

# Innovación y gestión del cambio como dinamizadores del aseguramiento de la calidad en la educación superior<sup>1</sup>

## Innovation and Change Management as Drivers of Quality Assurance in Higher Education

## Inovação e gestão da mudança como dinamizadores da garantia da qualidade no ensino superior

<https://doi.org/10.15332/24631140.8300>

Artículo resultado de investigación

Julio Guillermo Castillo Téllez<sup>2</sup>

Ximena Lucía Pedraza-Nájar<sup>3</sup>

Recibido: 29/noviembre/2022

Revisado: 12/marzo/2023

Aceptado: 15/Mayo /2023

Citar como:

Castillo Téllez, J. G. y Pedraza-Nájar, X. L. (2023). Innovación y gestión del cambio como dinamizadores del aseguramiento de la calidad en la educación superior. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 15(2).

<https://doi.org/10.15332/24631140.8300>



---

<sup>1</sup> Artículo de resultado de investigación

<sup>2</sup> Magíster en Lingüística, Licenciado en Ciencias de la Educación (inglés-español). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. [guillermo.castillo@uptc.edu.co](mailto:guillermo.castillo@uptc.edu.co), [guillermocastellz@gmail.com](mailto:guillermocastellz@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3729-2935>, CVLAC: <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/query.do>

<sup>3</sup> Doctora en Administración, Magíster en Calidad y Gestión Integral, Especialista en Gestión de la Producción, Calidad y Tecnología, Especialista en Gerencia de Procesos, Calidad e Innovación, Microbióloga Industrial. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia. [ximena.pedraza@unimilitar.edu.co](mailto:ximena.pedraza@unimilitar.edu.co), [ximena.pedraza@hotmail.com](mailto:ximena.pedraza@hotmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0414-0636>, CVLAC: <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do>

## Resumen

La calidad en la educación, en articulación con la innovación como proceso colectivo y la gestión del cambio, como elemento destacado de la cultura de las Instituciones de Educación Superior (IES), ha permitido identificar su relevancia y adaptación en el contexto del aseguramiento de la calidad con proyección en la sostenibilidad global. Como propósito, en este artículo se analiza la innovación y la gestión del cambio como dinamizadores del aseguramiento de la calidad a nivel de la Educación Superior. A partir de una revisión bibliográfica y el análisis de contenido de la literatura, se aplicó la metodología de investigación evaluativa, conocida por la sigla CIPP (Contexto, Input, Proceso y Producto), que llevó a la identificación de tres tipos de innovaciones relevantes en el sector y las iniciativas de transformación y adaptación a los nuevos escenarios. Es por esto que se concluye que la interacción de la innovación con la gestión del cambio aporta de manera significativa a la garantía de calidad esperada en IES a través del aseguramiento de la misma en el nivel superior de la educación en Colombia.

**Palabras clave:** gestión del cambio, educación superior, IES, educación superior, mejoramiento, calidad educación, CIPP.

## Abstract

In coordination with innovation as a collective process and change management as an outstanding element of Higher Education Institutions' (HEIs) culture, educational quality has allowed us to identify its relevance and adaptation in the context of quality assurance grounded on global sustainability. This article discusses innovation and change management as drivers of quality assurance at the higher education level. Using a literature review and content analysis, the evaluative research method known as CIPP (Context, Input, Process, and Product) was applied to recognize three types of relevant innovations in the sector and initiatives for transformation and adaptation to new scenarios. We conclude that the interaction of innovation with change management contributes significantly to quality assurance in HEIs in Colombia.

**Keywords:** change management, higher education, HEI, improvement, educational quality, CIPP.

## Resumo

A qualidade na educação, em articulação com a inovação, como um processo coletivo, e a gestão da mudança, como um elemento proeminente da cultura das Instituições de Ensino Superior, permitiram-nos identificar sua relevância e adaptação no contexto da garantia da qualidade com uma projeção para a sustentabilidade global. O objetivo deste artigo é analisar a inovação e a gestão

de mudanças como impulsionadoras da garantia de qualidade no ensino superior. Com base em uma revisão da literatura e análise de conteúdo da literatura, foi aplicada a metodologia de pesquisa avaliativa conhecida pelo acrônimo “CIPP” (*context, input, process and product*), que levou à identificação de três tipos de inovações relevantes no setor e às iniciativas de transformação e adaptação a novos cenários. Conclui-se, portanto, que a interação da inovação com a gestão de mudanças contribui significativamente para a garantia de qualidade esperada nas IES por meio da garantia de qualidade em nível de ensino superior na Colômbia.

