

# **La Gestión del Cambio en instituciones de Educación Superior: Llevar la Educación Contemporánea a la Universidad Contemporánea.**

**Lic. Msc. Cristian F. Torres Salvador**

**Santa Cruz, Bolivia**

**Junio, 2016**

## **Resumen**

La gestión del cambio es objeto de muchos estudios en el área empresarial. La Educación Universitaria enfrenta en la contemporaneidad varios retos que obedecen a los cambios tecnológicos, metodológicos y sociales que pueden aportar positivamente a la calidad educativa. Empero, la Universidad actual parece no estar aprovechando los mismos eficientemente. El uso de estrategias reconocidas dentro del campo empresarial como herramientas para la gestión del cambio en la educación universitaria podría ser de gran utilidad para administrar estos procesos con eficiencia.

### **Palabras clave**

Educación Superior, Gestión del cambio, Universidad, Latinoamérica, TIC, Contemporaneidad, Competencias

## **Summary**

Change Management has been the object of several studies in business University. Contemporary Education is facing a variety of challenges that follow the changes in technology, methodology and society which can apport positively to Educational Quality. Nevertheless. University, nowadays, does not seem to be taking advantage of these, efficiently. The use of recognized strategies used in Business and Corporate studies as tools to manage changes in University Education may be of great value to administer these processes efficiently.

### **Keywords**

Education, change management, University, Latinamerica, TIC, Contemporary, Competences.

## **Introducción.**

### **La necesidad de cambio**

La Administración de Empresas lleva varios años estudiando la gestión del cambio. Varios autores (Kotter, Burnham, Bell Robbins, para nombrar algunos) han escrito sobre esta problemática y han planteado estrategias para administrar estos procesos con éxito. El principio es sencillo: En la contemporaneidad, cuando la tecnología avanza a pasos agigantados y las tendencias de la sociedad actual mudan, constantemente, la mayor certeza que se tiene es que aquello que es válido y pertinente hoy, podría no serlo mañana y, en consecuencia, las más importantes habilidades para hoy, son aquellas que nos hacen receptivos al cambio y eficientes en su gestión.

Las consecuencias de no educar para el cambio, las viven hoy, millones de personas, adultas y de la tercera edad a quienes la voragine de los cambios tecnológicos, sociales, empresariales, políticos y económicos acabó segregando. La dificultad para comprender el funcionamiento de un computador, un smartphone o un microondas resultan en situaciones, de total dependencia, en las que calentar un plato de comida, reservar una cita médica o pagar la cuenta de la luz se convierten en actividades de alta complejidad, imposibles de resolver con los aprendizajes de antes.

El resultado de este análisis puede asemejarse a un callejón sin salida. No podemos predecir el futuro y, en consecuencia, no podemos conocer que será útil, necesario o requerido al profesional de mañana, sin embargo, existen varias posiciones que nos permiten tener una pauta clara el camino correcto a seguir hoy.

## **Cambios que exige la Educación en la Contemporaneidad**

### **La propuesta de la UNESCO**

Cuando en 1945 la Organización de las Naciones Unidas crea la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en Inglés), postula como misión de esta agencia *la Construcción de una sociedad pacífica, la Erradicación de la Pobreza y el Diálogo Internacional*, fijando a estos como los retos más importantes para la sociedad, en consecuencia, declarando a la Educación como elemento clave para estos.

La UNESCO plantea que *la Educación dota a las personas de autonomía al proporcionarles los conocimientos y las competencias necesarias para su propia superación* y en virtud de lo anterior, y en virtud de esto, es fundamental, como primer paso, hacer realidad el Derecho Humano a la Educación de calidad para niños, jóvenes y adultos.

Los objetivos precisos para alcanzar las metas propuestas están relacionadas a la extensión, accesibilidad y mejora de la educación, a la promoción de programas para la vida, disminución del analfabetismo y la igualdad entre géneros.

### **La Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI**

El Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, tituló su informe recurriendo a una de las fábulas de Juan de La Fontaine: “El Labrador y sus hijos” en la que se menciona que “el padre fue sabio al mostrarles, antes de morir, que la educación encierra un tesoro”, en el entendido de que la Educación es todo lo que la Humanidad ha aprendido sobre sí misma y, en consecuencia, es el instrumento primo para llevar a la humanidad a nuevos destinos.

