

Gestión del cambio: el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior

Change management: the new challenge to improve the quality of higher education

Gerenciamento da mudança: o novo desafio para melhorar a qualidade da educação superior

Carmen Mayerly Barajas Anaya (1)
mayitica_16@hotmail.com

Alfredo Orduz Ardila (2)
aoasd@hotmail.com

(1) Unidades Tecnológicas de Santander *Bucaramanga, Colombia (2) Uniciencia. *Bucaramanga, Colombia

Artículo recibido en junio 2019 y publicado en septiembre 2019

RESUMEN

El desarrollo de cada una de las funciones que se dan dentro de la universidad, puede ser interpretada desde su Gestión, entendida como un proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y extensión y los recursos financieros, humanos y físicos, para lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad, que se traducen en calidad y excelencia institucional. El objetivo del estudio fue establecer una serie de lineamientos para alcanzar la calidad de las universidades, mediante la gestión de cambio. Investigación basada en el enfoque cualitativo del paradigma interpretativo-fenomenológico, e investigación documental, donde se revisaron y analizaron las distintas posturas teóricas con respecto al tema, que derivaron en una serie de lineamientos que guiaran el proceso de cambio para el logro de la calidad, como uno de los principales desafíos de las Instituciones de Educación Superior actualmente.

Palabras clave: Calidad; gestión de cambio; educación superior; desafíos; excelencia académica

ABSTRACT

The development of each of the functions that are given within the university, can be interpreted from its Management, understood as a relevant process that allows to operate and develop teaching efficiently, research and extension and financial, human and physical resources, to achieve relevant results for the institution and society, which translate into quality and institutional excellence. The objective of the study was to establish a series of guidelines to achieve the quality of universities, through change management. For this purpose, a methodology based on the qualitative approach of the interpretative-phenomenological paradigm was used, with a type of documentary research, where the different theoretical positions with respect to the subject were reviewed and analyzed, which derived in a series of guidelines to guide the process of change for the achievement of quality, as one of the main challenges of Higher Education Institutions currently.

Key words: *Quality; change management; higher education; challenges; academic excellence*

RESUMO

O desenvolvimento de cada uma das funções que se dão dentro da universidade, pode ser interpretada desde seu gerenciamento, entendida como o processo pertinente que permite operar e desenvolver eficientemente a docência, a pesquisa e a extensão e os recursos financeiros, humanos e físicos, para alcançar resultados relevantes para a instituição e a sociedade, que se traduzem em qualidade e excelência institucional. O alvo do estudo foi estabelecer uma série de diretrizes para alcançar a qualidade das universidades, por meio do gerenciamento da mudança. Pesquisa baseada no enfoque qualitativo do paradigma interpretativo fenomenológico, e pesquisa documental, onde se revisaram e analisaram as diferentes posturas teóricas de acordo ao tópico, que derivaram em um conjunto de lineamientos que guiaram o processos de mudança para conseguir a qualidade, como um dos principais desafios das instituições de educação superior atuais.

Palavras chave: *qualidade; gerenciamento da mudança; educação superior; desafios; excelência acadêmica*

INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio aunada al ámbito educativo superior implica el adelanto de planes y programas dirigidos a mejorar las tres principales funciones que se dan dentro de la universidad: la docencia, la investigación y la extensión, esto con el objeto de mejorar no solo la comunicación entre las personas involucradas en la enseñanza y el aprendizaje sino también de fortalecer los roles que cada uno de ellos cumple dentro

del sistema. Además de proporcionar la capacitación adecuada para disminuir la resistencia al cambio y generar líneas estratégicas que optimicen la organización de las funciones de la universidad.

En este orden de ideas, se puede afirmar que el desarrollo de cada uno de los procesos universitarios se puede interpretar desde su Gestión, entendida como un proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad (Sánchez, 2016), con el objeto de alcanzar los estándares de calidad que demanda el Estado, en consonancia con los requerimientos que esta materia han planteado los organismos internacionales.

Al respecto se puede afirmar que la calidad es un tema que traspasó las fronteras de las industrias y las empresas prestadoras de servicios al sector educativo, apuntando hacia la excelencia académica bajo el precepto de perfección y transparencia del proceso pedagógico, situación que lo ha conducido a buscar, generar y consolidar estrategias que respondan a los estándares de aseguramiento y acreditación de la calidad, que le garanticen la obtención de la certificación requerida para su funcionamiento.

Tal como lo ha planteado la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO- (2005) cuando indica que dentro de los principios básicos que garantiza la calidad educativa se encuentra “el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando” (p.2).

Además para lograr esta meta debe valerse de las herramientas que proporciona la planificación estratégica vista desde la gestión educacional, a fin de alcanzar dichos

estándares, mediante el desarrollo una serie de acciones planificadas a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cabe destacar que el PEI debe estar diseñado para responder a las políticas tanto de la Universidad como del Estado, ya que tal como lo plantea Cantú (2017), la reformulación de la gestión universitaria “está convocada a reconvertir sus procesos en el marco de la perspectiva de la calidad, la mejora continua y la competitividad” (p. 142), entendiendo que la excelencia educativa no se adquiere ni se mejora, sino que es un proceso continuo de reconstrucción.