**Palavras-chave:** gestão de mudanças, ensino superior, IES, educação superior, melhoria, educação de qualidade, CIPP.

## Introducción

Al hablar de la evolución de la humanidad y del mejoramiento como la búsqueda permanente de una versión distinta de una realidad, implícitamente se está considerando la influencia de la calidad sobre las circunstancias. Esta ha sido la forma en la que se mide y orienta la capacidad de la sociedad para prevalecer desde las condiciones de vida hasta la adaptación y superación de los retos y desafíos que conlleva la trascendencia en un mundo globalizado. Urueña (2022) ha consolidado esta capacidad como la anticipación, elemento central del análisis de los cambios y rumbos que progresiva y relacionalmente van constituyendo la mirada de actividades que configuran la realidad. La forma en la que se ha logrado el proceso adaptativo alrededor del mundo, ha sido a través de la educación, condición que ha motivado el desarrollo multivariable de los países a partir de la transformación física, intelectual y moral del ser humano. En suma, la educación se constituye en un derecho fundamental y en uno de los principales bienes públicos de cualquier país. Bajo esta premisa, el Estado tiene la obligación de garantizar una educación de calidad a sus ciudadanos, para que la promesa del mejoramiento en las condiciones de vida de las comunidades y el desarrollo se evidencie en una sociedad en plena y permanente transformación digital, social y local (Marín, 2020).

En el sector educativo se habla del aseguramiento de la calidad, entendido como la garantía en la generación de confianza en el servicio que se presta durante el proceso de gestión del conocimiento que transforma realidades a partir de una oferta académica con enfoque integral, que atiende desafíos y retos para la formación y adaptación de una sociedad en permanente cambio y exigencia en la innovación. En Colombia, el aseguramiento de la calidad en la educación superior hace parte de un Sistema Nacional, el cual se identifica por la sigla SACES

(Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior), y es una de las estrategias de la Política de Calidad a nivel de gobierno, liderada por el Ministerio de Educación Nacional, MEN. SACES está conformado por tres componentes relacionados entre sí: información, evaluación y fomento. Estos se han estructurado con el propósito de mejorar la calidad de la Educación Superior de cara a los estudiantes, con el fin de que cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

En este sentido, la calidad se demuestra y, de esta forma, se establecen los juicios de valor de los usuarios del servicio que, en este caso, es el servicio educativo del nivel superior. Al querer identificar las maneras en las que la calidad es reconocida, se llega a los procesos de normalización, certificación modelos de excelencia, los cuales respaldan el prestigio y el reconocimiento a nivel internacional de las organizaciones (Pedraza, 2017) y los procesos de *acreditación* que, para el caso particular, se encuentran establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Este último tiene como misión liderar el desarrollo y enriquecimiento conceptual del Sistema Nacional de Acreditación (SNA) y garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del SNA, previsto en el artículo 53 de la ley 30 de 1992, cumplan los requisitos en alta calidad, propósitos y objetivos en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología (CNA, 2021).

De esta manera, cabe resaltar que la innovación es entendida como un elemento determinante del desarrollo y las transformaciones de las instituciones, con énfasis en la capacidad de innovación, descrita por Restrepo y Romero (2020). Esta se compone por la presencia simultánea de cuatro procesos organizativos: creación de conocimiento, absorción de conocimiento, integración de conocimiento y reconfiguración de conocimiento. La gestión del cambio es entendida como una herramienta de adaptación a situaciones que incentiva la búsqueda de soluciones a los retos y desafíos del entorno. Así, promueve el desarrollo del conocimiento fomentando la visión a largo plazo de forma eficiente con enfoque en la competitividad sostenible (Haensel & Seclen, 2022). De esta forma, este par consistente (innovación y gestión del cambio) permite la adaptación y transformación de las IES en un contexto Vulnerable, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA) con enfoque en la perdurabilidad.

En consecuencia, no es posible lograr niveles, reconocimientos, ni avances en calidad sin pensar en el cambio y la innovación como dinamizadores desde las

prácticas más tradicionales del proceso enseñanza-aprendizaje. Esto requiere la implantación de modelos nacionales o internacionales de gran impacto, que permeen, desde la estrategia de las instituciones, hasta la percepción de los estudiantes con respecto al desarrollo de las propuestas académicas y curriculares, los cuales se convierten en partes interesadas del servicio en la educación superior. Por ende, el propósito que tiene este artículo es analizar la innovación y la gestión del cambio como dinamizadores del aseguramiento de la calidad a nivel de la Educación Superior. A continuación, se presenta la metodología, a través de la cual se logra la consolidación de la información y análisis acerca de la integración de la innovación y la gestión del cambio en el aseguramiento de la calidad en la Educación Superior, enseguida se presentan los resultados y discusión que llevaron a la determinación de las conclusiones del estudio.