Este informe plantea que la educación, a lo largo de la vida, debe basarse en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser:

- **“Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.
- **Aprender a hacer** a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, mas generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.
- **Aprender a vivir juntos** desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.
- **Aprender a ser** para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.”

Este informe, precisa también que la Educación es una tarea que debe encararse durante toda la vida, lo que implica salir del esquema del Sistema Educativo de Primaria, Secundaria y Superior, y entrar un nuevo paradigma en el que el ser humano genera y aprovecha espacios diversos y actividades variadas como ocasiones para aprender y desarrollar capacidades. Esta postura tiene una relación íntima con los procesos de formación continua, formación complementaria, programación de extensión y políticas de aula abierta, que están comenzando a diseñarse en diferentes niveles y tipos de centros educativos, y no educativos.

Para la Comisión, “la universidad debe situarse en el centro del dispositivo, aunque, como ocurre en numerosos países, existan fuera de ella otros establecimientos de enseñanza superior”. En este sentido, cuatro serían las funciones de la Universidad en la Contemporaneidad:

1. La preparación para la investigación y para la enseñanza;
2. La oferta de tipos de formación muy especializados y adaptados a las necesidades de la vida económica y social;
3. La apertura a todos para responder a los múltiples aspectos de lo que llamamos educación permanente en el sentido lato del término;
4. La cooperación internacional.

### **La Propuesta del Mercosur Educativo para la Acreditación**

El Mercosur comparte la postura de la ONU en relación a la importancia de desarrollar estrategias que permitan garantizar la calidad de la Educación. Es así que el Mercado Común del Mercosur, a través de decisión CMC Nro. 10/08 homologa el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU-SUR), como resultado de un acuerdo con los Ministros de Educación de los países miembros.

El Sistema propone la acreditación como el resultado del proceso de evaluación mediante el cual se certifica la calidad académica de las carreras de grado, estableciendo que satisfacen el perfil del egresado y los criterios de calidad previamente aprobados a nivel regional para cada titulación.

Este Sistema, se convierte en un elemento importante de calidad académica y garantía pública del nivel académico y científico de las carreras, entre los países de la región. En este contexto, el nivel académico se define según criterios y perfiles tanto o más exigentes que los aplicados por los países en sus instancias nacionales análogas.

El fin es facilitar la movilidad de estudiantes y docentes en la región, fomentar los procedimientos de evaluación, a fin de elevar la calidad educativa y aumentar la comparabilidad de los procesos de formación en términos de calidad académica.

## **Las Tecnologías de la Información y la Comunicación**

Es innegable que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son la palanca principal de transformaciones sin precedentes en el mundo contemporáneo. La humanidad se encuentra actualmente en el punto de viraje de una transformación tecnológica sin precedentes (Pérez, Carlota 2002)

Los cambios que han traído las TIC a la sociedad son innumerables y han generado transformaciones importantes en la manera en que nos comunicamos, trabajamos, nos relacionamos, entretenemos y, desde luego, también en la manera en la que aprendemos, enseñamos y estudiamos. Nunca la tecnología había, hasta ahora, logrado mutaciones tan grandes en la sociedad.

Según Roberto Caineiro (2004), según escribe en su libro “A Educação Primeiro” el reto de fondo impulsado por la TIC en la educación se puede sintetizar en una triple transformación de paradigma:

- De “educación como industria” en “educación como servicio (de proximidad)”.
- De “escuelas que enseñan” en “escuelas que aprenden”.
- De “asociacionismo” en “constructivismo” de los aprendizajes.

El primer paradigma se basa en la postura de Paulo Freire, quien, en su libro de la *Pedagogía del oprimido* y de la *Pedagogía de la esperanza* afirma que la que la educación es un servicio de proximidad y que solo las comunidades disponen de la energía interior necesaria para resolver problemas densos de humanidad.

