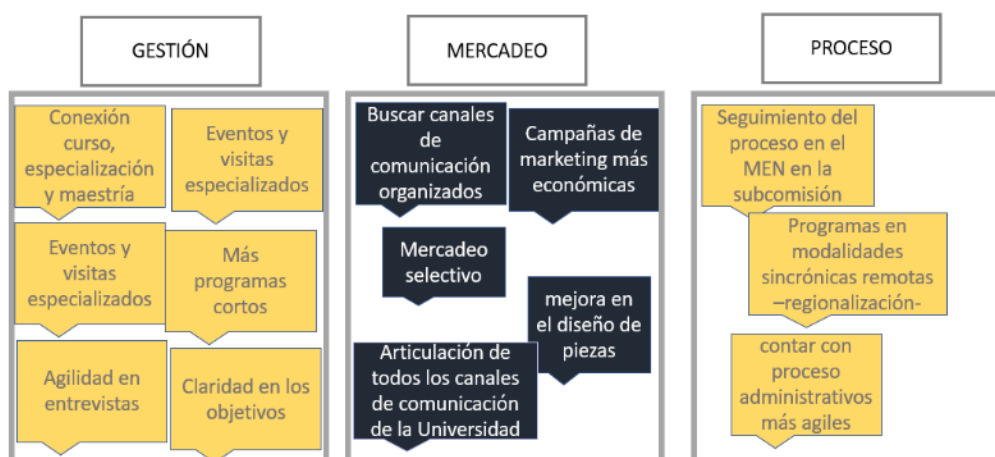


Fuente libre del autor

Divergencia: Durante una sesión de 45 minutos se adelantó un primer momento de Brainstorming con el equipo de Contac center, el ejercicio se construyó en la modalidad de reto, donde se les propone a los asistentes proponer soluciones que permitan responder a la visión y a los desafíos identificados a la fecha.

Resultado de este ejercicio se procede con el proceso de convergencia, entre los elementos de las ideas más importantes se puede destacar, la necesidad de vinculación del equipo de manera más activa, mejora en la segmentación de las campañas, mayor número de programas de curso corto en oferta entre otros. Ello es un indicador de la importancia de trabajar en las tres categorías previamente identificadas, por lo cual se integra con el siguiente paso de convergencia. Para esta etapa se trabaja en una sesión adicional con Decanatura y jefatura administrativa llevando las ideas presentadas para posteriormente crear un diagrama de afinidad de la siguiente manera en la ilustración 17:

Ilustración 17. Clusterización



Fuente propia del autor

Luego del proceso de agrupación de las ideas, que transcribe a la ilustración 17 para facilitar la lectura, se identifica que la estrategia sobre la cual se vaya a trabajar debe priorizar tres escenarios en términos de la gestión enfocado al componente comercial, al mercado fuertemente ligado con la comunicación y por último al proceso, al cómo se hacen las cosas y cómo se implementan. Es menester destacar que, las tres categorías no son antagónicas, por el contrario, permiten la integración de estrategia 360 que beneficie el cumplimiento de las metas y la transformación que se requiere a corto y mediano plazo.

Ilustración 18. Clusterización, diagrama de afinidad.



Fuente propia del autor

La claridad en las posibilidades sobre las cuales se puede trabajar permite entonces proceder con la construcción de una solución, la misma puede ser una iniciativa que

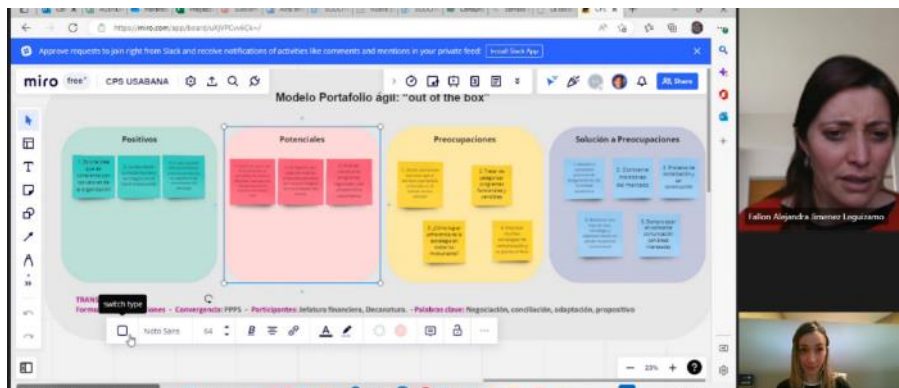
atienda los tres escenarios, seleccionados en la ilustración 18 que resume el proceso de clusterización, y que a su vez integre a todos los actores del equipo.

10.4 Fase de Transformación

10.4.1 Formulación de soluciones

Durante esta fase se procuró atender las dificultades seleccionadas a partir de la visión, ideas, actores relevantes, para ello se adelantó una reunión con el equipo extendido en la cual se les comentó brevemente el estado actual del proceso y se trajeron ejemplos que permitieron dar cuenta de la importancia de la transformación. El encuentro con activa participación del decano procuraba socializar las preocupaciones e interés en llevar adelante un proceso de transformación.

Luego de este encuentro se procede a una sesión por teams con la Jefatura Financiera en la que a través de Miro se procede a evaluar, mediante herramienta de convergencia, la herramienta PPPS (positivos, potenciales, preocupaciones y superación de las preocupaciones):



Fuente propia del autor

Posteriormente y en el marco de la comisión de Facultad se procede a presentar la solución con el fin de recibir el feedback suficiente y comentarios pertinentes para su fortalecimiento.

Ilustración 19. PPPS: Solución, transformación

Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Solución a preocupaciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una idea que es coherente con los valores de la organización 2. La idea desde su escala humana se integra con el hacer institucional 3. La idea permite ofertas dinámicas pues los productos se adaptan a las necesidades del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podría ser que a raíz de la oferta de un portafolio de manera diferente, hace que los clientes sientan la organización como suya 2. Se lograría que cada vez más los productos atiendan de manera integral las necesidades del cliente 3. Podrían construirse programas regionales con proyección y crecimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo podríamos controlar que el servicio y portafolio enfocado en el cliente no sea infinito? 2. Tratar de categorizar programas funcionales y vendibles 4. ¿Cómo lograr adherencia de la estrategia en todos los involucrados? 5. Impulsar muchas estrategias de comunicación y se pierda el foco 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a constantes procesos de aseguramiento de la calidad académica 2. Constante monitoreo del mercado 4. Procesos de socialización y co-construcción 5. Mantener una hoja de ruta, estrategia y objetivos claros sin perder la esencia institucional 6. Siempre estar en constante comunicación con áreas interesadas

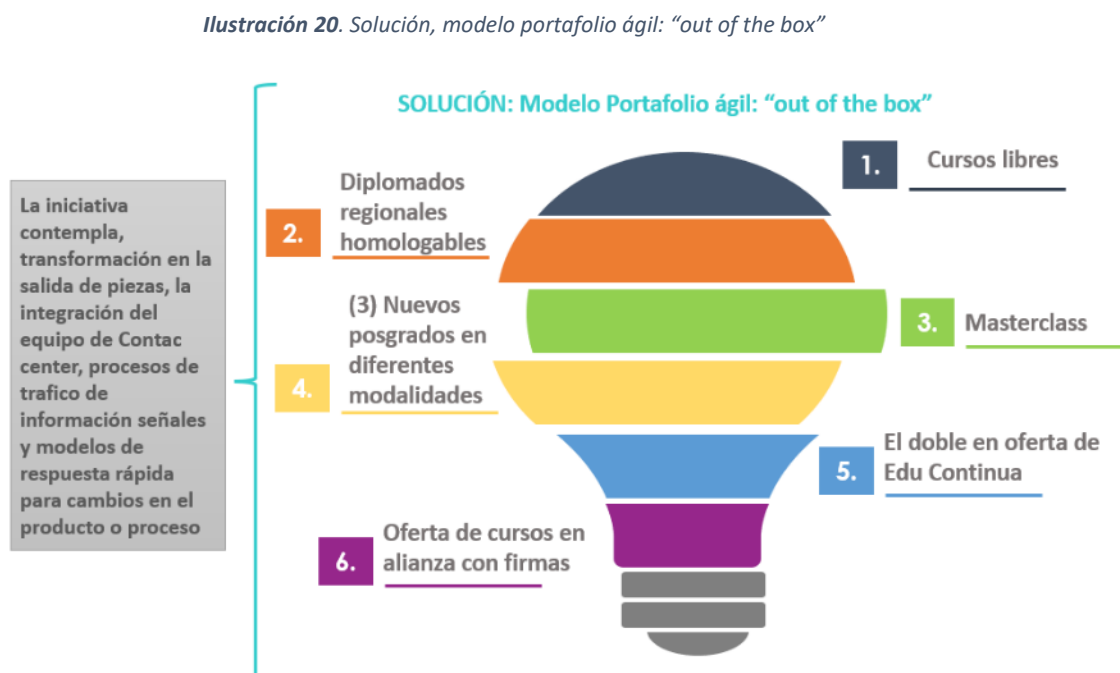
Fuente propia del autor

Después de dicha sesión, de la cual se transcriben los resultados en la ilustración 19, se deduce que en una organización que opera en un entorno abierto y dinámico, es fundamental que sus estrategias innovadoras estén completamente alineadas con dicho entorno. Para ilustrarlo mejor, es pertinente mencionar el concepto de Schumpeter citado por Formichella (2005), que plantea que la difusión de la innovación es lo que permite que una invención se convierta en un fenómeno económico-social. En este caso, más que una invención, se trata de una estrategia con elementos innovadores que permita responder al mercado de manera diferente y eficiente.

Además, la solución propuesta debe estar estrechamente vinculada con el desarrollo cotidiano de las actividades de la unidad, según lo presentado en el estudio de Formichella (2015), estas actividades se refieren a iniciativas innovadoras que buscan resolver problemas relacionados con la necesidad de mejorar o renovar las rutinas operativas, con el objetivo de ofrecer respuestas más acordes al contexto.

10.4.2 La solución

La solución propuesta presenta inicialmente seis líneas de producto enfocadas a maneras diferentes de ofrecer procesos de formación. Cada una de ellas busca responder a un segmento de mercado y se explican de la siguiente manera:



Fuente propia del autor

- **Cursos libres**, es la oferta de materias de especializaciones como cursos, dicha modalidad permitirá aquellos que no puedan adelantar el semestre en su totalidad tengan la oportunidad de fortalecer conocimientos conocer el producto y posiblemente luego integrarse al posgrado en su totalidad. Esta línea se construye buscando atender al mercado en términos de facilidad presupuestal, entendiendo la importancia de procurar brindar educación de calidad de manera flexible permitiendo a su vez crear un nicho de clientes potenciales a las especializaciones de la Facultad.
- **Diplomados homologables**, para este nivel se desarrollan diplomados de manera virtual – remota que permitan la formación en territorios diferentes al de Chía, luego de culminado el total de cinco diplomados equivalentes a materias, el candidato podrá homologarlos por medio de un examen para posteriormente integrarse a un programa de posgrado intensivo que se adelantaría en modalidad híbrida. Esta línea busca como primera medida extender la presencia institucional de la Universidad, pero además diversificar el público al cual van dirigidos los programas, tradicionalmente centro del país, ahora buscare por medio de la formación mediada por TIC’s impactar un mayor número de personas ampliando la base de clientes.
- **Master class**: Formación por medio de videos en capsulas que brindan a los estudiantes un modelo más ágil de formación el cual puede escalarse a Diplomado al integrarse a una plataforma de valoración de adherencia del conocimiento, ello permite la oferta de programas un bajo costo y compite con el segmento de nuevas plataformas de formación
- **Nuevos posgrados**: el nivel de formación tradicional ofertado y dictado de manera diferente, se presentará programas en temas coyunturales bajo modalidades que les permitan integrar estudiantes a nivel nacional e internacional
- **Duplicar oferta**: Tradicionalmente la oferta ha sido rígida en términos de educación continua, se busca por medio de ofertar desde talleres, cursos cortos hasta diplomados crecer en una oferta multimodal de 23 programas.
- **Alianza con firmas**: Las firmas de abogados, así como diferentes asociaciones están interesadas en aunar esfuerzos con el fin de brindar formación práctica que le permita poner un sello de calidad, pero a la vez permear un mayor espectro de posibles clientes, es por eso que se ofertan programas en la modalidad de cobranding los cuales dejan entre ver una oferta menos tradicional y aplicada a las necesidades de las dinámicas del mercado.

Dicha propuesta fue aprobada en la comisión de Facultad del miércoles 9 de noviembre de 2022, proceso mediante el cual se determina que la programación, acuerdos y demás elementos deben estar al día para la primera semana de diciembre.

Como complemento a las propuestas aprobadas, surge la iniciativa de implementar el “out of the box” como un reto, mediante el cual un equipo de la Facultad participe en la construcción de nuevas estrategias pensadas fuera de la caja, pues como se ha presentado en apartados anteriores, buena parte de la innovación parte de la generación de ideas que

agregan valor a la gestión, por parte de los integrantes de la organización. En ese sentido se propone la iniciativa PIAMI “Out of the box” presentada bajo la metodología de reto.

Para ello a un grupo de integrantes de la Facultad se le presenta el reto de pensar diferente la manera de hacer Promoción, Inscripción, Admisión, Matricula e Inducción con estrategias y acciones diferenciales que además de la atracción permitan la fidelización del cliente. Asimismo, se integra no sólo el proceso de generación de valor sino además se puede convertir en un mecanismo para la generación de cultura innovadora de manera que haga parte de la cotidianidad de los equipos.