## Metodología

En principio, se inició con la revisión sistemática de literatura, donde se examina lo que se conoce hasta el momento sobre un tema determinado, cómo se ha investigado y las herramientas intelectuales y analíticas que podrían ayudar a su comprensión, tal como lo describe Ravitch (2016). Esta se caracteriza por partir de un propósito claro, empleando métodos sistemáticos y explícitos para localizar, seleccionar datos e información (Sánchez, 2010). Además, tiene la finalidad de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual. Aunado a lo anterior, se aplicó el análisis de contenido por considerarlo el más ilustrativo de los posibles tipos de análisis de documentos escritos, de acuerdo con los propósitos perseguidos, el tipo de documentos disponibles y la naturaleza de posibles investigaciones futuras (Fernández, 2002). Las características de esta revisión se presentan a continuación:

Tabla 1. Características de la revisión de literatura del objeto de estudio

Palabras clave	Idiomas de búsqueda	Bases de datos consultadas	Ventana de observación
Gestión del cambio, innovación, innovación educativa, calidad educativa, aseguramiento de la calidad, educación superior	Inglés y español	Dialnet, DOAJ, EBSCO, Ebrary, JSTOR, Scielo y Redalyc	2018-2022
Número de fuentes totales	Primera clasificación de fuentes	No. De fuentes elegidas	Variables y dimensiones identificadas

147 artículos publicados en revistas indizadas y publicaciones académicas	41 referentes	28 referentes	3 variables y 9 dimensiones
---------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------	--------------------------------

Fuente: elaboración propia (2022)

En complemento, se realizó la integración de la investigación evaluativa, metodología conocida por la sigla CIPP (Contexto, Input, Proceso y Producto), donde se identificaron los factores relevantes que pueden llevar a la integración de la innovación y la gestión del cambio, con el enfoque en una reflexión propositiva fundamentado en el aseguramiento de la calidad, en un ambiente general que implica hacer modificaciones desde diferentes niveles organizacionales y que atraviesan lo administrativo, operativo, curricular, humano y los procesos de aula. Asimismo, se consideran las características sociales, culturales y económicas del sector y las características particulares de las partes interesadas (Villanueva y González, 2021).

La aplicación del modelo CIPP, de autoría de Stufflebeam, cuenta con una amplia validación en el campo de la educación y clasifica el sistema educativo en cuatro dimensiones: contexto, insumo, proceso y producto (CIPP). Primero, la evaluación de *contexto* está destinada a calificar la situación que está llevando a cabo una institución educativa, especialmente, relacionada con las fortalezas y debilidades del objeto de evaluación. Segundo, la evaluación de los insumos (*input*) está destinada a dar consideración del éxito de la aplicación de los planes, programas y proyectos. Es decir, propone un cambio e innovación que puede lograr lo que el objeto de investigación quiere. Tercero, la evaluación de *procesos* es una valoración sobre la realidad o actividades que se están ejecutando. El componente final del modelo de evaluación CIPP es la evaluación de los resultados (*producto*) y está destinada a determinar en qué medida se aplicaron las estrategias y actividades planeadas y hasta donde ha sido capaz de satisfacer las necesidades del objetivo de investigación (Suparman y Sangadji, 2019).

Seguidamente, se procedió con la triangulación de la información que permitió la cobertura de las pretensiones del equipo investigador. Erina Audrey, citada por Mwaniki y Mue, (2015), manifiesta que la triangulación, en materia de recolección de datos, comprueba que la información recabada puede producir resultados cuidadosos, valiéndose de la certeza de la propia recolección de estos. Por lo tanto, la triangulación, se establece como la combinación y la articulación de dos o más métodos para la obtención y recolección de datos que en este estudio se refiere a la revisión bibliográfica y la aplicación de metodología CIPP, a través

de sondeo de opinión al personal encargado de las labores de aseguramiento de la calidad en las IES donde laboran los autores de este estudio. Posterior al procesamiento de toda la información, se logró la consolidación de los resultados finales y las correspondientes conclusiones que se presentan a continuación.

## Resultados y discusión

Luego del análisis de la información a la que se accedió y el desarrollo de la metodología planteada, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 2. Variables y dimensiones del objeto de estudio

Variables	Dimensiones	Número de fuentes asociadas
<b>Innovación</b>	a). Innovación educativa	2
	b). Innovación docente	2
	c). Innovación corporativa	3
<b>Gestión del Cambio</b>	a). Modelos	3
	b). Transformaciones institucionales	3
	c). Gestión	4
<b>Aseguramiento de la calidad</b>	a). Legislación	3
	b). Visibilización	5
	c). Ocupaciones	3
<b>Número total de documento</b>		28

Fuente: elaboración propia.

