

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE
TRANSFORMACIÓN CREATIVA DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO**

LILIANA ANDREA GALLO BETANCUR



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
PASCUAL BRAVO®**

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

FACULTAD DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO

MAESTRÍA EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS REGIONALES

MEDELLÍN

2025

Modelo de Gestión Estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa

Liliana Andrea Gallo Betancur

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales**

Iván Darío Rojas Arenas

Doctor en Pensamiento Complejo

Institución Universitaria Pascual Bravo

Facultad de Producción y Diseño

Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales

Medellín

2025

Nota de Aceptación del Trabajo de Grado

En esta sección del documento se debe incluir la página en la que se ha registrado la nota obtenida luego de la exposición y las firmas de los docentes evaluadores. Esta página le será entregada al estudiante.

Dedicatoria y Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Doctor Iván Darío Rojas por su invaluable acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación, así como por la paciencia y dedicación que siempre demostró en cada etapa del proceso. A mi prima Natalia Franco, gracias por brindarme el aliento necesario para continuar y mantener viva la motivación frente a los desafíos del tema investigativo. Finalmente, a mi familia, les agradezco profundamente por su constante apoyo y por creer en mis decisiones académicas, siendo siempre un pilar fundamental en mi formación.

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo, con el fin de evaluar el impacto de sus actividades, fortalecer su carácter interdisciplinario e integrarlo efectivamente con las áreas de conocimiento y las misiones institucionales. Este laboratorio, concebido como un espacio de ocio productivo enfocado en la creatividad y la innovación, enfrenta desafíos derivados de la falta de un modelo de gestión que permita medir su contribución a los indicadores de desempeño institucional.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, con un diseño descriptivo a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas, dirigida a expertos, sobre el laboratorio, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades. Los datos cuantitativos obtenidos de dichas entrevistas, se procesaron con estadística descriptiva para identificar patrones generales.

Este estudio contribuye al desarrollo de espacios académicos innovadores y sostenibles, posicionando al laboratorio como un referente en creatividad, bienestar y aprendizaje dentro de la comunidad universitaria.

Palabras clave

Modelo de gestión, indicadores gestión, Laboratorio de transformación Creativa, Modelos pedagógicos.

Abstract

The present study aims to design a strategic management model for the Creative Transformation Laboratory at Pascual Bravo University Institution. This study aims to evaluate the impact of its activities, strengthen its interdisciplinary nature, and effectively integrate it with the areas of knowledge and institutional missions. This laboratory, conceived as a productive leisure space focused on creativity and innovation, faces challenges derived from the lack of a management model that allows measuring its contribution to institutional performance indicators.

The research was conducted using a mixed approach, integrating qualitative and quantitative methods, with a descriptive design through semi-structured interviews and structured surveys, addressed to experts, about the laboratory, identifying strengths, weaknesses, and opportunities. The quantitative data obtained from these interviews were processed with descriptive statistics to identify general patterns.

This study contributes to the development of innovative and sustainable academic spaces, positioning the laboratory as a benchmark for creativity, well-being, and learning within the university community.

Keywords

Management model, management indicators, Creative Transformation Laboratory.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivo Especifico.....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1. Estado del Arte.....	18
4.2. Marco Teórico	21
4.2.1. Modelos de Gestión Estratégica	21
4.2.2. Laboratorio de Transformación Creativa	25
4.2.3. Modelos Pedagógicos Desde La Innovación.....	28
4.2.4. Indicadores de Desempeño	29
5. METODOLOGÍA	33
5.1. Diseño Metodológico	33
5.1.1. Enfoque Descriptivo Mixto.....	33
5.2. Fase de Estudio	34
5.2.1. Fase Cualitativa: Diagnóstico y Análisis Exploratorio	34
5.2.1.1. Técnicas:.....	34
5.2.1.2. Análisis:.....	34
5.2.2. Fase Cuantitativa: Evaluación de Indicadores.....	34
5.2.2.1. Técnicas:.....	34
5.2.2.2. Análisis:.....	34
5.3. Revisión de Literatura.....	35

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN
CREATIVA

5.4.	Juicio de Expertos	37
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
6.1.	Diagnosticar el estado actual del Laboratorio de Transformación Creativa mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, considerando su alineación con los indicadores de desempeño institucionales y su rol en la comunidad universitaria.	39
6.2	Diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado, basado en enfoques reconocidos teóricos producto de una revisión de literatura.	56
6.3	Validar el modelo de gestión estratégico propuesto, mediante el juicio de expertos. 68	
7.	DISCUSIÓN.....	75
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
9.	REFERENCIAS	82
	ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Revisión de Literatura.....	36
Tabla 2 Resumen del Diseño Metodológico.....	38
Tabla 3: Cantidad de Beneficiarios Según Tipo de Usuario y Sexo	46
Tabla 4: Distribución de beneficiarios por programa académico y género en las facultades de Ingeniería y Producción	47
Tabla 5: Reservas del Laboratorio de Transformación Creativa por Dependencia y Tipo de Personal.....	50
Tabla 6: Personas Impactadas por El Laboratorio de Transformación Creativa Según Facultas o Dependencia.....	52
Tabla 7 Cuadro Comparativo de Modelos de Gestión Estratégica.....	56
Tabla 8 Plan de acción Institucional.....	64
Tabla 9 Matriz de Hoshin Karin - Laboratorio de Transformación Creativa	66
Tabla 10 Diagrama de Gantt.....	67
Tabla 11: Matriz de Evaluación Estructurada	70
Tabla 12: <i>Resultados finales por criterio</i>	71
Tabla 13: Escala de Valoración Adimensional para la Evaluación del Modelo.....	71
Tabla 14: <i>Respuesta a comentarios de expertos</i>	73

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.....23

Ilustración 2: Los Seis Espacios que Genera el Laboratorio de Transformación Creativa:42

INTRODUCCIÓN

La Institución Universitaria Pascual Bravo, consciente de estas tendencias, creó el Laboratorio de Transformación Creativa como parte de su plan de desarrollo institucional “La Transformación Continúa” (2019-2022). Este espacio fue concebido para promover la integración del ocio, la creatividad y el aprendizaje, permitiendo la convergencia de diversas disciplinas en torno a proyectos y actividades que fortalecen la formación integral de los estudiantes (Institución Universitaria Pascual Bravo, 2019-2022). Desde su puesta en marcha, el laboratorio ha impulsado iniciativas orientadas a mejorar la experiencia universitaria, fomentando el bienestar y el aprendizaje a través de actividades pedagógicas innovadoras.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, el laboratorio enfrenta retos significativos relacionados con la gestión de sus procesos y la articulación con los objetivos institucionales. La ausencia de un modelo de gestión estratégica ha dificultado la medición del impacto de sus actividades en los indicadores de desempeño institucional y ha limitado su capacidad para integrarse de manera efectiva con otras áreas de la universidad. Esta situación plantea la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita optimizar el funcionamiento del laboratorio y potenciar su contribución al desarrollo académico y social de la institución.

El Laboratorio de Transformación Creativa ha demostrado ser un espacio para la promoción de la creatividad, el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad entre los estudiantes, docentes, empleado y contratistas de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Sin embargo, la falta de un modelo de gestión estratégica ha generado dificultades en la planificación,

seguimiento y evaluación de sus actividades. Esta situación se traduce en una limitada capacidad para demostrar el impacto real del laboratorio en los indicadores institucionales, así como en la dificultad para articular sus acciones con los programas académicos y otras iniciativas de la Institución Universitaria (Pascual Bravo, 2019-2022).

En ausencia de un modelo de gestión adecuado, existe el riesgo de que los laboratorios pierdan relevancia, se diluyan sus propósitos y no logren consolidarse como espacios de referencia dentro de la comunidad académica (García & Martínez, 2021).

En respuesta a los retos identificados, el presente estudio tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado al contexto del Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Este modelo busca establecer una estructura que permita planificar, monitorear y evaluar las actividades del Laboratorio, asegurando su alineación con los objetivos institucionales, su articulación con diferentes dependencias institucionales y fortaleciendo su papel en la vida universitaria.

De manera específica, la investigación se propone: Analizar el estado actual de la gestión del Laboratorio de Transformación Creativa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Revisar modelos de gestión aplicados en ambientes educativos y creativos, con el fin de identificar enfoques teóricos y prácticos relevantes para el contexto del laboratorio.

Diseñar un modelo de gestión estratégica que incorpore herramientas y metodologías reconocidas, como el método Hoshin Kanri, para mejorar la planificación y el alineamiento de las acciones del laboratorio con el plan de acción institucional. Proponer mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de las actividades del laboratorio en los indicadores de desempeño institucional y en la formación integral de los estudiantes.

El diseño de un modelo de gestión estratégica para laboratorios creativos en el ámbito universitario requiere una sólida fundamentación teórica. En el contexto educativo, la gestión estratégica adquiere particular relevancia, ya que facilita la integración de la innovación pedagógica, la interdisciplinariedad y la evaluación del desempeño institucional (García & Martínez, 2021).

El método Hoshin Kanri, desarrollado originalmente en el ámbito empresarial japonés, ha sido reconocido por su eficacia en la planificación estratégica y el alineamiento de las acciones organizacionales con la misión y visión institucional (Akao, 1991). Este enfoque permite establecer objetivos a largo plazo, descomponerlos en metas operativas y diseñar indicadores de seguimiento que faciliten la toma de decisiones basada en evidencia (Liker, 2004). La aplicación de este método en el contexto universitario puede contribuir a mejorar la gestión de los laboratorios creativos, asegurando la coherencia entre sus actividades y los objetivos institucionales.

Asimismo, la literatura sobre pedagogía innovadora resalta la importancia de los laboratorios creativos como espacios para el aprendizaje activo, la experimentación y el desarrollo de competencias transversales (García & Martínez, 2021). Estos espacios favorecen la colaboración interdisciplinaria, el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas, aspectos fundamentales para la formación integral de los estudiantes en el siglo XXI.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Se empleó un diseño descriptivo que permitió caracterizar el estado actual de la gestión del Laboratorio de Transformación Creativa

En la fase cualitativa, los datos fueron analizados mediante técnicas de análisis de contenido, identificando patrones temáticos y categorías clave (Fàbregues et al., 2020).

Los resultados obtenidos evidencian que el Laboratorio de Transformación Creativa cumple un papel fundamental en la promoción de la creatividad, el trabajo colaborativo y el desarrollo de proyectos interdisciplinarios; sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, tales como la integración del laboratorio con los programas académicos, la diversificación de las actividades ofrecidas y la carencia de herramientas para evaluar de manera sistemática el impacto institucional de sus acciones. Estas debilidades limitan el potencial del laboratorio para consolidarse como un referente de innovación educativa dentro de la universidad.

En respuesta a estas necesidades, el modelo de gestión estratégica propuesto incorpora el método Hoshin Kanri como herramienta central para la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades del laboratorio. Este enfoque permitirá alinear las acciones del laboratorio con la visión y el plan de acción institucional, establecer indicadores de desempeño y garantizar la mejora continua de sus procesos.

Este estudio aporta al desarrollo de espacios universitarios más innovadores y funcionales, posicionando al Laboratorio de Transformación Creativa como un ejemplo dentro del ámbito académico nacional. En caso de ser implementado el modelo propuesto se espera que facilite el crecimiento del laboratorio, aumente su impacto en la comunidad universitaria y fortalezca su integración con las diferentes dependencias y con las metas institucionales.

Además, la investigación contribuye al debate académico sobre la gestión de la innovación en la educación superior, ofreciendo un modelo replicable en otros contextos y

proporcionando herramientas prácticas para la evaluación y mejora de laboratorios creativos universitarios.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo, como soporte en los procesos misionales de dicha institución

2.2. Objetivo Especifico

- Diagnosticar el estado actual del Laboratorio de Transformación Creativa mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, considerando su alineación con los indicadores de desempeño institucionales y su rol en la comunidad universitaria.
- Diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado, basado en enfoques teóricos reconocidos, producto de una revisión de literatura.
- Validar el modelo de gestión estratégico propuesto, mediante el juicio de expertos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Institución Universitaria Pascual Bravo fue fundada en 1935 como una escuela de artes y oficios, inicialmente ofreciendo capacitación a amas de casa y vendedores. Con el tiempo, se transformó en una Institución Universitaria, brindando programas técnicos, tecnológicos y profesionales, que se adaptan a las necesidades del sector productivo de nuestro país. Además, la universidad introduce continuamente programas académicos.

Para el año 2024, la comunidad universitaria Pascual Bravo estaba conformada por 2.141 estudiantes de bachillerato, 8.563 estudiantes universitarios, 769 docentes, 114

empleados administrativos y 425 contratistas. Este crecimiento poblacional ha generado nuevas necesidades de bienestar para la comunidad Pascualinas (estudiantes, docentes, empleados, contratistas y sus familias). En total, la población universitaria asciende a 9.871 personas.

En respuesta a estas necesidades, la institución ha realizado esfuerzos para estructurar un programa de bienestar para su comunidad, con un enfoque particular en deportes, cultura, salud y desarrollo personal. La universidad cuenta actualmente con una variedad de instalaciones, incluyendo una piscina, un gimnasio, una cancha de fútbol sintética, un coliseo, un bloque para el bienestar y un espacio llamado Laboratorio de Transformación Creativa.

Este laboratorio surgió del plan de desarrollo de la universidad, " La Transformación Continúa" (2019-2022), y está dedicado a promover el ocio productivo para la creatividad y la innovación. Está diseñado para potenciar las habilidades académicas de los estudiantes y fomentar su potencial como individuos pensantes y sensibles. Concebido como un espacio para construir relaciones lúdicas y creativas mientras se abordan desafíos de investigación, se ha convertido en un centro donde toda la comunidad académica se involucra en actividades de ocio productivo; el laboratorio adopta un modelo pedagógico institucional de ocio productivo para la creatividad y la innovación, utilizando el juego dirigido y transformador para crear espacios que fomenten el bienestar y apoyen programas educativos, eventos académicos e investigación formativa.

Equipado con diversas herramientas recreativas (videojuegos, juegos mentales, juegos de mesa, Lego, etc.) y mobiliario, el laboratorio fomenta la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria. En este lugar se proporcionan una serie de guías para ayudar a

los usuarios a seleccionar los juegos que mejor se adapten a sus necesidades, al tiempo que permite actividades de ocio no estructuradas como la lectura y la relajación. A través de estos recursos, el Laboratorio de Transformación Creativa ofrece espacios para diversas actividades y talleres destinados a fortalecer las habilidades socioemocionales, así como tiempo libre para la relajación y la socialización.

Para alcanzar su potencial, el Laboratorio de Transformación Creativa debe fortalecer su carácter interdisciplinario al integrarse con las diversas áreas de conocimiento de la universidad. Al aprovechar el juego y la creatividad como herramientas pedagógicas, puede ofrecer experiencias de aprendizaje para toda la comunidad Pascualina contando con cuatro enfoques dentro del modelo, que permiten entre cada uno desarrollar diferentes aprendizajes desde el ser y su transformación personal. Sin embargo, su potencial permanece sin explotar debido al poco conocimiento sobre estrategias para conectar el espacio universitario con otros departamentos, incluyendo el cuerpo docente.

Además, el Laboratorio, carece de un modelo de gestión estratégica para identificar el impacto de sus diversos servicios y actividades. Cabe anotar que hay servicios permanentes y diversas actividades que se programan según la disponibilidad del espacio y la necesidad de quien lo solicita. Estas actividades y servicios deben estar alineadas a diferentes objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tales como: el ODS 3: Salud y Bienestar, el ODS 4: Educación de calidad, el ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles y el ODS 16: Paz, justicia e instituciones solidarias (DNP, 2015). Es indispensable contar con un modelo de gestión para contribuir de manera efectiva a los resultados de desempeño institucionales e identificar el impacto de los servicios ofrecidos.