10.5 Fase de Implementación

10.5.1 Exploración de la aceptación:

Para esta etapa es necesario identificar tanto aliados como resistores, dado que de ello depende el éxito de la solución, el respaldo a la misma, así como su implementación de largo aliento. Para este ejercicio, se implementó el Stakeholder Analysis, de este es posible identificar más que resistores, niveles directivos del ronda central que pueden nutrir la estrategia o resistirla en alguna medida sin embargo este posó de integración con actores estará en el plan de acción

Para la implementación de esta herramienta se tuvo como referencia los niveles de gobierno institucionales y las capacidades en la toma de decisión e influencia en la acción, así como los actores que pueden llegar a ser multiplicadores o resistentes en el proceso. Este último punto con la intención de construir consensos y recibir insumos que pueden funcionar como oportunidades de mejora.

Para este ejercicio se presentó la estrategia en diferentes espacios, en un primer momento se presentó en comisión de Facultad de manera que las directivas conocieran las nuevas líneas de producto y se lograra el apoyo de las mismas para construcción de la oferta. Posteriormente, se dio a conocer la propuesta de oferta de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, para el siguiente semestre, la cual se presentó formalmente en la subcomisión de mercadeo en la cual se dan cuenta de los nuevos programas, así como la nueva meta de ingresos propuesta para 2023. Asimismo, en cada uno de los procesos las presentaciones se desarrollaron con el acompañamiento de la Decanatura y la Jefatura Financiera y administrativa.

Tabla 7. Stakeholder Analysis

Stakeholder						Acciones
	Oposición fuerte	Oposición Neutral	Respaldo	Respaldo fuerte		
DECANO				X/O		Es un líder integrador del proceso para la adherencia de otras áreas
RECTOR			X	O		No conoce el modelo por cual es necesario socializarlo previo a la implementación. Sin embargo, el mismo atiende a los ejes estratégicos institucionales, esta sería una instancia que puede implicar visibilidad y respaldo, así como fortalecimiento del mismo
DIRECCIÓN DE POSGRADOS			X	O		Es necesario lograr una participación más activa en el proceso, para ello puede liderar algunas reuniones de socialización
JEFATURA ADMINISTRATIVA				X/O		Es un aliado para la socialización e integración con áreas centrales
DIRECCIÓN DE ESPECIALIZACIONES		X		O		Adelantar encuentros de socialización que permitan además continuar nutriendo el modelo
JEFATURA DE POSGRADOS (ADMISIONES)		X		O		Adelantar encuentros de socialización que permitan además continuar nutriendo el modelo
COORDINACIÓN PROMO POSGRADO		X		O		Dado su rol comercial y de carácter funcional (hace parte de dos unidades) podría estar más involucrada en los procesos y para ello se busca su participación en otras espacios de la Facultad.
COORDINACIÓN PROMO EDU CONTINUA				X	O	Ha participado activamente del proceso de co-construcción, su respaldo puede estar asociado al momento de implementación y gestión sobre la solución
DIRECCIÓN DE 3L		X		O		Es un aliado clave para integrar las jefaturas de mercadeo que se desprenden de dicha dirección, por ello es necesario no sólo convocar a reuniones sino invitar a seguimientos periódicos durante la implementación
DIRECCIÓN DE PORTAFOLIO		X		O		Ha conocido la estrategia en espacios institucionales donde se ha presentado por Decano, sin embargo hay una gran oportunidad para que participe activamente de los procesos de iteración e implementación
JEFE CONTAC CENTER			X	O		Es necesario diseñar un plan que permita identificar los punto de encuentro de entre campañas regulares y la nueva oferta

Fuente propia del autor

10.6 Formulación de un plan

El plan de acción es la hoja de ruta con las actividades necesarias para poder no sólo implementar la solución, sino para atender las oportunidades de mejora, así como pensar en una medición de impacto, que para efectos de la presente investigación estaría dada en el cumplimiento de matrículas e ingresos.

Para el presente plan de acción se tuvo en cuenta las reuniones de planeación del año 2023 así como la necesidad de un plan de trabajo que estuviera enfocado en la consecución de las metas de la Facultad.

Tabla 8. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN				
Acción / Descripción	Fecha Límite	Responsable	Resultado esperado	Medición del progreso
Presentación estrategia portafolio ágil a la comisión de Facultad	9/11/2022	Katerin Castro	Aprobación de las nuevas líneas de producto, así como los nuevos programas	Formalización presupuestal y entrega de la oferta 2023
Socialización en subcomisión de mercadeo	23/11/2022	Decano	Vinculación en la gestión del portafolio por parte de admisiones y las áreas de mercadeo	La entrega parcial de la estrategia de comunicación
Socialización de la estrategia completa con el número de programas a los equipos de gestión comercial	28/11/2022	Katerin Castro	Vinculación por parte de los equipos a cargo del proceso de comercialización	La gestión desempeñada luego del inicio de las campañas
Socialización Rectoría	dic-22	Decano /Dirección de posgrados Facultad	Validación de la estrategia así como el fortalecimiento de la misma con una visión global de la organización	Integración de los comentarios en la estrategia del portafolio
Publicación de la oferta de nuevos Diplomados	dic-22	Katerin Castro / 3L	Publicación de la oferta de programas de edu continua en la pag web	Número de leads generados
Radicación al MEN de los tres nuevos posgrados	12/12/2022	equipo Facultad / Dirección de currículo	La radicación de los documentos maestro de los nuevos posgrados de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Las respuestas y/o observaciones presentadas por el Ministerio durante el primer trimestre del 2023
Lanzamiento oferta regionalización Florencia , Caquetá	dic-22	Katerin Castro y Cámara de comercio de Florencia	Lograr la vinculación regional de estudiantes en Florencia por medio de los Diplomados con opción de homologación que tendrán lugar durante 2023	Número de interesados inscritos
Oferta de los cursos libres (materias como cursos) para incentivar la vinculación a posgrados de manera gradual	13/01/2023	Katerin Castro y Daniela Úsuga	Abrir la oferta de cursos libres como opción de homologación a especializaciones durante el 2023	Número de interesados inscritos

Fuente propia del autor

10.7 Conclusiones y Recomendaciones

Luego de las fases anteriormente mencionadas vale la pena resaltar que son viables siempre y cuando se cuente con respaldo de la organización, agilidad en la respuesta y capacidad de resiliencia en el fallo.

Sobre el proceso de construcción: Como primera medida vale la pena resaltar el apoyo e interés de la decanatura por el desarrollo de un plan que está enfocado en atender una de las prioridades estratégicas como lo es el portafolio ágil. Asimismo, tanto en la planta docente como directiva de la Facultad se constó con respaldo y disposición para la ejecución. Sin embargo, vale la pena resaltar que la Facultad es una de las unidades de la Universidad y en ese sentido al llegar al proceso de integración y articulación con dirección central se encuentran retos, dado que hay procesos institucionales y aprobaciones que pueden limitar y restar autonomía en la implementación de las líneas del portafolio ágil.

Al respecto de ello, se hace necesario buscar espacios se socialización de los diferentes proyectos e iniciar por medio de planes piloto en cada línea, lo cual no implique una

mayor disponibilidad presupuestal y una medición preliminar de resultados. Así como la identificación de oportunidades de mejora.

Sobre el respaldo: Favorablemente el proyecto cuenta con el respaldo directivo suficiente al ser una apuesta que permita beneficiar en mediano y largo plazo el modelo de ingresos de la Facultad. Asimismo, ha habido aceptación por parte de los equipos ejecutores. No obstante, es necesario contar con una mayor disponibilidad de tiempo en los ejercicios pues el levantamiento de información se prolonga en el tiempo, asimismo se puede pensar en proceso de capacitación sobre este tipo de herramientas que beneficien no sólo la solución de este problema sino de problemas futuros.

Sobre la agilidad: Es un tema coyuntural atender los procesos de manera ágil, y muestra de ello es que la Universidad está encaminada desde su estrategia en ser una universidad de tercera generación, en ese sentido se cuenta con un ambiente propio para responder de manera rápida a las solicitudes que permitan la ejecución de e la estrategia. En cuanto recomendación, pueden crearse espacios de seguimiento, desde una modalidad no tradicional, por ejemplo, por medio de talleres y método de caso en los que participen los diferentes equipos de facultad y así puedan conocer el estado de la situación

Finalmente, en términos de resiliencia, es una apuesta ambiciosa en meta y en ejecución y la recomendación más relevante es no desechar el plan de solución con los primeros fallos a la implementación, por el contrario de la experiencia se puede robustecer el modelo de manera que se transforme las veces que sea necesario para poder lograr el objetivo.

Personalmente, implementar un proyecto desde un rol nuevo, como la jefatura de portafolio tiene la ventaja que permite diseñar los alcances y objetivos para la ejecución de las actividades y funciones que permitan construir una oferta innovadora de formación, sin embargo, es un reto constante el tratar de definir el marco de acción pues no siempre hay claridad en la hoja de ruta y en el cómo y hasta dónde se pueden ejecutar los proyectos propuestos sin trasgredir las estructuras. Es un aprendizaje constante sobre el cual se van construyendo los límites, funciones, capacidades necesarias pues hay una alta vulnerabilidad en perder el foco y es por ello que la flexibilidad en la oferta o agilidad en trabajo no puede ir en contra en la importancia de un plan de trabajo, con definición de roles, funciones y metas.

11 GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS: FASE III ARP

El presente apartado tiene como fin recorrer la ruta de investigación activa al interior de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas con el fin de identificar el estado actual de la unidad frente a la existencia o no de una gerencia de la innovación como área o actividades funcionales.

Para ello este capítulo iniciará con un diagnóstico de la Facultad en este tema, posteriormente una revisión de conceptos que permiten construir el marco conceptual necesario para el diseño de un modelo que pueda atender la situación actual de la unidad. Complementariamente se integrarán los apartados de planteamiento del problema, justificación y objetivos que delimitan el proceso del ARP. Finalmente, se presentará la implementación del CPS y las fases que hubo lugar para presentar la solución y conclusiones que permitirán elaborar la hoja de ruta para la gerencia de la innovación al interior de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

11.1 Gerencia de la Innovación

11.1.1 Diagnóstico en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de la Sabana

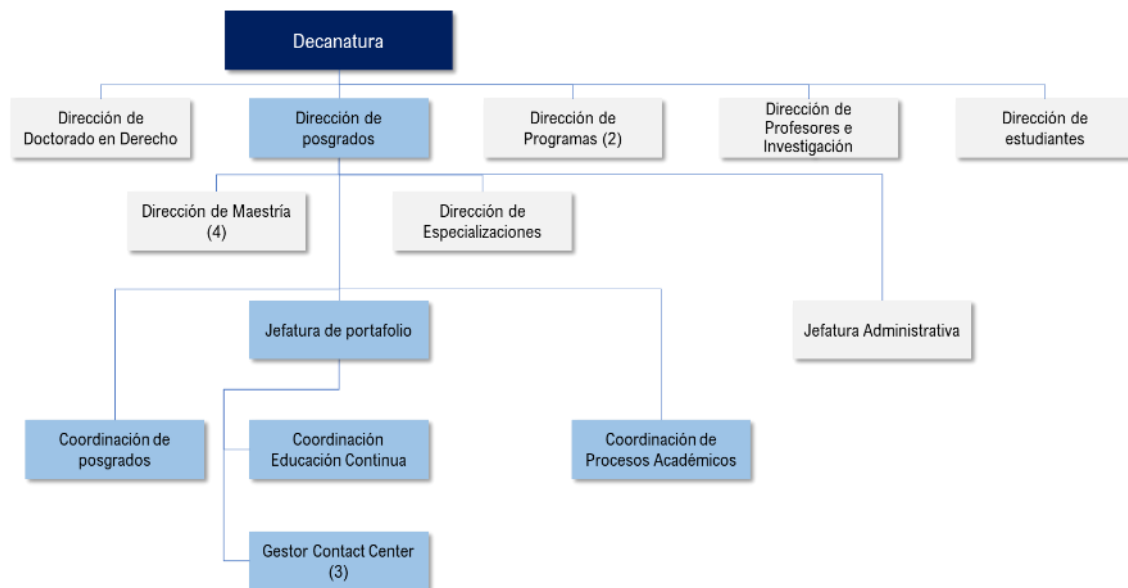
Producto de las Fases I y II, y el correspondiente diagnóstico inicial de la presente investigación fue posible identificar una serie de elementos y objetivos que este proyecto de busca resolver, sin embargo, esta nueva etapa de diagnóstico procurará identificar el contexto, capacidades y necesidades que ahondaran aún más en fortalecer la solución propuesta. Para efectos de este proceso, durante el cierre del 2022 fue posible presentar y lograr la aprobación del portafolio ágil, resultado de las fases anteriores de esta investigación, para la promoción de programas de posgrado y educación continua de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Si bien la iniciativa está en marcha, vale la pena preguntarse por el cómo lograr que más allá de iniciativas coyunturales, se cuente con un modelo, proceso o área que naturalice la innovación en la cotidianidad de las acciones de la Facultad. Es por ello por lo que en esta etapa se hace relevante nuevamente evaluar la situación de la unidad en términos de la gerencia de la innovación y de allí construir una propuesta que apunte a diseñar un modelo de gerencia de la innovación, si bien se profundizará más adelante en su definición, se puede tomar como punto de partida que según El Basitti (2013) es en gran parte un proceso de gestión de personas, y gestión de principios y prácticas de acuerdo con la forma en ellos trabajan, eso significa gestionar el proceso de colaboración. Y en el marco de este proceso, la innovación sucede producto de un proceso social gracias a la

interacción de los individuos y para lograr un impacto positivo necesita de planeación, gestión y guía.