El segundo paradigma se basa en la propuesta de Senge (2000) en su libro la Quinta Disciplina y en su libro Escuelas que aprenden, quien resume en cinco “disciplinas” el currículo del aprendizaje organizacional en contexto de establecimiento escolar. Son ellas las siguientes en el decir del propio autor:

- Dominio personal. Consiste en la articulación de una imagen coherente de la visión personal –los resultados que se ambicionan para la vida– con una evaluación realista de la realidad corriente y cotidiana de la vida. Este ejercicio produce una especie de tensión innata que, si

se cultiva, puede expandir la capacidad de hacer mejores elecciones y de attingir los resultados electos como prioritarios.

- **Visión compartida.** Esta disciplina colectiva se centra en la construcción de propósitos comunes. Personas que comparten un sentido amplio (por ejemplo, profesores, administradores y colaboradores de la escuela) pueden nutrir un compromiso movilizador de grupo o de organización al desarrollar imágenes compartidas de un futuro que pretenden crear, y además generar principios orientadores / prácticas concretas para alcanzar este objetivo. Una escuela o comunidad que aspira a vivir aprendiendo necesita edificar una visión compartida de objetivos y de procesos.

- **Modelos mentales.** Se trata de una disciplina de reflexión y de investigación que se centra en procesos de “concienciación” de actitudes y percepciones, propias y de las personas que nos rodean. La investigación de modelos mentales puede ayudar a definir la realidad corriente de forma más clara y consistente. Como la mayoría de los modelos mentales en educación, son usualmente “indiscutibles” y “escondidos”; una de las actividades críticas que ha de realizar una escuela que aprende reside en la capacidad de hablar con seguridad sobre cuestiones incómodas.

- **Aprendizaje en equipo.** Es la disciplina de la interacción comunitaria por excelencia. A través de técnicas como la discusión dialogal, las personas en pequeños grupos pueden transformar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones hacia metas comunes, y convocar una inteligencia superior a la suma de los talentos individuales del grupo. El aprendizaje en grupo puede ser fomentado en el aula, entre padres y profesores, entre miembros de la comunidad y en “grupos piloto” que persiguen cambios significativos en la cultura escolar.

**Pensamiento sistémico.** En esta disciplina, las personas aprenden a apreciar mejor la interdependencia y, consecuentemente, se vuelven más aptas para administrar las fuerzas que modelan las consecuencias de sus actos. El pensamiento sistémico se basa en un corpus teórico considerable de conocimiento sobre complejidad y comportamientos de retroacción, es decir, las tendencias innatas que llevan un sistema a crecer, a cambiar o a estabilizarse a lo largo del tiempo. Algoritmos y técnicas como diagramas de stock y flujo, arquetipos sistémicos, laboratorios diversos de aprendizaje y simulación ayudan a los miembros de la comunidad académica a alcanzar una comprensión más amplia del todo. El pensamiento sistémico es una práctica indispensable para crear palancas constructivas de cambio en organizaciones muy “cristalizadas” en rutinas y prácticas habituales.

El tercer paradigma gira en torno a tres ilustraciones. La primera, representada por la “Naranja Mecánica” que muestra un primer momento de la educación en la era industrial, el segundo representado por la Edad de Conocimiento, mostrando un segundo momento de globalización, y la tercera ilustración de la Sociedad Educativa que presenta al *Nuevo Humanismo*, en el que la educación es personalizada, y se plantean ambientes inteligentes de aprendizaje social. Una sociedad que aprende, de una sociedad que enseña, y propone la Educación como Derecho y el Aprendizaje como un Deber.

## **La Formación en Valores como pilar fundamental de la Formación Integral**

El filósofo Aristóteles, afirmó que *“Nuestro estudio no tiene como los otros, un fin especulativo: si hemos emprendido esta investigación, no es para llegar a saber qué es la virtud -en tal caso, nuestro estudio sería inútil-, sino para llegar a ser bueno”*. Esta frase cobra aún mayor importancia en la era del conocimiento en la que, la frase “El Conocimiento es Poder” es aplicable a prácticamente todas las ciencias, tecnologías y artes humanas.

Así, como el fuego que puede ser utilizado para calentar el hogar y los alimentos o para destruir aldeas y quitar vidas, el Conocimiento puede ser utilizado para el bien y el mal de la Humanidad. Por esto, paralelamente al proceso formativo de los estudiantes, en todos los niveles y grados de la Educación, se hace fundamental incluir, como complemento importante la Formación en Valores.