En otras palabras tal como lo señala López (2006) “la calidad es un concepto relativo asociado al proyecto institucional, a sus objetivos, finalidades y resultados, a su eficiencia y costo, a su aptitud para cumplir su compromiso social o bien para satisfacer las necesidades de sus usuarios, destinatarios o clientes” (p. 38), por lo cual se puede afirmar que la gestión proporcionará los insumos precisos para determinar el impacto de los planes y programas que la universidad ha desarrollado para disminuir las desigualdades educativas.

Esto con el objeto de alcanzar mejores niveles de calidad, consolidar y reconstruir oportunamente el sistema de aseguramiento de la calidad y ofrecer mejores oportunidades educativas, mediante el fortalecimiento de competencias individuales y colectivas que fortalezcan la autonomía institucional, tal como se sistematiza en la siguiente figura.

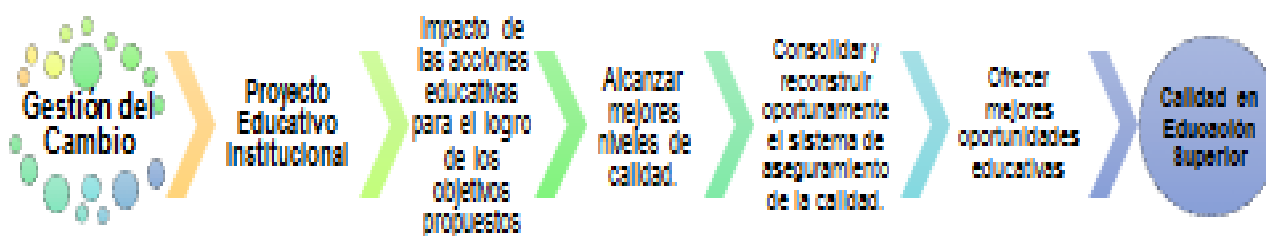


Figura 1. Elementos para lograr la calidad en Educación Superior

En consecuencia, la gestión del cambio como desafío para mejorar la calidad de la educación superior requiere según Elmore, 2010, citado por Aziz (2018) “el desarrollo de un aprendizaje profundo y sostenido de la propia organización, sus prácticas, su cultura y creencias en relación a lo que adultos y alumnos pueden aprender, sus modelos de trabajo y sus procesos conducentes a generar acciones colectivas” (p.12). Lo que quiere decir que una educación de calidad comprende la formación integral de los individuos, sintetizada en la capacidad que éste desarrolla para construir un proyecto personal socialmente valioso, que se aplique en la práctica para atender las diversas situaciones y problemas a los que se pueda enfrentar a lo largo de su vida y contribuir no sólo a competencias que exige el currículo de la universidad, sino también al contexto real.

En este sentido, la gestión del cambio para construir la excelencia posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación del ser humano, como individuo pleno consigo mismo y con su entorno hacia el bien común. (Garbanzo, 2016, p. 68-69).

En otras palabras, la calidad en las instituciones de educación superior deriva de la dimensión práctica del pensamiento lógico y reflexivo adquirido del proceso de formación profesional, donde no se excluye su vinculación con las necesidades del presente y asume que el conocimiento es parte importante de la existencia humana. Por consiguiente, el desafío de la gestión del cambio para lograr la calidad en la Educación Superior, debe ser la construcción permanente de este atributo, asumiendo la responsabilidad social de la universidad, en el marco concreto de su realidad, para formar profesionales con competencias y capacidades que respondan a las demandas en una sociedad globalizada.

En este orden de ideas para los fines de este estudio surge la siguiente interrogante ¿Cómo la gestión del cambio puede elevar los estándares de calidad de las instituciones de educación superior?, para dar respuesta a esta pregunta se ha

planteado como propósito establecer una serie de lineamientos que indiquen como alcanzar la calidad de las instituciones de Educación Superior, a través de la gestión de cambio.

MÉTODO

Estudio bajo el enfoque cualitativo, entendido según Castillo y Yépez (2017) como “una manera de entender la realidad en su esencia tal como las presentan las personas, más allá del establecimiento de medidas cuantitativas de sus características, atributos y conductas, tiene como propósitos la comprensión y la interpretación de la realidad” (p. 4). Por tanto, se orienta a conocer analizar e interpretar las cualidades de un fenómeno. Adicionalmente el estudio se inscribe dentro del paradigma fenomenológico, ya que el mismo, se basa en la interpretación, la comprensión, el significado y la acción, donde se estudian casos concretos porque le interesa descubrir la esencia y la experiencia concreta.

Por ello para los fines del estudio se aplicó el tipo de investigación documental, “con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medio impresos, audiovisuales o electrónicos” (UPEL; p. 15). En consecuencia el estudio refleja conceptualizaciones, reflexiones, recomendaciones y criterios propuestos por el autor en atención a la gestión del cambio, como el nuevo desafío para mejorar la calidad de la educación superior.

Para el procedimiento utilizado en primer lugar se realizó un aqueo documental, en centros de documentación, de referencias relacionadas con temas afines, similares, iguales o que permitieran la contrastación y comparación con los aspectos asociados tanto a nivel nacional, como internacional con la Gestión del cambio, la educación universitaria, los desafíos de la educación superior, la calidad educativa, entre otros argumentos relevantes para construir el soporte teórico de la investigación.