La Facultad como se presentó durante la fase I cuenta con la siguiente estructura:

Ilustración 21. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas



Fuente: Propia del autor

En la cual, además de los roles tradicionales se tiene un equipo enfocado a la construcción de nuevos programas, al diseño de estrategias de posicionamiento, comercialización y difusión, además de la articulación con las áreas y unidades centrales de la Universidad que lideran estas funciones. Sin embargo, como se puede evidenciar la Facultad no cuenta con una gerencia de la innovación o una jefatura que contenga de manera explícita dichas funciones.

Ahora bien, la innovación como proceso y meta hace parte de las directrices de institucionales, de hecho, en el horizonte institucional una de las prioridades estratégicas es ser un organización innovadora, por medio de la “implementación de nuestro Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional, impulsando el trabajo por proyectos y retos y profundizando en la gestión de los recursos económicos para la innovación” (Roncancio, 2022) y priorizando aún más dicha premisa para el 2023 en la directriz vigente se indicó “Es hora también de que en cada Facultad y Unidad se dé paso a los Comités de Innovación, en donde se promuevan, seleccionen y apoyen ideas de sus equipos de trabajo que puedan ser implementadas a través de proyectos en los tres horizontes de crecimiento” (Roncancio, 2023).

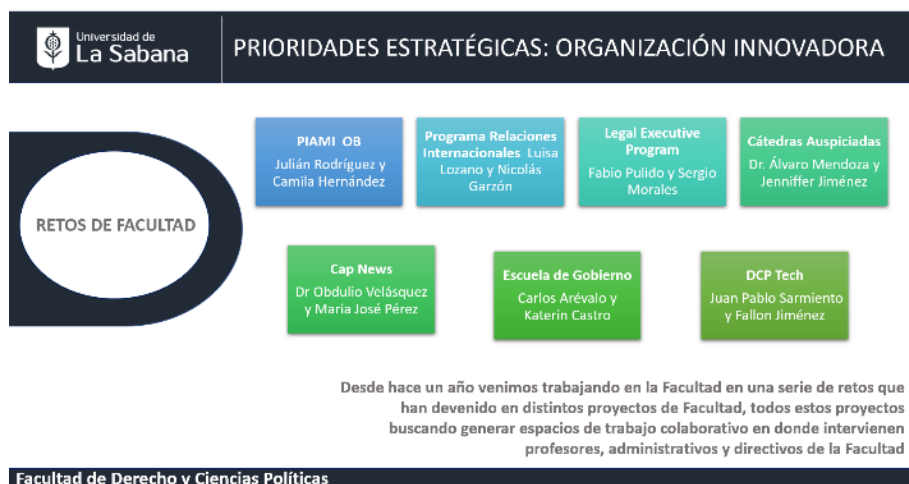
En cuanto a la Facultad y su avance en el desarrollo de las prioridades estratégicas, luego de una sesión de indagación con la Decanatura y la jefatura administrativa fue posible identificar que la Facultad se encuentra adelantando una iniciativa de retos, dicha iniciativa atiende la directriz institucional de organización innovadora, mediante la cual

se construyen equipos que por medio de sus líderes o tándem estructuran desde perspectivas innovadoras proyectos disruptivos, adicional a ello como parte del proceso, en el marco del proceso instruccional, cada reto o proyecto se debe categorizar en el horizonte que corresponda. Este concepto de horizontes adaptado de la metodología de planeación de estratégica propuesta por McKinsey & Company "Horizontes de Planificación" consiste en asignar al proyecto o reto sí es:

- H1: representa las innovaciones que se esperan implementar en el corto plazo y cuentan con capacidades o productos tradicionales.
- H2: Representa proyectos a mediano plazo que implican el escalamiento de productos existentes, también enfocado al incremento de ingresos.
- H3: Representa proyectos que pueden tomar un poco más de tiempo dado que parten de productos o servicios totalmente nuevos escalando las capacidades instaladas o incluso incorporando unas nuevas.

Para el 2023 los retos construidos son los siguientes:

Ilustración 22. Retos de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas



Fuente: Facultad de Derecho y Ciencias Políticas febrero 2023

Si bien la Facultad cuenta con diferentes iniciativas innovadoras, que se concentran en cada uno de los retos y las cuales están encaminadas a aportar en la prioridad de organización innovadora, no cuenta con una gerencia de la innovación, más allá de las iniciativas transformadas en retos, no se cuenta con un modelo claro, un proceso o rol que concentre y guíe las estrategias y proyectos con un enfoque y sustento innovador que entre otros elementos incorpore elementos como proceso creativo, iteración u herramientas que aporten en tal fin. Para construir dicho esquema, modelo u estructura se hace necesario avanzar en una revisión conceptual y propuesta de un modelo funcional que se integre con las acciones e iniciativas que ya se vienen adelantando.

11.1.2 MARCO CONCEPTUAL

Como se ha logrado identificar a lo largo de este proceso de investigación, la innovación es un tema de gran interés para las organizaciones, ya que les permite mejorar no sólo su competitividad y adaptarse a un entorno cambiante, sino que además brinda herramientas para adelantar mejoras en los procesos y servicios de la empresa. En este sentido, es importante conocer y entender algunas definiciones del concepto de innovación, así como su evolución, posteriormente presentar definiciones de otros conceptos como lo es, creatividad, la gerencia de la innovación, para finalmente presentar un marco que derive en la propuesta de la gerencia de la innovación para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana.

La innovación, aunque parece reciente, es un concepto que desde hace varias décadas está presente en el entorno económico, social y empresarial, de acuerdo con El Bassiti (2013), “Schumpeter fue de los primeros teóricos en definir la innovación como la introducción de nuevos productos, la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas y la realización de los nuevos organización de cualquier industria” (p. 1). De esta definición es posible destacar dos elementos, que pueden ser comunes en otras definiciones, por un lado, la prioridad en la novedad y por otro que no sólo se centra en el producto sino también en el proceso. De esto es posible destacar como la innovación puede y debe permear no sólo el producto o servicio de la empresa, también los procesos, la estructura, entre otros elementos con el fin de mantenerla vigente y sostenible en contextos competitivos.

Desde la definición de Schumpeter, el concepto de innovación ha ido evolucionando, adquiriendo más elementos, “abarca múltiples niveles de análisis (individuo, equipo, organización, industria, economía) y sondea múltiples aspectos de este complejo fenómeno (antecedentes, procesos, tipologías, atributos, consecuencias)” (Damanpour, 2012, p.424) y es por ello que se hace relevante su implementación en el desarrollo de soluciones y mejora de los procesos de una organización como la Universidad de La Sabana.

Ahora bien, para este marco conceptual se entenderá la innovación como lo expresa El Bassiti (2013), siendo la innovación un proceso que inicia con la captura de las ideas generadas por los colaboradores y su posterior evaluación e iteración en aras a determinar su capacidad y posibilidad de generación de valor para la organización, y luego su posterior puesta en marcha.

En ese proceso de ideación que se da la interior de las organizaciones puede surgir un elemento fundamental como lo es la **creatividad**, este concepto vale la pena definirlo en tanto hace parte de la propuesta de soluciones diferenciales y disruptivas a los retos

corporativos. De acuerdo con Mejía-Villa (2016) la creatividad de manera predominante se define como la generación de ideas útiles y novedosas (p.17.) También, la creatividad se puede definir la capacidad de producir soluciones originales y valiosas a los problemas (Sternberg, 2006). De manera que para efectos de los diferentes procesos adelantados en el marco de la presente investigación la creatividad tiene como foco generar ideas, soluciones o servicios diferentes y valiosos, por medio de la mejora de capacidades existentes o la creación de nuevos elementos.

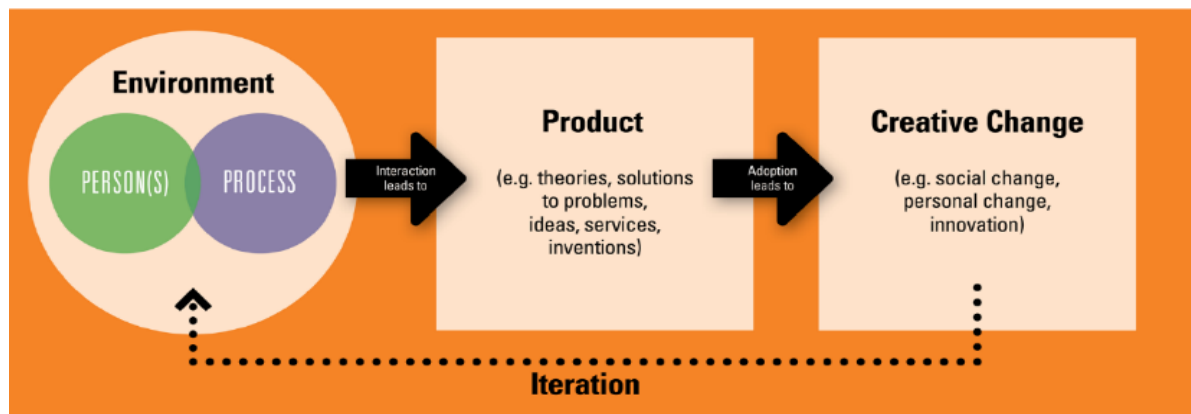
La gerencia de la innovación de acuerdo con Birkinshaw et al. (2008) son nuevas estructuras organizacionales, procesos administrativos, o prácticas de gestión, enfocadas en la creación de valor para la organización y sus metas futuras (p.1.). Ejemplos de la gerencia de innovación pueden ser procesos como: la gestión de calidad total (TQM), la producción justo a tiempo “*just in time*”, círculo de calidad, contabilidad de costos, retroalimentación de 360 grados” (Damanpour et al., 2012, p.424). Una definición adicional puede ser la de Damanpour (2012) se refiere al conjunto de procesos y prácticas gerenciales que las empresas utilizan para introducir y difundir innovaciones en sus productos, servicios, procesos y tecnologías.

Finalmente, y la que serviría como guía por concentrar sintéticamente los elementos anteriores como se mencionaba en apartados anteriores es la propuesta por El Basitti (2013) Es en gran parte un proceso de gestión de personas, y gestión de principios y prácticas de acuerdo con la forma en ellos trabajan, eso significa gestionar el proceso de colaboración. Y en el marco de este proceso, la innovación sucede producto de un proceso social gracias a la interacción de los individuos y para lograr un impacto positivo necesita de planeación, gestión y guía.

De tal manera que para la existencia de una gerencia de la innovación teniendo en cuenta los conceptos previamente presentados, es necesario contar con modelo mediante el cual sea posible integrar estos conceptos y además articular actores, contexto y capacidades. Para tales efectos y teniendo en cuenta la presente investigación, se hace uso del modelo de Cambio Creativo de Puccio et al. (2011)

El modelo de cambio creativo contempla una serie de elementos que permiten llegar a cambios y a la generación de innovación. Muchos académicos están de acuerdo en que la creatividad se compone de cuatro facetas distintas: persona(s), proceso, entorno y producto, aunque cada una de estas facetas tiene atributos discretos, influyen uno a otro y por lo tanto crear un sistema de cómo funciona la creatividad Puccio et al. (2011)

Ilustración 23. Modelo de cambio creativo



Fuente: Puccio et al (2011)

Teniendo en cuenta la Figura 23, y antes de ahondar en cómo se han identificado cada uno de estos elementos en las fases anteriores y tienen especial aplicación y preponderancia en la fase III del presente proyecto de investigación, es necesario definir cada uno de sus componentes y el rol que desempeñan.

De acuerdo con el modelo presentado por Puccio et al. (2011):

- **Personas:** La creatividad comienza con un individuo o un equipo de individuos. La faceta de persona(s) en este sistema considera las habilidades individuales, el conocimiento, la personalidad, las experiencias y la motivación que influyen en la cantidad y el tipo de creatividad que es probable que produzca un individuo o un equipo. (p.34)
- **Proceso:** el proceso se refiere a las etapas de pensamiento a través de las cuales los individuos y los equipos progresan a medida que desarrollan ideas creativas en respuesta a situaciones difíciles y oportunidades de mejora. Como en el caso de la faceta de persona(s), la cualidad del proceso a menudo tiene un impacto directo en la calidad del producto producido. Estas dos facetas no son completamente independientes; de hecho, se sugiere su constante interacción (p.34)
- **Entorno:** Espacio en el cual ocurre el proceso, contempla las formas en que los climas psicológicos y físicos del lugar de trabajo, y las culturas en las que se vive, influyen en la expresión del comportamiento creativo. En algunos casos el entorno estimula pensamiento creativo, mientras que en otros casos lo inhibe. Si bien la persona influye en el entorno, no es suficiente para colocar a una persona inclinada y con habilidades creativas en cualquier situación y esperar grandes cosas. (p.35)
- **Producto:** Las facetas de persona(s), proceso y entorno interactúan para producir resultados particulares, es decir, productos creativos. Los productos creativos se pueden considerar como los resultados tangibles e intangibles que son tanto

nuevos como útiles. La calidad de estos productos creativos depende necesariamente de la eficacia con la que las personas participen en el pensamiento creativo. (p.35)

- **Iteración:** Este modelo de sistemas tiene un aspecto iterativo: una vez que se ha adoptado con éxito un cambio creativo, es muy probable que esta nueva idea, producto, servicio o práctica tenga un efecto transformador en las personas, sus procesos y sus entornos. Este último elemento es lo que hace del Modelo de Cambio Creativo un verdadero sistema y no es simplemente un evento único. (p.36)

Con base en los conceptos anteriormente definidos y el modelo de cambio creativo, es posible destacar que cada uno de estos elementos se seleccionan en tanto para la implementación de la gerencia de la Innovación en Facultad de Derecho y Ciencias Políticas se hace necesario la aplicación de un modelo que se adapte a la estructura existente más que a la creación de nuevas áreas dentro de la unidad.

