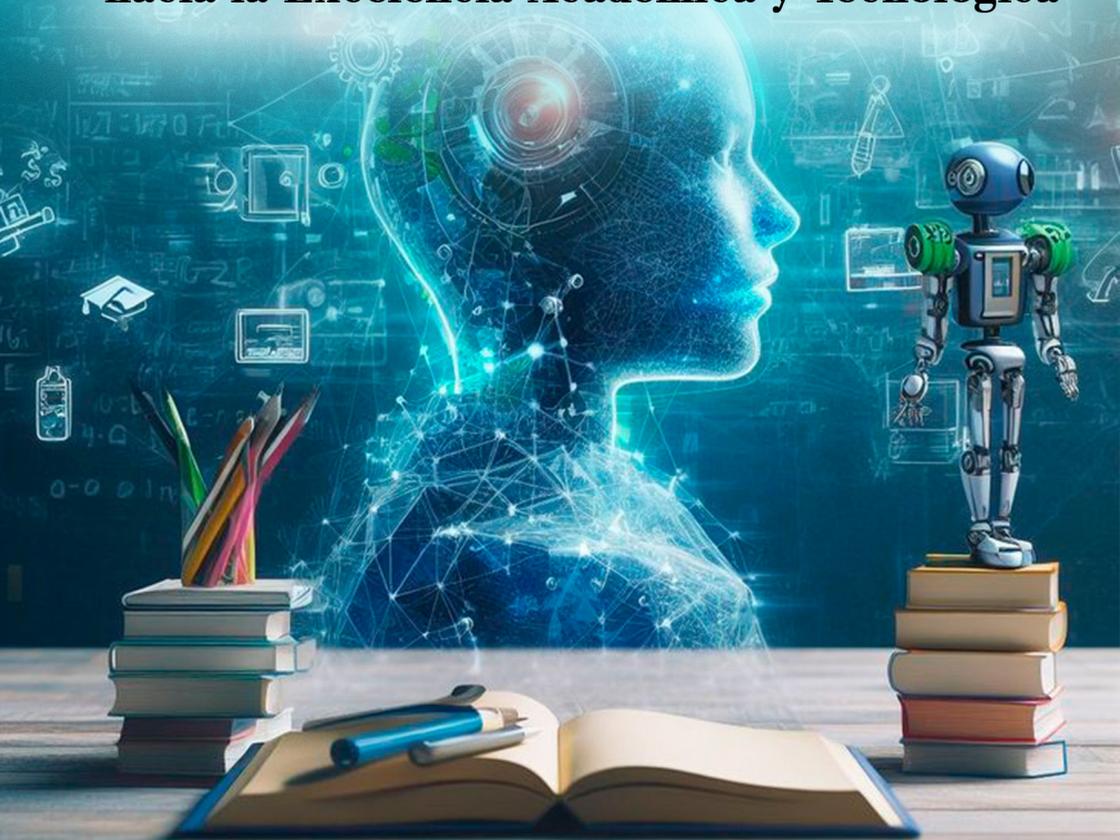


# **INNOVACIÓN Y GESTIÓN**

## **EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR:**

### **hacia la Excelencia Académica y Tecnológica**



**Paola Alexandra Portero Donoso**  
**Jorge Andrés Chiriboga Maldonado**

Diseño de carátula y edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz  
Dirección editorial: Ph.D. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:  
© Editorial EXCED, 2024

ISBN: 978-9942-7189-9-0

Podrá reproducirse, de forma parcial o total el contenido de esta obra, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la posición oficial de la editorial EXCED.

Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos a los autores, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales. El manuscrito fue previamente sometido a evaluación abierta por pares y aprobado por el Consejo Editorial, con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

EXCED se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación.



Editorial EXCED  
Dr. Kennedy Nueva. 2do Callejón 11  
A. Manzana 42, Número 26.  
Guayaquil, Ecuador.  
E-mail: [editorial@excedinter.com](mailto:editorial@excedinter.com)



# **INNOVACIÓN Y GESTIÓN**

## **EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR:**

### **hacia la Excelencia Académica y Tecnológica**

**Paola Alexandra Portero Donoso**  
**Jorge Andrés Chiriboga Maldonado**

# COMITÉ EDITORIAL

**Maritza Librada Cáceres-Mesa,**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

**Yamilka Pino-Sera,**

Universidad de Holguín, Cuba

**Samuel Sánchez-Gálvez,**

Universidad de Guayaquil, Ecuador

**María Hernández-Hernández,**

Universidad de Alicante, España

**Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate,**

Universidad de La Sierra, México

**Yadir Torres-Hernández,**

Universidad de Sevilla, España

**Rodolfo Máximo Fernández-Romo,**

Universidad Autónoma de Chile, Chile

**Kenia Noguera-Nuñez,**

Universidad Católica Santo Domingo, República Dominicana

**Oscar Alberto Pérez-Peña,**

Universidad Internacional de La Rioja, España

**Marily Rafaela Fuentes-Aguila,**

Universidad Metropolitana, Ecuador

**Nancy Malavé-Quintana,**

Universidad Rey Juan Carlos, España

**Lázaro Salomón Dibut-Toledo,**

Universidad del Golfo de California, México

**Luisa Morales-Maure,**

Universidad de Panamá, Panamá

**Farshid Hadi,**

Islamic Azad University, Irán

**Mikhail Benet-Rodríguez,**

Fundación Universitaria Cafam, Colombia

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>PRÓLOGO</b> .....  | 7          |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 9          |
| <b>CAPÍTULO I.</b>  | <b>.01</b> |
| Retos y oportunidades en la Educación Superior del siglo XXI .....  | 11         |
| 1.1. Tendencias globales en la Educación Superior .....   | 11         |
| 1.2. La tecnología como motor de cambio en las universidades .....  | 15         |
| 1.4. Políticas educativas y su impacto en la calidad académica .....  | 20         |
| <b>CAPÍTULO II.</b>   | <b>.02</b> |
| Gestión de proyectos educativos en la universidad .....   | 24         |
| 2.1. Planificación estratégica en instituciones de Educación Superior .....                                 | 24         |
| 2.2. Gestión de proyectos académicos y tecnológicos. Casos de estudio .....                                 | 27         |
| 2.3. Modelos de financiamiento y sostenibilidad de proyectos universitarios .....                           | 30         |
| 2.4. Evaluación de la efectividad de proyectos en el entorno académico .....                                | 33         |
| <b>CAPÍTULO III.</b>  | <b>.03</b> |
| Innovación en la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Superior .....                                  | 37         |
| 3.1. Métodos de enseñanza innovadores: desde la gamificación hasta el aprendizaje basado en proyectos ..... | 37         |

|  |    |
|--|----|
| 3.2. Uso de plataformas tecnológicas para mejorar la enseñanza universitaria ..... | 43 |
| 3.3. Desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes .....          | 46 |
| 3.4. Evaluación y mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje .....   | 50 |

## **CAPÍTULO IV.**

|  |    |
|--|----|
| Liderazgo y gestión del cambio en la Educación Superior..... | 55 |
|--|----|

# 04

|  |    |
|--|----|
| 4.1. El rol del liderazgo en la transformación universitaria .....                               | 55 |
| 4.2. Estrategias para la adopción de nuevas tecnologías en las universidades .....               | 60 |
| 4.3. Gestión del cambio cultural en instituciones de Educación Superior .....                    | 65 |
| 4.4. Casos de éxito en la implementación de iniciativas de cambio en la Educación Superior ..... | 68 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b> | <b>74</b> |
| <b>APÉNDICES .....</b>                  | <b>93</b> |

# PRÓLOGO

La Educación Superior enfrenta un momento decisivo en su historia. En pleno siglo XXI, las instituciones académicas no solo deben adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias globales, sino que también tienen la responsabilidad de liderar el cambio en sus comunidades, respondiendo a las crecientes demandas de inclusión, equidad y calidad. Este libro, *Innovación y Gestión en la Educación Superior: Hacia la Excelencia Académica y Tecnológica*, reflexiona sobre los desafíos actuales y las oportunidades que se presentan para las universidades en un mundo globalizado y digital.

A lo largo de sus capítulos, se exploran diversos temas clave que buscan proporcionar a los gestores, académicos y líderes educativos las herramientas necesarias para enfrentar este nuevo entorno. Desde la planificación estratégica y la gestión de proyectos hasta la implementación de tecnologías innovadoras en la enseñanza y el liderazgo en el cambio organizacional, cada sección ofrece una visión integral sobre cómo transformar la educación superior hacia un modelo más eficiente, inclusivo y tecnológico.

Esta obra ofrece una guía de referencia para los profesionales de la educación superior, con el fin de impulsar iniciativas innovadoras que promuevan el éxito académico y tecnológico. Las experiencias compartidas, los estudios de caso y las estrategias propuestas buscan no solo mejorar la calidad educativa, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esperamos que inspire a los lectores a replantear la educación superior y a liderar, con valentía, los cambios necesarios para su transformación.



# INTRODUCCIÓN

En un contexto global caracterizado por rápidos avances tecnológicos, cambios sociales y una creciente demanda de calidad educativa, las instituciones de educación superior enfrentan desafíos y oportunidades que requieren una adaptación continua y una gestión innovadora. Este libro, *Innovación y gestión en la Educación Superior: hacia la excelencia académica*, analiza diversas estrategias y prácticas para que las universidades puedan transformarse en centros de excelencia académica y contribuyan efectivamente al desarrollo de la sociedad.

El contenido se estructura en cuatro capítulos principales, cada uno dedicado a un aspecto crítico de la gestión universitaria moderna. En el **Capítulo 1**, se presentan los retos y tendencias globales que impactan a la educación superior, tales como la digitalización, la internacionalización y las políticas de inclusión. Se explora cómo estos factores han reconfigurado los sistemas educativos, exigiendo nuevas competencias tanto en estudiantes como en docentes y resaltando la importancia de una visión adaptativa e innovadora en las instituciones.

En el **Capítulo 2**, se profundiza en la planificación estratégica y la gestión de proyectos dentro de la educación superior, destacando la necesidad de enfoques sistemáticos para asegurar la sostenibilidad, eficiencia y pertinencia institucional. Este capítulo aborda las herramientas y marcos que permiten a las universidades anticipar cambios y responder a ellos de manera efectiva.

El **Capítulo 3** está centrado en metodologías pedagógicas innovadoras, como la gamificación, el aprendizaje basado en proyectos y el uso de tecnologías inmersivas. Estas metodologías no solo enriquecen el proceso de aprendizaje, sino que

también promueven el desarrollo de competencias críticas como el pensamiento crítico, la creatividad y la adaptabilidad, esenciales en un mercado laboral en constante cambio.

Finalmente, el **Capítulo 4** examina la relevancia del liderazgo y la gestión del cambio en el ámbito educativo. Se abordan los estilos de liderazgo más efectivos para fomentar una cultura institucional orientada hacia la innovación y el uso de nuevas tecnologías. Además, se analizan estrategias para superar las barreras que frecuentemente se interponen al cambio en contextos académicos.

Este libro ofrece una visión integral de cómo las universidades pueden innovar en sus procesos y prácticas, garantizando no solo una adaptación efectiva a los desafíos contemporáneos, sino también la construcción de una comunidad educativa comprometida con la excelencia académica y la formación de ciudadanos globales.

# CAPÍTULO I.

Retos y oportunidades en la Educación Superior del  
siglo XXI

## 1.1. Tendencias globales en la Educación Superior

En el siglo XXI, la Educación Superior se enfrenta a una serie de retos y oportunidades sin precedentes, impulsados por cambios tecnológicos, sociales y económicos a nivel global. La revolución digital ha transformado profundamente la manera en que se accede y se comparte la información, lo que ha llevado a una democratización del conocimiento y a la necesidad de innovar en los modelos pedagógicos y organizativos de las universidades (Cunha et al., 2020; Alenezi et al., 2023). Sin embargo, esta transformación también ha expuesto vulnerabilidades y desafíos, como la resistencia al cambio por parte de algunos actores educativos y la necesidad de garantizar la calidad y la equidad en el acceso a la educación (Lowell & Morris, 2019; Khahro & Javed, 2022).

La internacionalización de la Educación Superior ha sido otro factor clave, con

instituciones de todo el mundo adaptándose a nuevas realidades y buscando atraer a estudiantes y personal internacional (Tight, 2022). Este fenómeno ha planteado preguntas sobre la verdadera globalización de la educación y ha resaltado la importancia de políticas inclusivas y equitativas (David, 2011; Daú et al., 2023). Además, la pandemia global reciente ha acelerado la adopción de tecnologías digitales en la educación, revelando tanto oportunidades como desafíos en términos de calidad, aceptación y resultados de aprendizaje (Guàrdia et al., 2021).

Por lo anterior mencionado, es crucial examinar cómo las políticas educativas pueden influir en la calidad académica y cómo las instituciones pueden adaptarse para satisfacer las necesidades de una población estudiantil diversa y multigeneracional (Snehi, 2009; Lowell & Morris, 2019). A continuación, se presentan los apartados que revisan en detalle estas dinámicas y sus implicaciones para el futuro de la Educación Superior.

La Educación Superior ha experimentado transformaciones significativas a nivel global debido a diversos factores como la globalización, la digitalización y la internacionalización. Estas tendencias han redefinido el papel de las instituciones educativas, así como las políticas y prácticas que las sustentan. Este documento explora las principales tendencias globales en la Educación Superior, basándose en investigaciones recientes y datos bibliométricos.



Figura 1. Representación de las tendencias en la Educación Superior.

Fuente: Echeverría-King (2023).

La figura 1 muestra a personajes que indican las tendencias clave para la internacionalización de la Educación Superior en América Latina para el 2023.

## ***Digitalización y Transformación Sostenible***

La digitalización ha sido un motor clave en la transformación de la Educación Superior. La gestión sostenible de esta transformación digital es crucial para adaptarse a las nuevas tecnologías y mantener la relevancia en un entorno cambiante. Un estudio bibliométrico de 1590 artículos revela un interés creciente en la sostenibilidad y la innovación tecnológica en la Educación Superior, especialmente en los últimos cinco años (Abad et al., 2020). Los términos más comunes en esta área de investigación incluyen “sostenibilidad”, “desarrollo sostenible”, “educación superior”, “innovación” y “tecnología”.