Cabe destacar que para dicho arqueo se consideró publicaciones de los últimos 10 años, de revistas indexadas, tesis de grado y textos académicos de editoriales reconocidas, entre documentos de interés de los investigadores, de los cuales se efectuó la lectura detallada y minuciosa, que permitió la interpretación del discurso de cada autor, a fin de extraer de cada una de ellas los puntos más significativos para construir el análisis y obtener los argumentos que soportan esta investigación.

De igual manera, dentro de los espacios virtuales, se revisaron fuentes electrónicas de carácter nacional e internacional, de los últimos 10 años, publicadas en revistas digitales indexadas, tesis de grado, documentos internacionales emitidos por organismos reconocidos en el ámbito de la Educación Superior y universitaria que han marcado pauta en relación a la gestión del cambio social dentro del ámbito educativo y la calidad de la educación, entre otros espacios que han manejado y divulgado información asociada con el tema objeto de la presente investigación.

Una vez realizada la lectura tanto de las fuentes impresas, como de las electrónicas se seleccionaron un aproximado de 30 referencias, con especial énfasis en los últimos 6 años de su publicación, que resultaron de relevancia para cada uno de los temas propuestos dentro del estudio.

La revisión el análisis y la interpretación de cada una de las lecturas realizadas permitió redactar el discurso desde la comparación, la contrastación, la interpretación y el análisis de las distintas posturas teóricas que manejaron los autores seleccionados en relación a esta materia, a fin de construir los lineamientos propuestos dentro del propósito, con la visión crítica de los investigadores, para finalmente plantear las conclusiones correspondientes. En consecuencia continuación se describen cada uno de los subtemas que surgieron durante la investigación documental y que conforman el sustento teórico que fundamenta los lineamientos propuestos.

La Gestión del Cambio

Para iniciar una disertación acerca de la conceptualización que para los fines de estudio se adjudicará a la gestión del cambio es necesario iniciar asumiendo que el cambio refiere el proceso de transformación o metamorfosis que sufre un elemento, producto de la acción directa o indirecta de una serie de factores que pueden ser de carácter interno o externo, pero que en definitiva se manifiestan a través de la variación del fenómeno que se estudia y que representa la alteración, evolución del elemento.

Adicionalmente si se habla de gestión, la misma tiende a identificar los aspectos asociados con la coordinación de las actividades de diseño o planificación, organización, ejecución, evaluación seguimiento y control que implica la realización óptima de una tarea específica y por ende alcanzar los niveles de calidad deseados. Por lo tanto combinar ambas acepciones trae como consecuencia pensar que la gestión del cambio constituye el tipo de transformación que se ejecuta en las acciones de coordinación de la tarea para optimizar los procesos que derivan en el logro de los objetivos o metas propuestas dentro de una organización, empresa o institución.

En este sentido, tal como lo señala Azis (2018) “a partir de esta realidad, gestionar el cambio parece una tarea inevitable para cualquier profesional que busque una mejora continua en la organización en la que despliegue algún tipo de liderazgo, buscando convertirla en una organización que aprende” (p.4), esto con la finalidad de alcanzar ciertos niveles de calidad y desafiar a las instituciones hacia la búsqueda constante de elementos que definan el progreso de ella.

Por ende si lo relacionamos al ámbito de la Educación Universitaria estos cambios están influenciados por uno principal que es el cambio de paradigma educativo, ahora centrado en el alumno y en el aprendizaje, lo que está reconfigurando los escenarios universitarios propiciando nuevas exigencias de calidad, pertinencia y eficiencia de los actores y los programas educativos. (Cantú, 2017), tal como actualmente se concibe en los Proyectos Educativos Institucionales que realizan y adoptan las universidades. Por

ello si la finalidad de la gestión es subyugar y dirigir el destino de una institución se deben concretar una serie de estrategias que garanticen la ejecución adecuada del plan de mejora u optimización de los procesos que se dan dentro de la universidad.

En este sentido, Sánchez (2016) ha planteado que “esta se puede realizar en el marco de la planeación estratégica, definida como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la institución” (p. 52), para así realizar el análisis sistémico del ambiente interno y externo de la institución, para identificar los aspectos que favorecen o dificultan su adecuado empleo en el curso de acciones estratégicas. Por estas razones los actores del proceso deben involucrarse activamente y brindar un espacio para la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa, “haciendo énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades” (Sánchez, 2017; p. 53),

Por otra parte, la gestión de cambio en el contexto de la Educación Superior deviene en el estudio de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que se manifiestan en cada una de las funciones que se cumplen dentro de la universidad, con el objeto de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y alcanzar el nivel de excelencia que se requiere para lograr la competitividad de la institución dentro de los estándares de calidad de las universidades de la región.

Al respecto, Sánchez (2017) explica que la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior se presenta como un proceso dinámico, “continuo y permanente en el análisis y discusión para la toma de decisiones, además es un proceso participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico, reflexivo, estructurado en varios momentos” (p.53). Dentro de los momentos que se deben desarrollar para lograr un cambio exitoso, se pueden mencionar los plantados por Casas (2016) y que se resumen en la siguiente figura.