### Innovación

#### *Innovación educativa*

Como lo plantea Clemente (2022), es posible entender y aplicar una innovación educativa a partir del mejoramiento voluntario, participativo y autogestionado. La innovación educativa se ha interpretado desde posiciones y enfoques diferentes, destacando la iniciativa de las administraciones, que tienen la capacidad económica e institucional para imponer las ideas, situación bastante discutida en el sector. Adicionalmente, Serván (2022) a través de un proceso de investigación-acción, experimentó una estructura curricular que pretendía provocar el aprendizaje significativo y relevante en el desarrollo de competencias para la innovación educativa. El resultado dejó ver la importancia del liderazgo en la obtención de los resultados y las nuevas formas de llevar a cabo las actividades.

### ***Innovación docente***

Las IES, al igual que las demás organizaciones, se enfrentan constantemente a la autoevaluación con el objetivo de mejorar completamente su desempeño y, de esta manera, fortalecer su capacidad de permanencia en el mercado. Actualmente, la sociedad se caracteriza por la innovación y gestión de los cambios propios de la época y la reestructuración de procesos. Desde el punto de vista institucional, las actividades sufrieron transformaciones y adaptaciones para los trabajadores en cumplimiento de sus responsabilidades en condiciones remotas. A partir de ese momento, las herramientas comienzan por enfocarse en la protección emocional y de desempeño laboral de los docentes (Cruz, 2022). Además, es necesaria la adopción de un modelo disruptivo que suponga un cambio radical respecto a lo que se venía haciendo en el aula. En este contexto del cambio docente, logra concretarse como “innovación docente” en la educación superior, es decir, nuevas fórmulas de transmisión de conocimientos que impliquen una mayor participación del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo de que este pueda asimilar los conceptos y desarrollar las competencias propias de la disciplina de estudio (Chaparro, Gómez y Pedrosa, 2022).

### ***Innovación corporativa***

Los resultados obtenidos por Harvey (2015) indican que la gestión de la innovación está compuesta por la estructura y gestión de los procesos. Por ello, la gestión de la innovación en las IES se asume como el conjunto de acciones que permiten planificar, desarrollar y evaluar los procesos en ellas. En este sentido, se consideran tres elementos esenciales: la comunidad educativa, la institución educativa y las tecnologías. Estos elementos se relacionan con la generación y difusión del conocimiento a través de la investigación, la certificación profesional, la innovación de procesos de enseñanza y aprendizaje evidenciados en la docencia y extensión de las IES (Olivero-Vega, Vega-Sampayo, Acosta-Prado y Castro-Miranda, 2022). En la investigación realizada por Romero-Capa, Martínez, Encalada, y Vicente-Ordoñez (2022) se analiza la influencia de la innovación y la calidad institucional en el crecimiento económico de acuerdo con el nivel de ingreso de los países. Los resultados indican que existe una relación positiva entre la innovación y el crecimiento económico. Además, se destaca la consolidación de los modelos de innovación más destacados y disponibles para el sector, estos son: los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y el Modelo en Red (Lopez, Blanco y Guerra, 2008).



## **Gestión del cambio**

### ***Modelos***

En los estudios realizados por Herrera (2018) y Pérez, Vilariño-Corella, y Ronda-Pulpo (2017), se describen varios modelos de gestión del cambio, todos aplicables y adaptables a las IES en el marco del aseguramiento de la calidad. Lo anterior gracias a que coinciden en afirmar que el cambio organizacional implica la presencia de tres elementos: los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio); el Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio), que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito, y el estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Se logran identificar 16 modelos de gestión del cambio, los cuales han coincidido en etapas generalizadas como: 1). diagnóstico de la situación, 2). determinación de la situación deseada, 3). determinación de la acción a seguir, 4). ejecución de las acciones y 5). evaluación de los resultados. En la búsqueda de la adaptación de los modelos de gestión del cambio, en un contexto educativo y del nivel superior, han surgido varias iniciativas, producto del diagnóstico y de la cultura institucional, como se refleja en el modelo planteado por Cardona (2018).

### ***Transformaciones organizacionales***

El potencial de transformación en los contextos educativos se amplía cuando el gerente educativo y, en general, los agentes formadores, consideran que sus estudiantes, las familias y la comunidad, pueden multiplicar el impacto de los cambios en las instituciones, además, si se les involucra de manera participativa, se fortalece la sostenibilidad de las propuestas generadas en el proceso de cambio. En el contexto educativo se podría, entonces, entender la innovación como aquellos cambios significativos que tienen impacto en los procesos de formación o en la comunidad, que se dan desde la gestión del conocimiento y el continuo mejoramiento de las diferentes áreas de la gestión educativa (Ospina, Burgos y Madera, 2017).