## ***Globalización y Educación Superior***

La globalización ha tenido un impacto profundo en la Educación Superior, facilitando la movilidad de estudiantes y académicos, y promoviendo la internacionalización de las instituciones educativas. Las universidades ahora forman parte de una red mundial, lo que les otorga una visibilidad y poder sin precedentes (Marginson & Wende, 2007). La movilidad de estudiantes y profesores ha aumentado, y los mercados laborales académicos se han globalizado, especialmente con la aparición de rankings universitarios globales.

## ***Internacionalización más allá de Occidente***

Aunque la internacionalización de la Educación Superior ha sido dominada por países occidentales, hay una creciente participación de otras regiones. La investigación muestra que la internacionalización no es un fenómeno exclusivamente occidental, y que existen diversos actores nacionales e institucionales involucrados en diferentes niveles (Tight, 2022). Este fenómeno presenta tanto desafíos como oportunidades, y cuestiona si la internacionalización es verdaderamente global.

## ***Expansión Mundial de la Educación Superior***

El siglo XX vio una expansión rápida de las matrículas en la Educación Superior a nivel mundial. Este crecimiento ha sido más pronunciado en países económicamente desarrollados, pero también se ha observado en países en desarrollo (Schofer & Meyer, 2005). Las teorías institucionales sugieren que los patrones de crecimiento son similares en todos los tipos de países, acelerándose especialmente después de 1960. Este crecimiento ha sido impulsado por procesos de cientificación, democratización y la expansión de los derechos humanos.

## ***Cambios en el Mercado Internacional de la Educación***

El mercado global de la Educación Superior ha cambiado significativamente en la última década. La competencia, que antes se limitaba a unos pocos países de habla inglesa, ahora incluye a naciones que anteriormente solo enviaban estudiantes al extranjero, como Singapur, China e India (Mazzarol & Soutar, 2012). Esta expansión ha intensificado la competencia entre las naciones establecidas y ha diversificado el panorama educativo global.

## ***Transformación del Sistema de Educación Superior***

La transformación de los sistemas de Educación Superior en el contexto de la globalización implica la adopción de modelos convergentes que permiten identificar procesos de cambio dinámicos y efectivos (Mirgorodskaya et al., 2023). La expansión de los procesos informáticos y tecnológicos ha otorgado nuevos significados y relevancia a la Educación Superior, actuando como un medio moderador entre los subsistemas socioeconómicos de la sociedad moderna.

### **1.2. La tecnología como motor de cambio en las universidades**

La tecnología ha sido un catalizador fundamental en la evolución de las universidades, transformando no solo la manera en que se imparte la educación, sino también la estructura organizativa y las estrategias de colaboración. Este apartado explora cómo la tecnología actúa como un motor de cambio en las instituciones de Educación Superior, analizando diversos estudios que destacan su impacto en la enseñanza, la investigación y la gestión universitaria.



**Tabla 1. Plataformas digitales más comunes usadas en la Educación Superior.**

| Tecnología | Descripción  | Impacto en la Educación  |
|------------|--|--|
| E-learning | Plataformas digitales para la enseñanza y el aprendizaje | Facilita el acceso a recursos educativos y permite la enseñanza en línea desde cualquier ubicación.  |
| IoT        | Dispositivos conectados que recopilan y analizan datos   | Optimiza la gestión de recursos, mejora la seguridad del campus y proporciona datos en tiempo real para tomar decisiones.                    |
| Big Data   | Análisis de grandes volúmenes de datos educativos        | Permite la personalización del aprendizaje, la identificación de tendencias y la mejora en la retención y el rendimiento de los estudiantes. |

### **Cambio Organizacional y Liderazgo**

El cambio tecnológico también ha impulsado la necesidad de una reestructuración organizativa en las universidades. La cultura universitaria y la capacidad existente pueden limitar la innovación tecnológica, a menos que haya un liderazgo fuerte que promueva estos cambios. Un estudio sobre el cambio organizacional en universidades de EE.UU., Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, sugiere que, sin un liderazgo adecuado, las tecnologías solo se utilizan para cambios ya previstos o para reforzar la identidad actual de la institución (Marshall, 2010).

### **Colaboración y Estrategia**

La tecnología no solo afecta la enseñanza y la estructura organizativa, sino que también facilita la colaboración entre instituciones. En el contexto de las instituciones de Educación Superior en Sudáfrica, la tecnología y la colaboración se identifican como impulsores estratégicos clave. La pandemia de COVID-19

ha subrayado la importancia de la tecnología para permitir la colaboración y mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje integradas con la tecnología (Rossouw & Goldman, 2023).

## ***Transferencia de Tecnología y Comercialización***

La transferencia de tecnología, que incluye la patente y la licencia de resultados de investigación universitaria, se ha convertido en una actividad estándar en las universidades de EE.UU. Este proceso no solo tiene un impacto significativo en la economía, especialmente en la creación de nuevas empresas, sino que también plantea preguntas sobre cómo controlar y gestionar estos cambios de manera efectiva (Nelsen, 2004).

### ***1.3. Inclusión y equidad en la Educación Superior***

La inclusión y la equidad en la Educación Superior son temas críticos que han ganado atención significativa en las últimas décadas. La Educación Superior tiene el potencial de ser un mecanismo poderoso para desafiar y redirigir las desigualdades sociales, pero también puede reproducir y perpetuar estas desigualdades si no se abordan adecuadamente (Marginson, 2011; Outhred, 2012). Este documento explora diversos aspectos de la inclusión y la equidad en la Educación Superior, basándose en investigaciones recientes y proporcionando un análisis detallado de las estrategias y desafíos actuales.



Figura 3. Estudiantes de Educación Superior.

Fuente: UNADE Universidad (2022).

La figura 3 representa a un grupo de estudiantes colaborando y promoviendo la inclusión. Creando un entorno en el que todos los estudiantes, independientemente de sus características o condiciones, puedan desarrollarse plenamente.

### ***Reconceptualización de la Inclusión***

La inclusión en la Educación Superior no solo implica la admisión de estudiantes de diversos orígenes, sino también la creación de un entorno que apoye su éxito académico y personal. La inclusión debe ser vista como un proceso continuo que requiere la reforma de las estructuras y prácticas institucionales. Las universidades deben interrumpir las nociones prevalecientes de quién debe asistir a la universidad y cómo deben ser seleccionados los estudiantes (Outhred, 2012).

### ***Equidad Digital y COIL***

La inclusión digital es otro aspecto crucial, especialmente en el contexto de la educación internacional. El aprendizaje colaborativo en línea (COIL) entre el Sur Global y el Norte Global ofrece una plataforma para interrumpir la hegemonía occidental y promover formas diversas de conocimiento y expresión. Sin embargo, es esencial diseñar prácticas de digitalización que aborden las necesidades de acceso e inclusión de todos los estudiantes y académicos (Wimpenny et al., 2022).

### ***Experiencias subjetivas de los estudiantes***

La comprensión de la inclusión desde la perspectiva de los estudiantes es fundamental. Un estudio con 251 estudiantes de una facultad de ciencias sociales y de la salud en el Reino Unido reveló que las relaciones y las prácticas flexibles son esenciales para la participación inclusiva. La inclusión efectiva debe beneficiar a todos los estudiantes sin requerir prácticas adicionales para grupos separados (Tobbell et al., 2020).

## ***Estrategias de Equidad***

Las estrategias para mejorar la equidad socioeconómica en la Educación Superior pueden centrarse en la “justicia” mediante la representación proporcional o en la “inclusión” mediante el acceso y la finalización de estudios por parte de grupos subrepresentados. La experiencia de los países de la OCDE sugiere que un enfoque programático en la inclusión es más alcanzable y fructífero (Marginson, 2011).

## ***Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)***

La comprensión de los componentes únicos de la diversidad, la equidad y la inclusión es esencial para aumentar el éxito estudiantil y preparar a los graduados para el mundo laboral. Las instituciones deben desarrollar estrategias innovadoras para aumentar el compromiso estudiantil y proporcionar oportunidades para que los estudiantes compartan sus experiencias e ideas (Kincey et al., 2022).

## ***Calidad, inclusión y equidad***

La calidad educativa es fundamental para promover la inclusión y la equidad. Las instituciones de Educación Superior deben trabajar para erradicar las situaciones causadas por la desigualdad y mostrar la calidad educativa en sus programas. Esto incluye el diseño de entornos de aprendizaje inclusivos que consideren la diversidad humana en toda su complejidad (Fermín, 2019).

### **1.4. Políticas educativas y su impacto en la calidad académica**

Las políticas educativas juegan un papel crucial en la determinación de la calidad académica en las instituciones educativas. Estas políticas pueden variar significativamente entre diferentes regiones y niveles educativos, y su impacto puede ser medido a través de diversos indicadores de rendimiento

estudiantil y calidad institucional. Este documento explora cómo diferentes políticas educativas afectan la calidad académica, basándose en estudios recientes y análisis empíricos.



Figura 4. Entes de la calidad educativa.

La figura 4 ilustra diversos íconos que representan los elementos clave para mejorar la calidad académica.

Fuente: El Blog de Educación y TIC (2018).

## ***Políticas educativas y calidad en la Educación Superior***

Las políticas educativas en la Educación Superior han sido objeto de numerosos estudios que buscan entender su impacto en la calidad académica. Un estudio sobre las políticas de calidad en la Educación Superior en el Reino Unido destaca la importancia de un marco de calidad que integre diversos aspectos pedagógicos y de infraestructura (Whalley, 2019). Este marco incluye componentes como la estructura de los grados, las instalaciones informáticas y los espacios de aprendizaje, todos los cuales son esenciales para mejorar la calidad educativa.

En Alemania, la Iniciativa de Excelencia (EI) ha sido una política significativa destinada a promover la investigación de alta calidad mediante la asignación competitiva de fondos públicos. Sin embargo, se ha encontrado que esta política ha tenido un efecto positivo en la cantidad de investigación, pero un efecto inverso

en la calidad de la misma. Este hallazgo sugiere que las políticas que recompensan la cantidad sobre la calidad pueden no ser efectivas para mejorar la calidad académica.

### ***Impacto de las políticas estatales en el rendimiento estudiantil***

Las políticas educativas a nivel estatal también tienen un impacto significativo en el rendimiento estudiantil. Un análisis de los requisitos de certificación de maestros en diferentes estados de EE.UU. encontró que los estados con requisitos de maestría para la certificación de maestros tenían puntajes SAT más bajos en comparación con los estados sin tales requisitos (Berger & Toma, 1994). Este resultado sugiere que las políticas que imponen requisitos adicionales a los maestros pueden no necesariamente traducirse en una mejor calidad educativa.

Otro estudio que utilizó datos del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) encontró que la autonomía escolar en decisiones relacionadas con el presupuesto mejora el rendimiento general de los estudiantes, mientras que la autonomía en decisiones académicas tiene un efecto ambiguo (Hong, 2015). Este hallazgo destaca la importancia de proporcionar a las escuelas la autonomía necesaria para gestionar sus recursos de manera efectiva.

### ***Sistemas de gestión de calidad en centros educativos***

La implementación de sistemas de gestión de calidad, como el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y el Proyecto de Calidad Integrado (PCI), ha mostrado tener un impacto positivo en los centros educativos (Díez et al., 2020). Estos sistemas se centran en factores como el liderazgo, la estrategia, los recursos y las relaciones con la comunidad, y han demostrado ser efectivos para mejorar tanto los procesos educativos como el clima organizacional.

A pesar de los esfuerzos por mejorar la calidad educativa a través de diversas políticas, existen desafíos significativos. La masificación de la Educación Superior, por ejemplo, ha llevado a una carga de trabajo aumentada y una pérdida de autonomía para los profesores, lo que puede afectar negativamente la calidad de la educación (Akalu et al., 2016). Además, la variabilidad en la implementación de políticas de calidad a nivel local puede resultar en prácticas inconsistentes y resultados mixtos (Vidovich & Porter, 1999).

En un mundo cada vez más interconectado por la globalización y la transformación digital, la Educación Superior enfrenta la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios profundos. La tecnología ha democratizado el acceso a la información, pero también ha incrementado las desigualdades existentes, creando nuevos desafíos para las instituciones educativas.

Para asegurar una educación de calidad, es esencial que las universidades adopten enfoques pedagógicos innovadores y flexibles, capaces de dar respuesta a la diversidad cultural, social y económica de los estudiantes. Así, la incorporación de tecnologías educativas debe ir acompañada de estrategias que promuevan la equidad, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a los mismos recursos de aprendizaje y oportunidades de desarrollo profesional.

# CAPÍTULO II.

Gestión de proyectos educativos en la universidad



## 2.1. Planificación estratégica en instituciones de Educación Superior

La gestión de proyectos educativos en la universidad es un campo que abarca diversas áreas críticas para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones de Educación Superior. La planificación estratégica es fundamental para guiar a las universidades en la consecución de sus objetivos a largo plazo, permitiendo una mejor organización y utilización de recursos (Hu et al., 2017). Además, la gestión de proyectos académicos y tecnológicos se presenta como una herramienta esencial para fomentar habilidades transversales en los estudiantes, mejorando su empleabilidad y alineando su formación con las demandas del mercado laboral (Guraziu, 2023).

Por otro lado, los modelos de financiamiento y sostenibilidad de proyectos universitarios son cruciales para asegurar la viabilidad económica de las instituciones. Estrategias

innovadoras como la Green Ocean Strategy for Financial Sustainability (GOSFS) buscan diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar los recursos disponibles (Al-Filali et al., 2023). Finalmente, la evaluación de la efectividad de los proyectos en el entorno académico permite medir el impacto y éxito de las iniciativas implementadas, asegurando que se cumplan los objetivos propuestos y se promueva la mejora continua (Korolkov et al., 2020; Karam de Mattos et al., 2022). A continuación, se presentarán los apartados que abordan estos aspectos clave en la gestión de proyectos educativos en la universidad.

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial para la gestión de las instituciones de Educación Superior (IES) en todo el mundo. Este proceso permite a las IES adaptarse a las cambiantes demandas del entorno económico, social y político, y fortalecer su capacidad para el desempeño estratégico. En este documento, se explorarán las diferentes aproximaciones y desafíos de la planificación estratégica en diversas IES, basándonos en estudios realizados en China, Irlanda, Portugal, Canadá y otros países.



Figura 5. Planificación estratégica institucional.