11.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA FASE III

Para la Fase I del presente proyecto de investigación se identificó como primer problema de la gerencia de innovación la falta de innovación en procesos de gestión de los programas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. No obstante, atender un reto particular no soluciona la raíz del problema pues esto tiene que ver con la carencia de un modelo que aplique la gerencia de la innovación, centralizando iniciativas, aplicando herramientas y generando hojas de ruta para lograr resultados sostenibles que permitan, además, como se mencionaba en apartados anteriores la generación de valor.

Lo anteriormente expuesto genera una suma importancia en el proceso de construcción de un modelo que permita concentrar las funciones de la gerencia de la innovación, en tanto permitiría concentrar iniciativas viables, generar rutas de atención y servicio a los procesos creativos, favoreciendo la posibilidad de fortalecer el portafolio y las iniciativas que deriven un incremento de los ingresos de la unidad además de generación de valor en los ya existentes.

Para lograr la innovación, no basta con llevar a cabo una revolución tecnológica, o adelantar acciones aisladas en los diferentes procesos de la organización, “incluye cambios al interior de la organización en términos de procesos y estructura que faciliten no sólo la transformación sino además el crecimiento. (Damanpour et al., 2012, p.428).

Es por ello por lo que vale preguntarse por ¿Cómo se puede diseñar un modelo de gerencia de la innovación para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas? La respuesta y posterior propuesta a este interrogante es relevante para generar soluciones sostenibles a

la problemática expuesta, además de brindar herramientas y alternativas en la generación de valor y competitividad.

11.1.4 JUSTIFICACIÓN FASE III

La necesidad de contar con una gerencia de la innovación parte de manera precisa de los hallazgos anteriormente expuestos, por un lado, atender la directriz institucional, por otra parte, concentrar, articular y promover la generación de soluciones creativas para escalar la unidad en términos de ingresos, servicios y capacidades. Asimismo, en el caso de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana las razones para esta investigación pueden presentarse en 3 dimensiones. Como primera dimensión, es fundamental desde la perspectiva del individuo en este caso desde la consultora / autora, como segunda dimensión desde la categoría de la unidad -Facultad de Derecho y Ciencias Políticas- y finalmente desde la dimensión institucional. La justificación debe contemplarse desde el nivel micro al nivel macro de manera que se comprenda el impacto y beneficio global para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Desde la perspectiva de la consultora/ autora, como integrante del equipo de la Facultad, desempeñando un cargo que es nuevo en la estructura institucional, pues desempeña un rol a cargo de construir y acompañar las estrategias que garanticen el cumplimiento de las metas en ingresos, la diversificación de la oferta no sólo en producto sino en los modelos de oferta. Es gracias a estas funciones que se identifica la oportunidad de aunar los esfuerzos y resultados propios del proceso de investigación del presente proyecto, con las funciones cotidianas del cargo que se desempeña, pues no se puede desconocer que estar ambos sombreros en la misma persona. Lo anterior es una oportunidad para integrar resultados de la investigación y el conocimiento en las funciones cotidianas que deriven en la materialización de soluciones a los problemas y carencias identificadas en términos de la gerencia de la innovación.

Para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas es menester concentrar y estructurar las iniciativas, acciones y proyectos que buscan implementar y generar resultados innovadores con el fin de articularse con los objetivos estratégicos institucionales y además “lograr un cambio positivo que debe agregar valor en términos de ingresos y crecimiento” (El Bassiti, 2013, p.1). El incremento de valor y cumplimiento de metas es un elemento fundamental en el garantizar la continuidad del proyecto de transformación institucional, además de valorar iniciativas que pueden llegar a ser oportunidades perdidas al no contar con el modelo de atención adecuado. Finalmente, y no menos importante permite la integración de los equipos logrando incentivar par participación de todos los integrantes en los procesos institucionales.

En cuanto a la dimensión institucional, se hace necesario que cada unidad académica de la Universidad de la Sabana concentre sus esfuerzos en términos de innovación mediante un proceso y equipo que se alinee con la dirección central. Pues se debe reconocer que la

gerencia de la innovación como lo explica El Bassiti (2013) se basa esencialmente en la generación de nuevos conceptos, procesos o ideas, mediante la combinación del conocimiento de la organización y el colectivo que a su vez se integran con la estrategia, objetivos y necesidades. Dicho proceso de integración permite engranar las acciones y funcionamiento de los integrantes de una organización lo cual le permite adquirir capacidades innovadoras y funcionales para mantenerse vigente en un mercado altamente competitivo y cambiante.

11.1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO FASE III

Objetivo general: Diseñar un modelo de gerencia de la innovación para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas que permita potenciar la generación de soluciones creativas y sostenibles que generen valor en sus procesos de gestión.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis de las necesidades y requerimientos de la Facultad de Derecho en términos de innovación y gestión.
- Identificar las mejores prácticas en gerencia de la innovación que puedan ser aplicadas a la Facultad de Derecho.
- Establecer un plan de implementación del modelo de gerencia de la innovación que contemple las etapas, plazos y recursos necesarios para su puesta en marcha.
- Realizar un seguimiento y evaluación del modelo de gerencia de la innovación para identificar oportunidades de mejora y ajustes necesarios para su éxito a largo plazo.

11.1.6 MARCO METODOLÓGICO

AR Project es la metodología que se ha adelantado a lo largo del presente proyecto y será aplicada para la Fase III. En el marco de esta será aplicado nuevamente el CPS que como se ha explicado en apartados anteriores consiste en una metodología de procesos creativos para la solución de problemas.

Dado que en el apartado diagnóstico y planteamiento del problema fue posible identificar el estado actual de la Facultad en lo correspondiente a la gerencia de la innovación, es posible afirmar que no se cuenta con una gerencia de la innovación, hay una diáspora de iniciativas innovadoras que pueden llegar a tener un ciclo de vía muy corto sino se cuenta con la estructura necesaria. A su vez es de carácter prioritario atender las directrices del gobierno central de la Universidad de manera que la organización se mantenga alienada. Si bien, la innovación está en el ADN de la Facultad, muestra de ello es su presencia constante en los procesos de formación, hay una gran oportunidad de trasladar dichas dinámicas innovadoras al modelo de gestión. Es por lo anteriormente expuesto que es viable aplicar el CPS iniciando con la Fase de clarificación.

11.1.6.1 Fase de clarificación

Gerencia de la Innovación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

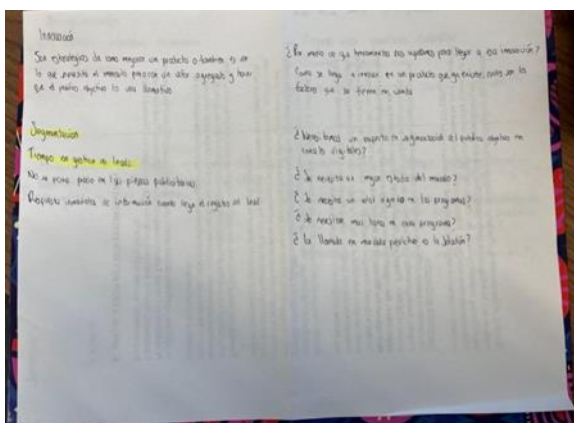
11.1.6.2 Explorando la visión:

Para el desarrollo de la exploración de la visión se adelantó una breve sesión de presentación de conceptos como innovación, gerencia de la innovación, creatividad y co-construcción de soluciones. Lo anterior con el fin de rescatar los elementos que nos permitieran identificar ¿A dónde queremos llegar como Facultad a través de la innovación?

Para esta etapa fue necesario guiar al equipo con la redacción de las ideas, iniciando con: Sería ideal si, o, Sería genial si, o, Sería maravilloso sí. Esto con el fin de identificar los elementos necesarios para construir la visión durante esta etapa. Posteriormente y tal como lo indica Puccio (2011) para convergencia se selecciona y adapta la afirmación que puede atender mejor a visión y meta general. Entre los resultados más relevantes es posible destacar:

- Sería ideal contar con herramientas tecnológicas funcionales que puedan articular toda la información de los programas de manera que no sea necesario consultar a diferentes personas durante la gestión.
- Sería ideal **participar** en los retos e iniciativas propuestas por la Facultad.
- Sería genial contar con **mayor formación e información** sobre innovación.
- Sería ideal contar con espacios para **apoyar con ideas** en los proyectos de la Facultad.

Para este ejercicio se presentan los documentos resultantes del ejercicio en el que a su vez se señalaron los puntos más comunes permitiendo la construcción de la visión:



Fuente: Propia del autor

Teniendo en cuenta la selección o proceso de “highlights” para efectuar la convergencia, fue posible plantear la siguiente visión: “Sería ideal contar con un modelo de innovación

que permita el proceso de ideación, participación y formación en los proyectos y actividades que adelanta la Facultad”

*11.1.6.2.1 Formulación de desafíos y la posterior fase de transformación
(Exploración de ideas)*

Para adelantar **esta etapa** se llevó a cabo una única sesión que permitió integrar varios elementos de este proceso que para efectos de una propuesta integral podían desarrollarse en el mismo espacio. Esta sesión que tuvo una duración de un dos horas y media se llevó a cabo de la siguiente manera:

Momento I: Participaron el Decano de la Facultad y la jefatura administrativa y financiera. ¿Qué nos impide llegar a nuestra visión?

Durante el primer momento de la sesión, se utilizó como punto de partida el enunciado de desafíos, contemplando aquellos elementos que no nos permiten llegar a la visión. Del ejercicio inicial fue posible resaltar que, no existe claridad en las funciones y alcance de la nueva estructura en términos de innovación, no se integran todos los actores de la Facultad en las iniciativas y proyectos por retos, no se cuenta con una gerencia de la innovación, no hay un proceso claro para atender y gestionar iniciativas. De este primer momento es posible destacar como lo expresa El Bassiti (2013) para las organizaciones que buscan tener competitividad, ventajas, innovar, tener mayor rendimiento, deben poseer un capital intelectual tener la capacidad de adaptarse, y para ello implementar un proceso de aprendizaje a nivel organizacional.

Teniendo en cuenta este primer momento, cada uno de los factores con los que no se cuenta se reformulan, preguntándose por el cómo se puede integrar a todos los actores en las iniciativas, cómo definir las funciones del equipo de portafolio en términos de innovación y cómo adaptar el equipo existente para atender y gestionar los proyectos innovadores. Siendo este último el desafío seleccionado en tanto permite por medio de una estructura, equipo y modelo de funcionamiento responder a los demás desafíos.

Momento II: Participación del equipo de posgrados directivo y administrativo, Decano y jefe administrativo y financiero.

Se presentó la estructura de funcionamiento actual de la Facultad (ver figura 2) y a partir de ello se efectuó un brainstorming que permite identificar importancia de la asignación de funciones a los diferentes roles que componen al equipo. Entre las actividades principales se asigna al rol de jefatura de portafolio, construir y diseñar estrategias innovadoras, centralizar las ideas de nuevos productos, adaptar el modelo de gestión de proyectos a la atención de nuevas iniciativas, entre otros. A la dirección de posgrados se le asignan funciones estrechamente ligadas con relacionamiento con actores internos y

externos de la unidad, direccionar las nuevas iniciativas, efectuar una valoración inicial sobre viabilidad y pertinencia, entre otros.



Fuente: Propia del autor

Siendo la convergencia el paso a seguir, luego de clusterizar las ideas, se identifica que las actividades que puede desempeñar el equipo pueden atender las necesidades y funciones propias de un modelo que contemple, procesos, personas, productos y posteriormente lleve a un cambio creativo.

Para efectos de la presente etapa, sobre la formulación de soluciones, se hace necesario indagar sobre modelos de innovación en educación superior de manera que sea posible la construcción de una propuesta que además de contemplar los elementos teóricos y conceptuales recoja elementos funcionales de casos de éxito.

Momento III. Para la formulación de soluciones, contemplar casos de prácticos de Universidades altamente innovadoras.

En el proceso de revisión de casos de aplicación de modelos de gerencia de innovación en educación superior es posible traer a referencia dos casos, el caso de la Universidad de Salamanca en España y el caso de la Universidad de Antioquia en Colombia. Se toma

como referencias un caso internacional y un caso nacional de manera que puedan recolectarse las practicas que podrían nutrir el modelo que se busca proponer.