Figura 2. Pasos para lograr la Gestión de Cambio

Al respecto, se puede decir que cada uno de estos momentos se describe según los siguientes planteamientos:

- **Diagnóstico:** Aquí se deben identificar las necesidades, a fin de entender que tan lista está la institución para someterse a un proceso de cambio.
- **Preparación:** Consiste en generar un plan de acción para sensibilizar e involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio, contemplando acciones concretas, las metas que se desean alcanzar, además los recursos humanos y financieros. Adicionalmente es necesario concertar una persona que líder de todo el proceso.

- **Ejecución:** Este momento consiste en Implementar y hacer seguimiento del plan de acción formulado, para ello se debe contar con un cronograma concreto para poder hacer reales las ideas y planes propuestos.
- **Mantenimiento:** Este momento se ejecuta con la finalidad de mantener y nutrir el cambio como respuesta acertada, para replanificar y optimizar el proceso.

De tal manera, que dichos momentos permiten formular estrategias en diferentes tiempos para responder a condiciones histórico sociales concretas y a los desafíos que se muestran tanto externos, como internos en el lugar donde se desenvuelve y cuyos resultados requieren de seguimiento, control y evaluación permanente. En consecuencia, gestionar cambios, tal como lo señala Azis (2018) depende, en gran medida, de entender y transformar una cultura que implica, entre otras cosas, creencias preexistentes enraizadas en el quehacer institucional, ya que con ello se podrá lograr la transformación que se persigue.

Calidad Educativa

Referir la calidad educativa constituye un sinónimo de excelencia académica, la cual se ve reflejada dentro de las instituciones de Educación Superior en el logro de los objetivos propuestos dentro del Proyecto Educativo Institucional, en la calidad académica de sus estudiantes, la calidad profesional de sus egresados, entre otros aspectos que determinan dicha excelencia.

Al respecto, la Calidad en Educación Superior puede ser vista desde diferentes vertientes, entre las que se encuentran: excelencia o excepcionalidad, perfección, cumplimiento o congruencia con el propósito institucional, transformación del estudiante, cota mínima, valor contra costo y mejoramiento continuo. (Silva, Bernal y Hernández, 2014).

Tomando en consideración esta postura, se puede afirmar que referir la calidad universitaria como excelencia acude a la diferenciación exclusiva del aglutinado general que agrupa a las demás instituciones, sin embargo este indicador genera falta de equidad, igualdad y justicia social, los cuales son elementos fundamentales actualmente demanda la sociedad.

Adicionalmente, si se toma como sinónimo de perfección, implica que no deben existir errores en el resultado final y por tanto no habrá oportunidad de corrección. En el caso de congruencia con el propósito permite llevar el control continuo del proceso para verificar que cumplan las metas deseadas, así se ratifica la autonomía universitaria, debido a que priva el interés general sobre el particular, pero si es asumida como la transformación del estudiante, decreta que cualidades del alumno deben mejorar continuamente a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte entenderla como valor contra costo implica adecuarse a los sistemas de registro calificado y acreditación, aplicable a gran parte de los países del mundo, beneficiando la movilidad estudiantil y la incorporación de los egresados en el campo laboral en el ámbito internacional.

Por estas razones, una vez considerados estos aspectos sería conveniente hablar de calidad como un proceso continuo que involucra cada uno de estos elementos, ya que tal como lo señala Casanova (2012), “el concepto de calidad es algo casi intangible, variable, dinámico, que cambia con el tiempo y con las personas que lo definen, con las ideologías, con las creencias y con los presupuestos pedagógicos de los que se parte” (p. 4). En otras palabras, la calidad debe ser considerada como un concepto transversal que trasciende hacia la excelencia como una propiedad dinámica, en constante construcción para mejoramiento sostenido del proceso educativo.

En consecuencia, el desafío de las instituciones de Educación Superior es establecer acciones de cambio continuas que fortalezcan los proyectos institucionales y los planes de estudio, a fin de cumplir con los estándares de calidad que demanda la educación en

un mundo globalizado y que dan respuesta a las necesidades de la sociedad moderna. En palabras de Delors (1996) “la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia” (p. 18).

En este orden de ideas se puede afirmar que la calidad en la Educación Superior está vinculada con la gestión universitaria en variados contextos, por una parte en relación con el modelo de formación por competencias, diseño curricular y el proceso de enseñanza aprendizaje y por la otra en atención a la evaluación del desempeño, la valoración de los aprendizajes y el perfil de los egresados, para mostrar competitividad en el campo laboral.

Esto es virtud de que tal como lo plantea la UNESCO (2005) “el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido” (p.2), aunado al papel que desempeña la educación en la promoción de valores y actitudes para la concreción de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del individuo.

Así la calidad educativa se ajusta a las características propias del currículo y a las particularidades de los actores del proceso educativo, con un modelo de formación basado en competencias bajo el enfoque crítico reflexivo, centrado en el estudiante y su contexto socio-cultural, ya que tal como lo señala la UNESCO (2009) los criterios de calidad deben reflejar como meta, estimular la innovación y la diversidad, para garantizar la excelencia en la enseñanza superior, con un personal docente y de investigación calificado, talentoso y comprometido con su labor educativa, tal como se aprecia en el gráfico que se presenta a continuación.