Fuente: Navarrete (2019).

La figura 5 muestra a un grupo de personas colaborando activamente en la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras para mejorar la calidad y gestión de la institución educativa.

## ***Importancia de la planificación estratégica***

La planificación estratégica es crucial para la vitalidad y prosperidad institucional. Permite a las IES formular objetivos claros y acciones concretas para alcanzar sus metas estratégicas. Además, facilita la adaptación a las presiones económicas, regulatorias y sociales que enfrentan las IES en el siglo XXI (Machado et al., 2004).

Zechlin (2010), expone los siguientes Modelos de Planificación Estratégica:

Existen varios modelos de planificación estratégica que las IES pueden adoptar:

- 1. Modelo Clásico:** Enfocado en un análisis racional y lineal del entorno y las capacidades internas de la institución, seguido de la formulación de objetivos estratégicos y la implementación de acciones concretas.
- 2. Nuevo Gestión Pública:** Este enfoque se centra en la eficiencia y la rendición de cuentas, utilizando herramientas como el análisis FODA y las tarjetas de desempeño.
- 3. Modelo Evolutivo:** Se basa en la adaptación continua y la flexibilidad, permitiendo que la estrategia emerja durante el proceso de implementación.
- 4. Modelo Sistémico:** Integra múltiples enfoques y asegura que sean compatibles y complementarios.

## ***Desafíos en la implementación***

La implementación de la planificación estratégica en las IES enfrenta varios desafíos. Por ejemplo, en Irlanda, se identificaron déficits significativos en la planificación estratégica relacionada con la diversidad institucional, la financiación basada en el

desempeño y la participación de las partes interesadas externas (Lillis & Lynch, 2014). En Portugal, aunque muchas instituciones afirman estar comprometidas con la planificación estratégica, los datos sugieren que pocas han abordado los factores clave de manera efectiva (Machado et al., 2004).

### ***Influencia de los grupos de interés***

Los grupos de interés juegan un papel crucial en la planificación estratégica. En China, los líderes universitarios, profesores destacados y jefes de departamentos son los principales influenciadores, mientras que las universidades vocacionales y privadas dan más importancia a los estudiantes, exalumnos y especialistas externos (Hu et al., 2017).

### ***Planificación estratégica y sostenibilidad***

La sostenibilidad es un componente cada vez más importante en la planificación estratégica de las IES. En Canadá, un análisis de los planes estratégicos de 50 IES reveló que la mayoría incluye la sostenibilidad como una prioridad política, aunque en diferentes grados de profundidad y compromiso (Bieler & McKenzie, 2017).

### ***Comparación entre instituciones de dos y cuatro años***

Un estudio en Kentucky, EE.UU., mostró que los administradores de instituciones de dos y cuatro años apoyan más la planificación estratégica que los profesores. Sin embargo, existen diferencias significativas en las actitudes y el apoyo entre ambos grupos, lo que sugiere la necesidad de estrategias específicas para cultivar el apoyo en diferentes tipos de instituciones (Welsh et al., 2005).

## **2.2. Gestión de proyectos académicos y tecnológicos. Casos de estudio**

La gestión de proyectos en el ámbito académico y tecnológico implica la coordinación de recursos humanos, técnicos y



sufren retrasos significativos o incluso fallan en alcanzar sus objetivos debido a la falta de herramientas y metodologías adecuadas para su gestión (Maatouk, 2015).

### ***Falta de formación en gestión de proyectos***

Los académicos a menudo carecen de formación en gestión de proyectos, lo que puede llevar a una gestión ineficaz. Aunque los investigadores son expertos en sus campos, la gestión de proyectos requiere habilidades adicionales que no siempre se enseñan en el ámbito académico (Honoré-Livermore et al., 2021).

### ***Cultura y procedimientos***

La aplicación de técnicas estándar de gestión de proyectos en equipos compuestos por académicos altamente independientes puede presentar dificultades culturales y procedimentales. La gestión efectiva de estos equipos requiere un enfoque que respete la independencia académica mientras se asegura la calidad y el cumplimiento de los plazos (Kenny, 2004).

### ***Herramientas y metodologías***

#### ***Checklist de evaluación de proyectos***

Una herramienta útil para la gestión de proyectos tecnológicos en instituciones académicas es el “Instructional Technology Project Evaluation Checklist” (ITPEC), que ayuda a los gestores a evaluar y monitorear el desempeño de sus proyectos. Este checklist incluye 48 puntos de control agrupados en tres fases: planificación, implementación y evaluación (Maatouk, 2015).

#### ***Proceso Stage-Gate***

En el ámbito corporativo, el proceso Stage-Gate ha sido adaptado para proyectos de desarrollo tecnológico. Este proceso consta de tres etapas y cuatro puertas, y utiliza criterios de éxito personalizados para evaluar y clasificar los proyectos. La

adopción de este proceso puede mejorar la gestión de proyectos tecnológicos en instituciones académicas (Cooper et al., 2006).

### ***Caso de estudio - Universidad de Australia***

Un estudio en universidades australianas encontró que la gestión de proyectos educativos tecnológicos requiere la colaboración entre académicos y expertos en diseño educativo y técnico. La gestión efectiva de estos equipos es crucial para producir materiales de aprendizaje de alta calidad (Kenny, 2004).

### ***Caso de estudio - Universidad King Abdulaziz***

En la Universidad King Abdulaziz, se utilizó el ITPEC para evaluar la implementación de un proyecto de eCollege. El análisis cuantitativo de los datos mostró aspectos positivos y algunas deficiencias que deben abordarse en el futuro (Maatouk, 2015).

## **2.3. Modelos de financiamiento y sostenibilidad de proyectos universitarios**

El financiamiento y la sostenibilidad de los proyectos universitarios son temas cruciales en la gestión de instituciones de Educación Superior. La creciente demanda de recursos y la necesidad de implementar prácticas sostenibles han llevado a las universidades a explorar diversos modelos de financiamiento. Este documento revisa diferentes enfoques y estrategias utilizados en distintas partes del mundo para asegurar la sostenibilidad financiera de los proyectos universitarios.



Figura 7. Inversión y sostenibilidad para la educación.

Fuente: Aguilera (2022).

La figura 7 muestra la interacción entre el conocimiento y los recursos financieros y sostenibles en el contexto universitario.

## ***Modelos de financiamiento***

### ***Estrategias diversificadas***

El estudio de la Universidad King Abdulaziz en Arabia Saudita propone la Estrategia del Océano Verde para la Sostenibilidad Financiera (GOSFS), que se basa en la diversificación de las fuentes de financiamiento. Esta estrategia incluye el desarrollo de recursos, la buena gobernanza y la regulación y legislación como pilares fundamentales para mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo (Al-Filali et al., 2023).

## ***Fondos gubernamentales y políticas nacionales***

En China, las universidades dependen en gran medida del financiamiento gubernamental para sus proyectos de sostenibilidad. Sin embargo, la falta de un marco político nacional y la baja proactividad en sostenibilidad son barreras significativas. El caso de la Universidad Central de Finanzas y Economía (CUFE) destaca la necesidad de mayor poder discrecional y deliberaciones políticas para transformar la gestión de la sostenibilidad en las universidades (Liu & Gao, 2020).

## ***Fondos verdes y sistemas de gestión ambiental***

En Brasil, se han implementado varios sistemas exitosos de financiamiento sostenible en universidades, como el Fondo Verde de la UFRJ y el Sistema de Gestión Ambiental de UNISINOS. Estos sistemas utilizan metodologías específicas para planificar y monitorear acciones sostenibles, aumentando el compromiso de las universidades con los proyectos sostenibles (Allevato et al., 2017).

## ***Sostenibilidad en la Educación Superior***

### ***Competencias en sostenibilidad y campus verde***

Un análisis de la literatura sobre sostenibilidad en la Educación Superior identifica cinco áreas clave: competencias en sostenibilidad, campus verde, co-creación y transferencia de conocimiento, ciencia de la sostenibilidad y sostenibilidad en cursos y currículos universitarios. Estas áreas reflejan la diversidad de enfoques y la importancia de integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de la vida universitaria (Montenegro de Lima et al., 2020).

### ***Modelos de financiación sostenible***

Un modelo de financiación sostenible debe considerar el riesgo del proyecto y los costos asociados. En Irán, se ha desarrollado

un modelo que minimiza los costos y riesgos de financiamiento utilizando análisis jerárquico difuso y algoritmos de optimización. Este modelo sugiere que el mercado de capitales doméstico puede cubrir una parte significativa del déficit presupuestario de los proyectos internacionales (Lolagari et al., 2022).

## **2.4. Evaluación de la efectividad de proyectos en el entorno académico**

La evaluación de la efectividad de proyectos en el entorno académico es un tema crucial para garantizar que los programas educativos cumplan con sus objetivos y proporcionen beneficios tangibles a los estudiantes. A continuación, se presenta un análisis detallado de este tema, apoyado en diversas investigaciones científicas.

### ***Principios y prácticas en el desarrollo académico***

La evaluación de la efectividad en el desarrollo académico implica una serie de principios y prácticas que deben ser considerados. Stefani (2020), destaca la importancia de ubicar el desarrollo académico como el primer paso en la evaluación, seguido de la demostración de la adecuación para el propósito y la autenticidad como objetivos generales. Además, el uso de datos de encuestas estudiantiles para dar forma a las prioridades y enfoques es fundamental para responder a un entorno digital en constante cambio (Stefani, 2011).

### ***Autoeficacia y estrategias de aprendizaje autorregulado***

La relación entre la autoeficacia, el uso de estrategias de aprendizaje autorregulado y el rendimiento académico es significativa. Un estudio realizado por investigadores encontró que los estudiantes con mayor autoeficacia en tareas específicas tendían a tener un mejor rendimiento en dichas tareas. Además, aquellos que utilizaban más estrategias de aprendizaje también

mostraban un mejor desempeño. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre la autoeficacia y el uso de estrategias de aprendizaje durante las tareas (Wilson & Narayan, 2016).

### ***Evaluación de programas para estudiantes dotados***

La evaluación de programas educativos para estudiantes dotados, en términos de producción y gestión de proyectos, es esencial para asegurar que estos programas cumplan con sus objetivos. Un estudio que analizó las opiniones de 300 estudiantes dotados sobre sus programas educativos encontró que, aunque todos los estudiantes podían producir proyectos, había diferencias significativas en la profundidad, originalidad y calidad de los proyectos entre los grupos superiores e inferiores (Özbek & Dağyar, 2022).

### ***Aprendizaje Basado en Proyectos para estudiantes con dificultades de aprendizaje***

El aprendizaje basado en proyectos (PBL) ha demostrado ser efectivo para estudiantes con dificultades de aprendizaje. Un estudio que implementó un proyecto de ocho semanas en el área de estudios ambientales encontró que los estudiantes con dificultades de aprendizaje mostraron mejoras en su rendimiento académico, motivación y trabajo en grupo. Además, los estudiantes prefirieron el aprendizaje experiencial sobre la enseñanza tradicional (Filippatou & Kaldi, 2010).

### ***Definición de eficiencia, efectividad y eficacia en proyectos***

La literatura sobre gestión de proyectos utiliza los conceptos de eficiencia, efectividad y eficacia de manera diversa. Un estudio que revisó estos conceptos encontró que hay una amplia diversidad en sus interpretaciones, lo que dificulta su aplicación clara y apropiada. Los autores proponen un modelo para describir estos conceptos y sugieren que una comprensión clara de estos

términos puede ayudar a mejorar la gestión organizacional (Zidane & Olsson, 2017).

### ***Evaluación formativa de la efectividad de los miembros del equipo***

La evaluación formativa de la efectividad de los miembros del equipo puede ser una intervención educativa valiosa. Un estudio que comparó dos semestres de proyectos de diseño en equipo encontró que la implementación de ciclos de evaluación formativa resultó en un ambiente de aprendizaje más centrado en el estudiante, mayor competencia y mejores calificaciones finales (Mentzer et al., 2017).

### ***Meta-Análisis del Aprendizaje Basado en Proyectos en la educación científica***

Un meta-análisis sobre la efectividad del aprendizaje basado en proyectos en la educación científica encontró que este enfoque es significativamente más efectivo que los métodos tradicionales. El tamaño del efecto general fue de 1.063, lo que indica que el aprendizaje basado en proyectos es 86% más efectivo en la educación científica (Balemen & Keskin, 2018).

### ***Alineación constructiva y resultados estudiantiles***

La implementación de principios de alineación constructiva en un programa de terapia ocupacional mostró mejoras en la satisfacción estudiantil y en las calificaciones académicas. Los resultados sugieren que la alineación constructiva facilita el aprendizaje y las experiencias de los estudiantes (Larkin & Richardson, 2013).

La gestión estratégica de proyectos educativos es clave para el crecimiento sostenible de las universidades en un entorno económico y social cambiante. El uso de herramientas y metodologías de gestión, como la planificación estratégica y la evaluación continua, facilita que las instituciones puedan

adaptarse y responder eficazmente a las demandas del mercado laboral y de la sociedad en general.

La clave del éxito radica en integrar tanto el desarrollo de los estudiantes como la mejora de la infraestructura y la sostenibilidad financiera. Los estudios de caso demuestran que una correcta gestión de proyectos permite mejorar la competitividad de las universidades, no solo a nivel académico, sino también en términos de sostenibilidad económica.

# CAPÍTULO III.

Innovación en la enseñanza y el aprendizaje en la  
Educación Superior

## 3.1. Métodos de enseñanza innovadores: desde la gamificación hasta el aprendizaje basado en proyectos

La Educación Superior se encuentra en un momento de transformación significativa, impulsada por la necesidad de adaptarse a un mundo en constante cambio y a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada. La innovación en la enseñanza y el aprendizaje se ha convertido en un pilar fundamental para mejorar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI. Diversos estudios han destacado la importancia de adoptar enfoques pedagógicos innovadores que promuevan un aprendizaje más activo y centrado en el estudiante, así como la integración de tecnologías emergentes que faciliten la enseñanza y el aprendizaje (Layne & Lake, 2015; Børte et al., 2020; Papaioannou et al., 2023).