11.1.7 Modelos de referencia para la construcción de la gerencia de innovación en la Universidad de La Sabana

11.1.7.1 Gerencia de la innovación, Universidad de Salamanca

Para este caso en particular, si bien no hace referencia a la aplicación de gerencia de la innovación en la oferta o desarrollo de cursos, si lo hace para la aplicación de la innovación en los procesos de formación de los estudiantes. Ello es relevante pues contempla una serie de elementos y procesos que vale la pena resaltar al momento de construir el modelo para la Universidad de La Sabana. De acuerdo con García – Pañalvo et al. (2015), la Universidad de Salamanca busca aplicar la innovación en procesos educativos implementados procesos de gerencia y gestión como el de la espiral del conocimiento de Nonaka et al. (1995). Este espiral se utiliza para la creación de conocimiento organizacional a partir de las personas que lo componen (García – Pañalvo et al, 2015, p.6). Para ello la investigación presenta dos tipos de espiral:

- **Espiral epistemológica:** El conocimiento se construye y se desarrolla a lo largo del tiempo. Interacción entre conocimiento tácito (conocimiento que no es fácilmente explicado se adquiere por medio de la experiencia práctica y observación) y explícito (se puede transmitir y comunicar mediante palabras, gráficos u otros medios).
- **Espiral ontológica:** Este hace referencia a la interacción que se produce entre el conocimiento de las personas y el de la organización.

La importancia de mantener procesos de reinención y actualización en la manera y metodologías de enseñanza se sustenta en como lo afirma Pañalvo et al. (2015) la innovación educativa trata de mejorar la competitividad del proceso de enseñanza y aportar en la necesidad de ampliación del conocimiento de la Universidad, integrando el conocimiento externo derivando de otras universidades y el propio.

Ahora bien, para efectos del caso de la Universidad de Salamanca se implementó el proceso ontológico con el fin de construir un sistema con cuatro características: Actividad, tecnología, métodos – técnicas y resultados (García – Pañalvo et al 2015).

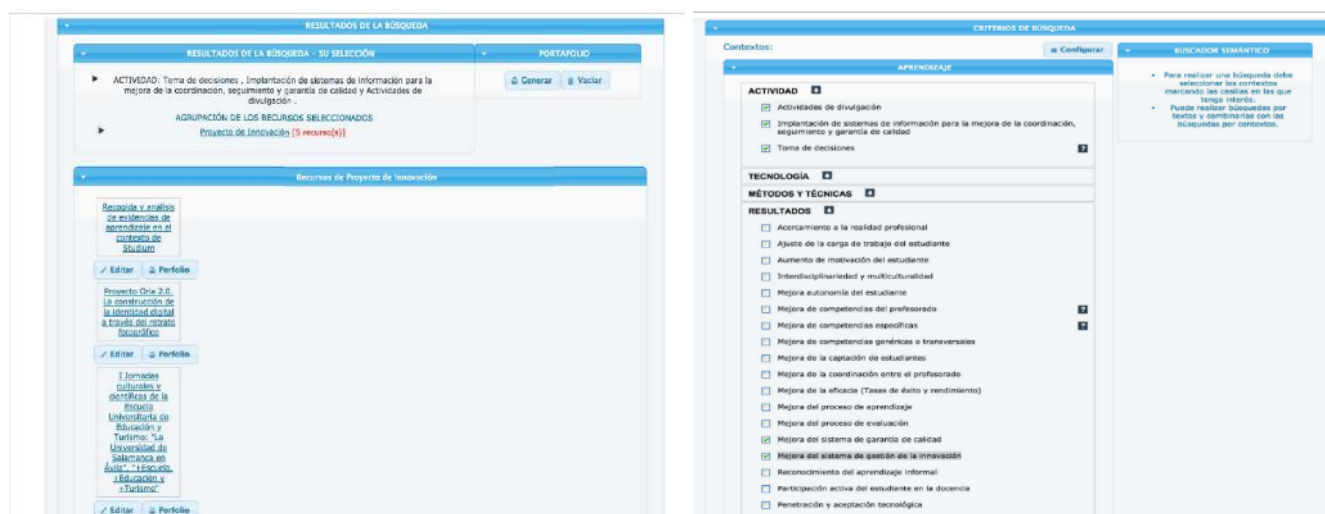
Tabla 9. Características de la estructura ontológica de la Universidad de Salamanca

Actividad	Tecnología	Métodos - Técnicas	Resultados
Elementos clave del proceso educativo que es abordado en el marco de un proyecto de innovación: ejemplo practicas virtuales mentoring, etc.	Herramientas implementadas en el proyecto de innovación	Metodologías implementadas en cada proyecto, desde la recolección de datos hasta el juego de roles.	Resultados esperados luego de adelantar todo el proceso previo

Fuente: García – Pañalvo et al., 2015.

Como resultado de la aplicación del plan piloto de este proceso, la Universidad de Salamanca ha diseñado la iniciativa BRACO, un repositorio institucional orientado en apoyar la experiencia de innovación educativa, por medio de concentrar en diferentes niveles los tipos de proyectos que se han implementado en aulas de clase y los resultados correspondientes. Para este ejercicio el repositorio ha incorporado herramientas tecnológicas que concentran la información y medición del desarrollo de cada proyecto:

Ilustración 24. Iniciativa Braco



Fuente: García – Pañalvo et al, 2015

De este caso de referencia es posible destacar los siguientes elementos que pueden nutrir la gerencia de la innovación para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana, por un lado, la importancia de la construcción de conocimiento desde el nivel individual al institucional, este proceso enriquece y mantiene vigente la iteración. Por otro la implementación de datos, metadatos y herramientas de análisis para determinar la viabilidad de las iniciativas, así como un repositorio de los proyectos adelantados. En sentido práctico, los elementos de co-construcción desde las capacidades individuales con el *know how* institucional puede ser un elemento que incorpore desde la primera etapa la propuesta para la Facultad, un resultado positivo en el proceso permitiría

en una etapa u horizonte 3 construir un repositorio de proyectos que se adelanten en el marco del modelo de gerencia de la innovación que se busque implementar.

11.1.7.2 Gerencia de la innovación en la Universidad de Antioquia

La innovación institucional y la gerencia de innovación en la Universidad de Antioquia hace parte de la Vicerrectoría de Extensión y su unidad recibe el nombre de Innovación UdeA. Esta unidad contribuye a la vinculación de la Universidad de Antioquia con los sectores público, privado y la sociedad mediante el fomento del espíritu emprendedor, la transferencia de conocimiento, la creación de empresas y la innovación social, con el propósito de incidir en la competitividad y el desarrollo de la región y del país (Universidad de Antioquia, 2023).

El proceso de gerencia de la innovación funciona por medio de la formación, asesoría y acompañamiento a estudiantes, docentes, investigadores, egresados y redes de conocimiento que hacen parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y emprendimiento.

Ilustración 25. Modelo de funcionamiento de la unidad Innovación UdeA



Fuente: Universidad de Antioquia, 2023.

Cada una de estas áreas cuenta con un enlace en las unidades académicas permitiendo la interacción de las diferentes iniciativas que surgen en la comunidad universitaria. Si bien por su historia (ver <https://www.udea.edu.co/>) se puede deducir que hay un especial foco en la innovación como herramienta para el desarrollo de iniciativas de base tecnológica o asesoría de proyectos sociales, no se puede desconocer que el funcionamiento de una Unidad que centraliza iniciativas, que las canaliza según su proceso al área correspondiente deja ver un modelo que contempla, proceso, personas, entorno y resultado (proyecto innovador o servicio).

Para el caso de la Universidad de La Sabana, si bien se cuentan con estas diferentes áreas concentradas en la Dirección de proyección, si se hace necesario como se mencionaba

anteriormente y se indicaba por parte del Rector de la Universidad de La Sabana, cada Facultad y Unidad se dé paso a los Comités de Innovación (Roncancio, 2023) los cuales deben contar con un modelo de funcionamiento, procesos y metas asignadas.

En ese sentido, de los elementos más relevantes a destacar del modelo de la Universidad de Antioquia, por un lado, se encuentra la capacidad de centralizar en una sola área los diferentes roles y funciones propias para la generación de proyectos innovadores.

11.1.8 Formulación de soluciones (Fase de transformación)

Para esta etapa se adelantaron sesiones de trabajo con la coordinación académica de la Facultad, Jefatura Administrativa y el equipo del proyecto para la Facultad de Educación de la MGI que busca diseñar un modelo de gerencia de la Innovación para dicha Unidad Académica.

En un primer momento se adelantó una sesión de socialización con la Jefatura Administrativa y la Coordinación Académica de la Facultad con el fin de presentarles los avances de los tres momentos anteriores, así como los modelos de referencia.

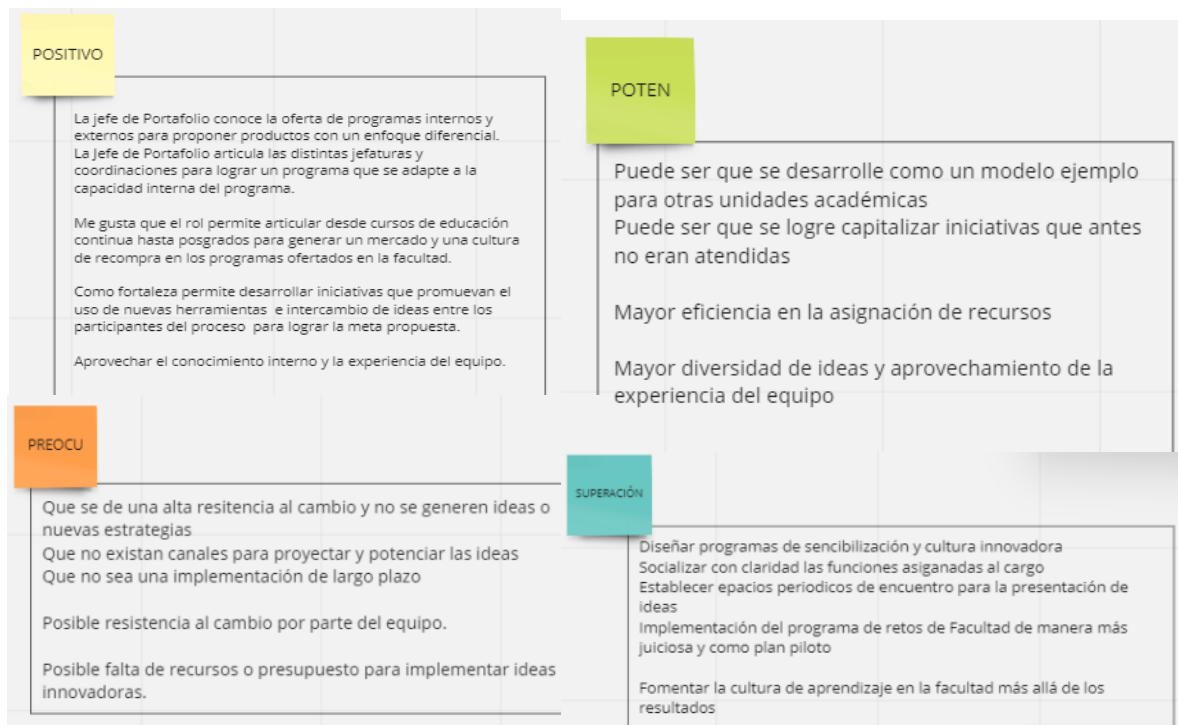
Luego de la socialización se procede por medio de una sesión virtual a adelantar como herramienta de convergencia la herramienta PPPS (positivos, potenciales, preocupaciones y superación de las preocupaciones).

El planteamiento de la sesión se centró en la asignación las funciones de la gerencia de la innovación a la Jefatura de portafolio, lo anterior además de ser el rol integrador de estrategias de promoción y creación de nuevos programas, tomaba como punto de partida la optimización de recursos existentes de la organización que no derivaran en la creación de nuevos cargos. Por el contrario, aprovechar la estructura que desde hace aproximadamente un año la Facultad ha venido implementando.

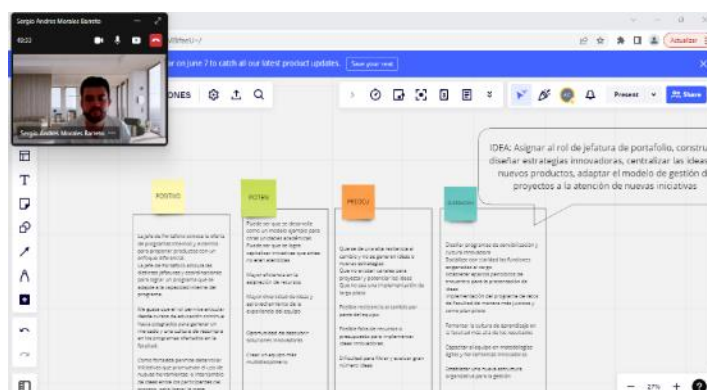
La premisa además se sustenta, como lo exponen Birkinshaw et al (2008) en que las innovaciones de gestión son introducidas por individuos con el objetivo de hacer que sus organizaciones funcionen de manera más eficaz.

En el marco de la sesión, se expresaron los elementos positivos, las preocupaciones, los potenciales positivos y las soluciones como se puede ver a continuación:

Ilustración 26. Aplicación herramienta PPPS: Solución



Fuente: Propia del autor



Fuente: Propia del autor

Del ejercicio que precedió se destacaron del escenario positivo la capacidad del rol de la jefatura de articular la acción, intereses y proyectos de diferentes direcciones y coordinaciones para la generación de alternativas de nuevos productos o transformación de productos existentes. Asimismo, para recapitular inquietudes u oportunidades de mejora, buscando la mayor eficiencia en costos y ejecución de recursos para las iniciativas. Sin embargo, en términos de preocupaciones, puede destacarse que no hay continuidad en la implementación largo plazo lo cual invita al diseño de una cultura innovadora que se integre como parte del ADN de la Facultad.

Para el proceso de formalización de la solución y construcción del modelo se procede a una etapa de socialización, y co-construcción con la Decanatura de la Facultad como se puede evidenciar en el desarrollo de las etapas siguientes.