Estos cambios se observan, especialmente, en la Gestión del Aseguramiento de la Calidad, en términos de creación o adaptación de estructuras orgánicas, de mecanismos, uso y análisis de insumos de información, buenas prácticas y, en general, un mayor grado de familiaridad de los actores involucrados (Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado, 2012). Desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, como un proceso de cambio para adaptarse a un entorno dinámico y complejo, Hernández y Cruz (2020) exponen las adaptaciones al cambio, como resultado de los retos que ha enfrentado una de las IES Públicas de México, a partir del surgimiento de la pandemia Coronavirus SARS-CoV2 (COVID-19).

## **Gestión**

Como lo indica Albán, Vizcaíno, y Tinajero (2017), la gestión constituye un campo casi inexplorado en las universidades, pues las reflexiones inherentes a este tema han sido abordadas desde la consideración de las estructuras de poder de la universidad y como una cuestión meramente instrumental, para responder al cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos. Existen casos de éxito, en donde la gestión ha permitido que uno de los componentes del aseguramiento de la calidad de la educación superior, como lo es la acreditación, haya contribuido en el desarrollo y logro de capacidades organizacionales evidenciadas en la mejora continua de la calidad de la enseñanza (Fernández y Ramos, 2020).

Garbanzo y Vargas (2016) afirman que la gestión sobresale de los procesos de cambio que deben ejecutarse y el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional. En el estudio realizado por Pérez-Vallejo, et al. (2017) se determina que el cambio organizacional es un proceso que le permite a las organizaciones adaptarse al entorno y mejorar el desempeño y, de esta forma, apalancar la implementación de la estrategia. De manera sucinta y puntual, identifica los factores dinámicos de la gestión en tres dimensiones: Cultural, Posicional y Técnico-económico, resaltando que su naturaleza puede ser exógena o endógena a la organización.

## **Aseguramiento de la calidad**

### **Legislación**

En la Constitución de Colombia, promulgada en 1991, se señaló al Estado colombiano como garante de la calidad entregada en los bienes y servicios a los consumidores, establecido en su Art. 78. A partir de esta norma se inicia todo un nuevo marco jurídico e institucional que regula en Colombia la normalización, metrología y el control de calidad, esta vez con el Estado con un rol activo que va más allá del control, también como promotor y creador de un entorno ligado al desarrollo de la calidad (Escobar, Gómez, Camacho, 2017).

Por otro lado, la educación, como servicio, ratificada a través de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), es una realidad que permea y determina sus dinámicas, como su carácter público o su función social. Como puede verse, el logro y aseguramiento de la calidad en la educación es una realidad que abarca un contexto mucho más amplio que el de la simple prestación de un servicio (Espinosa y Prieto, 2020).

En Colombia, el SACES se respalda por la legislación, que describe los requisitos por tener en cuenta para los procesos de solicitud, otorgamiento y renovación del Registro Calificado, el cual es de carácter obligatorio y habilitante para que una IES, legalmente reconocida por el MEN y habilitada por la Ley, pueda ofrecer y desarrollar programas académicos de educación superior en el territorio nacional, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 de la Ley 1188 de 2008. En el año 2015, se consolida toda la reglamentación de la educación, a través del Decreto 1075. En lo particular, el Decreto 1330 del 25 de julio de 2019 reglamenta el Registro Calificado de los Programas Académicos de Educación superior y contiene los requerimientos que deben cumplir las instituciones de Educación Superior y todas aquellas habilitadas por la Ley para ofrecer y desarrollar estos programas. Como actualización a la normativa descrita, en el año 2020 se emite la Resolución 021795, por la cual se establecen los parámetros de autoevaluación, verificación y evaluación de las condiciones de calidad de programa, reglamentadas en el Decreto 1075 de 2015, modificado por el Decreto 1330 de 2019, para la obtención, modificación y renovación del registro calificado (Ministerio de Educación Nacional, 2021).

### **Visibilización**

Los rankings de orden nacional o internacional se consideran como indicador de visibilización de la Educación Superior. Esto demuestra que los cambios en las modalidades de gestión de las instituciones universitarias que destacan por vinculaciones con distintos tipos de actores interesados, conllevan la necesidad de provisión, información adecuada y accesible sobre su desempeño (Barsky, 2018). Dentro de los resultados sobresalientes sobre visibilización de las IES, encontrados por Martínez, Tobón, y López (2018), se identifica que la acreditación de la calidad debe enfocarse en el desempeño de las universidades y no en los procesos administrativos. Asimismo, en valorar la formación para la sociedad del conocimiento, asegurar la transformación de las prácticas tradicionales, centradas en contenidos por el abordaje de problemas del contexto, y reconocer y promover la innovación. Para garantizar una visibilización en el marco del aseguramiento de la calidad en la educación superior, se han diseñado los retos que deben enfrentar las instituciones educativas en esa ruta, los cuales se pueden resumir según su naturaleza del siguiente modo: derivados de los sistemas educativos, de consolidación de la IES; académicos, de comunicación; logísticos, de gestión; ideológicos; políticos, y de relaciones internacionales (Fernández, 2019).