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de metodologías de enseñanza

híbridas y virtuales, demostrando que la innovación en la educación no solo es posible, sino necesaria para mantener la continuidad educativa en tiempos de crisis (Vaquero & López, 2022). Además, la implementación de modelos de aprendizaje innovadores, como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación, ha mostrado ser efectiva para aumentar la motivación y el compromiso de los estudiantes (Sharma et al., 2023; Dar & Fayaz, 2023). Sin embargo, la transición hacia estas nuevas metodologías no está exenta de desafíos, como la necesidad de desarrollar competencias digitales tanto en docentes como en estudiantes, y la creación de infraestructuras de apoyo adecuadas (Fraser, 2019; Børte et al., 2020).

En este contexto, es crucial explorar y evaluar continuamente los procesos de enseñanza-aprendizaje para asegurar su efectividad y adaptabilidad a las nuevas realidades educativas. A continuación, se presentan los subtemas que abordarán estos aspectos clave de la innovación en la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior.

La Educación Superior enfrenta el desafío de adaptarse a las demandas del siglo XXI, donde se requiere el desarrollo de habilidades complejas y la motivación constante de los estudiantes. En este contexto, métodos de enseñanza innovadores como la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos (PBL, por sus siglas en inglés) han demostrado ser efectivos para mejorar los resultados de aprendizaje y la experiencia educativa.



Figura 8. Metodologías innovadoras en la Educación Superior.

Fuente: Charpentier (2022).

La figura 8 representa una serie de íconos que simbolizan diferentes metodologías de enseñanza. Cada ícono refleja una estrategia innovadora o técnica pedagógica.

## ***Gamificación***

La gamificación implica el uso de elementos de juego en contextos no lúdicos para aumentar la motivación y el compromiso de los estudiantes. Este enfoque ha sido ampliamente estudiado y aplicado en diversas disciplinas, mostrando resultados positivos en términos de participación y rendimiento académico (Subhash & Cudney, 2019; Huang et al., 2023; Fonseca et al., 2023).



Figura 9. Gamificación para aprender.

Fuente: Suárez (2021).

La figura 9 ilustra cómo los juegos pueden ser herramientas efectivas para la adquisición de conocimiento, fomentando un aprendizaje más explorativo y participativo.

### ***Beneficios de la Gamificación***

- 1. Motivación:** Los elementos de juego, como puntos, niveles y recompensas, aumentan la motivación intrínseca de los estudiantes (Haruna et al., 2018).
- 2. Participación:** La gamificación fomenta la participación activa y el trabajo en equipo, creando un ambiente de aprendizaje más dinámico (Fonseca et al., 2023).
- 3. Retención de conocimientos:** Los estudiantes tienden a retener mejor la información cuando se presenta de manera interactiva y lúdica (Subhash & Cudney, 2018).

### ***Aprendizaje Basado en Proyectos (PBL)***

El PBL es una metodología que centra el aprendizaje en la realización de proyectos que abordan problemas del mundo real. Este enfoque promueve el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos

(Santos & Parizi, 2019; Hossein-Mohand et al., 2021; Huang et al., 2023).

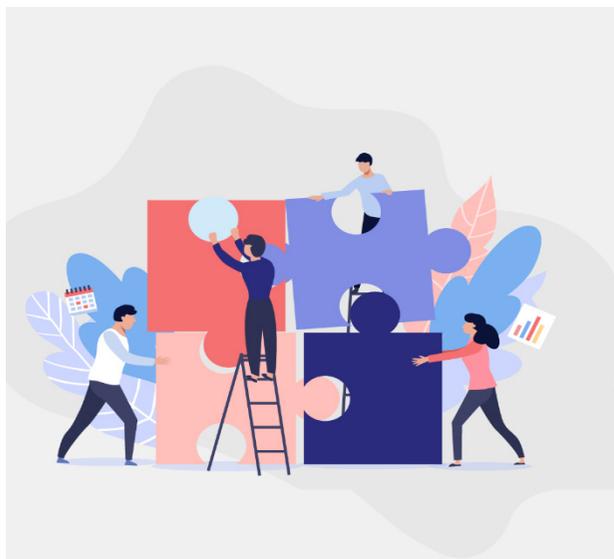


Figura 10. Aprendizaje basado en proyectos.

Fuente: Educación Chile (2023).

La figura 10 muestra la colaboración activa de varios estudiantes trabajando juntos para lograr un objetivo común, enfatizando la esencia del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP). Beneficios del PBL.

- **Desarrollo de habilidades:** Fomenta habilidades como la colaboración, la comunicación y la gestión del tiempo (Hossein-Mohand et al., 2021).
- **Aplicación práctica:** Los estudiantes aplican lo aprendido en contextos reales, lo que facilita la comprensión y la retención de conocimientos (Santos & Parizi, 2019).

- **Engagement:** Aumenta el compromiso y la motivación de los estudiantes al trabajar en proyectos significativos (Huang et al., 2023).

## ***Combinación de Gamificación y PBL***

La combinación de gamificación y PBL, conocida como “aprendizaje basado en proyectos gamificado” (GPBL), ha emergido como una estrategia poderosa para mejorar los resultados educativos. Esta combinación aprovecha lo mejor de ambos mundos: la motivación y el compromiso de la gamificación, y la profundidad y aplicabilidad del PBL (Malhotra et al., 2020; Ishaq et al., 2021; Huang et al., 2023).

### ***Tipos de GPBL***

- 1. Gamificación de la estructura y el procedimiento del PBL:** Integrar elementos de juego en la planificación y ejecución de proyectos.
- 2. Gamificación del contenido del PBL:** Utilizar juegos educativos para enseñar conceptos específicos dentro del proyecto.
- 3. Integración de juegos prefabricados en el PBL:** Incorporar juegos ya existentes como parte de las actividades del proyecto.
- 4. Creación de un juego como actividad del PBL:** Los estudiantes desarrollan un juego como parte del proyecto, aplicando los conocimientos adquiridos (Huang et al., 2023).

**Tabla 2. Ejemplos de Herramientas y Técnicas.**

| <b>Herramienta/<br/>Técnica</b> | <b>Descripción</b>                            | <b>Beneficios</b>   |
|---------------------------------|---|---|
| Kahoot                          | Plataforma de cuestionarios interactivos      | Aumenta la participación y la retención de conocimientos. |
| Scratch                         | Herramienta de programación para crear juegos | Fomenta la creatividad y el pensamiento lógico.           |
| Minecraft                       | Juego de construcción y aventura              | Promueve la colaboración y la resolución de problemas.    |
| Flipped Learning                | Modelo de aprendizaje invertido               | Mejora la comprensión y el uso del tiempo en clase.       |

La implementación de métodos de enseñanza innovadores (Tabla 2) como la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos en la Educación Superior no solo mejora los resultados académicos, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real. La combinación de estos enfoques ofrece una experiencia de aprendizaje rica y motivadora, que puede transformar la educación y llevarla hacia la excelencia académica y tecnológica.

### **3.2. Uso de plataformas tecnológicas para mejorar la enseñanza universitaria**

La integración de plataformas tecnológicas en la Educación Superior ha transformado significativamente los métodos de enseñanza y aprendizaje. Estas herramientas no solo facilitan el acceso a recursos educativos, sino que también promueven la interacción y el compromiso tanto de estudiantes como de docentes. A continuación, se exploran diversas plataformas tecnológicas y su impacto en la mejora de la enseñanza universitaria.



Figura 11. Plataformas digitales para la Educación Superior.

Fuente: Manning (2021).

La figura 11 presenta a un grupo de estudiantes interactuando con diversas plataformas digitales, destacando su papel fundamental en la Educación Superior.

## ***Beneficios de las plataformas tecnológicas***

1. Mejora del aprendizaje y la profesionalización docente:
  - **Dispositivos móviles:** La utilización de dispositivos móviles en el aprendizaje (Mlearning) ha demostrado mejorar los resultados de los estudiantes y redefinir el rol de los docentes (García-Martínez et al., 2019).
  - **Plataformas digitales:** Las plataformas digitales han sido esenciales durante la pandemia, proporcionando una alternativa sostenible para la educación continua (Alshammary & Alhalafawy, 2023).
2. Optimización de la enseñanza del idioma inglés:
  - **Plataformas de enseñanza en línea:** En universidades de Malasia, los docentes de inglés han optimizado el uso de plataformas de reuniones web, sistemas de gestión del

aprendizaje y aplicaciones de mensajería instantánea para mejorar la enseñanza en línea (Amin & Paiman, 2019).

### 3. Reforma educativa basada en plataformas inteligentes:

- **Plataformas de educación inteligente:** La implementación de plataformas basadas en big data y algoritmos de recomendación personalizados ha mejorado significativamente la satisfacción y el rendimiento en comparación con otras plataformas como NetEase Cloud Classroom y Tencent Classroom (Zhang, J., 2023) (Tabla 3).

**Tabla 3. Ejemplos de plataformas tecnológicas.**

| Plataforma                | Uso principal                                    | Beneficios clave   |
|---------------------------|--|--|
| Google Workspace          | Almacenamiento en la nube y edición colaborativa | Facilita la organización de clases y la colaboración entre estudiantes y docentes. |
| Google Meet               | Clases y reuniones virtuales                     | Alta eficiencia en la enseñanza y mejora de la comunicación constante.             |
| Plataformas de e-learning | Cursos en línea y webinars                       | Incremento en el compromiso docente y la colaboración en universidades nigerianas. |

### **Propuestas para mejorar la enseñanza**

#### 1. Integración de tecnologías emergentes:

- **Redes 5G:** La implementación de redes 5G en campus inteligentes puede mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de datos y la localización de estudiantes (Xu et al., 2019).

#### 2. Optimización de la gestión educativa:

- **Plataformas en la nube:** Las plataformas en la nube basadas en inteligencia artificial y big data pueden mejorar la gestión de recursos educativos y la seguridad del sistema

(Zhang, M., 2023). El uso de plataformas tecnológicas en la Educación Superior no solo ha facilitado la continuidad educativa durante tiempos de crisis, sino que también ha abierto nuevas oportunidades para la innovación en la enseñanza y el aprendizaje. La adopción de estas herramientas debe ser acompañada de una formación continua para docentes y una infraestructura adecuada que garantice su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **3.3. Desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes**

El desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes es un aspecto crucial para la innovación en la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Superior. La integración de tecnologías digitales en la educación no solo transforma los métodos de enseñanza, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más digitalizado. A continuación, se presenta un análisis detallado sobre la importancia y las estrategias para el desarrollo de competencias digitales en el ámbito universitario (Figura 12).



Figura 12. Estrategia de enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Santanderopenacademy.com (s.f.).

## ***Importancia de las competencias digitales***

Las competencias digitales son esenciales para el éxito académico y profesional en la era digital. Estas competencias incluyen la capacidad de utilizar tecnologías digitales de manera efectiva, segura y ética. Según un estudio, la competencia digital es una de las ocho competencias clave para el aprendizaje a lo largo de la vida, necesarias para el desarrollo personal, la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo en una sociedad del conocimiento (Napal et al., 2018).

## ***Estrategias para el desarrollo de competencias digitales***

### ***1. Formación y capacitación continua***

La formación continua de los docentes en competencias digitales es fundamental. Un estudio sugiere que la competencia digital de los docentes universitarios es generalmente baja y destaca la necesidad de formación tanto en áreas tecnológicas como pedagógicas. Para abordar esta necesidad, se recomienda la implementación de programas de formación que incluyan:

- Cursos de actualización tecnológica: Enfocados en el uso de nuevas herramientas y plataformas digitales.
- Talleres pedagógicos: Que integren estrategias didácticas con el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

### ***2. Enfoque holístico e integrado***

Un enfoque holístico e integrado para el desarrollo de competencias digitales puede ser más efectivo. Esto implica no solo la enseñanza de habilidades técnicas, sino también la integración de estas habilidades en todas las disciplinas y actividades académicas. Un marco conceptual propone una visión ampliada de la competencia digital del docente, que va

más allá de las habilidades técnicas y aboga por una comprensión más amplia y basada en el contexto (Falloon, 2020).

### **3. Evaluación y retroalimentación**

La evaluación continua y la retroalimentación son cruciales para el desarrollo de competencias digitales. Un estudio destaca la importancia de utilizar métodos rigurosos y transparentes para evaluar y mejorar las competencias digitales de los docentes (Peters et al., 2022). Esto puede incluir:

- Autoevaluaciones: Para que los docentes identifiquen sus fortalezas y áreas de mejora.
- Evaluaciones externas: Realizadas por expertos en tecnología educativa.

### **Principales competencias digitales**

A continuación, se presenta una lista de las competencias digitales más relevantes para docentes y estudiantes en la Educación Superior, basada en un estudio que sintetizó competencias digitales para estudiantes de profesiones docentes (Bojukrapan et al., 2023):

1. Conocimiento y habilidades sobre tecnología digital
2. Adaptación y cambio tecnológico
3. Resolución de problemas y uso de tecnología digital
4. Ética, moralidad y seguridad tecnológica
5. Comunicación y trabajo en equipo
6. Estrategias de enseñanza y aplicación de TIC
7. Creación y evaluación de educación innovadora
8. Características esperadas y lecciones aprendidas

9. Conexión de conocimientos y fomento de la colaboración (Tabla 4).

**Tabla 4. Competencias Digitales.**

| <b>Competencia Digital</b>                             | <b>Descripción</b>  |
|--|---|
| Conocimiento y habilidades sobre tecnología digital    | Capacidad para utilizar herramientas digitales de manera efectiva             |
| Adaptación y cambio tecnológico                        | Habilidad para adaptarse a nuevas tecnologías y cambios en el entorno digital |
| Resolución de problemas y uso de tecnología digital    | Capacidad para resolver problemas utilizando tecnologías digitales            |
| Ética, moralidad y seguridad tecnológica               | Uso seguro y ético de las tecnologías digitales                               |
| Comunicación y trabajo en equipo                       | Habilidad para comunicarse y colaborar utilizando herramientas digitales      |
| Estrategias de enseñanza y aplicación de TIC           | Integración de TIC en estrategias pedagógicas                                 |
| Creación y evaluación de educación innovadora          | Desarrollo y evaluación de recursos educativos innovadores                    |
| Características esperadas y lecciones aprendidas       | Identificación de competencias clave y aprendizaje continuo                   |
| Conexión de conocimientos y fomento de la colaboración | Fomento de la colaboración y el intercambio de conocimientos                  |

El desarrollo de competencias digitales en docentes y estudiantes es esencial para la transformación de la Educación Superior. A través de la formación continua, un enfoque holístico e integrado, y la evaluación rigurosa, se pueden mejorar significativamente las competencias digitales. Esto no solo beneficiará a los docentes y estudiantes, sino que también contribuirá a la creación de un entorno educativo más innovador y eficaz.