Según (Serna, 2008) la planificación estratégica es un proceso proactivo que permite a las organizaciones anticipar los cambios del mercado y tomar decisiones. Al evaluar su situación actual y futura, las organizaciones pueden identificar las acciones necesarias para mantener o mejorar su posición competitiva, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. La situación actual del Laboratorio de Transformación Creativa, carente de un modelo de gestión estratégica para evaluar su impacto e integrarlo con otras áreas de la universidad, marca la necesidad de un enfoque estratégico similar al propuesto en el estudio sobre el modelo de gestión estratégica para el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo (Orbe et al., 2022) La ausencia de un modelo de gestión limita la capacidad del laboratorio para alcanzar su potencial y cumplir con los indicadores de desempeño institucionales, como lo evidencia el caso del observatorio, que también enfrentó desafíos en la evaluación de sus servicios y su alineación con las necesidades del entorno antes de implementar un modelo de gestión estratégica (Orbe et al., 2022)

La adopción de un modelo de gestión estratégica, basado en un análisis de la situación actual, la definición de objetivos a largo plazo y el establecimiento de estrategias, permitiría al Laboratorio de Transformación Creativa no solo fortalecer su carácter interdisciplinario sino también medir el impacto de sus actividades y optimizar la gestión de sus recursos, como lo demostró el Observatorio de Ciencias Empresariales tras la aplicación del modelo PHVA (Orbe et al., 2022)

Ante esta problemática se formula el siguiente problema ¿Cuál es el modelo adecuado de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo?

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Estado del Arte

El presente estado del arte analiza modelos de gestión estratégica en el ámbito universitario y sectores creativos, aportando una base teórica para el diseño del modelo de gestión estratégica en el Laboratorio De Transformación Creativa De La Institución Universitaria Pascual Bravo, este análisis se basa en referencias clave que abarcan la gestión administrativa, planificación estratégica y su aplicación en contextos creativos y educativos.

Niño (2017) presenta un Modelo de gestión para el Laboratorio de docencia de la Universidad del Valle. En su análisis se encuentra que los aspectos a mejorar están relacionados no solo con la limitación de recursos, sino también con aspectos de relacionados con la ejecución.

La gestión administrativa efectiva ha sido señalada como un pilar fundamental para el desarrollo organizacional. Huertas López et al., (2020) presentan un modelo de gestión administrativa enfocado en mejorar el desempeño empresarial a través de la planificación y optimización de procesos administrativos, aunque aplicado al sector hotelero, los principios de este modelo son transferibles al ámbito universitario y creativo, destacando la importancia de estructuras sólidas y orientadas al desarrollo estratégico.

Las instituciones de educación superior deben orientar su funcionamiento bajo estándares de calidad, lo que exige la adopción de modelos de gestión por procesos aplicados a las distintas unidades institucionales, tales como las áreas académicas, de investigación y de vinculación con el entorno. Este enfoque permite incrementar la capacidad competitiva de la

universidad, al tiempo que facilita el control y seguimiento de las actividades desarrolladas en su interior. Así mismo, posibilita la verificación del cumplimiento de las funciones encomendadas a cada miembro de la organización, asegurando la prestación de servicios educativos de calidad y alineados con las expectativas institucionales. (Jiménez, 2018)

De la misma forma, (Fucci, 2006) la Universidad de Zulia en Venezuela ha implementado un modelo de gestión de los servicios informativos para optimizar la cooperación y las relaciones interinstitucionales de la universidad, lo que ha logrado identificar es que el servicio es el reflejo de una institución y así demostrar que tan atenta y preocupada se muestra para integrar de forma efectiva las necesidades e inquietudes de los usuarios.

(Cervantes-López, 2023), Enfatizan en lo que puede influir los indicadores en el sistema de gestión de calidad de las universidades, así sea adaptado a cada una de las necesidades según la norma ISO 9001, entendiéndolo que la calidad educativa no solo se trata de brindar conocimientos, sino también de diseñar y ejecutar estrategias efectivas que aseguren un aprendizaje significativo, inclusivo y equitativo para todos los estudiantes.

García et al., (s/f) explora la gestión estratégica de la calidad del conocimiento, destacando cómo esta puede impactar directamente en el rendimiento académico y en la formación de competencias en estudiantes (García et al., s/f)

(Casani et al., 2010) profundizan en las herramientas económicas necesarias para implementar modelos estratégicos, proporcionando métricas para evaluar la eficiencia y sostenibilidad de las estrategias adoptadas en las universidades.

El análisis de Zapata Rotundo (2020) resalta la importancia de las capacidades

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

dinámicas en el desarrollo organizacional, destacando cómo la adaptación, la absorción y el aprendizaje permiten a las empresas innovar y responder eficazmente a entornos cambiantes. Estas capacidades se convierten en elementos clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y mejorar el desempeño institucional en escenarios de alta complejidad y dinamismo (Zapata Rotundo, 2020).

Pedrozo-Conedo et al., (2018). destacan en su investigación la importancia de un modelo de gestión estratégica en instituciones públicas, profundizando en todo lo relacionado a la innovación, asimismo la actualización en relación a modelos estratégicos de todos los coordinadores y rectores de las instituciones públicas.

El análisis realizado muestra que los modelos de gestión estratégica ofrecen herramientas fundamentales para enfrentar los desafíos en laboratorios de transformación creativa. Desde la planificación simplificada hasta la integración de ecosistemas de innovación, estos enfoques permiten a las instituciones no solo adaptarse a entornos cambiantes, sino también liderar en creatividad y sostenibilidad.

Este estado del arte provee una base conceptual para implementar modelos de gestión estratégica adaptados al Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo. La integración de estas estrategias no solo permitirá responder a los retos actuales del entorno, sino también posicionar al laboratorio como un referente en creatividad, sostenibilidad e innovación, potenciando su impacto tanto a nivel local, departamental y nacional.

4.2. Marco Teórico

En la actualidad la educación tiene unos retos importantes, lo que conlleva a ser desde la innovación diferentes apuestas a toda la comunidad educativa promoviendo habilidades y competencias a los estudiantes, es por ello que los laboratorios creativos se convierten en un espacio de creación y co-creación tanto para docentes como para estudiantes, sin embargo para que estos espacios sean sostenibles en el tiempo es indispensable en contar con un modelo de gestión estratégica que garantice el funcionamiento y permita la implementación de nuevas estrategias innovadoras.

El aprendizaje a través del juego ha demostrado ser una herramienta que potencializa la creatividad, la colaboración, la resolución de problemas, dejando un conocimiento de manera significativa en los diferentes contextos universitarios.

Este marco teórico aborda los componentes como: modelo de gestión estratégica, laboratorio creativo o de innovación, modelos pedagógicos desde la innovación e indicadores de desempeño, mediante este análisis se busca establecer una base conceptual que respalda un diseño y desarrollo de espacios como el Laboratorio de Transformación Creativa.

4.2.1. Modelos de Gestión Estratégica

La Real Academia de la Lengua define La palabra “*modelo*” como un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. “*Gestión*” la define como acción y efecto de administrar. Por último, el adjetivo “estratégica” es definido como importancia decisiva para el desarrollo de algo. Álvarez (2017), plantea que los modelos de gestión estratégica son

enfoques que ayudan a las organizaciones a encontrar herramientas para poder encontrar los diferentes objetivos, indicadores y metas trazadas en la organización.

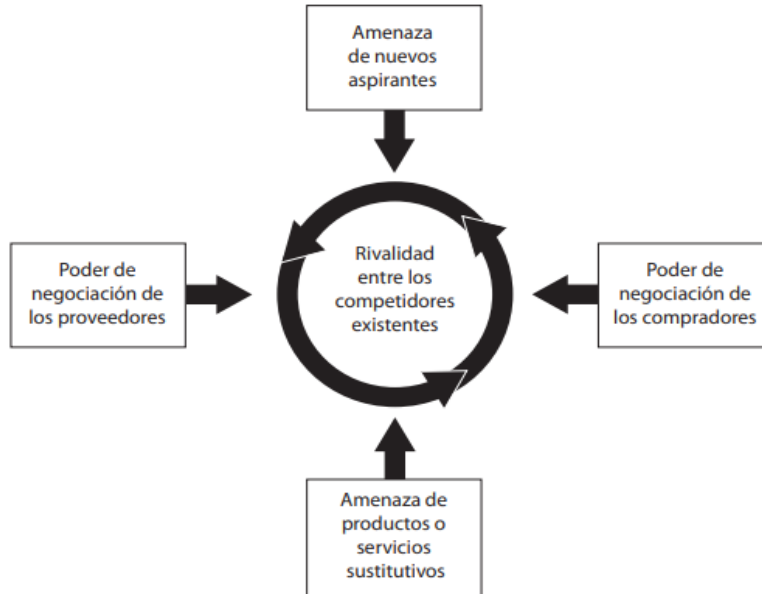
Existen diferentes modelos como lo son el modelo de planeación estratégica de Hoshin Karin, modelo de las cinco fuerzas de Porter, Modelo de matriz BCG, Balanced Scorecard, que cada una de las organizaciones podrá implementar de acuerdo a las necesidades y requerimientos de ellas.

El modelo de planeación estratégica de Hoshin Karin, como lo cita en Carranza (2018) puede ser vista de varias maneras y una de ellas es "*despliegue de medios para alcanzar los objetivos*" esta herramienta integra todas las actividades de todo el personal de la organización, logrando así metas claves y existan respuestas rápidas ante los cambios. Esta disciplina se fundamenta que dentro de cualquier organización confluyen dinámicas con direcciones diferentes, lo que implica el desafío de reorientarse hacia un mismo objetivo (Carranza, 2018).

Al hablar del modelo de las cinco fuerzas de Porter se presenta desde el entorno competitivo, en una fuerza que no solo va desde los directivos si no que a su vez existen otras fuerzas como los clientes, proveedores, los productos nuevos y los productos suplentes, para esto se toma como referencia la **ilustración 1** donde explica básicamente las 5 fuerzas.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Ilustración 1: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Nota: Adoptado de Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector, (p.32) por Michael E. Porter, marzo 2017, Ediciones Deusto.

Por otro lado, el modelo de análisis FODA, se enfoca en la evaluación de factores internos y externos, con este modelo se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Es una herramienta con la cual las empresas pueden identificar su debilidades y amenazas y poderlas mitigar a tiempo y a subes sacar el un potencial de las fortalezas y oportunidades. (Ballesteros et al., 2010)

Roberto S. Kaplan, (2002) hablan sobre la aplicabilidad teniendo en cuenta cuatro perspectivas que son la financiera, el cliente, el proceso interno y aprendizaje y crecimiento, vinculando todo esto a unos indicadores y por consiguiente a un cuadro de mando integral y finalmente se formula la estructura y estrategias.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

En esta misma línea, Escobar (2024) expresa que cuando se habla de un modelo de gestión es indispensable hablar a su vez de una planeación estratégica como una herramienta de dirección y responde a preguntas como: ¿Hacia dónde vamos? ¿Quiénes somos? y ¿Dónde estamos? es mirar hacia el futuro, con unos objetivos claros y decisiones adelantadas. De la misma manera, Huertas López et al.,(2020) expresa que en la planeación del modelo se debe pasar por varias etapas entre ellas: “prospección, negociación, formulación y revisión”.

En gestión estratégica funcional, Ortega (2024) da unos enfoques muy específicos a las empresas desde una mirada del marketing, las finanzas y los recursos humanos, para optimizar las actividades y con una participación general de la empresa, que a su vez lo se puede generalizar para las universidades.

Huertas López et al.,(2020) habla que los cuatro pilares principales para realizar un modelo de gestión que son una estrategia, ayudando a identificar el horizonte de la organización; una ejecución que ayude al cumplimiento de los objetivos; una cultura que inspire el buen desempeño y una estructura flexible que ayude a la implementación y cambio de los modelos de gestión.

En Colombia existe una metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y surge como una respuesta a la necesidad de modernizar la administración pública colombiana, orientándola hacia una mayor eficiencia, articulación institucional y mejor prestación de servicios a la ciudadanía. Este modelo parte de la premisa de que la planeación debe ser el eje articulador de la gestión pública, permitiendo que las entidades tracen, desde la planeación, el camino para alcanzar sus metas institucionales bajo

principios de eficiencia y eficacia, involucrando a todos los colaboradores en el logro de los objetivos establecidos (Presidencia de la República et al., 2012).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión integra cinco políticas de desarrollo administrativo: gestión misional y de gobierno, transparencia y servicio al ciudadano, gestión del talento humano, eficiencia administrativa y gestión financiera. Estas políticas reemplazan las establecidas por el Decreto 3622 del 10 de octubre de 2025 y amplían su alcance al ámbito misional, permitiendo una articulación completa de las funciones de las entidades. La metodología del modelo simplifica la labor de las entidades al reducir y armonizar los requerimientos normativos, logrando una disminución de más del 80% en la carga inicial de requisitos.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que el Laboratorio de Transformación Creativa de la institución universitaria Pascual Bravo implemente un Modelo de Gestión para garantizar las mediciones necesarias para dar respuesta a las preguntas que todo modelo de gestión debe seguir, identificando resultados que más adelante se podrán utilizar para sacar unos indicadores adecuados para este espacio, en ese sentido y de acuerdo a los diferentes modelos de gestión se define que el Laboratorio tome como referencia el modelo de gestión de Hoshin Karin, la información de la selección del modelo se ampliará en los resultados correspondientes al numeral 6.2.

4.2.2. Laboratorio de Transformación Creativa

Como lo menciona Pascale et al., (2022) *Los laboratorios de innovación ciudadana son espacios públicos donde grupos de personas se reúnen para desarrollar sus propias ideas (ya*

sean éstas individuales o colectivas), en un ambiente colaborativo, haciendo un uso efectivo (Pascale et al., 2022) del material dispuesto.

Estos lugares en los diferentes contextos educativos tienen por lo general el mismo fin, y es poder potencializar en los estudiantes sus habilidades y competencias académicas de una forma más lúdica, siendo dotados con diferentes herramientas que ayudan a su aprendizaje, dentro de eso materiales se puede nombrar que encuentran juegos de mesa, videojuegos, zonas de descanso, y algunos juegos que generen retos entre ellos.

En el IV Congreso Virtual Internacional sobre Innovación Pedagógica y Praxis Educativa (2018) La construcción de conocimiento no es algo unidireccional, ya lo sabemos, y se necesita no solo la participación del docente sino, sobre todo, el protagonismo del propio alumnado en ese proceso de adquisición de competencias que pasa a desempeñar un rol preferencial, no sólo como mero consumidor, sino también como productor de ese conocimiento

Tejedor (2018) cuenta en el prólogo de un libro Experiencias pedagógicas e innovación educativa. Aportaciones desde la praxis docente e investigadora que, sin duda alguna, toda esta nueva realidad, la nueva época, está incidiendo de manera evidente en los estudiantes que ya no se conforma con una mera exposición magistral de contenidos académicos, sino que pide otra cosa acorde con esa realidad impuesta por las nuevas tecnologías. Los contenidos no se presentan como una especie de objeto plano sino como un poliedro con muchas aristas que el docente debe abarcar con una formación adecuada y pertinente, en conformidad con la demanda de sus estudiantes. (Tejedor, 2018)

A partir de la declaración de Bolonia (1998), se propuso a otra forma de abordar la docencia, y esta vez el giro no fue inesperado dado que el Espacio Europeo de Enseñanza

Superior (EEES) requería de un proceso convergente que diera sentido a todos los cambios sociales y de época y adaptar, así, la docencia a la nueva realidad.

En estos laboratorios se busca abordar problemáticas sociales. Estos son espacios abiertos de diseño experimental, en el cual se integran varios actores y saberes, en el cual se trabaja articuladamente, para abordar situaciones complejas, con una actitud de diseño social, que a su vez tiene que estar basada en claves de futuro desarrollando una cultura experiencial, de innovación y pensamiento resiliente. (Zurbriggen Cristina, 2020)

Por otro lado, Lozano (2018) escribe que los laboratorios de fabricación digital, están creados para la formación de alumnos de educación superior que busca fomentar la creatividad y el aprendizaje utilizando tecnologías digitales y electrónicas para el diseño, fabricación y modelación de prototipos interactivos, a través de metodologías de aprendizaje transversal que tienen sus cimientos en proyectos y pedagogías unidas al aprendizaje del servicio solidario.

Estos laboratorios de fabricación digital fueron fundados en el año 2013, en Madrid y pertenece a la red mundial de Fab Labs liderados por el Center for Bits and Atoms del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y está acreditado para impartir programas de alta formación en Fabricación Digital en colaboración con dicha institución.