En este sentido, Bohorquez (2020) propone un proceso de internacionalización institucional basado en la planeación estratégica y enfocado en

la integración de la dimensión internacional en cuatro grandes rubros: cambio organizacional, innovación del currículo, desarrollo de recursos humanos y, por último, movilidad estudiantil. A nivel latinoamericano, Colotta, Lavallen y Presa (2017) indican que se debe realizar un importante y coordinado esfuerzo en resolver la regulación del sector transnacional, el aseguramiento de la calidad de los servicios educativos, los dispositivos de reconocimiento de títulos, el despliegue de la movilidad y las medidas para estimular la retención y mitigar la fuga de recursos calificados.

### **Ocupaciones**

Se hace importante reafirmar que, sin excepción, el desempeño de los profesionales, en todas las áreas del conocimiento impacta la calidad de vida de las personas. Por ello, corresponde al Estado garantizar, a través de la calidad de los programas e instituciones donde se forman, que este impacto sea positivo y que aporte al desarrollo de todo el país (Marín, 2020). La internacionalización ya no es una opción, por el contrario, se ha vuelto una exigencia y una directriz para todas las IES que aspiran a formar profesionales competentes con herramientas para atender las demandas laborales a nivel global (Salmi et al. 2014). Las IES han sido llamadas a formar profesionales actualizados en el estado del arte de sus disciplinas y, profesionalmente competentes, para un entorno globalizado, pero que también se inserten en el mercado laboral local y respondan a las crecientes necesidades sociales y estrategias nacionales de desarrollo (Fernández, 2019).

Como resultado del procesamiento de la información recopilada y la aplicación del método previsto, se identificaron los factores claves con respecto a la metodología CIPP de Stufflebeam, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 3. Modelo CIPP aplicado

<b>MODELO CIPP</b>	<b>FINALIDADES</b>	<b>COMETIDOS</b>
<b>CONTEXTO</b> (¿Qué se necesita hacer?)	Conformidad con los requisitos legales.  Cultura institucional con enfoque en innovación y cambio.	Métodos aplicables: análisis PESTAL <sup>4</sup> , DOFA <sup>5</sup> y procesos de autoevaluación.
<b>INPUT</b> (¿Se puede hacer?)	Vivencias institucionales a partir de la observación de los autores.	Estrategias – Planeación.  Conocer las partes interesadas.

<sup>4</sup> Significa el análisis de las características: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales

<sup>5</sup> Significa el análisis de características: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

		Autonomía universitaria.
<b>PROCESO</b> (¿Cómo se puede hacer?)	Estado de factores: Eficacia, eficiencia y efectividad. Transformación, seguimiento y mejora.	Capital humano: entrenamiento y acompañamiento. Análisis de brechas: estado inicial y etapas del método. Planes de mejoramiento: manejo de gerencia de proyectos. Realimentación de partes interesadas: comunicación permanente y abierta.
<b>PRODUCTO</b> Valorar, interpretar y juzgar	Juicio de expertos. Análisis de categorías. Visualización de impactos.	Mejores prácticas. Transformación desde el aula y la práctica docente. Cambio actitudinal. Tecnología y lúdica.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto, se destaca que en el *contexto* existen métodos que conllevan a un análisis integrado al interior y el exterior de las IES, con enfoque sostenible y compromiso de cambio y transformación desde la cultura institucional. En el *input* se identificó la importancia de la planeación estratégica de la institución, la metodología que tenga frente a los planes, programas y proyectos que genera y ejecuta, así como las características de los grupos de interés y la valoración de la autonomía universitaria. En la evaluación del *proceso* se destaca la importancia del capital humano, los procesos de planeación y la comunicación con las partes interesadas. Por último, el *producto* será el reflejo de las etapas anteriores en mejores prácticas, la incursión de la tecnología en la práctica y lúdica pedagógica, todo con enfoque en la transformación. Se destaca, en concreto, la importancia de los procesos de mejoramiento continuo, los cuales se desarrollan desde las personas, las prácticas en la prestación del servicio educativo, desarrollando políticas y estrategias institucionales para, finalmente, obtener el reconocimiento en el aseguramiento de la calidad institucional, a través del cumplimiento de la promesa de valor a las partes interesadas.