11.1.9 La solución

A continuación, se propone una solución que procura integrar iniciativas ya presentes en la organización producto de investigaciones de años anteriores en el marco de la Maestría de Gerencia de la Innovación, así como otro modelo de innovación propio del sector empresarial. Lo anterior con el fin de integrar los elementos que sean útiles al contexto de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana.

Ilustración 27. Modelo de Gerencia de la Innovación en Bienestar Universitario para la Solución

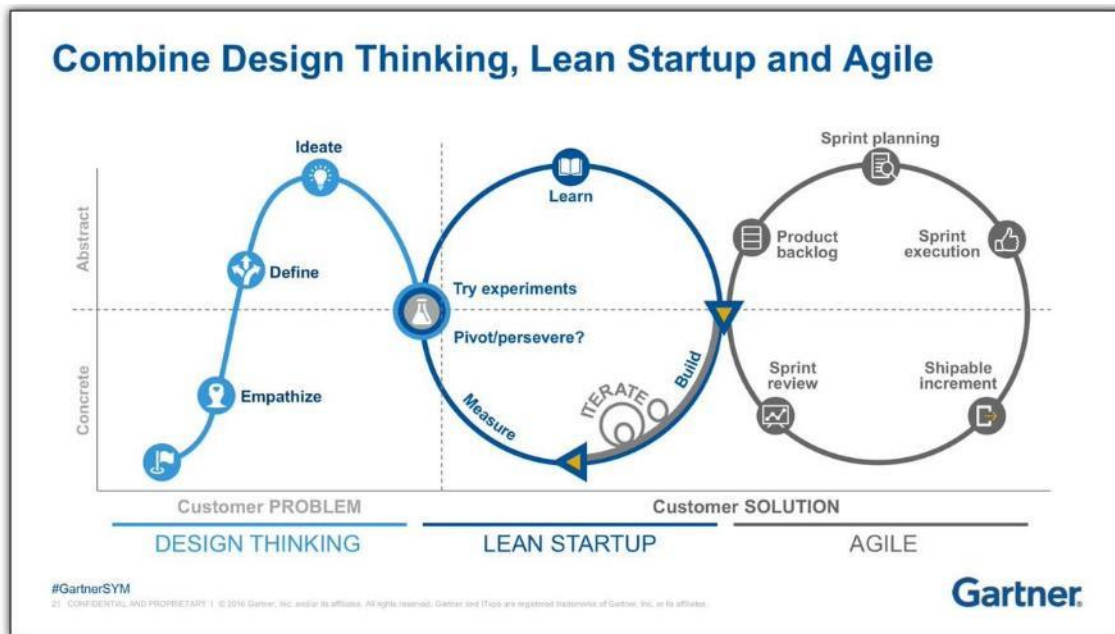


En palabras de los autores del modelo anteriormente presentado, su objetivo, alineado con las intenciones de la presente investigación es, “que el área de bienestar universitario de la Universidad de La Sabana cuente con un modelo de innovación donde les permita colaborar con los líderes de la innovación para vincular a más personas con las dinámicas creativas, entender el proceso de la innovación, fortalecer el portafolio de productos diferenciales y garantizar un ambiente creativo” (Vilaró & Vleasquez, 2022, p.66)

En ese sentido se buscará que el modelo para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas pueda integrarse con modelos existentes en otras áreas, donde también se integren los elementos como personas, procesos y resultado, descritos en apartados anteriores. Sin embargo, el modelo para la Facultad debe reconocer además la naturaleza de la Unidad Académica que integra más elementos como relación con empresa, Estado y sociedad del área de influencia. Es por ello por lo que se hace necesario además contemplar un modelo de esquema gerencial que apunte a fortalecer la recién creada estructura, los procesos y

concretar salidas que agreguen valor a la unidad gracias a la implementación de la innovación de principio a fin.

Ilustración 28. Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



Fuente: Gartner. (2021). Deloitte

El modelo presentado en la ilustración 28 reconoce la importancia de integrar herramientas ágiles para la solución de problemas, el desarrollo de nuevos productos e iteración constante enfocándose en la mejora continua y obtención de valor.

Las etapas presentadas en la ilustración 28 tiene como punto de partida la implementación del modelo de “desing thinking” el cual en palabras de Pata el al (2021) referenciando a Hassi et al. (2015) se puede dividir en tres dimensiones: una práctica, una cognitiva y una de mentalidad.

Con respecto a la dimensión práctica, hace referencia a la recolección de datos, conocer la organización y su estado actual Pata el al (2021). Ello resulta relevante pues se asemeja a las etapas de evaluación de la situación y clarificación del CPS en donde el punto de partida es identificar el problema y recolectar la data relevante que lo sustenta.

La segunda dimensión, denominada como cognitiva, hace referencia al pensamiento creativo, buscando promover la generación de ideas que puedan ser catalogadas como “out of the box” y para ello se deben contemplar actividades como, buscar fenómenos atípicos, factores que afecten las ideas generadas, gestionar ideas que puedan ser testeadas, entre otras, Pata el al (2021). De esta dimensión se puede inferir que está enfocada a la creación de una cultura creativa e innovadora al interior de la organización pues como lo expresa Norman, (2020) referenciado por Pata el al (2021) es una aproximación centrada en las personas, su aporte, participación y ejecución.

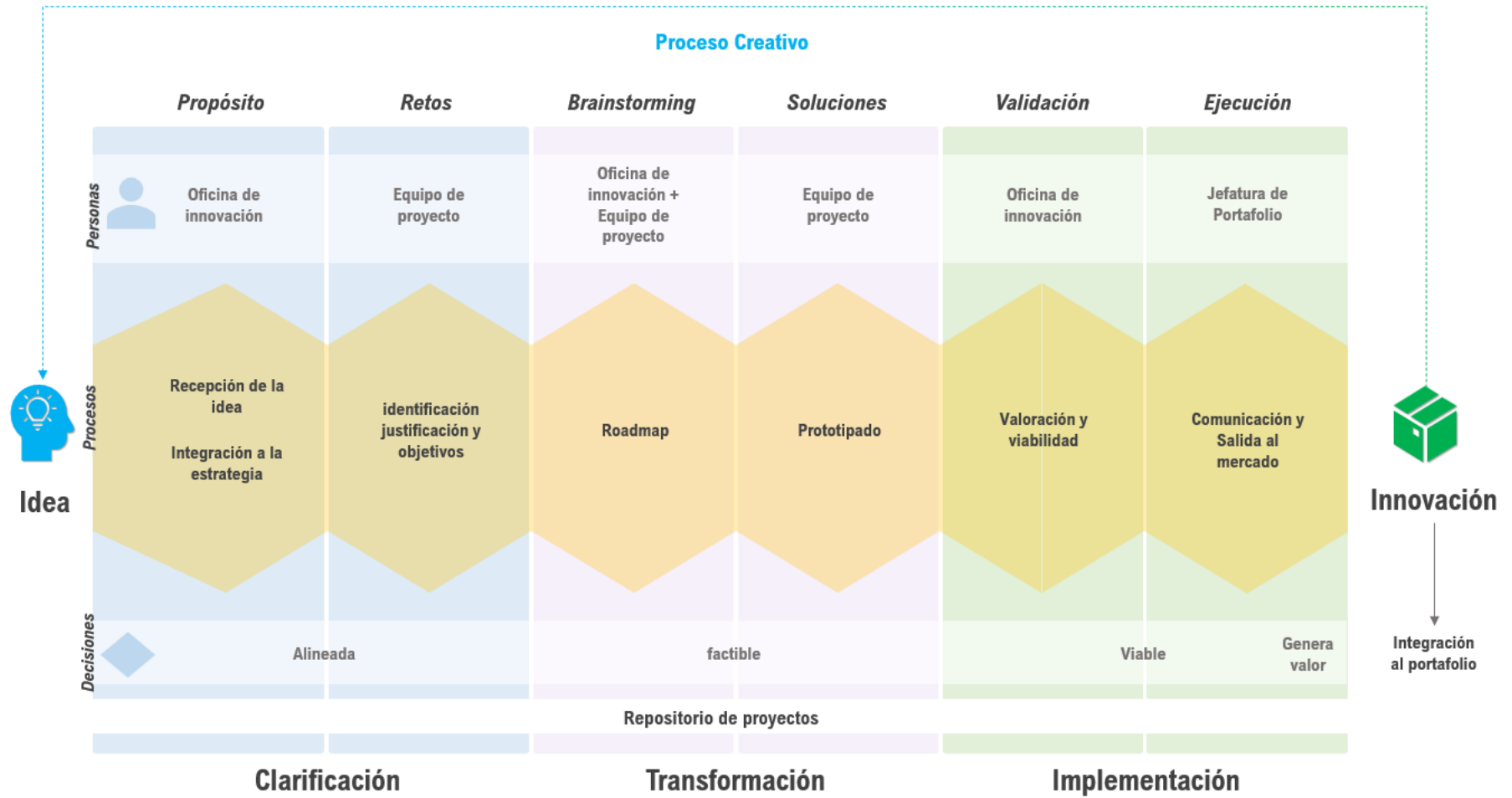
La tercera dimensión denominada mentalidad o mindset, hace referencia a una aproximación orientada a los desafíos, en la que los equipos deben contar con las características como, adaptabilidad a la incertidumbre, resiliencia y constante aprendizaje de los errores Pata el al (2021).

Como segunda fase en el modelo de referencia se encuentra, “lean startup” enfocado al proceso de desarrollo, prototipado y aprendizaje. En ese sentido, “Lean” se refiere a una colección de procesos operativos vinculados con el uso productivo de los recursos Pata el al (2021). Que además están en constante iteración hasta derivar en la salida del producto.

Finalmente se encuentra la fase “Agile”, “se refiere al desarrollo de productos en ciclos de diseño, implementación, y fases de evaluación; el diseño se revisa varias veces a lo largo del desarrollo del producto para mejorar las características de este, en función de las aportaciones de los usuarios finales. Este enfoque asegura que el producto final abordará de manera más efectiva las necesidades inicialmente planteadas” (Pata el al, 2021, p5)

Siendo las etapas anteriores muy similares a las diferentes fases en la implementación del CPS, el aporte al modelo de la Facultad estaría centrado en distribuir las etapas en diferentes momentos del modelo y no en el centro, donde además se integre la participación de las personas y un equipo responsable para el desarrollo de las fases, así como propender por su sostenibilidad en el tiempo.

Ilustración 29. Modelo de gerencia de Innovación para la Facultad de Derecho de la Universidad de La Sabana



Fuente: Propia del autor

11.2 Modelo de Gerencia de la Innovación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

El modelo propuesto integra elementos del CPS, además de los modelos anteriormente presentados de manera que sea adaptado al contexto, necesidades y actual funcionamiento de la Facultad. A continuación, se describen los componentes.

11.2.1 Nivel superior: Personas

La parte superior del modelo indica los responsables para el desarrollo de cada una de las actividades del proceso. Como primera instancia se encuentra **la oficina de innovación**, un nuevo grupo diseñado para atender, gestionar y acompañar las diferentes iniciativas e ideas que surjan al interior de la unidad. Esta oficina está compuesta por el Decano de la Facultad, la Jefatura administrativa, la jefatura de portafolio y líder de innovación y un experto académico de la Facultad para acompañar el componente técnico de las propuestas.

También se encuentra el equipo de proyecto, este siempre será cambiante y estará compuesto por quienes hayan propuesto la idea, en caso de que sea una iniciativa individual la oficina integrará colaboradores de la unidad académica para acompañar el desarrollo del equipo.

Finalmente se encuentra la jefatura de portafolio, a cargo de la implementación o salida al mercado de proyecto o programa que resulte de las etapas anteriores, para de esta manera evaluar resultados y posteriormente integrarlo al portafolio de la Facultad.

De esta manera el modelo busca integrar, constantemente, a todos los miembros de la Facultad en un modelo de funcionamiento que busca incentivar una manera diferente de aportar a la organización. Este foco en la persona permite crear con el tiempo una cultura creativa e innovadora que será comunicada constantemente en diferentes espacios de integración.

11.2.2 Nivel intermedio: Procesos

El inicio del modelo parte con una **idea** que busca atender un problema o necesidad identificada: estas pueden ser iniciativas de nuevos productos, servicios o programas que puede ofrecer la Facultad a la solución de problemas reales. La fuente de la idea puede provenir de cualquier integrante de la Facultad, profesor o administrativo, que durante el desarrollo de sus actividades o producto de su relacionamiento con el entorno identifique un problema, oportunidad de mejora u oportunidad de producto que la Facultad y su equipo pueda desarrollar.

Posteriormente se adelanta **la recepción de la idea**, este proceso a cargo de la oficina de innovación se adelanta con el fin de brindar servicio y especial atención a las iniciativas

de colaboradores de manera que se generen espacios de cultura de innovadora. Para ello se entregará el formato para desarrollo de la idea, que se presentará de manera sencilla, pues debe cumplir con la explicación del problema u oportunidad, integrantes del equipo, si los hay, y su alineación con la prioridad estratégica del orden institucional a la que aplique. Cada iniciativa se presentaría la comisión de Facultad en un espacio quincenal de manera que se genere conciencia situacional sobre las diferentes iniciativas que surgen del equipo. Ello además permitirá la retroalimentación necesaria para proceder con el siguiente proceso.