Observando los diferentes elementos que cada uno de los Laboratorios Creativos puedan tener en su espacio, de ahí desarrollan actividades para potencializar a los estudiantes en diferentes competencias que necesitarán en su vida laboral o académica. Estos espacios permiten que cambien un poco la educación tradicional y permitan una participación más activa y abierta de los estudiantes, en ese sentido la retroalimentación es bilateral permitiendo que el experto aprende del estudiante y viceversa

Desde el modelo pedagógico que implementa el Laboratorio de Transformación Creativa se habla desde una pedagogía constructivista como el camino del conocimiento creado por Rudolf Steiner, basada en la empatía, la intuición y la creatividad, guía para la evolución y transformación personal. (Institución Universitaria Pascual Bravo, Modelo pedagógico)

4.2.3. Modelos Pedagógicos Desde La Innovación

“El modelo constructivista fomenta la creatividad, la cooperación, el intercambio de saberes”, siendo una práctica llamativa y espontánea permitiendo así que los estudiantes actúen de forma intuitiva y obteniendo un aprendizaje significativo. (Ronquillo Murrieta, 2023)

Es por ello que, en algunos casos, se ha recurrido a traducir las “competencias” en resultados de aprendizaje. Es decir, la concreción de resultados de aprendizaje permite evidenciar el grado de adquisición de las competencias y es considerado un elemento clave en el aprendizaje planteado en el EEES. Conscientes de la dificultad de todo este proceso, la Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y de la Acreditación desarrolló en 2013 una “Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados de aprendizaje” (ANECA, 2022).

Según la ANECA (2022), del gobierno de España, el actual modelo de enseñanza-aprendizaje, basado en un enfoque de adquisición de competencias, ha de ser complementado con el enfoque de resultados de aprendizaje. Las competencias que definen una asignatura deben concretarse en unos resultados de aprendizaje y, por ello, la redacción de los mismos ha de partir de las competencias recogidas en las memorias verificadas de las correspondientes titulaciones, guardando coherencia con las mismas.

El Ministerio de Nacional de Educación de Colombia cuenta ¿Cómo formular e implementar los resultados de aprendizaje? mediante una nota orientadora contribuir a la comprensión de los conceptos y normativas asociados a los Resultados de Aprendizaje como un aspecto fundamental para la valoración de los avances que los estudiantes van alcanzando en su proceso formativo y un mecanismo para la cualificación permanente de los procesos educativos. En tal sentido, no pretende limitar la autonomía institucional sino aportar a la comprensión de los conceptos y estrategias asociadas al proceso de formulación e implementación de los Resultados de Aprendizaje en las Instituciones de educación superior y atender a las inquietudes que se han venido manifestando en diversos escenarios de encuentro

4.2.4. Indicadores de Desempeño

Santos Alves e Araújo, (2022) habla en su tesis doctoral la vinculación de una búsqueda, selección y contraste de indicadores de evaluación de desempeño y la excelencia docente en la universidad UNIMONTES de Brasil. La experiencia de los docentes es medida a través de la visión que tienen de la excelencia que debería tener los docentes y las congruencias reales en función de las condiciones y herramientas que utilizan para practicar la enseñanza. (Santos Alves e Araújo, 2022)

En el contexto organizacional contemporáneo, los indicadores de gestión, también conocidos como indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs), se han consolidado como herramientas esenciales para la medición, el control y la mejora continua. Su adecuada implementación permite a las organizaciones evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones en los procesos y fundamentar la toma de decisiones en información objetiva y oportuna (Zendesk, 2023)

Los indicadores de gestión pueden definirse como expresiones cuantitativas o cualitativas que reflejan el comportamiento y desempeño de un proceso, área o de la organización en su conjunto. Al comparar su magnitud con un nivel de referencia o meta, es posible identificar desviaciones y, en consecuencia, emprender acciones correctivas o preventivas (Zendesk, 2023). En esta línea, Adequasys (s.f.) sostiene que los indicadores de gestión constituyen puntos de referencia fundamentales para medir el cumplimiento de los objetivos internos y externos de una organización, facilitando la evaluación de la eficacia y eficiencia en la utilización de recursos y en la consecución de resultados.

La función principal de los indicadores de gestión radica en proporcionar información objetiva sobre el avance hacia los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Además, estos indicadores permiten monitorear la implementación de la misión y visión institucional, así como el cumplimiento de metas individuales y colectivas, contribuyendo de manera significativa a la transparencia y la rendición de cuentas (Cortes, 2023).

Para que los indicadores de gestión sean efectivos y cumplan su propósito, deben reunir ciertas características fundamentales. Diversos autores coinciden en que los indicadores deben ser claros, comprensibles y estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización (HubSpot, 2023; Adequasys, s.f.). Es imprescindible que cada indicador tenga una utilidad definida y esté vinculado a un propósito específico y relevante para la gestión. Asimismo, es necesario establecer un marco temporal para su medición y análisis, lo que permite evaluar el comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo.

Otra característica relevante es la participación de los clientes, tanto internos como externos, en la definición y seguimiento de los indicadores. Esto garantiza que los indicadores respondan a las necesidades reales de la organización y de sus partes interesadas.

Finalmente, los indicadores deben ser pertinentes y adaptarse al contexto organizacional, lo que implica una revisión y actualización periódica para asegurar su vigencia y utilidad (Zendesk, 2023).

La literatura especializada identifica diversas clasificaciones para los indicadores de gestión, en función del enfoque y el área de aplicación. Una primera distinción relevante es entre indicadores cuantitativos y cualitativos. Los primeros se expresan en valores numéricos y permiten medir aspectos objetivos, como el volumen de ventas o el tiempo de respuesta; los segundos, en cambio, evalúan percepciones o niveles de satisfacción, como la calidad del servicio o la satisfacción del cliente (Terreros, 2023).

Otra clasificación distingue entre indicadores internos y externos. Los internos se utilizan para monitorear procesos y resultados dentro de la organización, mientras que los externos se comunican a partes interesadas externas, como clientes, proveedores o accionistas (Zendesk, 2023; Roncancio, s.f.). Asimismo, es posible diferenciar entre indicadores de eficacia, que miden el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, e indicadores de eficiencia, que evalúan la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (Cortes, 2023).

A nivel operativo, se identifican indicadores de productividad, que miden la relación entre los recursos empleados y la cantidad de productos o servicios generados; indicadores de calidad, que evalúan la conformidad de los productos o servicios con los estándares establecidos y la satisfacción del cliente; indicadores de recursos humanos, que analizan aspectos como la rotación de personal, la capacitación y la satisfacción laboral; e indicadores financieros, que incluyen métricas como el margen operativo, el retorno de inversión y la rentabilidad (Perez, 2023). Finalmente, los indicadores de innovación y logística permiten

monitorear la capacidad de la organización para innovar y gestionar eficientemente sus procesos logísticos.

La implementación de indicadores de gestión aporta beneficios sustanciales a las organizaciones. En primer lugar, facilitan la medición objetiva del avance hacia los objetivos estratégicos, lo que permite identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos (Adequasys, s.f.). Además, contribuyen a la transparencia y la rendición de cuentas, ya que posibilitan el monitoreo del desempeño de los equipos y áreas de la empresa (Cortes, 2023)

Por otra parte, los indicadores de gestión fomentan la mejora continua, ya que su análisis sistemático permite identificar desviaciones y establecer acciones correctivas o preventivas (Zendesk, 2023). Asimismo, proporcionan información valiosa en tiempo real, lo que permite a los líderes anticipar problemas y adaptar las estrategias de manera oportuna (Adequasys, s.f.).

La construcción de indicadores de gestión debe partir de un proceso de planeación estratégica, en el que se definan claramente los objetivos y metas de la organización (Pública, 2018). Es fundamental que los indicadores sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (criterios SMART), lo que facilita su seguimiento y análisis (Terrerros, 2023). Así mismo, es recomendable involucrar a los diferentes niveles de la organización en el diseño y seguimiento de los indicadores, para asegurar su pertinencia y utilidad. El análisis periódico de los resultados debe conducir a la toma de decisiones informadas y a la implementación de acciones de mejora continua (Pública, 2018).

En síntesis, los indicadores de gestión constituyen una herramienta fundamental para el monitoreo, control y mejora de los procesos organizacionales. Su correcta definición, seguimiento y análisis permiten a las organizaciones evaluar su desempeño, anticipar problemas y tomar decisiones estratégicas basadas en datos objetivos, la aplicación de indicadores adecuados, alineados con los objetivos institucionales y adaptados al contexto específico, es clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el entorno actual.

5. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque descriptivo mixto, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Este enfoque permite integrar diferentes perspectivas para abordar de manera integral el problema planteado, combinando la profundidad de los datos cualitativos con el alcance y generalización de los datos cuantitativos (Hernández et al., 2014).

5.1. Diseño Metodológico

5.1.1. Enfoque Descriptivo Mixto

El diseño descriptivo permitirá analizar y caracterizar el estado actual del laboratorio, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este tipo de enfoque es adecuado porque se adaptan según las exigencias, el entorno, las condiciones, los medios disponibles y, principalmente, en función del problema. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

El enfoque mixto integra datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Según Hernández et al. (2014), este enfoque es útil cuando se requiere explorar la interacción de múltiples variables y se busca corroborar hallazgos mediante diferentes métodos de recolección y análisis de datos.

5.2. Fase de Estudio

5.2.1. Fase Cualitativa: Diagnóstico y Análisis Exploratorio

5.2.1.1. Técnicas:

La validación del modelo se realizará a través de un proceso sistemático, fundamentado en la aplicación de una matriz de evaluación estructurada en torno a once criterios esenciales, agrupados en los criterios de pertinencia, claridad y amplitud/relevancia para su integración con otras áreas de la universidad.

5.2.1.2. Análisis:

Los datos cualitativos serán analizados mediante técnicas de análisis de contenido, identificando patrones temáticos y categorías clave (Fàbregues et al., 2020).

5.2.2. Fase Cuantitativa: Evaluación de Indicadores

5.2.2.1. Técnicas:

Se recopilarán los datos provenientes de la matriz estructuradas aplicadas.

5.2.2.2. Análisis:

Los datos cuantitativos serán procesados mediante datos estadísticos aplicando la tabla de calificación asignada utilizando una escala de Likert de 1 a 5, en función de la pertinencia, la claridad y la amplitud/relevancia de cada criterio.

5.3. Revisión de Literatura

La revisión de literatura para este trabajo de maestría se llevó a cabo mediante una búsqueda sistemática en base de datos científicas como Scopus, Consenso y con buscadores como Google Scholar. Se utilizaron ecuaciones de búsqueda específica como “Modelos de Gestión”, “Laboratorios creativos”, “Planeación estratégica”, “Indicadores de desempeño” para identificar artículos principales, en la búsqueda se encontraron varios artículos relacionados con las palabras claves, pero no se enfocaban en contextos universitarios, algunos de ellos fueron tomados como referencia, pero se le da prioridad a los que tienen el tema un poco más relacionada a esta investigación. La búsqueda inicial arrojó un total de 25 artículos, de los cuales se seleccionaron 10 artículos para su análisis detallado después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, como que dichos artículos estuvieran enfocados en contextos universitarios, hablaran de innovación, modelos de gestión, aprendizaje creativo y otros relacionados a la investigación. En la tabla 1 se logra identificar algunos de los artículos incluidos en la revisión de literatura de este trabajo.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 1: Revisión de Literatura

REFERENCIA	RESUMEN	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F., & Bazán, L. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. <i>Revista Uruguaya De Enfermería</i> , 5(2). Recuperado a partir de http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85	El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este trabajo se utiliza esta metodología para realizar un diagnóstico de situación de las Cátedras de la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República, Uruguay, en el año 2010 y evaluar las oportunidades de desarrollo de la misma en lo que se refiere a investigación científica.	1) Realizar un estudio descriptivo para obtener un diagnóstico de situación actual de las Cátedras en investigación. 2) Conocer el capital y oportunidades de desarrollo que tiene la Institución, en la producción científica.	Un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y descriptivo,		1. Fortalezas: Formación en investigación adquirida en especialidades, maestrías y experiencia docente; trabajo conjunto e intercambio interdisciplinar e interinstitucional; formación a través de tesis y tutorías. 2. Problemas estructurales: Oportunidades y desafíos en la relación con UDELAR, Reg. Norte Salto, Metas Milenio, convenios y la creación de la UNI. 3. Factores desfavorables: Déficit de infraestructura, insuficientes horas docentes dedicadas a investigación, dificultades de acceso a financiamiento, formación heterogénea en investigación (especialmente cualitativa) y escasa continuidad de proyectos.
Jiménez, W. F. (2018). Modelo de gestión por procesos en las universidades del Ecuador. <i>Revista Científica Ciencia y Tecnología</i> .	Las universidades deben trabajar bajo estándares de calidad e implementar un modelo de gestión por procesos en sus diferentes áreas para mejorar la competitividad y controlar sus actividades. Esto permite asegurar el cumplimiento de funciones y ofrecer servicios acordes a las expectativas de los clientes. Sin embargo, en Ecuador, solo 16 de 52 universidades cuentan con un reglamento de gestión organizacional por procesos, a pesar de que la ley lo exige.	El objetivo de esta investigación es agilizar las actividades que se realizan en cada una de las unidades de la Facultad para generar mayor competitividad y un mejor servicio a la sociedad	Investigación cualitativa orientada hacia la comprensión del problema y objeto de estudio, se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga. De la misma manera la investigación cuantitativa mediante la aplicación de esta investigación se puede realizar un análisis de datos del fenómeno de estudio y a la vez e investiga el problema independientemente del contexto al que se pertenece (Bernal, 2010)	Un alto porcentaje de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas considera que los retrasos y pérdidas de tiempo del personal afectan el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente. Por ello, la mayoría ve como algo fundamental implementar un modelo de gestión por procesos en cada unidad, para aumentar la eficacia y el valor de los servicios. El análisis estadístico realizado respalda la implementación de este modelo para mejorar la satisfacción del cliente y los procesos de gestión en la facultad.	1. En el presente proyecto se analizó y estudió la implementación de un modelo de gestión por procesos de la Facultad de Ciencias Administrativas que permita optimizar los procesos administrativos con eficacia y eficiencia, y a su vez sea reconocido y aplicado por las autoridades de la Facultad. 2. Todas las instituciones de educación superior ya sean estas públicas o privadas deben dar relevancia a la aplicación de un modelo de gestión por procesos que garanticen la calidad, compromiso y participación individual, colectiva de todos los integrantes de la organización. 3. La presente investigación ha logrado establecer que los procesos administrativos que tiene la Facultad son poco eficaces, por esta razón se considera que al implementar el modelo de gestión por procesos en cada una de las unidades en los procesos de gestión, académicos, investigación y vinculación facilitara el control de cada uno de los procesos. 4. La Ley Orgánica de Educación Superior establece órganos de carácter colegiado para el ejercicio del cogobierno de las universidades y escuelas politécnicas de carácter académico y administrativo en sus respectivos estatutos y reglamentos mismos que servirán de apoyo para el tratamiento de los temas académicos, que cumplen las expectativas del cliente interno externo.
Ronquillo Murrieta, G. V. (29 de 04 de 2023). Modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Obtenido de Zenodo: https://doi.org/10.5281/zenodo.10420471	La finalidad del presente artículo es de analizar el modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje en los estudiantes del sexto semestre vespertino de la carrera de Pedagogía de las Ciencias Experimentales Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, durante el periodo académico noviembre 2022 - abril 2023, con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje fortaleciendo el conocimiento desde una perspectiva reflexiva, crítica, afectiva, argumentativa y comprensiva.	Analizar el modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes del sexto semestre vespertino de la carrera de Pedagogía de las Ciencias Experimentales Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, durante el periodo académico noviembre 2022 - abril 2023, con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje fortaleciendo el conocimiento desde una perspectiva reflexiva, crítica, afectiva, argumentativa y comprensiva.	La investigación utilizó una metodología exploratoria con enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a 22 estudiantes. Los resultados mostraron un alto grado de conformidad sobre la importancia del modelo constructivista en su aprendizaje. Se concluye que este modelo impacta positivamente en los estudiantes del sexto semestre vespertino PCEI, ya que sus estrategias fomentan el razonamiento, análisis, pensamiento crítico e innovación, logrando un aprendizaje significativo.	El proyecto investigativo obtuvo resultados esenciales para la identificación del impacto que conlleva la utilización del modelo constructivista con las estrategias de aprendizaje de los estudiantes en la carrera PCEI Sexto semestre vespertino de la Universidad Técnica de Babahoyo periodo noviembre 2022- Abril 2023. Cabe destacar que los beneficios que brinda el presente artículo ayudarán a fortalecer de manera significativa los procesos de enseñanza y aprendizaje, debido a que el alumnado es sujeto de formación e información por ende es necesario saber direccionar de manera acertada los conocimientos, destrezas y habilidades que se desee alcanzar.	1. La metodología que utilizó la investigación fue exploratoria la cual se centra en el que, por qué, y cómo del objeto de estudio, además fue de enfoque cuantitativo que se basó en la recopilación de datos de forma estadística. 2. La población y muestra fue de 22 estudiantes, la cual fueron encuestados donde se obtuvo como resultado un alto grado de conformidad en cuanto a la importancia del modelo constructivista en su ciclo de aprendizaje. 3. En base a los resultados obtenidos en la encuesta se concluye que el modelo constructivista impacta de forma positiva en el proceso de aprendizaje en los estudiantes del sexto semestre vespertino PCEI, ya que a través del uso de diferentes estrategias de aprendizaje del modelo constructivista como son las estrategias de elaboración y organización permiten al estudiante razonar, argumentar, analizar y fortalecer sus habilidades permitiendo así obtener un aprendizaje significativo así como también un pensamiento crítico e innovador.