Figura 3. Calidad Educativa

En síntesis, la calidad educativa no se alcanza, se incrementa, mejora o se fortalece, sino que más bien es constituye un proceso en permanente reconstrucción y desarrollo, bajo una gestión de cambio adecuada, tal como lo señala Lacueva (2015) cuando expresa que ésta es “un concepto multidimensional, que posee muchas facetas relacionadas entre sí, y un concepto para nada estático, sino en continuo proceso de construcción” (p.52).

Por consiguiente, dentro de los desafíos de la educación superior en la búsqueda de la excelencia académica, está asumir la calidad, como sinónimo de construcción permanente de mejoras en el sistema, a través de la admisión de responsabilidad social

universitaria, en el marco de su contexto real y sus perspectivas profesionales, para egresar jóvenes con competencias que respondan a las demandas en un mundo globalizado e interconectado con las demás universidades del mundo.

Indicadores de Calidad Educativa

La gestión de cambio se asocia a la calidad educativa, ya que la aplicación adecuada de dichos cambios garantiza la excelencia académica e institucional, bajo la construcción y el desarrollo de un modelo de formación óptimo para el mejoramiento permanente del proceso educativo. De modo que la gestión proporcionará los insumos necesarios para que desde la educación se den a conocer los impactos de los programas y acciones que el sistema ha desarrollado para disminuir las desigualdades educativas y alcanzar los estándares de calidad y consolidar el sistema de aseguramiento.

En este sentido, en el ámbito de la Educación Superior surge a nivel internacional un sistema de aseguramiento de la calidad, cuyos procesos “pueden concentrarse en mecanismos de verificación del cumplimiento de estándares mínimos, previamente validados, o bien, comprender procesos internos de mejoramiento continuo en las propias instituciones” (Centro de Políticas Públicas UC, 2015; p. 2), esto como una manera de crear la relación entre las instituciones de educación superior y los gobiernos, en relación a la calidad de los procesos que se ejecutan y a los resultados que se adquieren. De esta forma se da respuesta a la necesidad de describir criterios válidos de comparación entre instituciones y planes de estudio, con la finalidad de certificar la legitimidad y la calidad de la oferta educativa a nivel nacional e internacional.

En consecuencia, para las instituciones de Educación Superior asegurar la calidad representa “un desafío permanente para cualquier sistema educativo en el contexto de la sociedad del conocimiento, la creciente internacionalización de la educación terciaria, y el aumento de cobertura y diversidad del sistema a nivel global” (Centro de Políticas

Públicas UC, 2015; p. 1). Así el aseguramiento de la calidad requiere establecer una serie de indicadores o criterios bajo los cuales operan las instituciones de educación superior, con validez internacional, que permita la movilidad estudiantil y la inserción laboral de sus egresados.

En este sentido, tomando como referencia los indicadores planteados por Delgado (2002), refiriendo el Proyecto Internacional de Indicadores de la Educación -INÉS- (1995), a continuación se proponen una serie de indicadores que determinan el logro y la construcción de la calidad educativa, tal como se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Características de los indicadores de Calidad Educativa

| Indicadores | Características |
|--|--|
| Contexto | Se refiere a las características del entorno que circunda a la institución, en atención a los aspectos demográficos, económicos, sociales y a las opiniones de los actores del proceso sobre la construcción de los estándares de calidad, para el aseguramiento. |
| Recursos | Refiere la disponibilidad, acceso y garantías de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los niveles de calidad requeridos |
| Procesos Educativos | Refiere el funcionamiento interno y las relaciones entre los individuos. Es decir, como se lleva a cabo el proceso de enseñanza, en relación al rol del docente, las estrategias que utiliza y como los estudiantes aprenden, al obtener las competencias deseadas según el plan curricular propuesto. |
| Rendimiento de los alumnos | Corresponde al sistema de valoración del desempeño estudiantil, en relación a las competencias y capacidades obtenidas durante su proceso de formación. |
| Relaciones entre educación y empleo | Refiere la calidad de los egresados al incorporarse satisfactoriamente al campo laboral según las competencias adquiridas. |
| Resultados de la enseñanza | Se hace referencia a los siguientes aspectos: Para los estudiantes , el progreso del proceso de formación y adquisición de competencias. Para el sistema de enseñanza , calidad del proceso, cantidad de graduandos, títulos universitarios otorgados. Para el nivel del mercado , nivel de formación, situación del empleo de los egresados |
| Costos | Corresponde a los gastos asociados con: fuentes de fondos educativos, participación en la educación, tiempo de enseñanza, procesos escolares, recursos humanos, I+D educativo |

Sobre la base de los indicadores propuestos en el cuadro anterior se puede afirmar que éstos representan la clave para reflejar el tipo de calidad que tiene el sistema educativo, es decir, su cumplimiento determina si la calidad educativa es óptima, pero si no, es un indicativo de que se deben replantear o replanificar las acciones para mejorar tal situación, a objeto de alcanzar los estándares de calidad.

Al respecto la UNESCO (2005), en su Informe Educación para todos señala que los indicadores de calidad se asocian básicamente a dos elementos:

- El primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido.
- El segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando.

Por tanto, el conocimiento y cumplimiento de estos indicadores garantiza el aseguramiento de la calidad y permite certificar estándares de formación en las diversas áreas profesionales, para pregrado y postgrado, conjuntamente con principios y prácticas de una buena gestión a objeto de estimular el mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones universitarias.