### 3.4. Evaluación y mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje

La evaluación y mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje es un componente esencial para alcanzar la excelencia académica en la Educación Superior. Este subtema aborda diversas metodologías y enfoques que permiten a las instituciones educativas evaluar y mejorar continuamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.



Figura 13. Mejora continua enseñanza-aprendizaje.

Fuente: Vicenté (2023).

La figura 13 simboliza el esfuerzo y el compromiso necesario para alcanzar la excelencia educativa. Cada escalón representa un componente clave del proceso educativo, donde la evaluación juega un papel crucial.

#### **Metodologías de Evaluación**

##### 1. Evaluación por Estudiantes:

- Propósito: Proporcionar retroalimentación directa sobre la calidad de la enseñanza y los cursos.
- Métodos: Uso de encuestas y cuestionarios para recopilar opiniones de los estudiantes.

- Ventajas: Identificación de áreas que requieren mejoras a corto y mediano plazo (Goldschmid, 1978; Carlucci et al., 2019).
2. Evaluación por Pares:
    - Propósito: Obtener una perspectiva profesional sobre la calidad de la enseñanza.
    - Métodos: Observaciones y revisiones por colegas docentes.
    - Ventajas: Proporciona una evaluación más objetiva y profesional (Goldschmid, 1978).
  3. Grabaciones en Video:
    - Propósito: Permitir la autoevaluación y la revisión por parte de otros docentes.
    - Métodos: Grabación de clases para su posterior análisis.
    - Ventajas: Facilita la identificación de áreas de mejora en la presentación y metodología (Goldschmid, 1978).
  4. Mediciones Directas del Aprendizaje:
    - Propósito: Evaluar el impacto directo de la enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes.
    - Métodos: Pruebas y evaluaciones continuas.
    - Ventajas: Proporciona datos cuantitativos sobre la efectividad de la enseñanza (Goldschmid, 1978; Yang & Ge, 2022).

## ***Enfoques de Mejora Continua***

1. Kaizen en la enseñanza universitaria:
  - Propósito: Implementar mejoras continuas en la calidad de los cursos.

- Métodos: Evaluación continua de cada unidad del curso y retroalimentación constante de los estudiantes.
  - Ventajas: Mejora la calidad del curso a corto plazo y fomenta la participación activa de los estudiantes (Kregel, 2019).
2. Análisis de control y análisis ABC con pesos difusos:
- Propósito: Identificar y priorizar áreas de mejora en la calidad de la enseñanza.
  - Métodos: Uso de gráficos de control y análisis ABC para evaluar las evaluaciones de los estudiantes.
  - Ventajas: Permite una identificación precisa de los aspectos que requieren acciones correctivas (Carlucci et al., 2019).
3. Evaluación de procesos:
- Propósito: Evaluar y mejorar continuamente las actividades educativas en el aula.
  - Métodos: Observación y encuestas para identificar fortalezas y debilidades en la enseñanza.
  - Ventajas: Facilita la actualización y mejora de la instrucción educativa (Quevedo et al., 2020).

### ***Ejemplo de implementación. Caso de estudio***

Un estudio longitudinal en una escuela de negocios en Tailandia implementó un nuevo sistema de evaluación de la enseñanza que resultó en mejoras significativas en la efectividad de los instructores y en la rotación del personal docente. Este sistema combinó la evaluación del desempeño con un programa de recompensas, demostrando la importancia de un compromiso institucional con la calidad de la enseñanza (Hallinger, 2010) (Tabla 5).

**Tabla 5. Comparación entre métodos de evaluación.**

| <b>Método de Evaluación</b>         | <b>Propósito</b>                  | <b>Ventajas</b>                             | <b>Limitaciones</b>                                  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Evaluación por Estudiantes          | Retroalimentación directa         | Identificación rápida de áreas de mejora    | Subjetividad y variabilidad en las respuestas        |
| Evaluación por Pares                | Perspectiva profesional           | Evaluación objetiva                         | Puede ser influenciada por relaciones personales     |
| Grabaciones en Video                | Autoevaluación y revisión         | Identificación detallada de áreas de mejora | Requiere tiempo y recursos para análisis             |
| Mediciones Directas del Aprendizaje | Evaluar impacto en el aprendizaje | Datos cuantitativos sobre efectividad       | Puede no reflejar todos los aspectos de la enseñanza |

La evaluación y mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje es fundamental para mantener y elevar la calidad educativa en las instituciones de Educación Superior. La implementación de diversas metodologías de evaluación y enfoques de mejora continua, como el Kaizen y el análisis de control, permite a las instituciones identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas de manera oportuna y efectiva. La combinación de estos métodos asegura una evaluación integral y una mejora sostenida en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

La innovación en la enseñanza y el aprendizaje no solo tiene que ver con la incorporación de nuevas tecnologías, sino también con la implementación de metodologías activas que fomenten el aprendizaje autónomo y el desarrollo de habilidades prácticas. En este sentido, metodologías como la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos son fundamentales para motivar a los estudiantes y desarrollar competencias clave para su futura vida profesional.

Sin embargo, para que estos enfoques sean efectivos, es indispensable que tanto docentes como estudiantes reciban una formación continua en el uso de tecnologías y metodologías pedagógicas innovadoras. Esta formación debe ser contextualizada y ajustada a las necesidades de los estudiantes, para garantizar una educación de calidad que responda a los retos del siglo XXI.

# CAPÍTULO IV.

Liderazgo y gestión del cambio en la Educación Superior

## 4.1. El rol del liderazgo en la transformación universitaria

En el contexto de la Educación Superior, el liderazgo y la gestión del cambio juegan un papel crucial en la transformación y adaptación de las instituciones universitarias a los desafíos contemporáneos. La evolución de las teorías y prácticas de liderazgo han pasado de centrarse únicamente en el líder como agente de control a enfoques más creativos, compartidos y colaborativos, reconociendo la responsabilidad compartida en el trabajo de liderazgo por todos los miembros de la universidad. Este cambio de enfoque es esencial para enfrentar las complejidades e incertidumbres inherentes al liderazgo en tiempos de cambio disruptivo (Davis & Jones, 2014).

Las habilidades y atributos necesarios para los líderes de las instituciones de Educación Superior están en constante evolución para satisfacer las necesidades de una población

estudiantil cambiante. Es fundamental que los líderes y gestores abracen todos sus roles, compartan responsabilidades con líderes formales e informales y reconozcan y acepten el cambio (Hoff, 1999). Además, la gestión universitaria se caracteriza por la búsqueda de estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos mediante la planificación estratégica y la adaptación a modelos innovadores que promuevan la participación y la toma de decisiones proactivas (Salazar et al., 2022).

La transformación digital en las instituciones de Educación Superior también ha planteado nuevos desafíos y oportunidades. La adopción de diferentes estilos de liderazgo en contextos digitalmente transformados puede aumentar el compromiso de los estudiantes con el aprendizaje y reducir el riesgo de fracaso en su desarrollo futuro (Niță & Guțu, 2023). Los líderes deben actuar como mediadores entre la política y la práctica, asegurando que sus instituciones puedan desempeñarse tanto como instituciones públicas como organizaciones académicas (Usoh, 2023).

En este capítulo, se explorarán diversos subtemas relacionados con el liderazgo y la gestión del cambio en la Educación Superior, proporcionando una visión integral de las estrategias y casos de éxito en la implementación de iniciativas de cambio en este ámbito.

La transformación universitaria es un proceso complejo que requiere un liderazgo efectivo para gestionar el cambio y asegurar la calidad en la Educación Superior. El liderazgo transformacional ha demostrado ser un modelo eficaz en este contexto, ya que se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes y adaptarse a las circunstancias cambiantes.



Figura 14. Liderazgo estudiantil.

Fuente: Acuña (2020).

La figura 14 representa un grupo de estudiantes tomados de la mano, simbolizando la diversidad de logros y el esfuerzo colectivo en el ámbito educativo. En el escalón más alto, un estudiante sostiene una bandera, lo que indica el logro y la celebración del éxito alcanzado a través del trabajo en equipo y el liderazgo efectivo.

### ***Principales dimensiones del liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional se caracteriza por cuatro dimensiones principales que influyen en la gestión y el desempeño de las universidades:

- **Influencia Idealizada:** Los líderes actúan como modelos a seguir, ganando el respeto y la confianza de sus seguidores (Alessa, 2021).
- **Motivación Inspiradora:** Los líderes comunican una visión atractiva del futuro, motivando a los miembros de la organización a esforzarse por alcanzarla (El-Hage & Sidani, 2023).

- **Estimulación Intelectual:** Los líderes fomentan la creatividad y la innovación, alentando a los miembros de la organización a cuestionar las normas y buscar nuevas soluciones (Alessa, 2021).
- **Consideración Individualizada:** Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de los miembros de la organización, ofreciendo apoyo y desarrollo personalizado (Alessa, 2021). Impacto del Liderazgo Transformacional en la Universidad.

El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en varios aspectos de la gestión universitaria:

- **Compromiso Organizacional:** Los líderes transformacionales fomentan un alto nivel de compromiso entre los miembros de la organización, lo que es crucial para la implementación exitosa de cambios (Alessa, 2021).
- **Gestión del Conocimiento:** Este tipo de liderazgo promueve prácticas efectivas de gestión del conocimiento, esenciales para la innovación y la mejora continua (Militaru, 2014).
- **Satisfacción y Empoderamiento del Personal:** Los líderes transformacionales aumentan la satisfacción laboral y el empoderamiento del personal, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo (Militaru, 2014).
- **Innovación y Creatividad:** Al estimular intelectualmente a los miembros de la organización, los líderes transformacionales facilitan niveles más altos de creatividad e innovación.

### ***Caso de estudio: Transformación en una universidad del Reino Unido***

Un ejemplo ilustrativo de la aplicación del liderazgo transformacional en la Educación Superior es el caso de una universidad en el Reino

Unido que se embarcó en una misión radical para convertirse en “la Universidad Emprendedora”. Este proceso implicó una serie de pasos críticos que incluyeron la colaboración entre la alta dirección y las redes sociales adaptativas dentro de la universidad y con los stakeholders externos (Purcell & Chahine, 2019).

### ***Pasos críticos en la transformación universitaria:***

- 1. Identificación del Desafío:** Reconocer la necesidad de cambio y definir claramente los desafíos a enfrentar.
- 2. Reconocimiento de la Dificultad del Cambio:** Aceptar que el cambio es un proceso difícil y que requiere tiempo y esfuerzo.
- 3. Enmarcar los Problemas a los Stakeholders:** Comunicar claramente los problemas y las oportunidades a todos los interesados.
- 4. Asegurar la Propiedad del Stakeholder en la Iniciativa:** Involucrar a los stakeholders en el proceso de cambio para asegurar su compromiso.
- 5. Gestionar el Conflicto:** Manejar la resistencia y los conflictos de manera efectiva.
- 6. Crear un Refugio Seguro para la Expresión de Opiniones:** Fomentar un ambiente donde todas las opiniones puedan ser expresadas y consideradas (Randall, 2012).

El liderazgo transformacional juega un rol crucial en la transformación universitaria, facilitando el cambio organizacional, promoviendo la innovación y asegurando un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los miembros de la universidad. Este tipo de liderazgo es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la Educación Superior, especialmente en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico (Tabla 6).

**Tabla 6. Dimensiones del Liderazgo Transformacional y su Impacto.**

| <b>Dimensión del Liderazgo Transformacional</b> | <b>Impacto en la Universidad</b>                  |
|---|---|
| Influencia Idealizada                           | Aumento del respeto y la confianza en los líderes |
| Motivación Inspiradora                          | Mayor motivación y esfuerzo hacia la visión común |
| Estimulación Intelectual                        | Fomento de la creatividad e innovación            |
| Consideración Individualizada                   | Apoyo personalizado y desarrollo del personal     |

El liderazgo transformacional juega un rol crucial en la transformación universitaria, facilitando el cambio organizacional, promoviendo la innovación y asegurando un alto nivel de compromiso y satisfacción entre los miembros de la universidad. Este tipo de liderazgo es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la Educación Superior, especialmente en un entorno global cada vez más competitivo y dinámico.

## **4.2. Estrategias para la adopción de nuevas tecnologías en las universidades**

La adopción de tecnologías de aprendizaje en la Educación Superior es un proceso complejo influenciado por múltiples factores. Estos factores pueden agruparse en categorías relacionadas con la tecnología en sí, las características de los usuarios, el contexto institucional y las estrategias de implementación.

### **Factores clave para la adopción de tecnologías de aprendizaje en la Educación Superior**

#### **Factores tecnológicos**

- Facilidad de uso y utilidad percibida: La facilidad de uso y la utilidad percibida de las tecnologías de aprendizaje son

factores cruciales para su adopción. Los usuarios tienden a adoptar tecnologías que consideran fáciles de usar y útiles para sus necesidades educativas (Buchanan et al., 2013; Hamidi & Chavoshi, 2017; Garaika, 2020; Qashou, 2020).

- Interacción humano-máquina: Las tecnologías que facilitan la interacción humano-máquina, como los sistemas de tutoría inteligente y las cápsulas de video, pueden mejorar significativamente las actividades de enseñanza y aprendizaje, proporcionando rutas de aprendizaje personalizadas y facilitando el aprendizaje autónomo (Castro et al., 2019; Ismaya et al., 2022).

### ***Factores del usuario***

- Confianza y autoeficacia: La confianza en la tecnología y la autoeficacia (creencia en la capacidad propia para usar la tecnología) son determinantes importantes para la adopción. Los usuarios que confían en la tecnología y se sienten capaces de utilizarla son más propensos a adoptarla (Hamidi & Chavoshi, 2017; Garaika, 2020; Qashou, 2020).
- Motivación y características personales: La motivación y las características personales, como la innovación personal, también influyen en la adopción de tecnologías de aprendizaje. Sin embargo, la innovación personal no siempre es un predictor significativo (Garaika, 2020).