5.4. Juicio de Expertos

Para el caso del modelo de gestión del laboratorio de transformación creativa, se utilizó la metodología de juicio de expertos, que tiene un especial reconocimiento en la validación de instrumentos y modelos en el ámbito sociopedagógico. Esta metodología consiste en la selección intencionada de un grupo de especialistas que cuenten con la experiencia y conocimientos suficientes en la problemática de estudio y que valoran la idoneidad, claridad y lógica del modelo elaborado (Escobar-Pérez, 2008). En relación a la selección de los expertos, esta se realizó en función a sus estudios y experiencia profesional, lo cual asegurara una apropiada valorización en sus conceptos.

A través de esta metodología, se logró captar una valoración cualitativa profunda que facilita la identificación de fortalezas y aspectos a mejorar en el modelo de gestión en su fase previo a la implementación definitiva del mismo (Cabero & Llorente, 2013, citado en Escobar-Pérez, 2008). Así se asegura que el modelo evaluado pudiera ser implementado y no sobrepase los factores mínimos establecidos para su uso dentro del Laboratorio.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 2 Resumen del Diseño Metodológico

OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACION	TECNICAS	HERRAMIENTAS DE ANALISIS	RESULTADOS ESPERADOS
Objetivo General:				
Diseñar un modelo de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo.	Información obtenida a partir de la experiencia directa en el laboratorio, revisión bibliográfica y juicio de expertos.	Diagnóstico, revisión documental y validación mediante juicio de expertos.	Análisis cualitativo de contenido para diagnóstico; revisión bibliográfica sistematizada; análisis de aprobación de experto.	Modelo de gestión estratégica adaptado y validado que soporte los procesos misionales de la Institución Universitaria Pascual Bravo.
Objetivo 1: Diagnosticar el estado actual del Laboratorio mediante identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Registros y notas de campo, entrevistas con actores clave, documentos institucionales e informes de cada semestre.	Observación participante, entrevistas semiestructuradas, análisis documental.	Análisis cualitativo de contenido con codificación temática para identificar factores internos.	Diagnóstico detallado y alineado con datos institucionales que refleje la situación actual del laboratorio.
Objetivo 2: Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en enfoques teóricos de revisión de literatura.	Revisión sistemática de literatura académica, modelos teóricos y casos similares documentados.	Revisión documental y análisis comparativo de modelos existentes.	Síntesis y análisis crítico de información bibliográfica para construir el modelo conceptual.	Propuesta de modelo estratégico fundamentado en teoría y adaptado a la realidad del laboratorio.
Objetivo 3: Validar el modelo propuesto mediante juicio de expertos.	Opiniones y evaluaciones de expertos en gestión estratégica, innovación y educación superior.	Encuestas o entrevistas a expertos, grupo focale.	Análisis cualitativo y cuantitativo de la retroalimentación para ajustar y validar el modelo.	Modelo validado con recomendaciones para su implementación efectiva en la institución.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. Diagnosticar el estado actual del Laboratorio de Transformación Creativa

mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, considerando su alineación con los indicadores de desempeño institucionales y su rol en la comunidad universitaria.

Dando respuesta a este objetivo se presenta el siguiente diagnóstico del laboratorio de Transformación Creativa.

En la Institución Universitaria Pascual Bravo existe un espacio nombrado el Laboratorio de Transformación Creativa, lugar para generar encuentros académicos, de esparcimiento y ocio productivo para toda la comunidad académica, en el 2019 inicia como un proyecto de **Plan de Desarrollo 2019-2022** en el eje estratégico 4: *Sistema de bienestar para la felicidad* y el **Proyecto 4.1.2: Gestión del Ocio Productivo para la creatividad y la innovación.**

Este lugar está dotado de diferentes implementos, en los cuales se puede contar con mesas de trabajo, sillas, juegos de mesa, juegos de rol, videojuegos como PlayStation y Nintendo Smith, adicionalmente con puf para el descanso de quienes hacen uso del espacio y cuenta a su vez con material de papelería para crear desde las manualidades. En el año 2023, recibe como donación 110 legos Technic que son utilizados para crear nuevos modelos que cada uno de los estudiantes o personal que lo use lo pueda adaptar a esas necesidades.

El Laboratorio de Transformación Creativa es generador de ocio productivo que destaca la importancia de generar espacios para la construcción permanente de iniciativas, ideas y

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

proyectos desde la innovación y la creatividad. Ahí, el ocio es entendido como “el hacer libre”, pero desde un direccionamiento formativo e intención lúdica. Un tiempo destinado a la “contemplación creadora”. El estudiante puede ser participe según sus gustos, pasiones, e intereses, acompañado por docentes tutores y grupos de relevancia institucional; como semilleros de investigación que ofrecen pedagogías y didácticas para lograr los propósitos planteados.

Estos espacios -conceptuales, compresivos, físicos, digitales- promueven la creatividad como una forma de entender y solucionar problemas sin la obligación de una nota cuantitativa, sin presiones académicas, sino desde la voluntad de pensar, idear y de buscar soluciones creativas e innovadoras a las problemáticas retadas.

La gestión de ocio productivo como proyecto define estrategias y acciones que favorecen la creación en horas y espacios distintos a los académicos, articulados como parte de la formación integral que hacen del estudiante pascualino un ser sensible y con vocación de bien vivir.

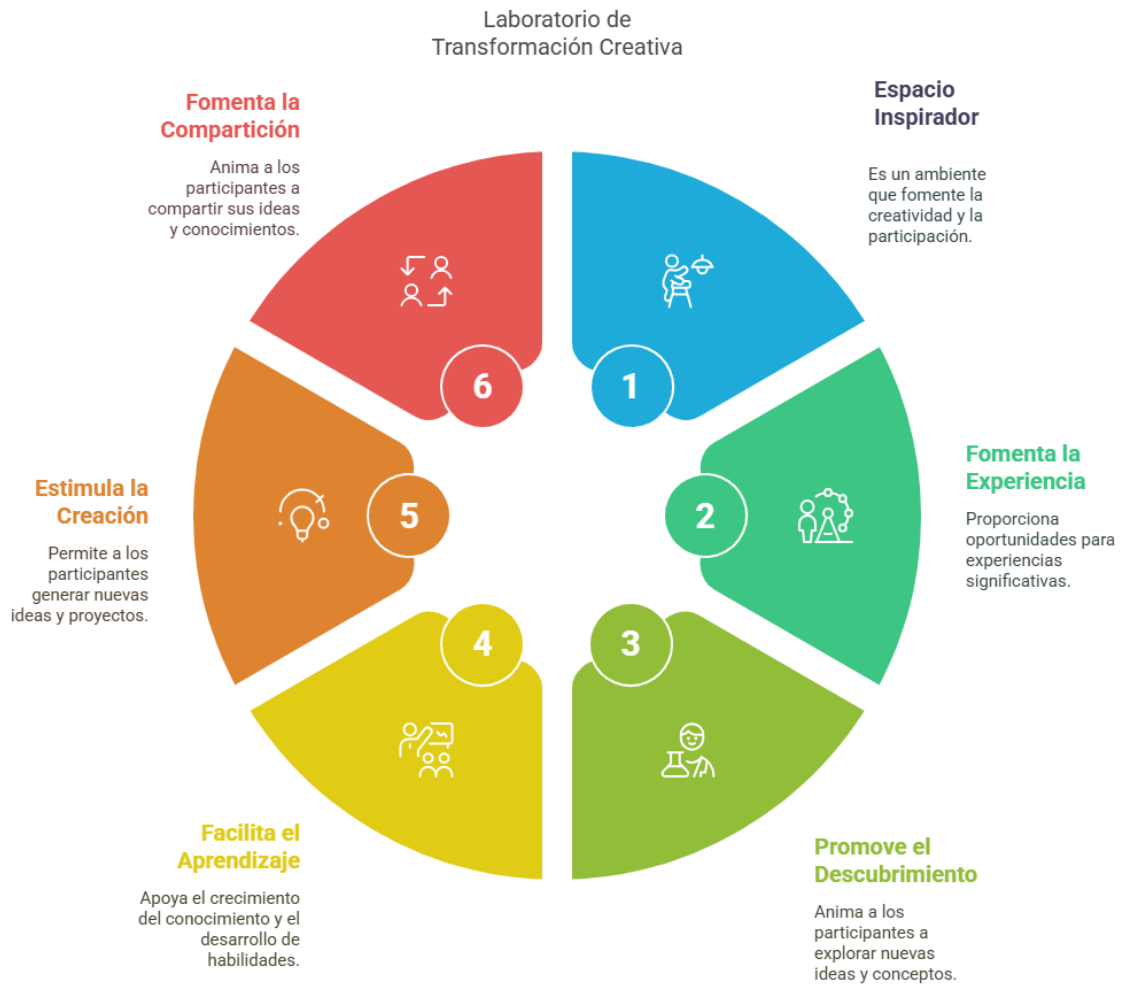
Para ello se adopta un modelo de Laboratorio que precisa las acciones desde la pedagogía constructivista como el camino del conocimiento creado por Rudolf Steiner, basada en la empatía, la intuición y la creatividad. El objetivo principal del Laboratorio de Transformación Creativa es transformar desde la lúdica y permitiendo llegar a lugares generadores de bienestar, apoyando a la formación educativa, eventos académicos y la investigación formativa en la institución.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

La siguiente infografía hace referencia a los diferentes espacios que se encuentran en el Lab ver ilustración 2, está basada en el artículo “*Los cuatro espacios: un nuevo modelo para las bibliotecas pública*”. Demostrando así un espacio apropiado para el aprendizaje significativo, la estimulación de la creatividad y un sano compartir entre los diferentes estamentos institucionales.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Ilustración 2: Los Seis Espacios que Genera el Laboratorio de Transformación Creativa:



Nota. Imagen generada con el apoyo de Napkin IA, (2025). Napkin modelo de lenguaje visual. <https://www.napkin.ai/> Ilustración basada en “Los cuatro espacios: un modelo para la organización física de la biblioteca” (Gallo-León, 2018).

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

En la actualidad, el Laboratorio cuenta con una regulación básica para su uso interno, destinada a garantizar su disponibilidad y correcto aprovechamiento por parte de la comunidad académica, el funcionamiento estipula que toda solicitud de reserva debe realizarse con un mínimo de tres días hábiles de anticipación, siendo esta gestión responsabilidad exclusiva de los docentes o del personal administrativo de la institución; la solicitud se tramita a través del correo electrónico institucional, y la respuesta a la misma es emitida por el mismo medio. Sin embargo, en el presente diagnóstico se encontró que las reservas se realizan por diferentes medios.

Adicionalmente, es importante señalar que los estudiantes no tienen autorización para reservar el espacio completo de manera directa, la reserva del Laboratorio por parte de los estudiantes debe realizarse bajo la supervisión y responsabilidad de un docente o administrativo, quien actúa como garante del uso adecuado. Esta medida busca preservar las condiciones del Laboratorio, así como asegurar el cumplimiento de los lineamientos institucionales para el uso de recursos académicos.

No obstante, se identifica la necesidad de fortalecer los mecanismos de reserva y control de uso del espacio, así como de formalizar y socializar de manera más amplia los procedimientos establecidos, de modo que se promueva una gestión más eficiente y transparente del Laboratorio.

El espacio destinado a las actividades del LAB se caracteriza por una dinámica constante de programación, la cual integra tanto acciones coordinadas con algunos docentes como iniciativas propias desarrolladas por el equipo del laboratorio. La programación se

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

actualiza semanalmente, atendiendo a las actividades planificadas; sin embargo, esta información se publica únicamente de manera física, mediante anuncios instalados en el mismo espacio. No se dispone de medios electrónicos para su difusión, por lo que los usuarios interesados en conocer la programación semanal deben acudir directamente al lugar, lo que limita el acceso a la información de manera oportuna para quienes no pueden asistir de forma presencial.

Estas son algunas de las actividades realizadas en el 2024-2 por el Laboratorio de Transformación Creativa.

Hora del Sueño Para Toda la Comunidad Pascualina: La "hora del sueño" constituye una de las actividades más solicitadas en el Laboratorio de Transformación Creativa. Se trata de un espacio dedicado al descanso, donde se realiza una ambientación sonora con ondas alfa, las cuales permiten potenciar la mente, mejorar la memoria y aumentar la capacidad de concentración. Estas ondas, además, contribuyen a la regeneración cerebral, favoreciendo un estado mental óptimo para el aprendizaje y la creatividad.

Juego libre o espacio libre para parchar: En esta actividad, toda la comunidad Pascualina tiene la oportunidad de disfrutar de los diferentes juegos disponibles en el laboratorio. Es importante destacar que cada uno de los juegos posee una intencionalidad específica; no se trata únicamente de "jugar por jugar". Cada juego cuenta con una tarjeta descriptiva en la cual se explica su objetivo, su aporte desde la psicología del juego y el nombre correspondiente, promoviendo así una experiencia de juego consciente y formativa.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Viernes de Retos: Los viernes se han consolidado como un espacio de encuentro lúdico entre los estudiantes de la universidad. Esta actividad fomenta la realización de retos a través de diferentes juegos, abiertos a la participación de todos los asistentes. Además de promover la competencia sana, este espacio favorece la socialización entre estudiantes de distintas carreras, fortaleciendo los lazos interpersonales y generando nuevas redes de amistad.

Torneo de Futbolito: El torneo de futbolito surge como una iniciativa del Laboratorio de Transformación Creativa, cuyo propósito fundamental es promover la participación activa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los estudiantes. A través de esta actividad se busca crear un ambiente de camaradería y amistad, así como potenciar el desarrollo de habilidades socioemocionales esenciales para la vida universitaria y profesional.

Taller “Aprendiendo a través del juego”: Mediante el uso de fichas de construcción tipo Lego, este taller enseña habilidades valiosas para la vida, tales como la creatividad, la colaboración y la resolución de problemas. La actividad se desarrolla con la participación de un invitado especial, reconocido en la ciudad de Medellín por su experiencia en metodologías de aprendizaje a través de la construcción de fichas. De esta manera, se ofrece un enfoque práctico y significativo para el desarrollo de competencias clave.

Apoyo al programa "Niños a la U": El Laboratorio de Transformación Creativa también colabora con diferentes dependencias universitarias, aportando ideas y co-construyendo eventos que generen un impacto positivo desde la creatividad. Esta labor de

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

apoyo refuerza el compromiso del laboratorio con la promoción de ambientes de aprendizaje innovadores y transformadores.