Desafíos de la Educación Superior para alcanzar la calidad

La Educación Superior, también entendida como Educación Universitaria, constituye inicialmente la línea de prosecución de los estudios formales, una vez que los jóvenes culminan la secundaria, esto con la finalidad de especializarse en una carrera específica que le servirá de base y sustento para su formación y desarrollo profesional, dentro de lo que se conoce como pregrado. No obstante, esta carrera o área de conocimiento

puede hacerse mucho más específica si se realizan estudios de tercer y cuarto nivel, que entran dentro de la categoría de postgrado y del cual dependen para algunas instituciones el aseguramiento de la calidad para su operatividad.

En este sentido, la UNESCO (1998) expresa que ésta “es un componente de un sistema único que empieza con la educación para la primera infancia y la enseñanza primaria y continúa a lo largo de toda la vida” (p.1), por tanto, contribuye al desarrollo del sistema educativo y a la nueva orientación de su vinculación con los demás niveles de enseñanza.

Al respecto, cabe destacar que con el paso del tiempo la universidad ha asumido un papel importante en la educación en masas, produciéndose una fuerte expansión, a objeto de atender los asuntos que demandan las distintas carreras que responden a las necesidades del mundo industrializado y el avance de la ciencia, la tecnología y la información.

En consecuencia, uno de los principales desafíos de la educación superior es que después de la educación secundaria escolarizada, los jóvenes logren ampliar, incrementar o profundizar sus conocimientos, habilidades y destrezas, de modo que puedan desarrollar y enriquecer su estructura mental para comprender nociones, entender su realidad y manejar diversas áreas del saber.

En palabras de Fernández (2017) la educación superior es un bien “de carácter estratégico para las naciones, en tanto es el vínculo indisoluble entre la generación de capital humano altamente capacitado y la producción y difusión de conocimientos que favorecen la conformación de sociedades más justas y economías más competitivas” (p. 2). Por ello, el estudiante debe capacitarse adecuadamente, según su vocación, intereses y potencialidades, para insertarse satisfactoriamente en el campo laboral y contribuir con el desarrollo económico y social de su país.

En atención a estos intereses las universidades se agrupan según su misión, visión, alcance y nivel en distintas instituciones de estudios superiores, tal es el caso de: universidades, colegios universitarios, politécnicos, escuelas técnicas, pedagógicos, entre otros que surjan para dar respuesta a las necesidades manifiestas por el Estado.

Sin embargo, indistintamente de su conformación, las universidades cumplen con las siguientes funciones, según Delors (1996): Preparación para la investigación y para la enseñanza, con el objeto de contribuir al avance de la ciencia; la oferta de tipos de formación muy especializados y adaptados a las necesidades de la vida económica y social, para responder a las políticas de Estado; Apertura a todos para atender las necesidades particulares de los estudiantes en su desarrollo profesional y personal y la cooperación internacional, mediante programas de carrera e calidad que permitan la movilidad y se ajusten a los estándares globales de la educación superior.

Por lo tanto, ante la complejidad de los retos mundiales, presentes y futuros, uno de los principales desafíos de la Educación Superior es hacer avanzar nuestra comprensión de problemas sociales, económicos, científicos y culturales, a través de la formación para adquirir capacidad de hacerles frente y asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales. (UNESCO, 2009).

En consecuencia, la universidad debe acoplarse a la internacionalización del proceso educativo, mediante la aplicación de modelos curriculares novedosos y flexibles, que permitan la movilidad de los profesionales, promueva el intercambio de saberes y responda a los retos y desafíos de la sociedad actual. Para ello es indispensable que el Estado fortalezca sus instituciones universitarias especialmente las de carácter público teniendo como único referente universal “su vocación por la búsqueda racional de la verdad, aceptando la responsabilidad social que de ello se desprende y cuyo fundamento radica en la función social del conocimiento” (Orozco, 2002; p. 9), para conjugarse con las demandas internacionales en esta materia.

Para la universidad uno de los principales desafíos a fin de alcanzar los niveles de calidad deseados es formar y egresar profesionales con competencias en el campo de la ciencia, la tecnología y la comunicación, por tanto, deben proporcionar a sus estudiantes planes, programas y diseños curriculares que otorguen las herramientas necesarias para satisfacer las demandas de éste siglo, de tal manera que éstos puedan tomar, las mejores opciones de estudio, reflexionar críticamente acerca de los problemas y conflictos y alcanzar el éxito deseado en el campo laboral, donde se sienta cómodo o se solicite sus funciones.

Por estas razones, los Institutos de Educación Superior deben construir un nuevo escenario que coadyuve al mejoramiento sustancial de los niveles de vida para sus poblaciones y brinde la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura. (Medina et all, 2007).

Así la pertinencia y excelencia de la educación superior depende según Fernández (2017) de “la formación de profesionistas de alta calidad, la generación y aplicación de conocimiento social y económicamente útil y la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible del país” (p. 4). En consecuencia, la universidad debe estar en estrecha relación con su contexto, para responder adecuadamente a la sociedad. Por tanto, debe cumplir la función que se espera, para facilitar soluciones a los conflictos planetarios y sociales, a objeto de mitigar el impacto de la crisis económica global.