## Conclusiones

Se concluye que la gestión del cambio, como disciplina y como método, provee las herramientas necesarias para que, desde la educación de nivel superior, se garantice el logro de los resultados de aprendizaje que se prometen y, de esta forma, promuevan los procesos competitivos, la internacionalización del currículo, la

articulación de la formación integral y demás condiciones que se requieren a nivel de pregrado y posgrado.

La innovación se convierte en un activo y en un factor de valor para las IES en su compromiso con el aseguramiento de la calidad, al extenderse desde el equipo docente, pasando por la práctica pedagógica y permeando a las instituciones a partir de los ajustes que conlleva en su cultura y mejoramiento continuo sistemático. Por esto, en concreto, se identificaron 3 tipos de innovación: educativa, docente y corporativa.

Las finalidades y cometidos de la metodología CIPP permiten identificar la dinamización del aseguramiento de la calidad en la Educación Superior, al ser los medios y actividades reales y aplicables en el contexto de estudio, a partir de las características de la innovación y la gestión del cambio requeridos para la perdurabilidad de las IES.

Las Instituciones de Educación Superior han venido realizando cambios, relacionados con las formas de gobierno, formas de financiamiento y procesos de evaluación y acreditación. Paralelamente, han realizado innovaciones en su gestión y, como se logró comprobar, su integración (innovación y cambio) potencia, apalanca y dinamiza el compromiso de las IES con la sociedad, en el marco del aseguramiento de la calidad del nivel superior.

## Referencias

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia: Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 140-149.
- Álvarez Méndez, J. (2001). Evaluar para conocer, examinar para excluir. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 81-92.
- Barsky, O. (2018). La inconsistencia de los rankings internacionales de las universidades y la debilidad del debate académico en la Argentina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 153-187.
- Bohorquez, J. (2020). Análisis de las estrategias de internacionalización de educación superior en las universidades colombianas. *Punto de vista*, 17, 3-29.
- Cardona, L. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. *Expomotricidad*, 73-82.
- Chaparro, P., Gómez, C., & Pedrosa, C. (2022). *Actualización de la docencia y metodologías activas del aprendizaje del Derecho en el entorno digital*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Charres, H. (2018). Triangulación: Una estrategia adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables en la educación superior. *Acción Y Reflexión Educativa*, 152–165. Obtenido de <http://200.46.139.234/index.php/a>

- Clemente, M. (2022). Otras historias de la innovación. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad*, 230-235.
- CNA. (2021). *Consejo Nacional de Acreditación*. Obtenido de <https://www.cna.gov.co/portal/El-CNA/Marco-estrategico/>
- Colotta, M., Lavallen-Ranea, F., & Presa, A. (2017). Internacionalización: perspectivas y debates en la universidad Latinoamericana. *Boletín Científico Sapiens Research*, 98-111.
- Cruz, D. (2022). Resignificación e innovación de la gestión laboral ante los nuevos escenarios mundiales. *Revista Gestión I+ D*, 12-33.
- Díaz-Jiménez, A. (2018). Arte y derecho, el código de Hammurabi. *Revista Electrónica Dr. Zoilo E. Marinello Vidaurreta*, 1-4.
- Escobar, M., Gómez, C., & Camacho, M. (2017). El movimiento de la Calidad en Colombia 1930-2010. Una mirada desde las políticas públicas. *Ensayos de Economía*, 65-85.
- Espinosa, P., & Prieto, W. (2020). Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en instituciones educativas. *EDU REVIEW. International Education and Learning Review/Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 253-264.
- Fernandez, E., & Ramos, C. (2020). Acreditación y desarrollo de capacidades organizacionales en las universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, 2019-251.
- Fernández, E., & Ramos, C. (2020). Acreditación y desarrollo de capacidades organizacionales en las universidades chilenas. *Calidad en la Educación*, 219-251.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 35-53.
- Fernández, I. (2019). La internacionalización: ¿oportunidad, meta o quimera para una Institución de Educación Superior? *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-31.
- Galicia, L., Balderrama, J., & Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 42-53.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 67-87.
- Haensel, V., & Seclen, J. (2022). Presentación editorial: La Innovación hacia la Construcción de un Futuro Sostenible. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1-12.
- Hernández, P., & Cruz, F. (2020). Adaptación al cambio en tiempos de pandemia: el caso de una Universidad Pública de México. *Gestión y Estrategia*, 53-66.
- Herrera, D. (2018). *Propuesta de gestión del cambio para el fortalecimiento organizacional en los sistemas integrados de gestión*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Herrerías, E. (2003). Metodología de la Investigación Evaluativa: Modelo CIPP. *Revista Complutense de Educación*, 361-376.
- ICONTEC. (15 de Octubre de 2015). Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. *Norma Técnica Colombiana*. ICONTEC.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lemaitre, M., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. *Calidad en la Educación*, 21-52.