### ***Factores institucionales***

- Infraestructura y recursos: La disponibilidad de una infraestructura adecuada y recursos suficientes, como soporte técnico y acceso a herramientas digitales, es esencial para la adopción de tecnologías de aprendizaje. Las barreras estructurales dentro de la institución pueden inhibir

la adopción (Buchanan et al., 2013; King & Boyatt, 2015; Liu et al., 2020).

- Estrategias institucionales y formación del personal: Las estrategias institucionales que incluyen programas de desarrollo del personal y oportunidades para compartir prácticas entre colegas son fundamentales para una implementación efectiva. La formación en competencias digitales y el apoyo continuo son cruciales (King & Boyatt, 2015; Liu et al., 2020).

## ***Factores contextuales***

- Cultura y contexto de uso: La cultura de uso y el contexto en el que se aplican las tecnologías influyen en su adopción. Un entorno que valora y apoya el uso de tecnologías educativas facilita su integración en las prácticas educativas (Hamidi & Chavoshi, 2017; Jnr et al., 2020).
- Expectativas de los estudiantes: Las expectativas de los estudiantes también juegan un papel importante. Los estudiantes que esperan y demandan el uso de tecnologías en su educación pueden impulsar su adopción por parte del personal académico (King & Boyatt, 2015).

De manera general la adopción de nuevas tecnologías en las universidades es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y la implementación de estrategias efectivas. A continuación, se presentan algunas estrategias clave basadas en la literatura reciente sobre el tema.

## ***Estrategias para la adopción***

### **1. Marco conceptual y coordinación sistémica**

Un marco conceptual que considere la universidad como un sistema adaptativo complejo puede ser útil para entender y gestionar la adopción de tecnologías de aprendizaje. Este enfoque sugiere que la transformación sistémica de la enseñanza y el aprendizaje

universitario requiere cambios coordinados en actividades que tradicionalmente se han gestionado por separado (Russell, 2009). Sin una coordinación adecuada, las formas establecidas de organizar el aprendizaje y la enseñanza tienden a reafirmarse, ya que el personal de apoyo y los docentes buscan optimizar su propio trabajo localmente.

## **2. Factores habilitadores y obstaculizadores**

La adopción de sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) en universidades multicampus puede verse facilitada o impedida por diversos factores. Entre los factores habilitadores se encuentran el reconocimiento de las prioridades de carrera de los académicos y la creación de entornos seguros para la adopción de tecnologías. Por otro lado, los factores obstaculizadores pueden incluir políticas institucionales y desafíos tecnológicos (Samarawickrema & Stacey, 2007). Es crucial que las universidades creen un entorno que fomente la innovación y la creatividad entre el personal docente.

## **3. Estrategias de implementación**

La implementación de una estrategia de tecnologías de aprendizaje debe considerar tanto un enfoque de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. En la Universidad de Salford, por ejemplo, se destacó la importancia de crear “tiempo y espacio” para la innovación, mantener una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización y establecer procesos de desarrollo del personal (Lisewski, 2004). Además, es fundamental reconocer los procesos de negociación involucrados en la comprensión del término “presencia web” en las culturas de enseñanza locales.

## **4. Modelos de adopción de tecnología**

La adopción de tecnologías inteligentes en campus universitarios, como el Internet de las Cosas (IoT), requiere un modelo de adopción adecuado que considere factores como la escalabilidad, la replicabilidad, la fiabilidad, la privacidad y la seguridad, la

confianza, el costo de implementación, la utilidad, el disfrute y la tecnicidad (Sneesi et al., 2022). Estos factores pueden ayudar a clasificar y adaptar un marco de adopción adecuado para campus inteligentes.

## 5. Promoción de la innovación

Para motivar al personal docente a integrar tecnologías digitales en el aula, es esencial desarrollar estrategias dirigidas que promuevan el uso de la tecnología. En la Universidad de Texas A&M en Qatar, se implementó un plan integral que incluye informar, capacitar y recompensar a los miembros del personal. Además, se introdujo una competencia anual de Innovación en la Enseñanza con Tecnología para fomentar la experimentación con nuevas tecnologías y evaluar su impacto en el aula (Ismail et al., 2016) (Tabla 7).

**Tabla 7. Factores Clave para la Adopción de Tecnologías en Universidades (Resumen).**

| Estrategia                                | Descripción  |
|---|--|
| Marco Conceptual y Coordinación           | Considerar la universidad como un sistema adaptativo complejo para cambios coordinados.                |
| Factores Habilitadores y Obstaculizadores | Crear entornos seguros y reconocer prioridades de carrera; abordar políticas y desafíos tecnológicos.  |
| Estrategias de Implementación             | Enfoque de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, comunicación efectiva, desarrollo del personal. |
| Modelos de Adopción de Tecnología         | Considerar factores como escalabilidad, fiabilidad, privacidad, costo y utilidad.                      |
| Promoción de la Innovación                | Desarrollar estrategias dirigidas, informar, capacitar y recompensar al personal docente.              |

Estas estrategias pueden ayudar a las universidades a adoptar nuevas tecnologías de manera efectiva, mejorando así la calidad de la educación y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

### 4.3. Gestión del cambio cultural en instituciones de Educación Superior

La gestión del cambio cultural en las instituciones de Educación Superior es un proceso complejo y multifacético que requiere una comprensión profunda de la cultura institucional existente y la implementación de estrategias efectivas para facilitar la transformación. Este subtema aborda los desafíos y estrategias clave para gestionar el cambio cultural en el contexto de la Educación Superior.



Imagen de vectorjuice en Freepik

Figura 15. Planificación y gestión del cambio cultural en la educación.

Fuente: Gobierno de México (2024).

La figura 15 representa un equipo de trabajo colaborando en un entorno educativo. Esta visualización enfatiza la importancia de la planificación estructurada y la gestión proactiva del cambio cultural en la educación, destacando la colaboración y el uso de herramientas modernas para lograr objetivos educativos.

#### ***Importancia de la cultura institucional***

La cultura institucional en las universidades y colegios es un factor determinante en la implementación de cambios. La cultura abarca los valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan a una institución y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

Antes de iniciar cualquier proceso de cambio, es crucial realizar una auditoría de la cultura institucional para identificar las fortalezas y debilidades existentes (Kezar & Eckel, 2002).

## ***Desafíos en la gestión del cambio cultural***

- **Resistencia al Cambio:** Las instituciones de Educación Superior son conocidas por su resistencia al cambio debido a su estructura organizativa y a la diversidad de intereses y prioridades entre sus miembros (Shugart, 2013). Esta resistencia puede ser un obstáculo significativo para la implementación de nuevas estrategias y prácticas.
- **Alineación con la Cultura Existente:** Cualquier iniciativa de cambio que no esté alineada con la cultura institucional tiene altas probabilidades de fracasar. Es esencial que los líderes comprendan y respeten la historia y los valores de la institución mientras promueven el cambio (Petersen & Bartel, 2020).
- **Diversidad y Competencia Cultural:** La creciente diversidad en las instituciones de Educación Superior requiere una mayor competencia cultural y la implementación de políticas inclusivas que promuevan la equidad y la inclusión (Kruse et al., 2018).

## ***Estrategias para la gestión del cambio cultural***

### **1. Auditoría de la cultura institucional**

Realizar una auditoría de la cultura institucional es el primer paso para comprender el entorno cultural de la institución. Esta auditoría debe incluir la evaluación de los valores, creencias y prácticas existentes, así como la identificación de áreas que requieren cambio (Kezar & Eckel, 2002).

### **2. Comunicación efectiva**

La comunicación frecuente y efectiva es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de cambio. Los líderes deben mantener una

comunicación abierta y transparente con todos los miembros de la institución para asegurar que todos comprendan la necesidad del cambio y se sientan incluidos en el proceso (Petersen & Bartel, 2020).

### **3. Formación de grupos de campeones del cambio**

Formar grupos de campeones del cambio que puedan liderar y sostener las iniciativas de cambio es crucial. Estos grupos deben estar compuestos por miembros de la institución que sean respetados y que puedan influir positivamente en sus colegas (Petersen & Bartel, 2020).

### **4. Implementación de un enfoque de inclusión social**

Adoptar un enfoque de inclusión social basado en el paradigma del pensamiento sistémico puede facilitar la implementación de cambios culturales. Este enfoque holístico permite identificar y abordar los elementos del sistema que necesitan ser transformados para lograr una inclusión efectiva (Bopape, 2022).

### **5. Desarrollo de competencias culturales**

Desarrollar competencias culturales en todos los niveles de la organización es esencial para manejar la diversidad y promover un ambiente inclusivo. Esto incluye la formación en métodos de instrucción inclusivos y la integración de iniciativas de diversidad en todas las áreas de la institución (Kruse et al., 2018).

## ***Ejemplo de implementación exitosa***

### ***Caso de estudio: Universidad X***

La Universidad X, una institución pública de tamaño medio, implementó con éxito su primer programa de grado completamente en línea, a pesar de que esta iniciativa era percibida como incongruente con la cultura organizacional existente. La clave del éxito fue el desarrollo de una comprensión profunda de la cultura institucional, la identificación de la necesidad de cambio

y la obtención de apoyo adecuado entre los interesados. Además, la formación de un grupo de campeones del cambio y la comunicación efectiva por parte de los líderes organizacionales fueron fundamentales para la implementación exitosa de esta iniciativa (Petersen & Bartel, 2020).

La gestión del cambio cultural en las instituciones de Educación Superior es un proceso desafiante pero esencial para la adaptación y el éxito en un entorno educativo en constante evolución. Mediante la comprensión de la cultura institucional, la comunicación efectiva, la formación de grupos de campeones del cambio y la adopción de enfoques inclusivos, las instituciones pueden navegar con éxito el proceso de cambio cultural y lograr sus objetivos de transformación (Tabla 8).

**Tabla 8. Estrategias Clave para la Gestión del Cambio Cultural.**

| Estrategia                            | Descripción  |
|---------------------------------------|--|
| Auditoría de la Cultura Institucional | Evaluación de valores, creencias y prácticas existentes.     |
| Comunicación Efectiva                 | Mantener una comunicación abierta y transparente.            |
| Grupos de Campeones del Cambio        | Formar grupos de líderes respetados para sostener el cambio. |
| Enfoque de Inclusión Social           | Adoptar un enfoque holístico para la inclusión efectiva.     |
| Desarrollo de Competencias Culturales | Formación en métodos de instrucción inclusivos y diversidad. |

#### **4.4. Casos de éxito en la implementación de iniciativas de cambio en la Educación Superior**

La implementación de iniciativas de cambio en la Educación Superior es un desafío constante debido a la resistencia al cambio y la complejidad de las instituciones académicas. Sin embargo,

existen numerosos casos de éxito que pueden servir de guía y motivación para otras instituciones. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados de cómo diferentes universidades han logrado implementar cambios significativos y sostenibles.

## ***Casos de éxito en diferentes universidades a nivel internacional***

### **1. Modelo de Cambio de Kotter en una institución hispana**

Un caso notable es el de un departamento de ingeniería en una institución hispana en el suroeste de Estados Unidos, que utilizó el modelo de cambio de Kotter para mejorar la capacidad del profesorado en apoyo al éxito estudiantil diverso. Este proceso de cambio fue iterativo y emergente, lo que permitió una mayor aceptación por parte del profesorado y el éxito del proyecto (Kang et al., 2020).

### **2. Gestión del Cambio en la Universidad de Brunel**

En la Universidad de Brunel en Londres, se llevó a cabo un proyecto de cambio en el Departamento de Ciencias de la Vida para gestionar un aumento significativo en el número de estudiantes de pregrado. La clave del éxito fue la adopción de un enfoque de gestión de proyectos que empoderó tanto al personal académico como al de servicios profesionales para trabajar juntos en soluciones compartidas (Bray, 2019).

### **3. Aprendizaje Centrado en el Estudiante en la Universidad de Gadjah Mada**

La Universidad de Gadjah Mada en Indonesia implementó con éxito el aprendizaje centrado en el estudiante (SCL). Este cambio se logró mediante una cuidadosa planificación y la participación activa de todos los interesados, lo que resultó en una transición exitosa hacia un enfoque educativo más centrado en el estudiante (Patria, 2012).

## 4. Implementación de programas en línea en una universidad pública

Una universidad pública de tamaño medio en una zona rural implementó su primer programa de grado completamente en línea, a pesar de que esto parecía incongruente con la cultura organizacional. La clave del éxito fue una comprensión profunda de la cultura institucional y la comunicación efectiva entre los líderes organizacionales y los interesados (Petersen & Bartel, 2020).

## 5. Iniciativas Lean en la Educación Superior

La implementación de iniciativas Lean en la Educación Superior ha demostrado ser exitosa en varias instituciones. Un enfoque estructurado y paso a paso, que incluye la evaluación de la preparación institucional y la mejora del liderazgo, ha permitido una transición efectiva hacia prácticas Lean en universidades (Balzer et al., 2015) (Tabla 9).

**Tabla 9. Tabla de Casos de Éxito.**

| <b>Universidad</b>                     | <b>Iniciativa</b>                     | <b>Claves del Éxito</b>  |
|--|---------------------------------------|--|
| Institución Hispana (EE.UU.)           | Modelo de Cambio de Kotter            | Proceso iterativo y emergente, aceptación del profesorado.     |
| Universidad de Brunel (Londres)        | Gestión del Cambio                    | Enfoque de gestión de proyectos, empoderamiento de la persona. |
| Universidad de Gadjah Mada (Indonesia) | Aprendizaje Centrado en el Estudiante | Planificación cuidadosa, participación activa.                 |
| Universidad Pública (EE.UU.)           | Programas en Línea                    | Comprensión de la cultura, comunicación efectiva.              |
| Varias Instituciones                   | Iniciativas Lean                      | Enfoque estructurado, mejora del liderazgo.                    |

Estos casos de éxito demuestran que, aunque la implementación de cambios en la Educación Superior puede ser desafiante, es

posible lograr resultados positivos mediante una planificación cuidadosa, la participación activa de los interesados y la adopción de enfoques estructurados. Las lecciones aprendidas de estas experiencias pueden servir de guía para otras instituciones que buscan mejorar y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

### ***Factores críticos de éxito de Lean en la Educación Superior: una perspectiva internacional***

La implementación de Lean en las Instituciones de Educación Superior (IES) ha ganado relevancia como una estrategia para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos educativos. A continuación, se presentan los factores críticos de éxito (CSFs) identificados en diversos estudios internacionales sobre la aplicación de Lean en este sector.