En síntesis, el desafío de las instituciones de Educación Superior consiste en la búsqueda continua de las transformaciones necesarias que debe sufrir el sistema de educación superior para que la transmisión de los conocimientos trascienda hacia el aprendizaje significativo, a objeto de atender las condiciones de su entorno, mediante una verdadera gestión de cambios que responda a la transformación que se está produciendo en la industria, la economía y la política de los países en un mundo globalizado y dominado por la tecnología.

RESULTADOS

Sobre la base de los planteamientos anteriores se ha construido los lineamientos que destacan como alcanzar la Calidad de las Instituciones de Educación Superior, a través de la Gestión de Cambio incluida dentro del Proyecto Educativo Institucional, tal como se gráfica en la figura que se muestra a continuación:

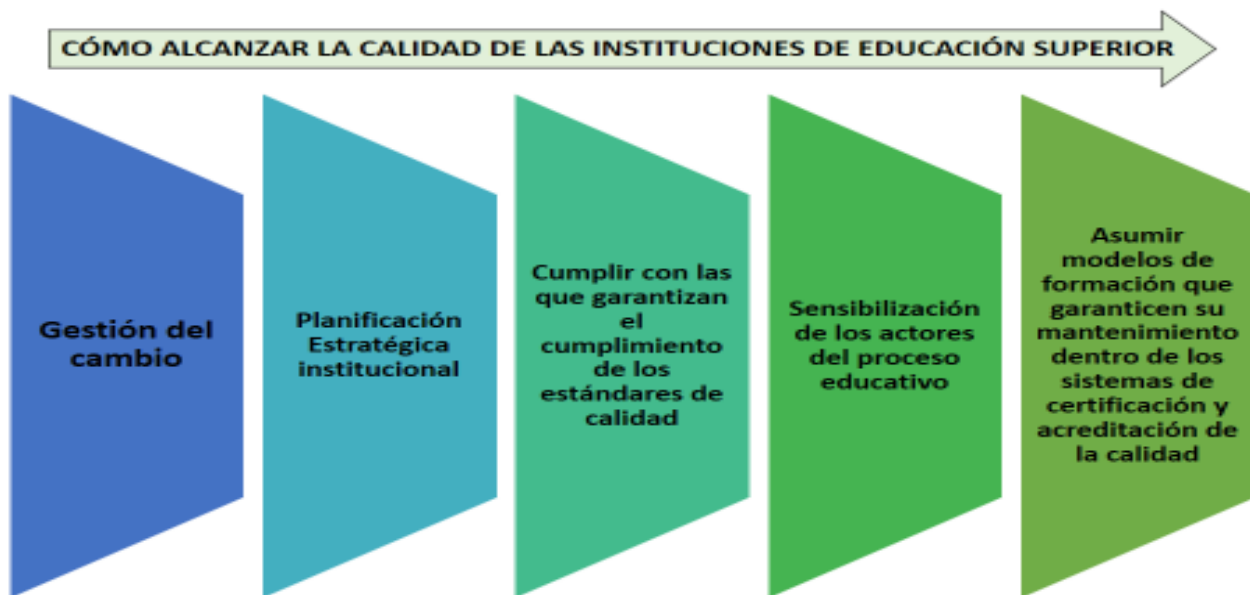


Figura 4. Lineamientos para alcanzar la calidad de las instituciones de Educación Superior, a través de la gestión de cambio

En este sentido cada uno de estos lineamientos, se describen a continuación:

- Las instituciones de Educación Superior deben considerar que la Gestión de cambio constituye, un proceso pertinente para operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y extensión, por tanto su visión debe estar orientada hacia el logro de los estándares de calidad que demanda la sociedad moderna.
- Las universidades deben desarrollar acciones coordinadas, diseñadas en el ámbito de la planificación estratégica, a fin de construir cooperativamente los niveles de calidad que le permitan mantener su certificación y acreditación, por ello durante el proceso de

diseño y/o reconstrucción del PEI, debe considerar todas las aristas que conforman la planificación, incluyendo lo curricular.

- Dentro de la gestión de cambio las instituciones deben cumplir cada fase, a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad necesarios para permanecer el ranking internacional de las mejores universidades del mundo.
- Los actores involucrados en el proceso de transformación de la universidad deben estar sensibilizado y socializado con cada fase que conforma la gestión, a objeto de evitar los conflictos en las organizaciones y garantizar el logro de la calidad, por ello conviene antes de iniciar el cambio, dictara la comunidad educativa a una serie de talleres de sensibilización, de modo que estén preparados para los procesos de metamorfosis que se iniciaran dentro de la institución.
- Para que la universidad se mantenga dentro de los sistemas de certificación y acreditación de la calidad debe gestionar modelos educativos que contengan diseños curriculares flexibles y adaptados a los nuevos paradigmas del enfoque de formación por competencias, esto a fin de lograr la movilidad tanto de sus estudiantes en el área académica, como de sus egresados en el área laboral.

CONCLUSIONES

- En primer lugar, si se quiere alcanzar una educación de calidad, dentro de la dimensión metodológica del proceso, la gestión del cambio constituye una herramienta novedosa para reestructurar el nivel organizacional de las instituciones educativas, romper con el tradicionalismo y adaptarse a los nuevos modelos de formación que demanda la sociedad actual. En segundo lugar se puede afirmar que la calidad educativa constituye un proceso continuo que requiere de la participación activa de todos los actores involucrados dentro del proceso educativo.