El motivo de fondo puede resumirse en el hecho de que el profesional del Siglo XXI es un tomador de decisiones. Estas decisiones pueden ser enteramente operativas o estratégicas, y pueden afectar el bienestar de una persona o alterar el rumbo de toda una institución, afectando a un grupo de individuos mucho mayor, en el que pueden estar, por ejemplo, proveedores, empleados y clientes.

En situaciones en las que la Toma de Decisiones es compleja la consideración de valores personales y colectivos (institucionales), se convierten en un insumo importante que puede determinar el grado de eficiencia de las mismas, en concordancia con los objetivos institucionales, las normativas territoriales y los principios de convivencia social. Es ahí de donde se origina la importancia de la formación en valores.

Como afirman la Dra. Martha Arana Ercilla y la MSc. Nuris Batista Tejeda en su artículo “La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional”:

“Los valores no son pues el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional.

A nivel corporativo, las empresas más importantes del mundo ya están haciendo su parte en este contexto y, hoy en día, la proposición de Valores Corporativos es tan importante como otros elementos de Planificación Estratégica de alta jerarquía, como la Misión y Visión de la institución y la definición de los objetivos. El conjunto de estos elementos son considerados los elementos que definen componentes de planificación de mejor jerarquía como los procedimientos, programas, presupuestos, normas, políticas y programas institucionales (Koontz, 1997)

## **Las Instituciones de Educación Universitaria Latinoamericanas frente las necesidades de cambio.**

Han pasado 16 años desde la presentación del Informe de la Comisión para la Educación del Siglo XXI. Las propuestas han sido tratadas por carteras de estado en Latinoamericanas y en niveles estratégicos en Casas de Estudios Superiores, privadas y públicas. Sin embargo, estos cambios necesitan aún aterrizar para alcanzar las aulas con la eficiencia necesaria.

Estos cambios requieren acciones de fondo. según revisión del autor, en algunos casos se han desarrollado propuestas y actualizaciones a los Modelos Educativos Institucionales, en otros estos continúan intactos. Los Planes de Estudio de las carreras a nivel Licenciatura y Técnico Superior mantienen la misma estructura curricular que hace dos décadas.

En Bolivia, luego de la refundación de Bolivia, como Estado Plurinacional, y de la aprobación de una nueva Constitución Política del Estado, se presentó en la pasada década la Nueva Ley de Educación, titulada Avelino Siñani y Elizardo Pérez. Esta ley plantea cambios



importantes en la Educación Boliviana al afirmarla como intracultural, intercultural, plurilingüe, inclusiva y descolonizadora. En concordancia a la misma, a través de Decreto Supremo, ha sido aprobado, en el año 2012, el nuevo Reglamento General de Universidades Privadas, que ha repercutido en la necesidad de que las Universidades Privadas bolivianas presenten, a la Autoridad Estatal, propuestas re-diseñadas de sus actuales Planes de Estudio, adecuándolos a la nueva normativa. Esta es, en definitiva, una oportunidad importantísima para la inclusión de las bases de la Educación Contemporánea en las Universidades.

En relación al Mercosur, En noviembre de 2006, la Reunión de Ministros de Educación aprobó el Plan Operativo para la creación del Sistema de Acreditación de Carreras Universitarias del MERCOSUR (ARCU-SUR). A través del cual ha sido aprobado por la RME en junio de 2008 y elevado al Consejo del Mercado Común, el "Acuerdo sobre la creación e implementación de un sistema de acreditación de carreras universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y Estados Asociados" a través de la Decisión CMC N° 17, diciembre de 2008.

El proceso de acreditación es continuo, con convocatorias periódicas, coordinadas por la Red de Agencias Nacionales de Acreditación, que establece las condiciones para la participación. Inicialmente, se han considerado aquellas que requieran grado como condición para el ejercicio profesional y se tiene planificado incorporar gradualmente carreras universitarias en conformidad con los objetivos del sistema de acreditación regional.

La participación en las convocatorias puede ser solicitada únicamente instituciones oficialmente reconocidas en alguno de los países miembros del MERCOSUR y habilitadas para otorgar los respectivos títulos, de acuerdo a la normativa legal de cada país. Empero, la misma es voluntaria y no existe normativa estatal que exija la incorporación.