Tabla 3: Cantidad de Beneficiarios Según Tipo de Usuario y Sexo

Tipo de usuario	SEXO			Cantidad de beneficiados
	M	H	NB	
Estudiante	320	519	3	842
Docente	17	21	0	38
Empleado	1	1	0	2
Contratista	2	0	0	2
TOTAL	340	541	3	884

Se identifica que la mayoría de los beneficiarios son estudiantes, representando el 95.25% del total (842 de 884). Los docentes aportan el 4.3% (38 beneficiarios), mientras que empleados y contratistas representan porcentajes mucho menores, con apenas 2 y 2 beneficiarios respectivamente (0.23% cada uno).

Por lo tanto, a la variable del sexo, se observa una mayor proporción de hombres beneficiados en comparación con mujeres y personas no binarias, del total, 541 son hombres (61.2%), 340 son mujeres (38.5%) y 3 personas se identifican como no binarias (0.3%).

El análisis de la distribución de beneficiarios según tipo de usuario y sexo permite identificar tendencias y áreas de mejora en términos de equidad e inclusión, información valiosa para la toma de decisiones y el diseño de futuras intervenciones institucionales.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 4: Distribución de beneficiarios por programa académico y género en las facultades de Ingeniería y Producción

Facultad	Programa	Género			Total general
		Femenino	Masculino	No Binario	
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	INGENIERÍA ADMINISTRATIVA	20	25		45
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	INGENIERÍA INDUSTRIAL	14	25		39
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	MAESTRÍA EN CIENCIAS COMPUTACIONALES - INVESTIGACIÓN		1		1
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PROFUNDIZACIÓN	2			2
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	PROFESIONAL EN DISEÑO DE VESTUARIO	34	6		40
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	PROFESIONAL EN DISEÑO GRÁFICO	79	52		131
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	PROFESIONAL EN GESTIÓN DEL DISEÑO	22	15		37
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	TECNOLOGÍA EN ANIMACIÓN DIGITAL	12	17		29
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DEL DISEÑO GRÁFICO	26	28		54
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DEL DISEÑO TEXTIL Y DE MODAS	20	3		23
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN LOGÍSTICA		1		1
PRODUCCIÓN Y DISEÑO	TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	1			1

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Facultad	Programa	Género			Total general
		Femenino	Masculino	No Binario	
INGENIERIA	INGENIERÍA DE SOFTWARE	43	132	3	178
INGENIERIA	INGENIERÍA ELÉCTRICA	6	19		25
INGENIERIA	INGENIERÍA MECÁNICA		38		38
INGENIERIA	TECNOLOGÍA ELÉCTRICA	1	8		9
INGENIERIA	TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA		2		2
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	30	92		122
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN ELECTRÓNICA INDUSTRIAL		1		1
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO AERONÁUTICO		1		1
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN MECÁNICA AUTOMOTRIZ	4	37		41
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN SISTEMAS ELECTROMECAÑICOS		7		7
INGENIERIA	TECNOLOGÍA EN SISTEMAS MECATRÓNICOS	1	2		3
INGENIERIA	TECNOLOGÍA MECÁNICA INDUSTRIAL		4		4
		315	516	3	834

Nota: La tabla presenta la distribución de beneficiarios según género (femenino, masculino y no binario) en los diferentes programas académicos de la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Producción y Diseño.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Se observa una marcada predominancia del género masculino en la mayoría de los programas, especialmente en Ingeniería de Software e Ingeniería Mecánica, mientras que la participación de mujeres y personas no binarias es significativamente menor.

El análisis de la Tabla 4, permite observar la participación de estudiantes de diferentes programas y géneros en el Laboratorio de Transformación Creativa. Si bien la mayoría de los beneficiarios provienen de la Facultad de Ingeniería, la tabla refleja la diversidad de programas que hacen uso de este espacio incluidos los de la Facultad de Producción y Diseño, lo que enriquece la interacción y el intercambio de conocimientos entre distintas áreas del saber.

En la Facultad de Ingeniería, los programas con mayor participación son Ingeniería de Software, con 178 estudiantes, y Tecnología en Desarrollo de Software, con 122. Estos dos programas concentran la mayor cantidad de beneficiarios, seguidos por Ingeniería Mecánica (38), Tecnología en Mecánica Automotriz (41) y Tecnología en Sistemas Electromecánicos (14). Esta amplia representación de estudiantes de ingeniería permite que el laboratorio se convierta en un punto de encuentro para el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, donde la creatividad y la innovación tecnológica son protagonistas.

En cuanto a la distribución de género, se observa que los hombres son mayoría en casi todos los programas, aunque destaca la presencia de mujeres en Ingeniería de Software (43) y Tecnología en Desarrollo de Software (30). También es relevante la participación femenina en programas como Ingeniería Eléctrica y Tecnología en Mecánica Automotriz, la presencia de personas no binarias, aunque baja, evidencia que el laboratorio es un espacio abierto a la diversidad.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

La participación de ambas facultades en el Laboratorio de Transformación Creativa es clave para fomentar el trabajo colaborativo y el intercambio de ideas desde diferentes perspectivas académicas, este entorno favorece la integración de competencias técnicas y creativas, permitiendo a los estudiantes desarrollar habilidades prácticas y fortalecer su perfil profesional.

Es evidente que la tabla muestra una participación activa de ambas facultades en el Laboratorio de Transformación Creativa, con predominio de estudiantes de ingeniería. Sin embargo, existen oportunidades para fortalecer la presencia femenina y seguir promoviendo un ambiente de colaboración, creatividad y aprendizaje que beneficie a toda la comunidad universitaria.

Tabla 5: Reservas del Laboratorio de Transformación Creativa por Dependencia y Tipo de Personal

Dependencia	Docente	Empleado	Contratista	
Unidad de Enseñanza y Aprendizaje Digital			1	
Bienestar Universitario			1	
Vicerrectoría de Enseñanza y Aprendizaje		1	3	
Facultad de producción y diseño	6			
Vicerrectoría Administrativa		1		
Talento Humano			2	
Total	6	2	7	15

Nota: La tabla presenta el número de reservas realizadas por docentes, empleados y contratistas de distintas dependencias para el uso del laboratorio de transformación creativa, destacando la mayor participación de la Facultad de Producción y Diseño.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

La tabla muestra la distribución de reservas realizadas por las diferentes dependencias de la universidad para el uso del Laboratorio de Transformación Creativa, diferenciando entre docentes, empleados y contratistas. Se observa que la Facultad de Producción y Diseño lidera la participación, con seis reservas hechas exclusivamente por docentes, lo que evidencia un interés activo de esta facultad en aprovechar los recursos y espacios del laboratorio para sus actividades académicas y proyectos.

Por otro lado, la Vicerrectoría de Enseñanza y Aprendizaje también destaca, principalmente a través de contratistas, con un total de tres reservas, y un empleado. Otras dependencias como la Unidad de Enseñanza y Aprendizaje Digital, Bienestar Universitario, Vicerrectoría Administrativa y Talento Humano muestran una participación menor, con una o dos reservas cada una, principalmente realizadas por empleados y contratistas.

En total, se registran 15 reservas, siendo los contratistas el grupo con mayor número de reservas después del docente, esta diversidad en los tipos de personal que acceden al Laboratorio refleja la apertura del espacio a toda la comunidad universitaria y resalta la importancia de continuar promoviendo su uso entre más dependencias para fomentar la colaboración y el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 6: *Personas Impactadas por El Laboratorio de Transformación Creativa Según Facultades o Dependencia.*

Facultad o dependencia	Personas impactadas
Unidad de Enseñanza y Aprendizaje Digital	6
Bienestar Universitario	25
Vicerrectoría de Enseñanza y Aprendizaje	45
Facultad de Producción y Diseño	178
Total	254

Nota: La tabla muestra el número de personas impactadas por las actividades del Laboratorio de Transformación Creativa, clasificadas por facultad o dependencia.

En la Tabla 6 nos muestra que en total fueron beneficiados 254 personas. La mayor participación corresponde a la Facultad de Producción y Diseño, con 178 personas impactadas, lo que representa una amplia mayoría del total, le sigue la Vicerrectoría de Enseñanza y Aprendizaje, con 45 personas beneficiadas, y Bienestar Universitario, con 25, finalmente, la Unidad de Enseñanza y Aprendizaje Digital reporta 6 personas impactadas. Estos datos evidencian que la Facultad de Producción y Diseño ha tenido un papel protagónico en la utilización del Laboratorio, mientras que las demás dependencias presentan una participación menor, lo que sugiere oportunidades para fortalecer la difusión y el acceso a este espacio en otras áreas de la institución.

Así mismo, las tablas analizadas muestran que el Laboratorio de Transformación Creativa es un espacio activo y diverso, con una participación de las facultades y

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

dependencias, especialmente de la Facultad de Producción y Diseño. Esta participación se refleja en el número de beneficiarios y en las reservas realizadas por docentes, empleados y contratistas. Por lo tanto, para optimizar el impacto del Laboratorio de Transformación Creativa y garantizar un uso eficiente y equitativo, es fundamental contar con un modelo de gestión estructurado. Este modelo debe coordinar recursos, fomentar la participación amplia y facilitar la integración interdisciplinaria, de modo que el Laboratorio de Transformación Creativa pueda potenciar la innovación y contribuir al desarrollo académico y creativo de toda la comunidad universitaria.

El diagnóstico realizado sobre el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo permite identificar tanto los logros alcanzados en la consolidación de un espacio de ocio productivo y creativo, como los desafíos que persisten en su gestión y aprovechamiento. Sin embargo, para comprender a profundidad el impacto de este laboratorio en la comunidad académica, es necesario analizar los hallazgos a la luz de referentes teóricos y experiencias similares documentadas en la literatura, este análisis permitirá no solo valorar los avances logrados, sino también proponer estrategias de mejora que fortalezcan la gestión, la participación y el alcance del laboratorio, en concordancia con las tendencias actuales en educación superior y bienestar universitario (Skot-Hansen, Jochumsen & Hvenegaard Hansen, 2013; Steiner, 1997).

El Laboratorio de Transformación Creativa se configura como un espacio innovador dentro de la Institución Universitaria Pascual Bravo, alineado con la visión contemporánea del ocio productivo y la formación integral, su diseño y dotación responden a la necesidad de ofrecer ambientes que promuevan la creatividad, la experimentación, la innovación y el

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

desarrollo de habilidades socioemocionales, en sintonía con los planteamientos de la pedagogía constructivista y el modelo de “los cuatro espacios” propuesto por Gallo-León, (2018). Este modelo, originalmente desarrollado para bibliotecas públicas, enfatiza la importancia de crear espacios que integren aprendizaje, inspiración, encuentro y desempeño, elementos todos presentes en la propuesta del Laboratorio de Transformación creativa.

La variedad de implementos disponibles -mesas de trabajo, juegos de mesa, videojuegos, materiales para manualidades y Lego Technic- evidencia una apuesta por la diversidad de experiencias y la personalización del aprendizaje. Estas herramientas no solo fomentan el esparcimiento, sino que también potencian competencias como la resolución de problemas, la colaboración y la innovación, aspectos fundamentales en la formación de los estudiantes universitarios actuales (Jochumsen, Hvenegaard Rasmussen, & Skot-Hansen, 2012). Además, la inclusión de actividades como la “hora del sueño” y los talleres de juego libre demuestran una comprensión integral del bienestar, donde el descanso y la recreación se reconocen como componentes esenciales del proceso educativo (Steiner, 1997).

La gestión del Laboratorio de Transformación Creativo, aunque orientada a garantizar el adecuado uso de los recursos, presenta áreas susceptibles de mejora. La regulación actual, que limita la reserva directa por parte de los estudiantes y centraliza la gestión en docentes y administrativos, si bien busca preservar las condiciones del espacio, puede restringir la autonomía y el sentido de pertenencia de los usuarios. De acuerdo con las recomendaciones de Jochumsen, Hvenegaard Rasmussen, & Skot-Hansen, (2012), la participación activa de la comunidad es clave para el éxito de espacios colaborativos, por lo que sería pertinente revisar

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

y flexibilizar los procedimientos de acceso y reserva, mayor articulación de la formación académica promoviendo una mayor apropiación por parte de los estudiantes y docentes.

Otro aspecto relevante es la difusión de la programación de actividades. La dependencia exclusiva de medios físicos para la publicación de la agenda semanal limita el acceso oportuno a la información, especialmente para aquellos miembros de la comunidad que no pueden acudir presencialmente al laboratorio. En el contexto actual, donde la virtualidad y la comunicación digital son fundamentales, resulta prioritario implementar mecanismos electrónicos de difusión que amplíen el alcance y la participación en las actividades del laboratorio (Jochumsen, Hvenegaard Rasmussen, & Skot-Hansen, 2012).

Finalmente, la articulación del laboratorio con otros programas institucionales, programas académicos, y la oferta de actividades que integran diferentes estamentos universitarios, refuerzan su papel como espacio de innovación educativa y proyección social. Sin embargo, para consolidar su impacto, es necesario fortalecer la sistematización de experiencias y la evaluación continua de las actividades, permitiendo así un proceso de mejora permanente y la generación de conocimiento transferible a otros contextos educativos (Steiner, 1997).

En síntesis, el Laboratorio de Transformación Creativa constituye una experiencia valiosa en la promoción de ambientes de aprendizaje flexibles, inclusivos y orientados al desarrollo integral. Su consolidación dependerá de la capacidad institucional para adaptar sus procesos de gestión, comunicación y participación, asegurando que todos los miembros de la comunidad académica puedan beneficiarse plenamente de este espacio.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

6.2 Diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado, basado en enfoques reconocidos teóricos producto de una revisión de literatura.

Para facilitar la comprensión y la toma de decisiones estratégicas, se presenta a continuación un cuadro comparativo de los principales modelos de gestión estratégica.

Tabla 7 Cuadro Comparativo de Modelos de Gestión Estratégica

Fuente: Elaboración propia basado de referentes bibliográficos.

MODELO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CONCLUSIÓN
Hoshin Kanri	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología japonesa de despliegue de objetivos. - Alinea la estrategia con acciones operativas. - Ciclo de mejora continua (PDCA). - Uso del método "Catchball" para la comunicación y consenso 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la alineación y compromiso organizacional. - Facilita la toma de decisiones consensuada. - Orientación a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere tiempo y recursos. - Puede ser inflexible. - Puede haber resistencia interna. 	Ideal para organizaciones que buscan alineación total y mejora continua, pero exige compromiso y recursos.
Cinco Fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza el entorno competitivo mediante cinco fuerzas: proveedores, clientes, nuevos entrantes, sustitutos y rivalidad. - Evaluación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona visión integral del sector. - Identifica amenazas y oportunidades. - Facilita decisiones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis estático y externo. - No considera factores internos. - Subjetividad en la interpretación. 	Útil para entender la competitividad sectorial, pero debe complementarse con otros análisis internos.
Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> - Clasifica productos/idades en: Estrellas, Vacas, Interrogantes y Perros. - Basada en cuota de mercado y crecimiento del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualización clara del portafolio. - Facilita la asignación de recursos. - Ayuda en la planificación del ciclo de vida del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación excesiva. - No capta sinergias ni factores cualitativos. - Puede inducir a decisiones erróneas si se usa sola 	Herramienta práctica para gestión de portafolio, pero limitada para decisiones estratégicas complejas
Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa el desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. - Visión integral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión holística y equilibrada. - Mejora la alineación estratégica. - Fomenta la mejora continua. - Facilita la comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad en la implantación. - Requiere tiempo y recursos. - Dificultad para definir indicadores adecuados 	Apropiado para organizaciones que buscan equilibrar resultados financieros y no financieros, aunque su implementación puede ser compleja.

Basados en los diferentes modelos de gestión investigados se toma como referencia el modelo de Hoshin Karin, para la implementación del modelo de gestión estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

El “Hoshin Kanri” se ha generado bajo el nombre de “Administración por directrices”; es por ello que el Laboratorio de Transformación Creativa adapta sus actividades a directrices que apuntan a unos indicadores de desempeño institucionales, y de esta forma permite que la articulación de las diferentes dependencias institucionales sean parte del desarrollo del Laboratorio.

El Hoshin Kanri se puede entender como un proceso integral de control que utiliza el ciclo de mejora continua para asegurar que las directrices de la alta dirección se cumplan, las cuales están basadas en la misión, los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo de la organización (Hutchins, 2012).