Con respecto a **la integración a la estrategia**, si bien las ideas pueden nutrir los procesos institucionales es necesario verificar que se encuentre integrados con los principios, objetivos y valores institucionales de manera que hay concordancia durante todo el proceso. Esta verificación parte con la verificación de la prioridad estratégica que la idea atiende, además de su validación y pertinencia con el plan educativo institucional, las metas de crecimiento de la Facultad y de la Universidad. Se procurará en este proceso entregar las recomendaciones necesarias para fortalecer o rediseñar la propuesta en el caso que aplique. El fin del último ejercicio es incentivar la participación constante, reconocer las iniciativas y guiar el proceso de construcción o transformación de las iniciativas.

Al identificarse que se encuentra alineada con la estrategia, se procede con **la iteración** que busca identificar los retos que la iniciativa atiende, desarrollar la justificación y presentación de objetivos general y específicos y de esta manera tener claridad en el para qué. Para el desarrollo de esta etapa se podrán implementar herramientas de divergencia y convergencia, que en espacios proporcionados por la oficina de innovación permitan la generación de ambientes creativos. Asimismo, se capacitará en el uso de herramientas para tales fines con el fin de que la mayoría del equipo las pueda ir apropiando no sólo en el desarrollo de ideas sino en sus actividades cotidianas. Este espacio funciona para el fortalecimiento de la cultura innovadora y desarrollo de capacidades para futuros facilitadores.

Con base en lo anterior se encuentra el **roadmap**, identificando las acciones que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos, trazando un horizonte en fechas y actividades durante el proceso. De la consolidación de la ruta se podrán identificar qué recursos y aliados tanto internos como externos son necesarios y es función de la oficina de innovación lograr crear los vínculos y canales de comunicación que permitan la integración de más actores en el desarrollo de la iniciativa.

Dada la importancia de co-construcción, el modelo es de carácter abierto al resto de la comunidad universitaria, de manera tal que, se puede integrar con otras unidades o modelos de gerencia de la innovación existentes. Por ejemplo, con el modelo de bienestar universitario presentado anteriormente, aunque la diferencia entre ambos modelos recae en la aplicación del CPS, mientras uno lo establece en el centro y el propuesto para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas abre los procesos de iteración y solución durante todo el modelo ello no desconoce que puedan compartir procesos o bases de datos de propuestas generadas. Por otro lado, establecer un límite de tiempo permite que los proyectos tengan un punto de llegada y periodos de seguimiento.

El proceso siguiente está relacionado con la materialización de la idea la cual se efectuaría por medio de **prototipado**, en este momento de valor es posible adelantar acciones como, identificar las ventajas competitivas, oportunidades mejoras, diseño, entre otros elementos que hacen tangible la idea. Como en apartados anteriores el prototipado contará con momentos de prueba y error, así como la identificación de aliados potencias para el pilotaje de la iniciativa, el testeo será uno de los factores clave para determinar la factibilidad de avance o necesidad de rediseño, dado que en este punto se espera que las ideas e iniciativas puedan tener continuidad.

El resultado del proceso anterior y los insumos generados permiten llevar a cabo la **valoración y viabilidad** del programa, proyecto producto. Esto ya cuenta con un análisis financiero, presupuestal y de mercado de manera que permita identificar no sólo costos, sino además la generación de valor a la Facultad en términos monetarios o reputacionales. Para adelantar la etapa de valoración, se desarrollará un ejercicio presupuestal de manera que sea posible identificar los costos directos e indirecto y establecer el precio, en el caso que aplique o los recursos necesarios para su ejecución. Adicionalmente, se contemplará una identificación de riesgos en términos de posibles pérdidas de manera que en caso de que sucedan durante la ejecución puedan ser amortizadas parcial o totalmente.

Con la aceptación y aprobación anterior se procede con el proceso de **comunicación**, dirigido al diseño de campañas o estrategias de mercado que finalmente acompañen la **salida al mercado**. Para el proceso de comunicación, se ha trabajado en consolidar un nuevo diseño de imagen en las piezas de manera que desde la manera en cómo se comunica sea coherente con la cultura creativa y de innovación. Lo anterior sería el punto de partida de salida al mercado en donde, además, se diseñará una estrategia de comunicación externa e interna impulsada en redes sociales, redes de aliados y entorno institucional.

Finalizando el modelo se encuentra la salida esperada que es la generación de **innovación**, la cual puede determinarse gracias a la generación de valor del producto o proyecto y permitiendo que este resultado posteriormente se integre en el portafolio de la Facultad.

Con la implementación de este modelo, se busca que los resultados obtenidos puedan integrarse de manera efectiva en el portafolio de la Facultad. Esto permitirá aprovechar y capitalizar las ideas y soluciones innovadoras generadas, brindando beneficios tangibles tanto a la unidad como a sus stakeholders.

Además, al fomentar la generación de innovación, se buscará impulsar el crecimiento y de la Facultad y la participación de sus integrantes. La capacidad de adaptarse y responder de manera proactiva a los cambios y desafíos del entorno académico y profesional es fundamental en la actualidad, y la generación de innovación es un componente clave para lograrlo.

En síntesis, a través de la implementación de este modelo de gerencia de la innovación, se buscará sentar las bases para un futuro modelo abierto al entorno regional y otros posibles aliados como pueden ser otras universidades u organizaciones tanto públicas como privadas.

11.2.3 Nivel inferior: Decisiones

Este representa el momento de iteración del modelo, pues determinar si está alineada con la estrategia, si es factible (posible), si es viable y si genera valor, los resultados, negativos o positivos, son los que generan que los procesos sean cíclicos y se nutran de las experiencias para el fortalecimiento y mejora de las iniciativas. A su vez puede permitir identificar preocupaciones que sean generales, fallas de mercado u oportunidades de crecimiento que desde una perspectiva individual no serían evidentes, además de favorecer el desarrollo de un modelo de co-construcción en beneficio de la estrategia de la Facultad.

Adicionalmente este nivel considera la importancia de manejar un archivo de las iniciativas, enfocado a atender la preocupación de si es viable a largo plazo, pues ello permitiría tener noción de la evolución de las ideas o de proyectos que por alguna razón deben ser aplazados o archivados.

11.2.4 Fases y etapas del modelo

Buscando adaptar elementos de los modelos anteriormente descritos, el modelo diseñado para la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas contempla las fases: clarificación, transformación e implementación. Las cuales están compuestas de seis fases enfocadas a integrar elementos como propósito, con el fin de identificar la motivación alineada con la estrategia, identificación de retos, *brainstorming* para lograr encuentros participativos de ideas y posteriormente diseñar soluciones que seguirán a momentos de validación y finalmente ejecución. Cada una de ellas señalando la importancia de la divergencia y convergencia.

El diseño del modelo le aporta a la Facultad, el fomento de la creatividad y la generación de ideas, proporcionando un marco estructurado para reconocer la creatividad y generar ideas innovadoras para la construcción de productos y nuevos programas o transformar los existentes. Además, de promover la interacción y colaboración con actores externos, como instituciones legales, organizaciones políticas y la sociedad en general. Esto permite una mayor vinculación con la comunidad y el entorno, lo que a su vez enriquece la formación académica y facilita el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas sociales y políticos.

11.3 Fase de implementación

Para esta etapa y dada la premura en la articulación la iniciativa de retos de facultad, previamente descrita, se hace necesario presentar el proyecto a la Decanatura de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, buscando además de la aprobación, lograr la sensibilización a diferentes actores de la unidad académica.

11.3.1 Exploración de la aceptación

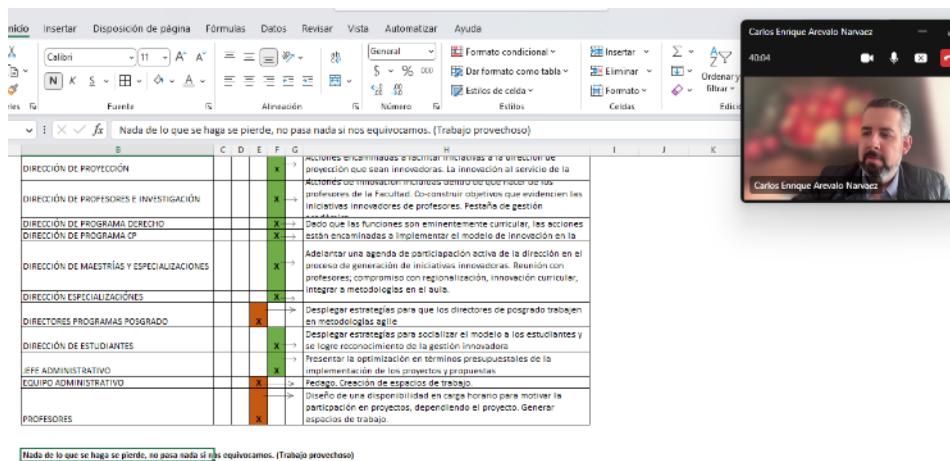
Para esta etapa se utilizó el análisis de stakeholders con el fin de validar los posibles aliados, resistores o promotores del modelo. Para ello se trabajó con el Decano de la Facultad. A continuación, los resultados:

Ilustración 32. Stakeholder Analysis

Stakeholder	Oposición F					Acciones
	Oposición	Neutral	Res palido	Res palido fuerte	Res palido fuerte	
DECANO					X	Procesos de socialización y sensibilización para demostrar compromiso desde la figura de liderazgo
DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN				X	0	Acciones encaminadas a facilitar iniciativas a la dirección de proyección que sean innovadoras. La innovación al servicio de la dirección
DIRECCIÓN DE PROFESORES E INVESTIGACIÓN				X	0	Acciones de innovación incluidas dentro de qué hacer de los profesores de la Facultad. Co-construir objetivos que evidencien las iniciativas innovadoras de profesores. Pestaña de gestión
DIRECCIÓN DE PROGRAMA DERECHO				X	0	Dado que las funciones son eminentemente curricular, las acciones están encaminadas a
DIRECCIÓN DE PROGRAMA CP				X	0	implementar el modelo de innovación en la transformación curricular y la integración con el macro
DIRECCIÓN DE MAESTRÍAS Y ESPECIALIZACIONES				X	0	Adelantar una agenda de participación activa de la dirección en el proceso de generación de iniciativas innovadoras. Reunión con profesores; compromiso con regionalización, innovación
DIRECCIÓN ESPECIALIZACIONES				X	0	curricular, integrar a metodologías en el aula.
DIRECTORES PROGRAMAS POSGRADO			X		0	Desplegar estrategias para que los directores de posgrado trabajen en metodologías agile
DIRECCIÓN DE ESTUDIANTES				X	0	Desplegar estrategias para socializar el modelo a los estudiantes y se logre reconocimiento de la gestión innovadora
JEFE ADMINISTRATIVO				X	0	Presentar la optimización en términos presupuestales de la implementación de los proyectos y propuestas
EQUIPO ADMINISTRATIVO			X		0	Formación y Creación de espacios de trabajo.
PROFESORES			X		0	Diseño de una disponibilidad en carga horario para motivar la participación en proyectos, dependiendo el proyecto. Generar espacios de trabajo.

Nada de lo que se haga se pierde, no pasa nada si nos equivocamos. (Trabajo provechoso)

Fuente: Propia del autor



Fuente: Propia del autor

11.3.2 Formulación de un plan

El plan de acción es la hoja de ruta con las actividades que tendrán lugar durante la finalización del primer semestre académico y durante el segundo semestre del 2023 para evaluación y reformulación de ser necesario:

Tabla 10. Plan de acción

Acción / Descripción	Fecha propuesta	Responsable	Resultado esperado	Medición del progreso
Presentación del modelo a la comisión de Facultad	14 de junio de 2023 (9:00am)	Katerin Castro E	Primer proceso de sensibilización y comunicación del modelo a los directivos para su posterior implementación	Acta de la comisión y adaptación de sugerencias si hubiera lugar. Las sugerencias términos de socialización al área
Socialización de la asignación del rol de líder de Innovación a la jefatura de portafolio	14 de junio de 2023 (9:00am)	Decano	Dar a conocer el responsable de centralizar las iniciativas innovadoras en la Facultad con el fin de integrarlas en el proceso	Acta de la comisión y adaptación de sugerencias si hubiera lugar. Las sugerencias términos de socialización al área
Socialización del modelo durante la jornada de retos de Facultad a todo el equipo	20 de junio de 2023	Decano y Katerin Castro	Participación de los integrantes del equipo de Facultad al modelo	Se debe medir el proceso con el número de propuestas o ideas presentadas, así como el número de personas que manifiestan interés en el proceso
Envío del formato que contenga la metodología para presentar ideas	21 de junio de 2023	Katerin Castro E	Establecer un modelo que permita unificar la manera en que serán presentadas las iniciativas	Con el envío del documento
Creación del espacio: IDEFA	Tercera semana de julio	Oficina de innovación	Lograr la asistencia de integrantes de la Facultad a la primera convocatoria para proponer ideas innovadoras. Que beneficien la creación de productos y/o mejora de lo existente	Base de datos con los las iniciativas propuestas
Encuentro: Oficina de Innovación	Cuarta semana de julio	Oficina de innovación	Seguimiento a los retos de Facultad, medición de avance y documentos de sugerencias, sesión de validación de iniciativas y alistamiento para el proceso de CPS	Documentos generados sobre las retos de Facultad, así como el número de iniciativas estudiadas para validación
Socialización del primer banco	Agos de 2023	Oficina de innovación	Presentar el primer cuadro de avance de los retos de Facultad y las ideas aprobadas para adelantar el CPS	Acta de la reunión y verificación de avance de la implementación de las ideas iniciales
Encuentro: Plan de mejora	septiembre	Oficina de innovación	Identificar las oportunidades de mejora del modelo, validar funcionamiento y adherencia por parte del equipo,	Documento que recopile las acciones que se deben adelantar con responsables y fechas de acción-

Fuente: Creación Propia del autor

11.4 Conclusiones y Recomendaciones

Como se mencionó en la introducción, luego del cambio de tema de proyecto, que por suerte ocurre durante una etapa temprana, fue posible paso a paso identificar las bondades de la aplicación de herramientas para generar innovación y modelos como el CPS. Por un lado, permite conocer a la organización, en este caso la Facultad, desde la gente, entendiendo que cada uno de los integrantes del equipo, sin importar su cargo brindan ideas e iniciativas que generan aportes sustanciales para el crecimiento de la organización.