- Adicionalmente, dentro de la dimensión epistemológica del conocimiento, se puede afirmar que la calidad educativa no es un concepto que se alcanza sino que se construye paulatinamente a través de cada una de las acciones contempladas dentro de la planificación o del Proyecto Educativo Institucional, de donde derivan desde los planes de estudio y diseños curriculares, hasta las estrategias de enseñanza-aprendizaje y perfil de los egresados de cada institución.
- En tercer lugar los indicadores de calidad permiten que las instituciones de educación superior estén preparadas para el diseño de sus planes de estudio de manera óptima y de ser necesario rediseñar o re planificar para lograr cumplir con los estándares de calidad deseados.
- Otro de los desafíos más importantes de la educación superior, en el ámbito de la dimensión ontológica del proceso para alcanzar la calidad desde la gestión de cambio se encuentra la formación de profesionales de alta calidad, para la generación y aplicación de conocimiento social y económicamente útil y la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible del país. Además de formar profesionales que se puedan incorporar satisfactoriamente al campo laboral, para contribuir con el desarrollo político, económico, social y cultural del país.
- Finalmente, se puede afirmar que el papel de la Educación Superior en la sociedad, dentro del contexto axiológico es trascender la formación profesional específica y formar individuos con competencias y capacidades para responder los problemas reales que se presenten tanto en la práctica laboral, como en la vida diaria, esto con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.
- Es así como debe formar los profesionales que requiere la sociedad, con capacidades, habilidades y destrezas técnicas y cognoscitivas que les permitan ingresar de eficazmente en el sistema de producción tanto a nivel nacional como internacional.

REFERENCIAS

- Aziz, C. (2018). Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar. *Nota técnica N° 3. Líderes Educativos*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile
- Camargo, J (2001). Reforma, Cambio e innovación en el Sistema Educativo Venezolano (1995-2000). *Tesis de Grado*. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Barcelona
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. REICE. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*, Vol 10(4), 6-20 pp
- Casas, D (2016). *Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva*. [Página Web]. Disponible en <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>. [Consulta 2019, marzo 20]
- Castaño, G y García, L (2012). Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. *Educ.* Vol. 15, No. 2, 219-243 pp
- Castillo, M y Yépez, A (2017). Introducción a la investigación cualitativa. Revista: *Atlante*. Cuadernos de Educación y Desarrollo. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/investigacion-cualitativa.html>. [Consulta 2019, marzo 20]
- Catú, R (2017). Gestión del cambio e innovación en instituciones de Educación Superior en México: Retos y perspectivas. *Revista Congreso*. Vol. 6, No. 6, 2017. Cuba. 138-149 pp
- Centro de Políticas Públicas UC (2015). *Propuestas para Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile
- Delgado, C (2002). Los indicadores educativos. Estado de la cuestión y uso en geografía. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. VII, N° 354, 11 de marzo de 2002
- Delors, J (1996). La educación encierra un tesoro. *Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*.
- Fernández, E (2017). Una mirada a los desafíos de la Educación Superior en México. *Innov. Educ.* (Méx. DF). Vol.17. No.74 México may./ago. 2017.
- Folch, M (2003). Gestión de cambio en la Universidad. *Acción Pedagógica*. Vol. 12, No. 2 / 2003. 68-78 pp.
- Garbanzo, G (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la Gestión de la Educación. *Educación*. Vol. 40. Núm. 1, enero-junio, 2016. Universidad de Costa Rica 67-87 pp.
- Kane, W (2008). La verdad sobre la gestión del cambio. Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press 97 pp.

- Lacueva, a (2015). Evaluación de la calidad educativa: democrática y para avanzar. *Revista de Pedagogía*, vol. 36, n° 99, julio-diciembre, 2015, pp. 51-67pp. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- López, F. (2006). *Escenarios mundiales de la Educación Superior*. análisis global y estudio de casos (1ª ed.). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Medina, E; Rojas. M; Bizzozero, L y Hermo, J (2007). *Contexto global y regional de la educación Superior en américa latina y el caribe*. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. [Documento en línea] Disponible en IESALC-UNESCO: www.iesalc.unesco.org.ve. [Consulta 2019, marzo 20].
- Orozco, L (2002). *La calidad de la Universidad*. Más allá de toda ambigüedad.
- Rodríguez, W (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultura. *Revista electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*. Volumen 10, número 1, año 2010, issn 1409-4703.
- Sánchez, M (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. En instituciones de Educación Superior. *Gestión del Cambio y Planificación Estratégica*. N° 13. Universidad de Palermo. 51–72 pp.
- Silva, J; Bernal, B y Hernández, C (2014). *Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el Marco del Mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. Bogotá Colombia. 100 pp.
- UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI Visión y acción. París 5–9 de octubre de 1998. Tomo I *Informe fin*
- UNESCO (2005). *Educación para todos*. El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la EPT. [Documento en línea]. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000150169>. [Consulta 2019, marzo 18].
- UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009. *Comunicado*.
- UNESCO (2010). *Compendio de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior*. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/compendio.htm>. [Consulta 2019, marzo 22].
- Universia (2011). Educación Superior en Iberoamérica. *Informe 2011*. Providencia, Santiago. Chile.
- UPEL (2006). *Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis doctorales*. FEDEUPEL