A continuación, se hace referencia a los diferentes pasos del modelo de manera organizada según la matriz, teniendo en cuenta la visión de la Institución Universitaria Pascual Bravo. *“En el 2030 seremos una institución de educación superior, referente nacional e internacional por la excelencia en investigación tecnológica, innovación y creatividad, con redes académicas consolidadas, transferencia de conocimiento y trabajo colaborativo, con impacto en el sector empresarial y en la sociedad, con procesos académicos de alta calidad, alineados y comprometidos con la agenda global de desarrollo sostenible, visible por el modelo de campus verde, inteligente e inclusivo, destacada en la capacidad transformadora, en un entorno de bienestar para la felicidad”*. (Institucion Universitaria Pascual Bravo, 2025)

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Objetivos a Largo Plazo

- Consolidar al Laboratorio de Transformación Creativa como referente nacional e internacional en innovación y creatividad aplicada.
- Fortalecer y expandir redes académicas y colaborativas para la transferencia de conocimiento y el trabajo conjunto con actores clave regionales y nacionales.
- Generar soluciones innovadoras desde el laboratorio que respondan a desafíos sociales, empresariales, contribuyendo al bienestar y la felicidad de la comunidad y la sociedad.

Estos objetivos han sido formulados con base en la visión institucional, con el propósito de alinear estratégicamente las actividades del Laboratorio de Transformación Creativa, siguiendo los lineamientos del modelo Hoshin Kanri. A partir de cada objetivo de largo plazo, se derivan dos objetivos anuales, considerando el contexto universitario y las necesidades de los principales usuarios del laboratorio: docentes, empleados, estudiantes y contratistas.

Objetivos anuales

- Desarrollar y ejecutar al menos dos proyectos de investigación aplicada en articulación con los grupos de investigación y en temas relacionados en innovación y creatividad con una participación interdisciplinaria de docentes y estudiantes
- Organizar y participar en un evento académico o congreso nacionales e internacionales para difundir resultados y posicionar el laboratorio como referente de enseñanza aprendizaje a través del juego

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Establecer tres alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresas y organizaciones para proyectos colaborativos y movilidad académica.
- Implementar un programa anual de talleres y seminarios abiertos para docentes, estudiantes y empleados que promuevan la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.
- Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de impacto de los proyectos del laboratorio, con reportes semestrales para ajustar y mejorar las soluciones propuestas.

Para cada objetivo anual se definen cuatro actividades específicas, las cuales se estructuran de manera coherente y alineada con el objetivo correspondiente, con el fin de asegurar su cumplimiento efectivo, estas actividades representan acciones concretas que permiten la ejecución de los objetivos estratégicos planteados, es importante señalar que algunas de estas actividades ya se encuentran implementadas. Para facilitar una comprensión más clara y detallada del modelo de gestión propuesto, a continuación, se presenta cada objetivo junto con las cuatro actividades asociadas.

Actividades Anuales

Desarrollar y Ejecutar al Menos dos Proyectos de Investigación Aplicada en Innovación y Creatividad con Participación Interdisciplinaria.

- Organizar talleres de ideación y co-creación para docentes, estudiantes y contratistas, usando metodologías como Design Thinking.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Formar equipos interdisciplinarios para diseñar propuestas de proyectos innovadores que respondan a retos reales del campus o la comunidad
- Realizar sesiones de seguimiento para los proyectos en curso, fomentando la colaboración y el intercambio de conocimientos.
- Documentar y difundir los avances y resultados mediante presentaciones internas y publicaciones en medios académicos.

Organizar y Participar en tres eventos Académicos o Congresos Nacionales e Internacionales Para Difundir Resultados y Posicionar El Laboratorio.

- Planificar y ejecutar un congreso anual de innovación y creatividad con ponencias, talleres y espacios para networking.
- Participar con ponencias o posters en al menos dos congresos o encuentros académicos externos.
- Realizar webinars o seminarios virtuales abiertos para compartir experiencias y resultados de proyectos.
- Promover la publicación de artículos y reportes sobre las actividades del laboratorio en revistas y medios especializados.

Establecer Cinco Alianzas Estratégicas con Instituciones, Empresas y Organizaciones Para Proyectos Colaborativos y Movilidad Académica.

- Identificar y contactar posibles aliados estratégicos nacionales e internacionales para colaboración.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Diseñar convenios marco y específicos para proyectos conjuntos y movilidad de estudiantes y docentes.
- Organizar encuentros virtuales o presenciales con aliados para definir líneas de trabajo colaborativo.

Implementar proyectos piloto conjuntos con al menos dos aliados para fortalecer la relación y resultados compartidos.

Implementar un Programa Anual de Talleres y Seminarios Abiertos Para Docentes, Estudiantes y Empleados que Promuevan la Transferencia de Conocimiento.

- Diseñar y ofrecer un ciclo de talleres sobre metodologías creativas, innovación y transferencia tecnológica.
- Invitar expertos externos para impartir seminarios y conferencias especializadas.
- Facilitar espacios de networking y colaboración durante los eventos para fomentar alianzas internas y externas.
- Evaluar la satisfacción y el impacto formativo de los talleres para mejorar futuras ediciones.

Desarrollar un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Impacto de los Proyectos del Laboratorio, con Reportes Semestrales.

- Definir indicadores claros de impacto social, académico y empresarial para los proyectos.
- Implementar herramientas digitales para el registro y monitoreo de avances y resultados.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Realizar evaluaciones semestrales con participación de usuarios y aliados para retroalimentación.
- Elaborar y difundir informes de impacto que sirvan para la toma de decisiones y mejora continua.

Una vez explicadas las actividades correspondientes a cada objetivo anual, se da claridad a que dichas actividades están alineadas con el plan de acción institucional. La alineación estratégica permite que las acciones del Laboratorio de Transformación Creativa se trabajen junto con otras dependencias institucionales y que sean transversales para contribuir al cumplimiento de los indicadores institucionales establecidos.

Por consiguiente, la Tabla 7 muestra los indicadores relacionados, que sirven para evaluar el avance y los resultados que surgen de la ejecución de las actividades planificadas.

Posteriormente, la Tabla 8 presenta la matriz empleada para el modelo Hoshin Kanri, denominada comúnmente matriz X. Esta matriz constituye una herramienta visual en el proceso de planificación estratégica, ya que permite la alineación de objetivos, iniciativas, métricas y responsables en una estructura integrada, facilitando la aplicación del método Hoshin Kanri.

Dado que esta matriz permite visualizar y monitorear la relación entre objetivos, iniciativas y responsables, su uso se vuelve indispensable dentro de la metodología Hoshin Kanri. Esta herramienta facilita que los integrantes del equipo comprendan cómo sus tareas específicas contribuyen a los objetivos estratégicos de largo plazo, evitando esfuerzos dispersos o actividades que no aportan valor a la estrategia institucional (Laoyan, 2025).

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

En cuanto a su utilización, la matriz se estructura en cinco secciones principales en sentido manecillas del reloj: en la parte inferior se ubican los objetivos estratégicos a largo plazo; en el lado izquierdo, los objetivos anuales; en la parte superior, las actividades; en el derecho, los indicadores clave de desempeño que están relacionados al plan de acción institucional (KPI); y después de ellos, los responsables asignados. La lectura de la matriz inicia desde la sección inferior y continúa en sentido horario, identificando en cada esquina cómo se relacionan y apoyan mutuamente los distintos elementos. De este modo, la matriz no solo permite visualizar la alineación estratégica, sino también asignar responsabilidades claras para el seguimiento y ejecución de las actividades planificadas, optimizando la gestión y el avance hacia las metas institucionales (Laoyan, 2025).

Aspectos éticos y reglamentarios

El presente proyecto se apoya en los protocolos internos de la Institución Universitaria Pascual Bravo para el manejo de la información, gestionada a través de la plataforma SICAU. De conformidad con la Ley 1581 de 2012 (Sistema unico de informacion normativa, 2012) y el Decreto 1377 de 2013, la Dirección de Talento Humano, como dependencia responsable de recolectar y almacenar datos personales, cuenta con la autorización libre, previa, expresa, voluntaria e informada de los participantes para procesar sus datos en los repositorios institucionales. Según el artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, esta autorización se entiende concedida, salvo manifestación expresa en contrario al correo habeasdata@pascualbravo.edu.co en un plazo de treinta (30) días hábiles. Los datos se usan exclusivamente para las funciones propias de la institución y, en caso de uso indebido, los interesados pueden presentar reclamaciones al mismo correo (Función Pública, 2013).

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 8 Plan de acción Institucional

Fuente: (Institucion Universitaria Pascual Bravo, 2025)

Programa	Proyecto	Objetivo General del proyecto	Objetivo Especifico del Proyecto	Nombre del indicador	Descripción general	Fuente de información
1.1 Saberes y Formaciones	1.1.1 Transformación curricular con un enfoque educativo a lo largo de la vida para la inserción laboral, emprendimiento y la solución de problemas públicos.	Rediseñar el modelo educativo y las políticas curriculares institucionales para favorecer la empleabilidad, emprendimiento y desarrollo de las zonas de influencia con un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida.	Propiciar procesos de formación a lo largo de la vida articulando los ciclos formativos que favorezcan el cierre de brechas académicas	Comunidad de niños y jóvenes impactados a partir del desarrollo de semilleros y programas vocacionales de investigación y extensión.	Acciones realizadas para impactar niños y jóvenes a partir del desarrollo de semilleros y programas vocacionales de investigación y extensión.	Vicerrectoría de Cti y Transformación Social - Ext
1.1 Saberes y Formaciones	1.1.1 Transformación curricular con un enfoque educativo a lo largo de la vida para la inserción laboral, emprendimiento y la solución de problemas públicos.	Rediseñar el modelo educativo y las políticas curriculares institucionales para favorecer la empleabilidad, emprendimiento y desarrollo de las zonas de influencia con un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida.	Propiciar procesos de formación a lo largo de la vida articulando los ciclos formativos que favorezcan el cierre de brechas académicas	Número de estrategias implementadas para el encadenamiento entre formación técnica y educación superior.	Actividades realizadas para implementar estrategias para el encadenamiento entre formación técnica y educación superior.	Vicerrectoría de Cti y Transformación Social - Ext
4.1 Una gobernanza para la transformación	4.1.4 Transformación integral del ser y del entorno.	Contribuir al desarrollo humano a través de la formación integral y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad pascualina, que desde sus diferentes roles puedan aportar a la construcción colectiva de una mejor sociedad, en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las misiones institucionales.	Fortalecer el Sistema Integrado de Bienestar Institucional con equidad e inclusión que fomente la permanencia y la graduación.	Número de acciones derivadas de la política del sistema integrado de bienestar para las felicidades	Acciones o actividades que se dan dentro del Sistema de Bienestar para la Felicidad y el pasaporte para la felicidad, teniendo en cuenta las 5 áreas y estrategias : Salud, apoyo socioeconómico, deportes y recreación cultura, laboratorio de transformación creativa y los beneficios y actividades para empleados	Dirección de Bienestar - Dirección de Talento Humano

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Programa	Proyecto	Objetivo General del proyecto	Objetivo Especifico del Proyecto	Nombre del indicador	Descripción general	Fuente de información
4.1 Una gobernanza para la transformación	4.1.4 Transformación integral del ser y del entorno.	Contribuir al desarrollo humano a través de la formación integral y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad pascualina, que desde sus diferentes roles puedan aportar a la construcción colectiva de una mejor sociedad, en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las misiones institucionales.	Fortalecer el Sistema Integrado de Bienestar Institucional con equidad e inclusión que fomente la permanencia y la graduación.	Porcentaje de personas beneficiadas con los servicios ofertados por el sistema integrado de bienestar para las felicidades	Personas beneficiadas (todos los estamentos) que participan de dichas acciones o actividades del sistema integrado de Bienestar para las felicidades	Dirección de Bienestar - Dirección de Talento Humano
2.1 Conocimiento para transformar	2.1.1. Conocimiento en acción para la transformación de vidas y territorios.	Consolidar una agenda propia de ciencia, tecnología, innovación y extensión, articulada a las agendas nacionales e internacionales para aportar a la calidad y transformación de vidas y al desarrollo sostenible en sus zonas de influencia.	Propiciar un ecosistema institucional de ciencia, tecnología, innovación y extensión soportado en la estrategia Parque Tech, a través de un modelo de transferencia de conocimiento y tecnología para impactar positivamente los diferentes sectores y comunidades de interés	Número de productos derivados de investigación transferidos al entorno.	Productos derivados de investigación con potencial de transferencia que sean llevados bajo diferentes modalidades al sector externo (Empresa- Organización - Sociedad en General) . Se precisa que puede haber un mismo producto objeto de transferencia a diferentes entornos	Vicerrectoría de Investigación y Extensión - Extensión
4.1 Una gobernanza para la transformación	4.1.4 Transformación integral del ser y del entorno.	Contribuir al desarrollo humano a través de la formación integral y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad pascualina, que desde sus diferentes roles puedan aportar a la construcción colectiva de una mejor sociedad, en consonancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las misiones institucionales.	Fortalecer la gestión estratégica del talento humano procurando el ingreso y permanencia de personal idóneo, eficiente y comprometido con los objetivos institucionales, en el marco de la política de bienestar para las felicidades, haciendo uso de las tecnologías de la información, afianzando la cultura del servicio en la Institución Universitaria Pascual Bravo.	Porcentaje de participación del talento humano en los programas de formación del Plan Institucional de Capacitación	Personas que participan de las actividades de capacitación, formación, sensibilización, actualización y lúdico pedagógicas que hacen parte de la oferta del Plan Institucional de capacitación.	Dirección de Talento Humano
4.1 Una gobernanza para la transformación	4.1.3 Campus Verde, Intelig	Actualización de los recursos físicos y tecnológicos de acuerdo con el plan de desarrollo de infraestructura y las misiones institucionales.	Fortalecer la infraestructura tecnológica de la institución para apoyar las actividades académicas y administrativas orientadas a un inteligente.	Número de desarrollos para ambientes virtuales inmersivos	Utilizar nuevas tecnologías de desarrollo de ambientes virtuales inmersivos para la simulación de laboratorios y espacios institucionales que permitiendo nuevos métodos de interacción	Dirección de Planeación y Aseguramiento de la calidad - Gestión TIC

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 9 Matriz de Hoshin Karin - Laboratorio de Transformación Creativa

	○		●	●	Actividad 1: Un puente entre la investigación, la creatividad y la participación lúdica	●	●		○		●									
	○	●	●	○	Actividad 2: Conexiones estrategicas para el desarrollo educativo			●	●	●										
●				○	Actividad 3: Conectando el LAB con talleres, expertos y tecnología para la innovación	○		○	●	●										
Desarrollar un sistema de trazabilidad, control y seguimiento de las actividades del Laboratorio																				
Implementar un programa anual de talleres y seminarios abiertos																				
Alianzas estrategicas con Instituciones académicas, empresas u organizaciones																				
Participar en eventos nacionales o internacionales para difundir resultados y dar a conocer el LAB																				
Desarrollar proyectos con grupos de semilleros que involucren a docentes y estudiantes																				
			●	●	Comunidad de niños y jóvenes impactados a partir del desarrollo de semilleros y programas vocacionales de investigación y extensión.															
		●	●	○	Número de estrategias implementadas para el encadenamiento entre formación técnica y educación superior.															
					Número de acciones derivadas de la política del sistema integrado de bienestar para las felicidades															
					Porcentaje de personas beneficiadas con los servicios ofertados por el sistema integrado de bienestar para las felicidades.															
					Número de productos derivados de investigación transferidos al entorno.															
					Población impactada a partir de las acciones de extensión															
					Vicerrectoría de Cti, Transformación Social - Ext y Dirección de Bienestar															
					Dirección de Bienestar - Dirección de Talento Humano															
					Vicerrectoría de Investigación, Extensión y Dirección de Bienestar															
					Dirección de Planeación y Aseguramiento de la calidad - Gestión TIC y Dirección de Bienestar															
○			●	●	Ser referente nacional e internacional en innovación y creatividad aplicada.															
	●	●	○		Ampliar redes académicas y colaborativas para transferencia de conocimiento															
●				○	Crear soluciones innovadoras que impulsen bienestar social y empresarial.															