Parte de las ideas y soluciones surgieron de integrantes del equipo que tradicionalmente no se consideraban fundamentales en el desarrollo de la estrategia, y este tipo de proyectos permite vincularlos e integrarlos más allá de las labores cotidianas. Este primer elemento permite afirmar que fue posible identificar que se logró vincular más integrantes del equipo de la Facultad, de diferentes niveles, en las estrategias, proyectos y propuesta de soluciones. Retomando elementos del modelo ADKAR presentando en apartados anteriores, fue posible lograr: Conciencia, en tanto los colaboradores de la Facultad conocen el objetivo y el proceso de transformación; Deseo, interés en hacer parte del proyecto; Conocimiento, sensibilización sobre la importancia de la participación en los proyectos que permiten cumplir los objetivos de la Facultad; Habilidades, identificar las diferentes capacidades que existen en el equipo y resaltar la importancia de las mismas. Finalmente, para el cierre de año se procurará el refuerzo de cada uno de estos elementos por medio del reconocimiento lo cual incentivaría una mayor participación y así avanzar en el proceso de gestión del cambio para integrar una cultura innovadora en el equipo.

Si bien, al principio la resistencia y la disponibilidad de tiempo genera frustración, es con el tiempo que se va abonando el terreno, fue posible integrar todos los niveles de la Facultad, además de adquirir conciencia en las fallas y carencias con una voluntad a co-

construir modelos y estrategias para el crecimiento de la unidad. Prueba de ello es que la aceptación, en especial en la fase III fue casi inmediata, en el **(Anexo 3)** será posible evidenciar como la implementación de proyecto por retos con metodologías ágiles ha derivado en trabajo activo y participativo por parte de los siete grupos de retos.

Un tercer elemento no menos importante es la decisión de crear una oficina de innovación y la asignación de líder de innovación a la jefatura de portafolio, como una respuesta organización a crear la estructura que promoverá y acompañará la transformación a una organización innovadora, que con rigurosidad en el proceso permita dar vía libre a la participación y vinculante en la mejora de capacidades y generación de nuevos productor, proyectos y programas.

Sobre este punto vale la pena resaltar la participación activa de diferentes integrantes de la Facultad durante el proyecto de restos, poco a poco se genera el interés y la necesidad en hacer parte del proyecto de transformación y elaboración de propuestas que permitan no sólo el crecimiento de la Facultad, sino que a su vez se cuente con propuestas disruptivas y actuales que apunten a atender a las dinámicas del contexto social de la Universidad.

Ahora bien, la implementación de la Gerencia de la Innovación en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas ha demostrado ser un paso crucial hacia la mejora continua y el avance académico. A lo largo de este proyecto, se identificaron las oportunidades y los desafíos que surgen al integrar un enfoque innovador en el ámbito de la gestión del sector educativo.

El proceso ha llevado a comprender que la Gerencia de la Innovación no solo implica la adopción de nuevas tecnologías o métodos ágiles, sino también un proceso de gestión del cambio que facilite establecer una cultura innovadora en los integrantes del equipo. Es por ello por lo que entre las recomendaciones es necesario anotar que se debe procurar la creación de un entorno propicio para la creatividad, la experimentación y el intercambio de ideas, promoviendo así la generación de conocimientos y soluciones actuales.

Otro factor para tener en cuenta en la implementación es la colaboración con diferentes actores, tanto internos como externos, por lo cual es mester fomentar la interacción con organizaciones políticas y la sociedad en general. De manera que, el modelo se pueda abrir cada vez más y lograr una mayor conexión con el entorno.

Por último, vale la pena resaltar que en paralelo al desarrollo e implementación se han desarrollado programas y currículos actualizados que abordan los cambios legales y políticos, garantizando que se adquieran las habilidades necesarias para enfrentar los retos futuros.

En conclusión, la implementación de la Gerencia de la Innovación en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas ha permitido construir un proceso de transformación que se adapta a los lineamientos institucionales por medio de acciones dinámicas, creativas y actuales.

REFERENCIAS

- Alfaro, Mejia-Villa, Recalde, R.-F. (2017). Capítulo 10 Innomediation Model para las Asociaciones Empresariales: Marco conceptual y aplicación práctica. *Las Asociaciones Empresariales Como Motores de La Innovación Estratégica En Las Empresas*, 1–22.
- Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 89–101. <https://doi.org/10.3926/hdbr.33>
- Braden Kelley. (2014). *Innovation Best Practices from Microsoft*, Recuperado de <https://bradenkelley.com/2014/05/innovation-best-practices-from-microsoft/>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Carayannis, E. G., Gonzalez, E., & Wetter, J. (2003). The nature and dynamics of discontinuous and disruptive innovations from a learning and knowledge management perspective. *The international handbook on innovation*, (Part II).
- Carranza Medina, A. V. R., & Yupton Culqui, H. A. (2019). Propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR en el Colegio Privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo.
- Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240. <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer
- Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. McGraw-Hill. Páginas: 19-47, 72-91, 132-150.

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Deloitte. (2021). *Diferencias entre Agile, Lean Startup y Design Thinking*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/todo-tecnologia/2021/diferencias-agile-lean-startup-design-thinking.html>
- Durango Yepes, C. M., Quiroz Carvajal, J. A., & Lozada Barahona, N. E. (2018). Design of a minimum viable innovation management system: university case.
- El Bassiti, L., & Ajhoun, R. (2013). Toward an innovation management framework: A life-cycle model with an idea management focus. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(6), 551.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 800(2010), 900.
- Formichella M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Monografía. Argentina: INTA. pp 1 a 49.
- García-Peñalvo, F. J., Blanco, Á. F., & Sein-Echaluce, M. L. (2015, October). Educational innovation management: a case study at the University of Salamanca. *In Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality* (pp. 151-158).
- Haugenauer, L., Kupfer, D., & Ferraz, J. C. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de la CEPAL*.
- Horn, C., & Brem, A. (2013). Strategic directions on innovation management—a conceptual framework. *Management research review*, 36(10), 939-954.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Kowang, T. O., Long, C. S., & Rasli, A. (2015). Innovation Management and Performance Framework for Research University in Malaysia. *International Education Studies*, 8(6), 32-45.
- López, N. R. (1999). La innovación: clave del éxito empresarial. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 251-256). Universidad de La Rioja.

- Maritz, A., De Waal, A., Buse, S., Herstatt, C., Lassen, A., & Maclachlan, R. (2014). Innovation education programs: toward a conceptual framework. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 166-182.
- Mejía-Villa, A., & Alfaro, J. A. (2017). Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración investigador- “practitioner.” *Working Papers on Operations Management*, 8, 191–203.
- Mejía-Villa, A. (2016). What might be the design of a new generation of innovation models. *Big Questions in Creativity*, 7-32.
- Pata, K., Bauters, M., Vesikivi, P., & Holvikivi, J. (2021). Agile and lean methods with design thinking. *Technology Supported Active Learning: Student-Centered Approaches*, 13-30.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada.* Harvard Business Press.
- Puccio, G., Mance, M., Barbero Switalski, L., & Reali, P. D. (2012). *Creativity rising: Creative thinking and creative problem solving in the 21st century.* Buffalo, NY: ICSC.
- Prosci. (2023). *Habilidad: El modelo ADKAR de Prosci.* Recuperado de <https://www.prosci.com/es/blog/articulo-habilidad-el-modelo-adkar-de-prosci>
- Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative leaders: A decade of contributions from *Creativity and Innovation Management Journal*. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 4-18.
- Sternberg, R. J. (2009). The nature of creativity. *The Essential Sternberg: Essays on intelligence, psychology and education*, 103-118.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87.
- Rolando Roncancio Rachid. (2022, enero 21). Acto de apertura año académico
- Rolando Roncancio Rachid. (2023, enero 19). Acto de apertura año académico.
- Universidad de La Sabana. (2017). *Nuestra Historia.* <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/historia/>
- Velásquez Ramírez, M. I., & Vilaró Barón, E. A. *Un action research project para la innovación en Bienestar Universitario de la Universidad de La Sabana* (Master's thesis, Universidad de La Sabana).

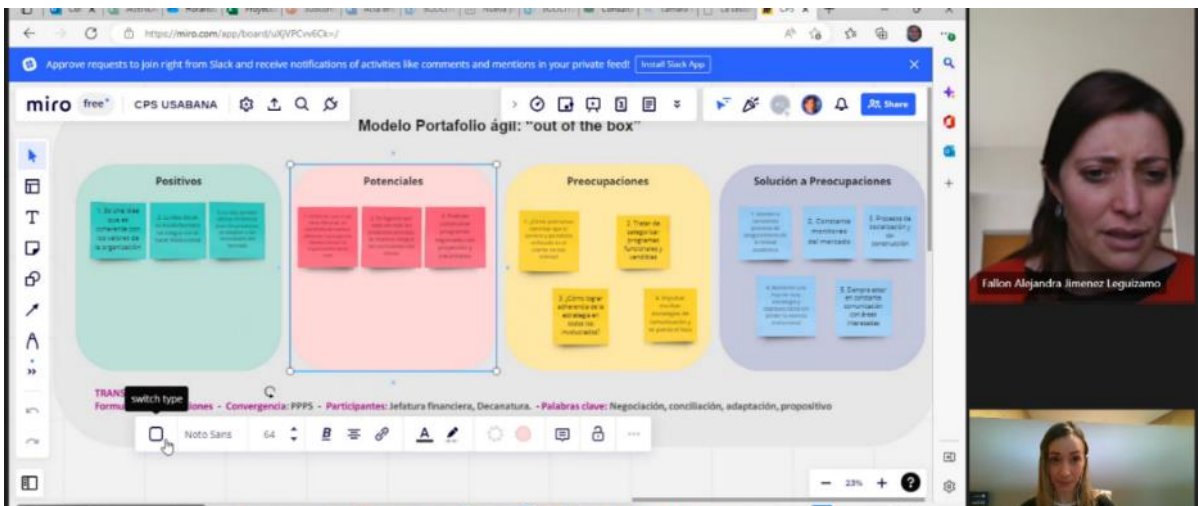
ANEXOS

- Anexo 1..... Entrevista (carpeta aparte)
- Anexo 2..... Fotografías y soportes de la implementación de las fases
- Anexo 3.....Fotografías 1^{er} kick off retos de Facultad y oficina de innovación

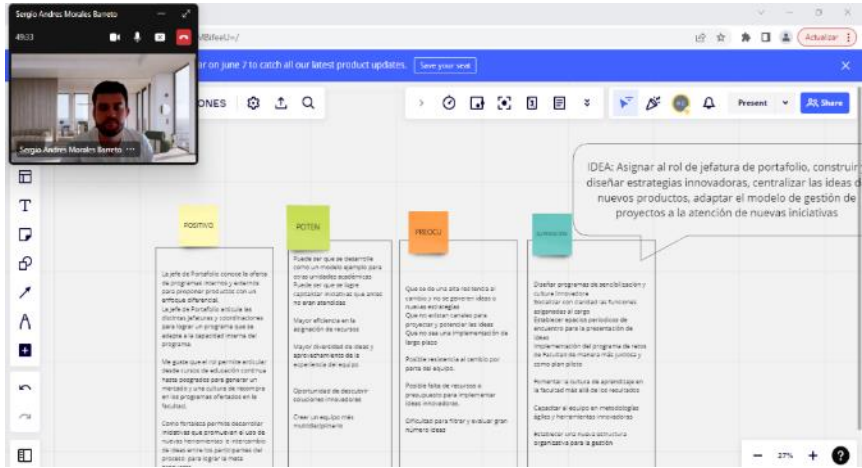
Anexo 2

Fotografías y soportes de la implementación de las fases

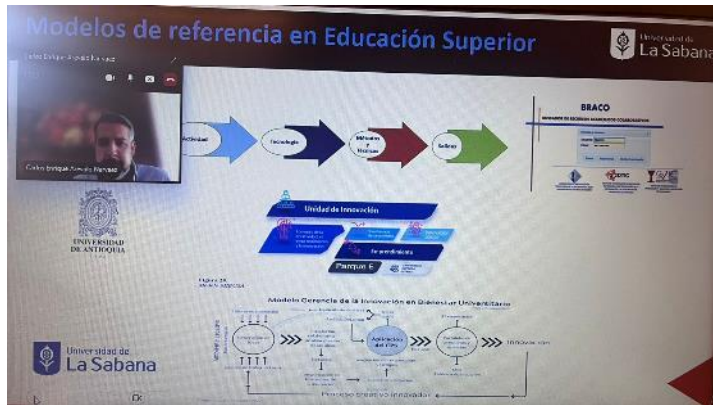
Sesiones FASE II



Sesiones FASE III



Iteración modelo de gerencia de la innovación



Anexo 3

Kick off – Retos de Facultad y formalización de la oficina de innovación