Lo anteriormente mencionado resulta en dos fenómenos: Primero, que las carreras actualmente acreditables representan solamente la minoría de la oferta académica de las Universidades y, segundo, dado el carácter voluntario de la acreditación, muchas Universidades no ven en la acreditación una necesidad y por tanto operan sin orientar sus estructuras en las dimensiones que se plantean a través del Sistema Arcusur.

En relación, al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en contrariedad con el común acuerdo de la importancia de la inclusión de las TIC en la educación, en América Latina halla en la desigualdad social del acceso a la Tecnologías su *talón de aquiles*.

Lastimosamente, la distancia en el acceso de los llamados info-ricos, de los info-pobres es directamente proporcional a la dificultad de acceso a la educación. Aquellos grupos que se presentan con dificultades de acceso a la educación por razones económicas, sociales y/o geográficas (área rural) son las mismas que se identifican con dificultad de acceso a las TIC.

Con el objetivo de cerrar esta brecha digital, los países latinoamericanos vienen desarrollando gestiones y acuerdos para generar estrategias y políticas públicas para impulsar el acceso a la información y la inclusión de la sociedad a los recursos y beneficios de las TIC. Un primer indicio de lo que ocurre en América Latina en este ámbito es la formación de la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE). Creada en el 2004 como un acuerdo de cooperación regional en políticas de informática educativa, representa el compromiso de las autoridades educativas de 17 países de la región respecto al uso de las TIC en la educación.

En el acta de constitución de RELPE, los ministros de Educación de los 17 países acordaron: “1. Constituir la Red Latinoamericana de Portales Educativos con el fin de promover el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio del mejoramiento de la calidad y equidad de la enseñanza mediante el libre intercambio y uso de los recursos digitales localizados en los portales miembros. 2. Establecer acciones para el intercambio de políticas, experiencias y colaboración en el uso de las TIC en el ámbito de la educación, en las siguientes áreas: a) políticas de adquisición, reacondicionamiento, sustentabilidad para la entrega de equipamiento (*hardware* y *software*) a las escuelas, junto con acciones que favorezcan la conectividad de los centros escolares; b) estrategias para la capacitación de profesores en usos pedagógicos y de gestión apoyados en TIC; c) estrategias para la incorporación de las TIC en las prácticas pedagógicas tales como entrega y desarrollo de contenidos educativos para Internet, herramientas de *software* y materiales de apoyo a los profesores; d) estrategias específicas para estudiantes, orientadas a formar y certificar sus competencias TIC; e) estrategias de apertura de los centros educativos para fomentar la participación activa de toda la comunidad en proyectos de innovación y de masificación del acceso y uso de las TIC; f) desarrollo de estudios y evaluaciones de resultados de las TIC en el sistema escolar, que sean comparables regionalmente y permitan buscar la complementariedad para abordar soluciones a problemas comunes latinoamericanos” (RELPE, 2004).

En Bolivia, desde hace una década, a través de gestiones del Viceministerio de Ciencia y Tecnología, dependiente del Ministerio de Educación, se estableció la Plataforma PERii, con el objetivo de ofrecer, a las Universidades privadas y públicas, acceso gratuito a casas

editoriales, a nivel mundial. Esta acción significó una importante inversión del Estado que fue comunicada, socializada e impulsada de manera continua, por la mencionada agencia del Estado. Empero, los resultados en cantidad de uso de estos recursos, pese a su gratuidad, fue desmotivante. El motivo, es de fondo: Para que el uso de estos recursos se hagan masivos hace falta un paso previo: la inclusión de estrategias vinculadas al desarrollo de la investigación y la formación en búsqueda bibliográfica on line.

Paradójicamente, aunque los tecno-natos tienen habilidades y destrezas altas en el manejo del computador y los instrumentos móviles de comunicación, el uso de estos se limitan a fines de entretenimiento y uso de recursos como las Redes Sociales, mientras que sus conocimientos de ofimática y aplicación de recursos tecnológicos a la gestión del conocimiento es, en general, limitada e insuficiente.

En conclusión, inclusive aquellos segmentos poblacionales que tienen acceso a computadores, internet y otros recursos TIC y, pese a los diversos escenarios y plataformas virtuales destinados a la educación, gratuita y de alcance masivo, estos no han desarrollado las habilidades que les permitan utilizar los mismos, óptimamente, como recursos de aprendizaje.