Fuente: Elaboración propia adoptado de (Laoyan, 2025)

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

El diagrama muestra cómo cada bloque principal de la matriz (Actividades 1, 2 y 3) se desglosa en tareas específicas, distribuidas a lo largo del primer y segundo semestre. De esta forma, se garantiza que:

Las acciones planificadas (p. ej., la formación de alianzas, el diseño de talleres o la implementación de un sistema de trazabilidad) se lleven a cabo durante los periodos de actividad de la comunidad académica.

La secuencia lógica respeta la fase cualitativa (diagnóstico y revisión bibliográfica) antes de la fase cuantitativa (encuestas y análisis de datos), como se indica en la metodología.

El seguimiento y la evaluación de los KPI proyectados en la matriz se realizan cada seis meses, lo que permite realizar ajustes oportunos para cada nuevo período de lectura.

Este cronograma facilita a las partes interesadas la visualización de los plazos, y garantiza que las actividades críticas se ajusten a los plazos de la universidad, optimizando así la implementación del modelo estratégico.

6.3 Validar el modelo de gestión estratégico propuesto, mediante el juicio de expertos.

Para dar cumplimiento al presente objetivo específico de la investigación, se validó el Modelo de Gestión de Estratégica para el Laboratorio de Transformación Creativa, adaptado a con las necesidades identificadas en el diagnóstico y al plan de acción de la Institución Universitaria Pascual Bravo, con tres expertos.

La validación del modelo propuesto se realizó a través de un proceso sistemático,

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

fundamentado en la aplicación de una matriz de evaluación estructurada en torno a once criterios esenciales, agrupados en las dimensiones de pertinencia, claridad y amplitud/relevancia. Para garantizar la solidez del análisis, se contó con la participación de tres expertos: un profesional especializado en Gestión y Dirección Educativa, un Postdoctor en Educación y un Magister en Administración de Empresas Sociales para la innovación y el desarrollo Local de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Cada uno de los evaluadores asignó puntuaciones individuales a los distintos criterios, utilizando una escala de Likert de 1 a 5, en función de la pertinencia, la claridad y la amplitud/relevancia de cada elemento considerado.

La información recopilada permitió identificar, de manera precisa, tanto los aspectos mejor valorados como aquellos que requieren ajustes, facilitando así un análisis detallado de la alineación estratégica, la viabilidad, la flexibilidad y el aporte innovador del modelo dentro de la institución. Este enfoque sistemático no solo contribuye a fortalecer la coherencia del modelo con los objetivos institucionales, sino que también ofrece una visión integral sobre su potencial para impulsar la mejora continua en el ámbito universitario.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Tabla 11: Matriz de Evaluación Estructurada

CRITERIO	PERTINENCIA			CLARIDAD			AMPLITUD Y RELEVANCIA		
	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 1	EXP 2	EXP 3
01. El modelo garantiza alineación estratégica entre objetivos operativos y visión de impacto creativo a los objetivo a largo plazo.	100%	100%	100%	100%	80%	80%	100%	100%	80%
02. Los objetivos a largo plazo cumplen con parámetros SMART y priorizan 3-4 metas críticas para evitar dispersión.	100%	100%	100%	80%	100%	80%	100%	100%	100%
03. El proceso de planificación integra aportes multinivel (empleados, contratistas, docentes y estudiantes).	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
04. Los KPIs miden resultados tangibles (proyectos implementados) y procesos creativos (diversidad de ideas).	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%
05. Los KPIs están alineados con el plan de acción Institucional.	100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%
06. El modelo incluye mecanismos flexibles para reorientar recursos sin comprometer la visión global.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
07. Se fomenta cultura innovadora mediante experimentación, tolerancia al error y colaboración interdisciplinar.	100%	80%	100%	100%	80%	100%	100%	80%	100%
08. Las prioridades se comunican mediante herramientas visuales (matrices Hoshin) y canales bidireccionales.	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
09. Existen programas de capacitación en técnicas ágiles (design thinking, sprints creativos).	100%	80%	80%	100%	80%	80%	100%	80%	80%
10. El modelo contribuye a evaluar la contribución de la Institución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de las actividades	100%	80%	100%	100%	80%	100%	100%	80%	100%
11. El modelo propuesto, en general, es viable para su implementación en la Institución	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RESULTADO	100%	95%	98%	98%	93%	91%	100%	95%	96%

Fuente: Elaboración propia basado en (Bermeo Giraldo, 2020)

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Al calcular el promedio de los puntajes que aparecen en los resultados de la tabla anterior, en la tabla 10 se muestra la clasificación general correspondiente a cada criterio.

Tabla 12: *Resultados finales por criterio*

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Pertinencia	98%
Claridad	94%
Amplitud y Relevancia	97%

Fuente: Elaboración propia basado en (Bermeo Giraldo, 2020)

Por último, las calificaciones obtenidas se expresan en porcentajes y se posicionan en una escala adimensional, lo que permite comparar y determinar el nivel alcanzado en cada uno de los aspectos evaluados y pertinencia del modelo, resultados que quedan claramente evidenciados en la tabla 11.

Tabla 13: *Escala de Valoración Adimensional para la Evaluación del Modelo*

ESCALA	SIGNIFICADO EN EL MODELO
0 0%	INEXISTENTE
1 0% - 20%	MUY BAJA
2 21% - 40%	BAJA
3 41% - 60%	MEDIA
4 61% - 80%	ALTA
5 81% - 100%	MUY ALTA

Fuente: Elaboración propia basado en (Bermeo Giraldo, 2020)

En el análisis de los criterios de pertinencia, claridad y amplitud/relevancia, se obtuvieron valores de 98%, 94% y 97%, respectivamente. Estos resultados, al ser comparados

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

con la escala de valoración predefinida, sitúan a los criterios en el nivel 5 de significancia, clasificado como “Muy alto”.

Este posicionamiento sugiere que los elementos del modelo en cuestión presentan un alto grado de fiabilidad, una claridad conceptual considerable y una pertinencia notable en relación con los objetivos planteados.

En atención a los resultados obtenidos en la validación realizada por expertos, los cuales se encuentran detallados en el Anexo [Evaluación del Modelo propuesto para el Laboratorio de Transformación Creativa], se presenta a continuación una tabla que responde a las observaciones formuladas por los especialistas.

Este recurso permite sistematizar y dar seguimiento a los comentarios y sugerencias emitidos, facilitando así la mejora continua del modelo propuesto.

Los expertos evalúan positivamente los criterios claves del modelo propuesto:

¿Los KPIs miden resultados tangibles (proyectos implementados) y procesos creativos (diversidad de ideas) ?: Los KPI son consistentes en términos de rendimiento según los objetivos y actividades diseñadas.

¿Los KPIs están alineados con el plan de acción Institucional?: Los expertos dan una calificación “Muy alta “en este criterio lo que indica que cada una de las actividades apuntan a los indicadores de desempeño institucional.

¿Las prioridades se comunican mediante herramientas visuales (matrices Hoshin) y canales bidireccionales?: Se consideró que la herramienta visual cumple con la priorización de las actividades planteadas.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

El modelo propuesto, en general, es viable para su implementación en la

Institución: Considerando uno de los criterios más importante los expertos validan el modelo propuesto para el Laboratorio de Transformación Creativa con una calificación “Muy alta”.

Además, manifestaron es sus comentarios que la propuesta es un muy buen ejercicio para su desarrollo.

En la tabla 12 se comparte todos los cometarios de los tres expertos, dando respuesta, en la discusión de este estudio se amplía un poco más la información de cada uno de ellos.

Tabla 14: *Respuesta a comentarios de expertos*

COMENTARIOS	RESPUESTA A COMENTARIOS
Cambiar la orientación del texto de los objetivos anuales es difícil de leer en ese sentido, invertir 180°	Se hace el cambio pertinente de ala matriz
La matriz inicialmente puede generar algún tipo de duda, pero una vez se identifican las correlaciones la matriz resulta ser una herramienta muy práctica.	
Como se puede medir "Comunidad de niños y jóvenes impactados a partir del desarrollo de semilleros y programas vocacionales de investigación y extensión".	Si bien es un indicador del plan de acción institucional, este se puede medir por las diferentes actividades programadas desde las iniciativas del modelo y de las que ya se encuentran implementadas
Los objetivos cumplen con los parámetros SMART, recomiendo para la presentación del documento final o informe de validación de instrumentos, incluir el significado de la sigla SMART en indicadores (Specific, etc.) esto permitirá a quien revise el trabajo cerrar cualquier tipo de duda con relación a la completitud de información por parte de los validadores.	En el apartado 4.2.4 "Indicadores de desempeño" se hace claridad de las siglas SMAR.
No se mencionan Empleados y contratistas pero esta implícito al ser institucional	
Las actividades descritas pueden ser desarrolladas con aportes multinivel	con al menos dos dependencias institucionales, lo cual contribuye a la articulación mencionada en el planteamiento del problema como una necesidad.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN
CREATIVA

COMENTARIOS	RESPUESTA A COMENTARIOS
Los KPI son consistentes en términos de rendimiento según los objetivos y actividades diseñadas.	
Recomiendo incluir en el documento final los componentes del Plan de Desarrollo para que el lector identifique la sincronización de los KPI con las acciones institucionales.	Los componentes del Plan de Desarrollo institucional fueron incluidos en el documento
Recomiendo incluir en la validación del instrumento la visión de la IUPB para establecer la conexión directa de las actividades planificadas.	La visión institucional fue incluida en el apartado 6.2 <i>Diseñar un modelo de gestión estratégica adaptado, basado en enfoques reconocidos teóricos producto de una revisión de literatura.</i>
El programa anual de talleres y seminarios abiertos lo permitiría dejándolo explícito en el texto del documento	En texto de la investigación esta descrito cuantos talleres y seminarios se deberían implementar anualmente en el documento.
Se observa que las actividades integran características	
La matriz permite identificar la priorización	
Sugiero se explique en el texto en torno a programa anual de talleres y seminarios abiertos	En texto del estudio esta descrito cuantos talleres y seminarios se deberían implementar anualmente.
Recomiendo ampliar la información de la matriz con las técnicas ágiles para el desarrollo de las actividades.	
Si bien las actividades se pueden relacionar con los ODS, recomiendo ampliar en los descriptores de las actividades con dicha articulación.	
La propuesta es un muy buen ejercicio para su desarrollo.	

7. DISCUSIÓN

La presente sección discute los principales hallazgos del estudio a la luz del diagnóstico, los objetivos planteados y la literatura revisada. El Laboratorio de Transformación Creativa surge como respuesta a la necesidad identificada en el Plan de Desarrollo 2019-2022 “La Transformación Continúa”, específicamente en el proyecto Gestión del ocio productivo para la creatividad y la innovación. Si bien en este contexto se implementó un modelo pedagógico, no se identificó un modelo de gestión que permitiera ejercer control, trazabilidad y seguimiento sobre las actividades desarrolladas en dicho espacio.

En este sentido, se analizan los resultados obtenidos en torno al papel del Laboratorio de Transformación Creativa en la Institución Universitaria Pascual Bravo, así como los retos identificados en su gestión y las oportunidades de mejora que ofrece la implementación de un modelo estratégico basado en el método Hoshin Kanri. De acuerdo con los hallazgos, el laboratorio desempeña un rol relevante en la formación integral de los estudiantes, promoviendo la creatividad, el trabajo en equipo y la generación de proyectos interdisciplinarios. Sin embargo, persisten desafíos importantes, entre los que destacan la integración con los programas académicos, la diversificación de actividades y la ausencia de herramientas sistemáticas para evaluar su impacto institucional.

Por consiguiente, la discusión no solo interpreta el significado de estos hallazgos, sino que también los sitúa en el contexto académico, contrastándolos con la literatura existente y proponiendo recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de los espacios de innovación educativa en la educación superior. Escobar (2024) expresa que cuando se habla de un modelo de gestión es indispensable hablar a su vez de una planeación estratégica como

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

una herramienta de dirección y responde a preguntas como: ¿Hacia dónde vamos? ¿Quiénes somos? y ¿Dónde estamos? es mirar hacia el futuro, con unos objetivos claros y decisiones adelantadas; pero el Laboratorio diseña actividades que no son medidas por los impactos que ellas generan si no por las personas atendidas directamente, tal como se muestra en las tablas del diagnóstico.

De esta manera, la propuesta de un modelo de gestión estratégica fundamentado en el método Hoshin Kanri se presenta como una oportunidad para optimizar la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades del laboratorio, alineándolas con los objetivos institucionales y potenciando su impacto en la comunidad universitaria.

- Comparación con literatura

Cada modelo de gestión es diferente y quizás no todos se puedan adaptar a Instituciones de educación superior, es por esta razón que algunos se enfocan más desde la satisfacción de los usuarios, mientras que otros modelos como el de Hoshin Kanri tiene un enfoque desde lo misional, sin perder de vista las pequeñas actividades, teniendo una mirada desde lo general a lo específico, permitiendo la articulación de diferentes áreas. Por otro lado, Huertas López et al., (2020) habla que los cuatro pilares principales para realizar un modelo de gestión que son una estrategia, ayudando a identificar el horizonte de la organización; una ejecución que ayude al cumplimiento de los objetivos; una cultura que inspire el buen desempeño y una estructura flexible que ayude a la implementación y cambio de los modelos de gestión.

- Implicaciones prácticas

La implicación que tiene este modelo de gestión es encuentran aspectos a mejorar y no

solo en la parte de recurso físico, sino también en algunos aspectos relacionados con la ejecución (Nino 2007).

La articulación con diferentes dependencias permite que la co-creación sea una herramienta productiva en la ejecución de las actividades que se diseñaron para este modelo; por otra parte, el Laboratorio aporta al cumplimiento del plan de acción institucional de manera directa, generando así una trazabilidad que permite tomar decisiones en torno al mejoramiento continuo de este espacio.

Con este modelo se permite identificar las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden presentar en las actividades planteadas. Así mismo permite realizar una planeación estratégica estructurada teniendo como fin unos objetivos específico y controlada por medio de indicadores de desempeño.

- Limitaciones identificadas

El examen del entorno Institucional junto con la revisión de literatura, permite reconocer diversos desafíos asociados al modelo:

- La implementación del modelo puede generar resistencia al cambio, entendiendo que los procesos se vuelven más exhaustivos en la implementación del modelo.
- La falta de personal administrativo dificulta en la implementación del modelo, entendiendo que solo hay una persona para hacer toda la planeación y ejecución de las actividades del Laboratorio de Transformación Creativa.
- Puede existir dificultades en la articulación con otras dependencias de la Institución Universitaria lo que limita el impacto institucional del modelo.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Los cambios administrativos no ayudan a garantizar la implementación o continuidad del modelo.
- El uso de herramientas como la matriz del método Hoshin Kanri puede dificultar la apropiación y aplicación efectiva del modelo por parte del equipo del laboratorio por falta de conocimiento específico en gestión estratégica.
 - Estrategias de superación

El modelo formulado compone estrategias para superar estos retos, tales como:

- Acoger una cultura organizacional que esté orientada a la mejora continua y a la gestión estratégica.
- Vincular nuevos profesionales al Laboratorio de Transformación Creativa para la planeación y ejecución de las actividades incluyendo el modelo planteado.
- Validar nuevamente el modelo y adaptarlo según sea las necesidades del momento.

La contribución más significativa de este estudio se encuentra en la validación y adaptación de un modelo de gestión estratégica que responde a un problema planteado del Laboratorio de Transformación Creativa, pero puede ser adaptado a otras programas y dependencias de la Institución Universitaria Pascual Bravo. El estudio representa una contribución significativa al conocimiento no solo del Pascual Bravo sino también para otras instituciones del sector educativo.