### ***Enfoque de implementación y cultura organizacional***

La implementación de Lean en las IES se caracteriza por un enfoque de abajo hacia arriba, centrado en los procesos de apoyo y la cooperación interdepartamental. A diferencia de las organizaciones empresariales, el papel de la gestión en la implementación de Lean en las IES es limitado, y se debe prestar mayor atención al empoderamiento de los empleados y al enfoque en el cliente. La cultura organizacional resulta ser más influyente que la cultura nacional en este contexto (Kokkinou & Kollenburg, 2022).

### ***Compromiso de la alta dirección y comunicación***

El éxito de los proyectos de Lean Six Sigma (LSS) en las IES está altamente vinculado a un compromiso serio por parte de la alta dirección y varios factores interrelacionados. La comunicación efectiva y el trabajo en equipo son esenciales para superar las barreras y asegurar una implementación exitosa (Simonyte et al., 2021; Gastelum-Acosta et al, 2023).

## ***Capacitación y empoderamiento de los empleados***

La capacitación de los empleados y facilitadores de Lean es crucial para el éxito de la implementación. La formación debe centrarse en las prácticas de liderazgo fuerte, el compromiso de la alta dirección y la buena comunicación (Simonyte et al., 2021). Además, el empoderamiento de los empleados es fundamental, ya que son ellos quienes deciden la realización de las tareas y el rendimiento de las IES (Xin et al., 2021).

## ***Adaptación y flexibilidad***

La complejidad de la comunidad y sus procesos es una de las principales barreras para la implementación de Lean en las IES. Es necesario planificar las actividades y tener en cuenta los factores de éxito, adaptando las metodologías a las particularidades de cada institución. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el contexto de la Educación Superior (Asunakutlu & Kutucuoglu, 2021).

## ***Marco regulatorio y desarrollo internacional***

Para el desarrollo sostenible de los programas de educación transnacional, es importante contar con un marco regulatorio adecuado en los países anfitriones y fomentar la internacionalización de los currículos. La experiencia transnacional de los estudiantes y el desarrollo del personal transnacional también son factores clave (Nguyen et al., 2022).

La implementación de Lean en las IES requiere un enfoque estratégico y a largo plazo, con un énfasis en la capacitación, el empoderamiento de los empleados y la comunicación efectiva. La adaptación a la cultura organizacional y la flexibilidad para enfrentar las barreras son esenciales para el éxito de estas iniciativas. Los estudios revisados proporcionan una base

conceptual y práctica para guiar futuras implementaciones de Lean en el sector.

El cambio cultural en las instituciones educativas es un proceso fundamental para fomentar la innovación y la adaptabilidad en un entorno global cada vez más cambiante. Para que las universidades sean capaces de superar las resistencias al cambio y crear una cultura organizacional inclusiva y flexible, es necesario comprender las dinámicas internas de la institución y trabajar en el fortalecimiento del liderazgo.

Las universidades deben formar equipos comprometidos con el cambio, crear una comunicación abierta y establecer procesos que faciliten la implementación de nuevas estrategias pedagógicas y organizacionales. A través de la gestión adecuada del cambio, las instituciones pueden transformar su cultura organizacional y mejorar la calidad educativa, garantizando una preparación integral para los futuros desafíos de los estudiantes.

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M., Infante-Moro, J., & García, G. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainability*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/su12052107>
- Acuña, M. (2020). Liderazgo digital: preparando al estudiante para su futuro. <https://www.evvirtualplus.com/liderazgo-digital/>
- Aguilera, E. L. (2022). La importancia de la educación para disponer de un sistema financiero sostenible y ético. <https://blog.edufinet.com/la-importancia-de-la-educacion-para-disponer-de-un-sistema-financiero-sostenible-y-etico/>
- Akalu, G. (2016). Higher education ‘massification’ and challenges to the professoriate: do academics’ conceptions of quality matter?. *Quality in Higher Education*, 22, 260 - 276. <https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1266230>
- Alenezi, M., Wardat, S., & Akour, M. (2023). The Need of Integrating Digital Education in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064782>
- Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>

- Al-Filali, I., Abdulaal, R., & Melaibari, A. (2023). A Novel Green Ocean Strategy for Financial Sustainability (GOSFS) in Higher Education Institutions: King Abdulaziz University as a Case Study. *Sustainability*, 15(9). <https://doi.org/10.3390/su15097246>
- Allevato, B., & Ribeiro, S.K. (2017). Financing the Transition for a Sustainable Campus: Experiences from Brazil. In: Leal Filho, W., Brandli, L., Castro, P., Newman, J. (eds), *Handbook of Theory and Practice of Sustainable Development in Higher Education*. World Sustainability Series. Springer.
- Alshammary, F., & Alhalafawy, W. (2023). Digital Platforms and the Improvement of Learning Outcomes: Evidence Extracted from Meta-Analysis. *Sustainability*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021305>
- Amin, M., & Paiman, N. (2022). University English Language Teachers' Use of Digital Platforms for Online Teaching. *Int. J. Emerg. Technol. Learn.*, 17(20), 134-148. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i20.31421>
- Asunakutlu, T., & Kutucuoglu, K. (2021). The Critical Success Factors in Higher Education. *University-Industry Collaboration Strategies in the Digital Era*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3901-9.CH005>
- Balemen, N., & Keskin, M. (2018). The Effectiveness of Project-Based Learning on Science Education: A Meta-Analysis Search. *International Online Journal of Education and Teaching*, 5(4), 849-865. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1250564>
- Balzer, W., Brodke, M., & Kizhakethalackal, E. (2015). Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(9), 924-933. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0119>

- Berger, M., & Toma, E. (1994). Variation in state education policies and effects on student performance. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(3), 477-491. <https://doi.org/10.2307/3325387>
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. *Sustainability*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/SU9020161>
- Bojukrapan, S., Laoha, R., & Jantakoon, T. (2023). Synthesizing Digital Teacher Competencies for Teaching Profession Students in Higher Education. *Higher Education Studies*, 13(4). <https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p227>
- Bopape, M. (2022). Institutional Culture Change. *International Journal of Critical Diversity Studies*, 2. <https://doi.org/10.13169/intecritdivestud.4.2.0031>
- Børte, K., Nesje, K., & Lillejord, S. (2020). (2020). Barriers to Students Active Learning in Higher Education. *Teaching in Higher Education*, 28, 597-615. <https://doi.org/10.1080/13562517.2020.1839746>
- Bray, E. (2019). Managing change successfully: a case study at Brunel University London. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 23(4), 145–151. <https://doi.org/10.1080/13603108.2019.1578292>
- Buchanan, T., Sainter, P., & Saunders, G. (2013). Factors affecting faculty use of learning technologies: implications for models of technology adoption. *Journal of Computing in Higher Education*, 25, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12528-013-9066-6>
- Carlucci, D., Renna, P., Izzo, C., & Schiuma, G. (2019). Assessing teaching performance in higher education: a framework for continuous improvement. *Management Decision*, 57(2), 461–479. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0488>

- Castro, R. (2019). Blended learning in higher education: Trends and capabilities. *Education and Information Technologies*, 24, 2523-2546. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09886-3>
- Charpentier, Y. (2022). Metodologías activas compatibles con el currículo costarricense en matemática. <https://blog.reformamatematica.net/metodologias-activas-compatibles-con-el-curriculo-costarricense-en-matematicas/>
- Cunha, M., Chuchu, T., & Maziriri, E. (2020). Threats, Challenges, And Opportunities for Open Universities and Massive Online Open Courses in The Digital Revolution. *Int. J. Emerg. Technol. Learn.*, 15(12), 191-204. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i12.13435>
- Dar, S., & Fayaz, A. (2023). The Value of Innovation in Educational Settings. *Journal of Learning and Educational Policy*, 3(05), 12–22. <https://doi.org/10.55529/jlep.35.12>
- Daú, G., Scavarda, A., Alves, M., Santa, R., & Ferrer, M. (2023). An analysis of the Brazilian higher educational opportunity and challenge processes to achieve the 2030 Agenda for the sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5). <https://doi.org/10.1108/ijshe-07-2021-0278>
- David, M. (2011). Overview of researching global higher education: challenge, change or crisis? *Contemporary Social Science*, 6(2), 147-163. <https://doi.org/10.1080/21582041.2011.580610>
- Davis, H., & Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 367-370. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.916463>

- Díez, F., Villa, A., López, A., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>
- Echeverría-King, L. F. (2023). Cinco tendencias clave para la internacionalización de la educación superior en América Latina para el 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/cinco-tendencias-clave-para-la-internacionalizaci%C3%B3n-luisa-fernanda/>
- Educación Chile. (2023). Aprender haciendo: La importancia del Aprendizaje Basado en Proyectos. Educación Chile - Registro ATE - Ministerio de Educación. <https://www.educacionchile.cl/aprender-haciendo-la-importancia-del-aprendizaje-basado-en-proyectos/>
- El-Hage, U., & Sidani, D. (2023). An exploration of the role of transformational leadership in times of institutionalization of change. *Tuning Journal for Higher Education*, 11(1), 175-195. <https://doi.org/10.18543/tjhe.2130>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: the teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68, 2449–2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Fermín González, M. (2019). Research on Virtual Education, Inclusion, and Diversity: A Systematic Review of Scientific Publications (2007–2017). *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 20(5), 146–167. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v20i5.4349>
- Filippatou, D., & Kaldi, S. (2010). The Effectiveness of Project-Based Learning on Pupils with Learning Difficulties Regarding Academic Performance, Group Work and Motivation. *International journal of special education*, 25(1), 17-26. <https://eric.ed.gov/?id=EJ890562>

- Fonseca, I., Caviedes, M., Chantré, Y., & Bernate, J. (2023). Gamification and Game-Based Learning as Cooperative Learning Tools: A Systematic Review. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 18(1), 4-23. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i21.40035>
- Fraser, S. (2019). Understanding innovative teaching practice in higher education: a framework for reflection. *Higher Education Research & Development*, 38(7), 1371-1385. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1654439>
- Garaika, H. (2020). Adoption of Educational Technology: Study on Higher Education. *International Journal of Management*, 11(1), 61-71. <https://doi.org/10.34218/ijm.11.1.2020.007>
- García-Martínez, I., Fernández-Batanero, J., Sanchiz, D., & Luquede la Rosa, A. (2019). Using Mobile Devices for Improving Learning Outcomes and Teachers' Professionalization. *Sustainability*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/su11246917>
- Gastelum-Acosta, C., Limón-Romero, J., Baez-López, Y., Tlapa, D., García-Alcaráz, J., Puente, C., & Perez-Sanchez, A. (2023). Modeling critical success factors of lean six sigma in higher education institutions. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2, 326-346. <https://doi.org/10.1108/ijlss-03-2021-0047>
- Gobierno de México. (2024). Una gestión escolar participativa para el cambio educativo. <https://www.mejoredu.gob.mx/entre-docentes/el-cambio-para-la-mejora-educativa/una-gestion-escolar-participativa-para-el-cambio-educativo>
- Goldschmid, M. (1978). The evaluation and improvement of teaching in higher education. *Higher Education*, 7, 221-245. <https://doi.org/10.1007/BF00129420>

- Guàrdia, L., Clougher, D., Anderson, T., & Maina, M. (2021). IDEAS for Transforming Higher Education: An Overview of Ongoing Trends and Challenges. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(2), 166–184. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v22i2.5206>
- Guraziu, E. (2023). The Model of Project Management as a Sustainable Pedagogical Device: Case Study Research in the Tertiary Education Environment. *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su151411442>
- Hallinger, P. (2010). Using faculty evaluation to improve teaching quality: A longitudinal case study of higher education in Southeast Asia. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 253–274. <https://doi.org/10.1007/s11092-010-9108-9>
- Hamidi, H., & Chavoshi, A. (2017). Analysis of the essential factors for the adoption of mobile learning in higher education: A case study of students of the University of Technology. *Telematics Informatics*, 35(4), 1053-1070. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.016>
- Hoff, K. (1999). Leaders and managers: Essential skills required within higher education. *Higher Education*, 38, 311-331. <https://doi.org/10.1023/A:1003783111097>
- Hong, J. (2015). Effects of Education Policies and Institutions on Student Performance Seoul Journal of Economics, 28(1), 85-105. <https://doi.org/10.22904/SJE.2015.28.1.004>
- Honoré-Livermore, E., Fossum, K., & Veitch, E. (2021). Academics' perception of systems engineering and applied research projects. *Systems Engineering*, 25, 19-34. <https://doi.org/10.1002/sys.21599>

- Hossein-Mohand, H., Trujillo-Torres, J., Gómez-García, M., Hossein-Mohand, H., & Campos-Soto, A. (2021). Analysis of the Use and Integration of the Flipped Learning Model, Project-Based Learning, and Gamification Methodologies by Secondary School Mathematics Teachers. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/SU13052606>
- Hu, J., Liu, H., Chen, Y., & Qin, J. (2017). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2017.03.003>
- Huang, W., Li, X., & Shang, J. (2023). Gamified Project-Based Learning: A Systematic Review of the Research Landscape. *Sustainability*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15020940>
- Ishaq, M., Abid, A., & Abid, K. (2021). Blending project centric approach with gamification for teaching computing courses. (Ponencia). International Conference on Innovative Computing. Lahore, Pakistan.
- Ismail, M., Parsaei, H., Guo, B., Kakosimos, K., Dufresne, R., & Alaeddine, N. (2016). Advancing Engineering Education through Technology-Driven Teaching Innovations. (Ponencia). ASEE Annual Conference & Exposition, New Orleans, USA.
- Ismaya, B., Arifin, A., Pattiasina, P., Destari, D., & Kusumawati, E. (2022). Concept and Implemented Blended Learning for Higher Education. (Ponencia). 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation. Konya, Turkey.
- Jnr, B., Kamaludin, A., Romli, A., Raffei, A., Phon, D., Abdullah, A., & Ming, G. (2020). Blended Learning Adoption and Implementation in Higher Education: A Theoretical and Systematic Review. *Technology, Knowledge and Learning*, 27, 531-578. <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09477-z>