## **La constante evolución del Conocimiento**

La Aplicabilidad del pasado al presente

La posición de la Educación Superior Universitaria en torno al cambio es por demás exigente. El estudiante recién ingresado a una carrera a nivel de pregrado enfrenta un Plan de Estudios desarrollado, en muchos casos, hace varios años atrás, mucho más aún cuando en países como Bolivia, existen leyes que exigen la titulación de una cohorte para postular un nuevo proyecto de rediseño curricular.

En consecuencia a lo anterior, el docente tiene como tarea la formación de profesionales, en base a contenidos en algunos casos desactualizados. El reto puede, a este punto, ser sencillo de superar cuando el Educador tiene la posibilidad de postular mejoras, aportes y complementos a los contenidos mínimos que, por lo general, le son asignados, al momento de la contratación, o asignación de la cátedra.

Lo anterior es un paso. El docente toma la postura del pasado y la actualiza al presente. Empero, existe un segundo dilema:

La aplicabilidad de lo presente al futuro.

En promedio, el estudiante enfrenta una carrera pregradual en cuatro a cinco años, e inicia su actividad profesional inmediatamente, o poco, después de la obtención del grado académico. Es decir, en el cambiante contexto de la contemporaneidad, es válido considerar que, probablemente, aquello que enseñamos hoy, ya no sea válido cuando nuestros estudiantes ejerzan profesionalmente, o quizás estos elementos pierdan vigencia a lo largo de la vida profesional del educando.

## **La Gestión del Cambio Institucional**

Identificados los principios más importantes de la Educación en la Contemporaneidad y su grado de alcance en la Universidad de la Contemporaneidad en Latinoamérica, podemos reconocer que los cambios más importantes no han llegado aún al aula. En algunos casos, por motivos endógenos en la institución, como la falta de políticas, en otros por motivos enteramente exógenos, como la dificultad del acceso a la tecnología.

Cuando la institución educativa posee las condiciones para generar cambios que beneficien a su comunidad académica, es importante comprender que este cambio debe ser administrado, adecuadamente, a fin de alcanzar resultados positivos que permitan que, las nuevas posturas, se impregnen en todos los niveles organizativos y que se mantengan, a lo largo del tiempo.

Bell y Burnham afirman que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología. Es así que, la clave para el éxito de estos procesos estará en los miembros de la institución, desde las Autoridades ejecutivas (directores, rectores), hasta la comunidad estudiantil, cuyo compromiso es una pieza fundamental.

EPISE en su libro *Gestión del Cambio*, postula que cualquier cambio es progresivo y presenta 7 fases consecutivas que se atraviesan cuando se encaran procesos de cambio:

1. Presentimiento y preocupación cuando se anticipa un cambio.
2. Shock cuando el cambio es anunciado.
3. Resistencia a salir de la zona de confort y cambiar lo conocido por lo nuevo.
4. Aceptación Racional de que el cambio es necesario.
5. Aceptación Emocional de que el cambio es inevitable y que hay que aceptarlo.
6. Apertura y optimismo hacia lo nuevo.
7. Integración, cuando se comienza a confiar en los cambios, en base a experiencias de éxito.

En la Educación Universitaria, los cambios deberían plantearse desde el Modelo Educativo Institucional y los instrumentos de Planificación Estratégica Institucional, alcanzando a los Planes de Estudio, a través de procesos de rediseño curricular.

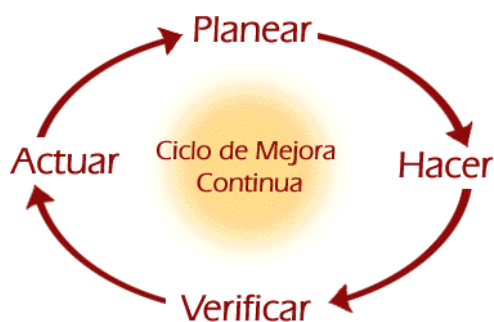
Para llegar a este primer nivel de cambio, de manera exitosa, es fundamental el compromiso del nivel ejecutivo y de los principales “*stakeholders*” de la institución.