- Locke, L. (2010). *Reading and Understanding Research*. Washington D. C.: SAGE Publications.
- Lopez, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2008). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de negocios*, 251-264.
- Macías, M., & Cerda, M. (2018). CAMBIOS EN LA CALIDAD INSTITUCIONAL GENERADA EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA A PARTIR DE LA EVALUACIÓN REALIZADA EN EL 2013: Caso de estudio aplicado a una universidad privada ya una universidad pública. *Palermo Business Review*, 201-233.
- Marín, D. (2020). El aseguramiento de la calidad en la educación superior. *Acta Odontológica Colombiana*, 7-8.
- Martínez, J., Tobón, S., & López, E. (2018). Acreditación de la calidad en instituciones de educación superior: retos pendientes en América Latina. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-20.
- Ministerio de Educación Nacional. (15 de Julio de 2019). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de Sistema de Educacion Superior: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235585:Sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior>
- Ministerio de Educación Nacional. (11 de Agosto de 2021). *Educación Superior*. Obtenido de Normativa: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Decretos/351080:Decreto-No-1075-del-26-de-mayo-de-2015#:~:text=Decreto%20No.%201075%20del%2026%20de%20mayo%20de,expide%20e1%20Decreto%20%20C3%9Anico%20Reglamentario%20del%20Sector%20Educaci%C3%B3n>.
- Moreno-Olivos, T. (2021). Cambiar la evaluación: Un imperativo en tiempos de incertidumbre. *Alteridad. Revista de educación*, 223-234.
- Mwaniki, N., & Mue, J. (2015). Mixed Methods Research: The Hidden Cracks of the Triangulation Design. *General Education Journal. Mount Meru University*, 46-67.
- Navas-Ríos, M., & Ospina-Mejía, J. (2020). Diseño curricular por competencias en educación superior. *Saber, Ciencia y Libertas*, 195-217.
- Olivero-Vega, E., Vega-Sampayo, Y., Acosta-Prado, J., & Castro-Miranda, A. (2022). Relación entre la gestión de la innovación y la satisfacción estudiantil en el área de bienestar universitario. *Formación universitaria*, 9-20.
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Revista Diálogos de Saberes*, 187-200.
- Pedraza, X. (11 de agosto de 2017). CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA EN COLOMBIA. *Tesis Doctoral*. Celaya, Guanajuato, México: Universidad de Celaya.
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., & Ronda-Pulpo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 323-332.
- Quezada, R. (2021). Influencia supranacional de la UNESCO en la educación superior Latinoamericana en el nuevo Milenio. *Revista Española de Educación Comparada*, 63-88.
- Ravitch, S. (2016). *How Conceptual Frameworks Guide Research*. . Washington D. C.: SAGE Publications.



- Restrepo, R., & Romero, L. (2020). Estrategias para el desarrollo de capacidades de innovación en PYMES del Valle de Aburrá (Doctoral dissertation). Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad EAFIT.
- Romero-Capa, J., Martínez, D., Encalada, J., & Vicente-Ordoñez, J. (2022). Incidencia de la innovación y calidad institucional sobre el crecimiento económico, un análisis con datos de panel para países clasificados por su nivel de ingresos. *Revista Económica*, 82-95.
- Salmi, J., Martínez, P., Nupia, C., Lucio-Arias, D., Lucio, J., Langebaek, C., & Jaramillo, N. (2014). *Reflexiones para la política de internacionalización de educación superior en Colombia*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- Sánchez, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un meta-análisis. *Aula Abierta*, 53-64.
- Serván, M. (2022). Viviendo la innovación en compañía. Un proceso de investigación-acción cooperativa. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 136-148.
- Suparman, E., & Sangadji, K. (2019). Evaluation of learning programs with the CIPP Model in College A Theoretical Review. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, 120-127.
- TPRL Construcción. (30 de Abril de 2009). *Prevención de riesgos laborales en construcción*. Obtenido de El código Hammurabi: <https://tprlconstruccion.blogspot.com/2009/04/el-codigo-de-hammurabi.html>
- Urueña, S. (2022). La anticipación en la búsqueda de una innovación responsable: gradientes de radicalidad ético-política. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 1-28.
- Villanueva, R., & González, H. (2021). Tensiones constitutivas entre el diseño y la implementación del currículo en la enseñanza de las Ciencias Naturales en el contexto escolar colombiano. *Revista Educación*, 500-514.
- Wee, C., & Monarca, H. (2018). Educación superior en contextos de cuasi mercados. *Educacion*, XXI, 117-138