- Sugerencias para futuras investigaciones

A partir de las limitaciones encontradas, se propone algunas líneas de investigaciones

futuras:

- Analizar las tecnologías emergentes que se pueden emplear para el desarrollo del modelo de una manera sistemática.
- Examinar la apreciación de los actores involucrados directos frente a la gestión estratégica.
- Investigar que espacios de instituciones de educación cuentan con Laboratorios creativos o espacios que tengan la misma finalidad de ocio productivo y que modelos de gestión implementa si es el caso.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El marco de gestión estratégica desarrollado para el Laboratorio de Transformación Creativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo ofrece una solución innovadora y pertinente a los desafíos identificados en la gestión y coordinación de este espacio, en relación con los objetivos institucionales, el estudio enfatiza la necesidad de una estructura organizativa bien definida que pueda planificar, supervisar y evaluar eficazmente las actividades del Laboratorio; por lo tanto este enfoque va más allá de considerar el Laboratorio como un simple espacio de experimentación creativa y ocio productivo, posicionándolo como un activo estratégico que aporta valor a la Institución Universitaria.

Mediante el análisis de los objetivos planteados, la investigación logró describir el estado actual de la gestión del Laboratorio, revisar modelos teóricos y prácticos de gestión relevantes para entornos educativos y creativos, y formular una propuesta adaptada a las necesidades y el contexto específicos de la Institución; la validación por parte de expertos en innovación educativa y administración, confirmó la relevancia y viabilidad del modelo propuesto; destacando su potencial para mejorar la integración del laboratorio con los programas académicos y dependencias de la Institución, ampliar la variedad de actividades ofrecidas e implementar mecanismos eficaces de evaluación de impacto. Los hallazgos señalan que el uso de herramientas como el método Hoshin Kanri puede ayudar a alinear las iniciativas del Laboratorio con la misión, visión y el plan de desarrollo de la universidad, fomentando la mejora continua y la toma de decisiones basadas en la evidencia, de igual manera, la incorporación de tecnologías digitales y el fortalecimiento de las capacidades de gestión estratégica se identifican como factores valioso para mantener la relevancia y sostenibilidad del Laboratorio

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

en un entorno académico cada vez más dinámico y complejo.

Sin embargo, el estudio reconoce ciertas limitaciones que deben abordarse en futuras aplicaciones, estas incluyen la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, la necesidad de capacitación continua del equipo y la posible resistencia al cambio organizacional, así mismo, la evaluación del impacto exige la creación de indicadores específicos y sistemas de información robustos para medir objetivamente el progreso y los resultados.

De cara al futuro, es recomendable investigar más a fondo el efecto del modelo en el desarrollo de las competencias transversales de los actores involucrados directos y explorar su adaptabilidad a otros espacios creativos dentro de la institución o universidades con contextos similares, también es relevante estudiar la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, en los procesos de gestión y evaluación del Laboratorio; finalmente, se recomienda fomentar una cultura organizacional que priorice el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, reconociendo al laboratorio como un socio estratégico en la transformación educativa y el cumplimiento de la misión y visión de la Institución.

En conclusión, el modelo de gestión estratégica presentado en este trabajo constituye una valiosa contribución al fortalecimiento del Laboratorio de Transformación Creativa, para evaluar periódicamente su progreso, alineándose con los desafíos y oportunidades presentes en el panorama de la educación superior colombiana y potenciando la capacidad del Laboratorio para influir positivamente en la formación integral de los estudiantes y el crecimiento Institucional.

9. REFERENCIAS

- Adequasys. (s.f.). *¿Qué son los indicadores de gestión?* Obtenido de Adequasys SIRH:
<https://adequasys.com/es/que-son-los-indicadores-de-gestion/>
- Alvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá: Dirección Nacional de Operaciones virtuales.
- ANECA. (2022). *Resultados de aprendizaje y procedimientos de aseguramiento de la calidad para la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas e instituciones, conforme al RD 640/2021 y al RD 822/2021*. Madrid: ANECA.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazán, L. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2), 8-17. Obtenido de <https://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/download/85/83>
- Bermeo Giraldo, M. C. (2020). *Comprensión del proceso de transferencia de resultados de investigación al mercado mediante dinámica de sistemas. Caso: Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia*. [Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa, Unoversidad Nacional de Colombia] Resopitorio UNAL. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78393>
- Carranza, J. P. (2018). Los Métodos de Planificación Estratégica - Un análisis comparativo de distintos métodos. En J. P. Carranza, *Los Métodos de Planificación Estratégica - Un análisis comparativo de distintos métodos* (págs. 28-39).
- Casani, F., Pérez Esparrells, C., & Rodríguez, J. (2010). Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social. *Revista Calidad en la Educación*, 256-281. Obtenido de <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/147/153>

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

Cervantes-López, M. J.-C. (2023). Gestión estratégica de la calidad para la mejora educativa en México. (Especial, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 28, 1298-1312.

Cortes, N. (1 de 2023). *¿Qué son los indicadores de gestión?* Obtenido de GeoVictoria:

<https://www.geovictoria.com/es-cl/blog/operaciones/que-son-los-indicadores-de-gestion/>

Escobar, I. (19 de 09 de 2024). *Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido

de QuestionPro Blog: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>

Escobar-Pérez, J. &.-M. (2008). La validación por juicio de expertos como método de validación

de contenido de un instrumento de medición. *Avances en Medición*, 27-36. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Fàbregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., & Paré, M. H. (2020). *Técnicas de*

investigación social y educativa. Editorial UOC. Obtenido de

[https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%20C%20bregues,%20Julio%20Meneses,%20David%20Rodr%20guez-G%20B3mez,%20Marie-](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%20C%20bregues,%20Julio%20Meneses,%20David%20Rodr%20guez-G%20B3mez,%20Marie-H%20A9l%20A8ne%20Par%20A9-T%20A9cnicas%20de%20investigaci%20B3n%20social%20y%20educativa-Editorial%20UOC%20(201)

[H%20A9l%20A8ne%20Par%20A9-](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%20C%20bregues,%20Julio%20Meneses,%20David%20Rodr%20guez-G%20B3mez,%20Marie-H%20A9l%20A8ne%20Par%20A9-T%20A9cnicas%20de%20investigaci%20B3n%20social%20y%20educativa-Editorial%20UOC%20(201)

[T%20A9cnicas%20de%20investigaci%20B3n%20social%20y%20educativa-](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%20C%20bregues,%20Julio%20Meneses,%20David%20Rodr%20guez-G%20B3mez,%20Marie-H%20A9l%20A8ne%20Par%20A9-T%20A9cnicas%20de%20investigaci%20B3n%20social%20y%20educativa-Editorial%20UOC%20(201)

[Editorial%20UOC%20\(201](https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%20C%20bregues,%20Julio%20Meneses,%20David%20Rodr%20guez-G%20B3mez,%20Marie-H%20A9l%20A8ne%20Par%20A9-T%20A9cnicas%20de%20investigaci%20B3n%20social%20y%20educativa-Editorial%20UOC%20(201)

Fucci, M. (2006). Modelo de gestión de los servicios informativos para optimar la cooperación y

las relaciones interinstitucionales de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias*

Sociales, 173-185. Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182006000100014&script=sci_abstract)

[95182006000100014&script=sci_abstract](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182006000100014&script=sci_abstract)

Función Pública. (27 de Junio de 2013). Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Gallo-León, J.-P. (2018). Los cuatro espacios: un modelo para la organización física de la biblioteca. *Anuario ThinkEPI*, 104-112. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324837954_Los_cuatro_espacios_un_modelo_para_la_organizacion_fisica_de_la_biblioteca
- García, M. J. (s.f.). *Instituto internacional de costos*. Obtenido de <https://intercostos.org/documentos/congreso-08/205.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 165-177.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Obtenido de https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/66724367/12e70c74-a8e4-4b15-888e-7cc69d8139bb/full_text.pdf
- Institucion Universitaria Pascual Bravo*. (2025). Obtenido de Plan de acción.
- Jiménez, W. F. (2018). Modelo de gestión por procesos en las universidades del Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN
CREATIVA

- Jochumsen, H., Hvenegaard Rasmussen, C., & Skot-Hansen, D. (2012). The four spaces – a new model for the public library. *New Library World*(11/12), 586-597. doi:
<https://doi.org/10.1108/03074801211282948>
- Laoyan, S. (8 de 02 de 2025). *Hoshin Kanri: qué es y cómo implementarlo en tu empresa*.
Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/hoshin-kanri>
- López-Meneses, E., Cobos Sanchiz, D., Martín Padilla, A. H., Molina García, L., & Jaén
Martínez, A. (. (2018). *IV Congreso Virtual Internacional sobre Innovación Pedagógica y
Praxis Educativa INNOVAGOGÍA 2018: Libro de actas. 20, 21 y 22 de marzo de 2018*.
AFOE. Asociación para la Formación, el Ocio y el Empleo AFOE. Asociación para la
Formación, el Ocio y el Empleo.
- Lozano Moncada, C. A. (2018). *Laboratorios de fabricación digital para la formación de
estudiantes de educación superior: fomento de la creatividad y el aprendizaje mediante
tecnologías digitales y electrónicas*. Cali, Colombia.
- Niño, M. J. (2017). *Modelo de Gestion para el Laboratorio de docencia de la Universidad del
Valle sede Cartago*. Manizalez: [Trabajo de Maestria, Universidad Nacional de colombia]
Repositorio UNAL.
- Orbe, A., Limaico, L., Terán, J., & Limaico, N. (6 de 2022). Modelo de gestión estratégica para
el Observatorio de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo. *Boletín de
Coyuntura*(33), 16-26. Obtenido de
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1673>
- Ortega, K. (24 de 02 de 2024). *World Campus, Saint Leo University*. Obtenido de
<https://worldcampus.saintleo.edu/blog/modelos-de-gestion-estrategica-mas-importantes>

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

- Pascale, P., Romiti, M., & Bedoya, A. (2022). *Soluciones ciudadanas que funcionan: El método de los Laboratorios de Innovación Ciudadana*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).
- Pedrozo-Conedo, Z. E.-D. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 125-133.
- Perez, M. M. (23 de 06 de 2023). *Tipos de indicadores de gestión y ejemplos para el éxito de tu negocio*. Obtenido de Kawak Blog:
https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/tipos-indicadores-gestion-ejemplos
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo* (Edición actualizada y aumentada, 9.^a edición ed.). Barcelona: Ediciones Deusto. Obtenido de
https://www.planetadelibros.com.ar/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf
- Pública, D. A. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Manual Institucional, Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true>
- República, P. d., Administrativa, A. C., Comunicaciones, M. d., Planeación, D. N., & Funció, D. A. (12 de 2012). *Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.
- Roberto S. Kaplan, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integrado. *Asana*.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN
CREATIVA

Roncancio, G. (s.f.). *Indicadores de gestión: tipos y ejemplos*. Obtenido de Pensemos:

<https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>

Ronquillo Murrieta, G. V. (29 de 04 de 2023). *Modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes*. Obtenido de Zenodo:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10420471>

Santos Alves e Araújo, J. d. (2022). *Indicadores para la evaluación del desempeño docente en Educación Superior. Perspectiva del cuerpo académico de la Universidad Estadual de Montes Claros, Brasil*. (Tesis Doctoral, Universidad de Granada) Repositorio UG.

Obtenido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/77986>

Serna, H. G. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogota: 3R Editores.

Sistema unico de informacion normativa. (18 de Octubre de 2012). Obtenido de Sistema unico de informacion normativa: [https://www.suin-](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1684507)

[juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1684507](https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1684507)

Tejedor, S. (2018). Prólogo. En S. Tejedor, *Experiencias pedagógicas e innovación educativa. Aportaciones desde la praxis docente e investigadora*. Barcelona: Editorial Octaedro.

Terreros, D. (20 de 01 de 2023). Obtenido de HubSpot Blog:

<https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>

Zapata Rotundo, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45), 1-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN
CREATIVA

Zendesk. (2023). *Contrato principal de servicios*. Zendesk. Obtenido de

<https://www.zendesk.es/company/agreements-and-terms/main-services-agreement-2023-06-01/>

Zurbriggen Cristina, G. L. (2020). Laboratorios de Transformación para un Futuro Sostenible.

Dialnet, 127-143.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

ANEXOS

Evaluación del Modelo propuesto para el Laboratorio de Transformación Creativa

CRITERIO	EXPERTO	PERTINENCIA	CLARIDAD	AMPLITUD Y RELEVANCIA	COMENTARIOS
01. El modelo garantiza alineación estratégica entre objetivos operativos y visión de impacto creativo a los objetivo a largo plazo.	Experto 1	5	5	5	Cambiar la orientación del texto de los objetivos anuales es difícil de leer en ese sentido, invertir 180°
	Experto 2	5	4	5	La matriz inicialmente puede generar algún tipo de duda, pero una vez se identifican las correlaciones la matriz resulta ser una herramienta muy práctica.
	Experto 3	5	4	4	
02. Los objetivos a largo plazo cumplen con parámetros SMART y priorizan 3-4 metas críticas para evitar dispersión.	Experto 1	5	4	5	Como se puede medir "Comunidad de niños y jóvenes impactados a partir del desarrollo de semilleros y programas vocacionales de investigación y extensión".
	Experto 2	5	5	5	Los objetivos cumplen con los parámetros SMART, recomiendo para la presentación del documento final o informe de validación de instrumentos, incluir el significado de la sigla SMART en indicadores (Specific, etc.) esto permitirá a quien revise el trabajo cerrar cualquier tipo de duda con relación a la completitud de información por parte de los validadores.
	Experto 3	5	4	5	
03. El proceso de planificación integra aportes multinivel (empleados, contratistas, docentes y estudiantes).	Experto 1	5	5	5	No se mencionan Empleados y contratistas pero esta implícito al ser institucional
	Experto 2	5	5	5	Las actividades descritas pueden ser desarrolladas con aportes multinivel
	Experto 3	5	5	5	

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

CRITERIO	EXPERTO	PERTINENCIA	CLARIDAD	AMPLITUD Y RELEVANCIA	COMENTARIOS
04. Los KPIs miden resultados tangibles (proyectos implementados) y procesos creativos (diversidad de ideas).	Experto 1	5	5	5	Los KPI son consistentes en términos de rendimiento según los objetivos y actividades diseñadas.
	Experto 2	5	5	5	
	Experto 3	5	4	5	
05. Los KPIs están alineados con el plan de acción Institucional.	Experto 1	5	5	5	Recomiendo incluir en el documento final los componentes del Plan de Desarrollo para que el lector identifique la sincronización de los KPI con las acciones institucionales.
	Experto 2	5	5	5	
	Experto 3	5	5	5	
06. El modelo incluye mecanismos flexibles para reorientar recursos sin comprometer la visión global.	Experto 1	5	5	5	Recomiendo incluir en la validación del instrumento la visión de la IUPB para establecer la conexión directa de las actividades planificadas.
	Experto 2	5	5	5	
	Experto 3	5	5	5	
07. Se fomenta cultura innovadora mediante experimentación, tolerancia al error y colaboración interdisciplinar.	Experto 1	5	5	5	El programa anual de talleres y seminarios abiertos lo permitiría dejándolo explícito en el texto del documento
	Experto 2	4	4	4	Se observa que las actividades integran características
	Experto 3	5	5	5	
08. Las prioridades se comunican mediante herramientas visuales (matrices Hoshin) y canales bidireccionales.	Experto 1	5	5	5	La matriz permite identificar la priorización
	Experto 2	5	5	5	
	Experto 3	5	5	5	

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LABORATORIO DE TRANSFORMACIÓN CREATIVA

CRITERIO	EXPERTO	PERTINENCIA	CLARIDAD	AMPLITUD Y RELEVANCIA	COMENTARIOS
09. Existen programas de capacitación en técnicas ágiles (designó thinking, sprints creativos).	Experto 1	5	5	5	Sugiero se explique en el texto en torno a programa anual de talleres y seminarios abiertos
	Experto 2	4	4	4	Recomiendo ampliar la información de la matriz con las técnicas ágiles para para el desarrollo de las actividades.
	Experto 3	4	4	4	
10. El modelo contribuye a evaluar la contribución de la Institución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a través de las actividades	Experto 1	5	5	5	
	Experto 2	4	4	4	Si bien las actividades se pueden relacionar con los ODS, recomiendo ampliar en los descriptores de las actividades con dicha articulación.
	Experto 3	5	5	5	
11. El modelo propuesto, en general, es viable para su implementación en la Institución	Experto 1	5	5	5	
	Experto 2	5	5	5	La propuesta es un muy buen ejercicio para su desarrollo.
	Experto 3	5	5	5	