Luego, corresponderá presentar los cambios a los equipos académicos facultativos, en cuya etapa la capacitación y la comunicación juegan un rol fundamental. Todos tenemos temor a lo desconocido, por lo que, mientras más conocimiento tengamos de los cambios y mejor estén respaldados los mismos, menor resistencia podremos esperar y, por consiguiente, más pronto podremos contar con la aceptación racional y emocional de los involucrados.

### **La Mejora Continua a través de los Sistemas de Gestión de la Calidad**

En definitiva, otro recurso importante que las Instituciones Educativas pueden importar de la Gestión Corporativa es el desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad. Estos sistemas están orientados a la mejora continua de la calidad y pueden ser descritos de manera muy didáctica

utilizando el Ciclo o Círculo de Deming (Deming, Edward 1989)



La propuesta, que contempla cuatro etapas propone como primera la planificación de lo que se hará, definiendo claramente cómo se hará. La segunda, consiste en hacer lo planificado. La tercera se enfoca en

la verificación de si las actividades fueron o no realizadas según se planificaron y la cuarta plantea tomar acciones para mejorar la próxima vez que se inicie el ciclo. De esta manera, en cada versión se pueden producir mejoras a un proceso, incrementando, de manera paulatina la calidad y generando una conducta asidua hacia el cambio, que a la vez sucede de forma continua y gradual, al punto de considerarse normal.

La Organización para la Estandarización Internacional, (ISO por sus siglas en inglés), propone en este sentido la Norma Internacional ISO 9001, que consiste en un detalle de los requisitos con los que debe cumplir una organización para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. Entre estos, se describe la importancia de identificar los procesos centrales de la institución y su secuencia y determinar los criterios y métodos para asegurar la operación eficaz de las operaciones, a la vez que se disponen los

recursos para la operación y seguimiento de los procesos, que son medidos y analizados, a fin de implementar acciones que permitan alcanzar los objetivos planificados y la mejora continua de los procesos.

## **Conclusiones**

La Educación en la Contemporaneidad está delineada por tendencias claramente identificadas por organismos internacionales como la UNESCO, la OEI y el MERCOSUR. Sin embargo, el grado de relación de estas tendencias con el quehacer de las Universidades de la región es aún insuficiente, en muchos casos.

El compromiso de los niveles ejecutivos y de los principales “*stakeholders*” en cada país son fundamentales para el desarrollo de estrategias institucionales que permitan generar procesos de cambio profundo que permita dar un salto sustantivo que resultará en Educación Superior Universitaria de Calidad.

Para evitar el fracaso en la implementación de cambios, las instituciones pueden encontrar en las ciencias empresariales recursos importantes que le permitan alcanzar mejores resultados, como el virtuoso círculo de Deming y las Normas ISO.

Complementariamente, creo importante precisar que a criterio del autor, y basado en lo expresado en el presente documento, una de las más importantes competencias que debe desarrollarse a lo largo de la Educación Superior Universitaria es la adaptabilidad al cambio. De manera transversal, también debe incluirse la gestión del mismo. Es decir, asegurar que el profesional se convierta en Agente de Cambio.

Finalmente, los modelos educativos y demás elementos de planificación estratégica de la gestión académica deben incluir el descubrimiento y la investigación como actividades recurrentes a fin de proveer al estudiantado de herramientas que les permitan mantenerse a tono con el entorno cambiante, cada vez más ágil.

## **Bibliografía**

- UNESCO, (2005) El Decenio en pocas palabras. Ediciones UNESCO
- ONU, (2012) El Futuro que queremos para todos. UN Publishing
- UNESCO, (2011) La UNESCO y la Educación. Ediciones UNESCO
- Delors Jacques, (1999) La Educación encierra un tesoro. Ediciones UNESCO

- OEI, (2011) Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Santillana Ediciones
- ISO, (2015) Norma Internacional ISO 9001. Secretaría Central de ISO
- ISO,(2011) Norma Internacional ISO 9000. Secretaría Central de ISO
- Carneiro, R., (2004) *A educação primeiro*, Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão
- Koontz, Harold. (1997) Administración. Una perspectiva Global. McGraw Hill
  
- Arana E. Martha - Batista T. Nuris. (2005) La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. ISPAJAE-CUBA
- Deming Edward, (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.