- Kang, S., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. (2020). Guiding change in higher education: an emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 47, 270-289. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>
- Kenny, J. (2004). A study of educational technology project management in Australian universities. *Australasian Journal of Educational Technology*, 20(3), 388-404. <https://doi.org/10.14742/AJET.1354>
- Kezar, A., & Eckel, P. (2002). The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>
- Khahro, S., & Javed, Y. (2022). Key Challenges in 21st Century Learning: A Way Forward towards Sustainable Higher Educational Institutions. *Sustainability*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142316080>
- Kincey, S., Zemrani, A., & Bailey, T. (2022). Demystifying Diversity, Equity, and Inclusion Among Students in Higher Education. [https://scholarworks.utrgv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=pass\\_fac](https://scholarworks.utrgv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=pass_fac)
- King, E., & Boyatt, R. (2015). Exploring factors that influence adoption of e-learning within higher education. *Br. J. Educ. Technol.*, 46(6), 1272-1280. <https://doi.org/10.1111/bjet.12195>
- Kokkinou, A., & Kollenburg, T. (2022). Critical success factors of Lean in Higher Education: an international perspective. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(6), 1227-1247. <https://doi.org/10.1108/ijlss-04-2022-0076>

- Korolkov, S. A., Samokhina, I. M., & Vikharev, S. S. (2020). Financial-mathematical model for ensuring national technological initiative projects in higher education institutions. En, N. L. Shamne, S. Cindori, E. Y. Malushko, O. Larouk, & V. G. Lizunkov (Eds.), *Individual and Society in the Modern Geopolitical Environment*, vol 99. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. (pp. 430-437). European Publisher.
- Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: continuous course improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(2). <https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2018-0090>
- Kruse, S., Rakha, S., & Calderone, S. (2018). Developing cultural competency in higher education: an agenda for practice. *Teaching in Higher Education*, 23(6), 733 - 750. <https://doi.org/10.1080/13562517.2017.1414790>
- Larkin, H., & Richardson, B. (2013). Creating high challenge/high support academic environments through constructive alignment: student outcomes. *Teaching in Higher Education*, 18(2), 192 - 204. <https://doi.org/10.1080/13562517.2012.696541>
- Layne, P., & Lake, P. (2015). Global innovation of teaching and learning in higher education: transgressing boundaries. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10482-9>
- Lillis, D., & Lynch, M. (2014). New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions. *Higher Education Policy*, 27, 279-300. <https://doi.org/10.1057/HEP.2013.23>
- Lisewski, B. (2004). Implementing a Learning Technology Strategy: Top-Down Strategy Meets Bottom-Up Culture. *Research in Learning Technology*, 12(2), 175-188. <https://doi.org/10.3402/RLT.V12I2.11250>

- Liu, L., & Gao, L. (2020). Financing university sustainability initiatives in China: actors and processes. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(1), 44-58. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2019-0333>
- Liu, Q., Geertshuis, S., & Grainger, R. (2020). Understanding academics' adoption of learning technologies: A systematic review. *Comput. Educ.*, 151(3). <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103857>
- Lolagari, H., Daneshvar, A., Zaj, M., & Roodposhti, F. (2022). Sustainable Financing Model considering Project Risk. *Discrete Dynamics in Nature and Society*. <https://doi.org/10.1155/2022/2838913>
- Lowell, V., & Morris, J. (2019). Multigenerational classrooms in higher education: equity and learning with technology. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 3(3), 192-200. <https://doi.org/10.1108/IJILT-06-2018-0068>
- Maatouk, M. (2015). Evaluation Checklist for Managing Educational Technology Projects: The Experience of Faculty of Environmental Design in KAU, Saudi Arabia. *Journal of King Abdulaziz University-environmental Design Sciences*, 9(1), 141-151. <https://doi.org/10.4197/ENV.9-5>
- Machado, M., Farhangmehr, M., & Taylor, J. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance? *Higher Education Policy*, 17(4), 383-404. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.HEP.8300064>
- Malhotra, R., Massoudi, M., & Jindal, R. (2020). An Innovative Approach: Coupling Project-Based Learning and Game-Based Learning Approach in Teaching Software Engineering Course. (Ponencia). *IEEE International Conference on Technology, Engineering, Management for Societal impact using Marketing, Entrepreneurship and Talent (TEMSMET)*. Marrakech, Morocco.

- Manning, K. (2021). Equilibrio entre humanos y tecnología para la transformación digital en la educación superior. ProcessMaker. <https://www.processmaker.com/es/blog/balancing-human-and-technology-digital-transformation-in-higher-education/>
- Marginson, S. (2011). Equity, status and freedom: a note on higher education. Cambridge Journal of Education, 41, 23-36. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2010.549456>
- Marginson, S., & Wende, M. (2007). Globalisation and Higher Education. OECD Education Working Papers, 8. <https://doi.org/10.1787/173831738240>
- Marshall, S. (2010). Change, Technology and Higher Education: Are Universities Capable of Organisational Change?. Research in Learning Technology, 18(3), 179-192. <https://doi.org/10.3402/RLT.V18I3.10762>
- Mattos, L., Flach, L., Costa, A., & Moré, R. (2022). Effectiveness and Sustainability Indicators in Higher Education Management. Sustainability, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010298>
- Mazzarol, T., & Soutar, G. (2012). Revisiting the global market for higher education. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 24(5), 717-737. <https://doi.org/10.1108/13555851211278079>
- Mbombo, A., & Cavus, N. (2021). Smart university: a university in the technological age. TEM Journal, 10(1), 13-17. <https://doi.org/10.18421/TEM101-02>
- Mentzer, N., Laux, D., Zissimopoulos, A., Andrew, K., & Richards, R. (2017). Peer evaluation of team member effectiveness as a formative educational intervention. Journal of Technology Education, 28(2), 53-82. <https://doi.org/10.21061/JTE.V28I2.A.4>

- Militaru, G. (2014). The impact of transformational leadership on university performance through knowledge and innovation. *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*, 1, 343 - 346. <https://doi.org/10.2478/cplbu-2014-0051>
- Mirgorodskaya, E., Sokolova, S., Kuzmina, T., & Shkuratova, M. (2023). Transformation of the higher education system: Current and emerging global trends. *E3S Web of Conferences*. (Ponencia). XI International Scientific and Practical Conference Innovative Technologies in Environmental Science and Education. Divnomorskoe village, Russia.
- Montenegro de Lima, C., Coelho Soares, T., Andrade de Lima, M., Oliveira Veras, M., & Osorio de Andrade Guerra, J. (2020). Sustainability funding in higher education: a literature-based review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(3), 441-464. <https://doi.org/10.1108/ijshs-07-2019-0229>
- Navarrete, L. B. (2019). Planificación estratégica institucional. <https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/planificacion-estrategica-institucional-2/>
- Nelsen, L. (2004). A US perspective on technology transfer: the changing role of the university. *Nature Reviews Molecular Cell Biology*, 5(3), 243-247. <https://doi.org/10.1038/nrm1337>
- Niță, V., & Guțu, I. (2023). The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>
- Outhred, R. (2012). Reconceptualising inclusion in higher education. *International Journal of Inclusive Education*, 16(9), 881-884. <https://doi.org/10.1080/13603116.2011.629690>

- Özbek, G., & Da yar, M. (2022). Examining Gifted Students' Evaluations of Their Education Programs in Terms of Their Project Production and Management. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833395>
- Papaioannou, G., Volakaki, M., Kokolakis, S., & Vouyioukas, D. (2023). Learning Spaces in Higher Education: A State-of-the-Art Review. *Trends in Higher Education*, 2(3), 526-545. <https://doi.org/10.3390/higheredu2030032>
- Patria, B. (2012). Change Management in the Higher Education Context: A Case of Student-centred Learning Implementation. *International Journal of Education*, 4(4), 176-191. <https://doi.org/10.5296/IJE.V4I4.2515>
- Peters, M., Elasri Ejjaberi, A., Jesús Martínez, M. ., & Fabregues, S. (2022). Teacher digital competence development in higher education: Overview of systematic reviews. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(3), 122–139. <https://doi.org/10.14742/ajet.7543>
- Petersen, S., & Bartel, S. (2020). When culture and change collide in higher education: a case study at one university. *Administrative Issues Journal*, 10(2), 46-59. <https://doi.org/10.5929/2020.10.2.4>
- Purcell, W., & Chahine, T. (2019). Leadership and governance frameworks driving transformational change in an entrepreneurial UK university. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 612-623. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0280>
- Qashou, A. (2020). Influencing factors in M-learning adoption in higher education. *Education and Information Technologies*, 26(2), 1755-1785. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10323-z>
- Randall, L. (2012). Transforming a university: a study of process leadership. *The Academy of Educational Leadership Journal*, 16.

- Rossouw, D., & Goldman, G. (2023). Technology and collaboration as strategic drivers shaping higher education. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 19(1). <https://doi.org/10.4102/td.v19i1.1307>
- Russell, C. (2009). A systemic framework for managing e-learning adoption in campus universities: individual strategies in context. *Research in Learning Technology*, 17(1), 3-19. <https://doi.org/10.3402/RLT.V17I1.10771>
- Salazar-Rebaza, C., Zegarra-Alva, M., & Cordova-Buiza, F. (2022). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 130-141. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.11](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.11)
- Samarawickrema, G., & Stacey, E. (2007). Adopting Web-Based Learning and Teaching: A case study in higher education. *Distance Education*, 28(3), 313-333. <https://doi.org/10.1080/01587910701611344>
- Santos, T., & Parizi, R. (2019). Gamification and Project-Based Learning as Software Quality Teaching Methodologies. 2019 38th International Conference of the Chilean Computer Science Society (SCCC), 1-6. <https://doi.org/10.1109/SCCC49216.2019.8966397>.
- Schofer, E., & Meyer, J. (2005). The Worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century. *American Sociological Review*, 70(6), 898-920. <https://doi.org/10.1177/000312240507000602>
- Sharma, A., Mandot, P., & Singh, D. (2023). Innovative Learning Models and Their Impacts on the Transformation in Education. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(10). <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.56318>

- Shugart, S. (2013). The challenge to deep change: a brief cultural history of higher education. *Planning for higher education*, 41(2), 7-17. <https://www.proquest.com/docview/1519961360?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Simonyte, S., Adomaitien , R., & Ružel , D. (2021). Experience of lean application in higher education institutions. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2). <https://doi.org/10.1108/ijlss-11-2020-0208>
- Sneesi, R., Jusoh, Y., Jabar, M., & Abdullah, S. (2022). Revising Technology Adoption Factors for IoT-Based Smart Campuses: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084840>
- Snehi, N. (2009). ICT in Indian Universities and Colleges: Opportunities and Challenges. *Management and Change*, 13(2), 231-244.
- Stefani, L. (2011). *Evaluating the effectiveness of academic development: principles and practice*. Routledge.
- Suárez, M. (2021). Las fortalezas de la gamificación en la educación superior. <https://marisolsuarez.com/innovacion/las-fortalezas-de-la-gamificacion-en-la-educacion-superior/>
- Subhash, S., & Cudney, E. (2018). Gamified learning in higher education: A systematic review of the literature. *Comput. Hum. Behav.*, 87, 192-206. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.028>
- Tight, M. (2022). Internationalisation of higher education beyond the West: challenges and opportunities – the research evidence. *Educational Research and Evaluation*, 27, 239 - 259. <https://doi.org/10.1080/13803611.2022.2041853>

- Tobbell, J., Burton, R., Gaynor, A., Golding, B., Greenhough, K., Rhodes, C., & White, S. (2020). Inclusion in higher education: an exploration of the subjective experiences of students. *Journal of Further and Higher Education*, 45(2), 284 - 295. <https://doi.org/10.1080/0309877x.2020.1753180>
- Tran, N., Amado, C., & Santos, S. (2022). Challenges and success factors of transnational higher education: a systematic review. *Studies in Higher Education*, 48(1), 113-136. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2121813>
- UNADE Universidad. (2022). Inclusión y equidad educativa en la docencia actual. Universidad Americana de Europa. <https://unade.edu.mx/inclusion-y-equidad-educativa-en-la-docencia-actual/>
- Usoh, J. (2023). The Leaders' Role in Leading and Managing Organisational Change in Higher Education Institutions. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2). <https://doi.org/10.29210/020231635>
- Valades, B. (2022). Conoce la importancia de la tecnología para tus estudios. Universidad del Norte. <https://www.un.edu.mx/conoce-importancia-de-tecnologia-para-estudios/>
- Vaquero-Diego, M., & López-Vázquez, B. (2022). An opportunity for transformative learning in higher education through virtual teaching innovation. *Journal of Management and Business Education*, 5(3). <https://doi.org/10.35564/jmbe.2022.0014>
- Vicenté, O. (2023). La mejora continua requiere reflexión y ajuste. <https://www.linkedin.com/pulse/la-mejora-continua-requiere-reflexi%C3%B3n-y-ajuste-oswaldo-vicent%C3%A9/>
- Vidovich, L., & Porter, P. (1999). Quality policy in Australian higher education of the 1990s: university perspectives. *Journal of Education Policy*, 6, 567-586. <https://doi.org/10.1080/026809399286099>

- Welsh, J., Nunez, W., & Petrosko, J. (2005). Faculty and Administrative Support for Strategic Planning: A Comparison of Two- and Four-Year Institutions. *Community college review*, 32(4), 20 - 39. <https://doi.org/10.1177/009155210503200403>
- Whalley, W. (2019). Towards institutional 'quality education' policies in higher education: a schema for their implementation. *Quality in Higher Education*, 25(3), 340 - 358. <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1684041>
- Wilson, K., & Narayan, A. (2016). Relationships among individual task self-efficacy, self-regulated learning strategy use and academic performance in a computer-supported collaborative learning environment. *Educational Psychology*, 36(2), 236–253. <https://doi.org/10.1080/01443410.2014.926312>
- Wimpenny, K., Finardi, K., Orsini-Jones, M., & Jacobs, L. (2022). Knowing, Being, Relating and Expressing Through Third Space Global South-North COIL: Digital Inclusion and Equity in International Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 26(2), 279-296. <https://doi.org/10.1177/10283153221094085>
- Xin, T. J., Kowang, T. O., & Kian, T. P. (2021). Critical Success Factors of Lean Six Sigma in Higher Education Institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 220–229. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10435>
- Xu, X., Li, D., Sun, M., Yang, S., Yu, S., Manogaran, G., Mastorakis, G., & Mavromoustakis, C. (2019). Research on Key Technologies of Smart Campus Teaching Platform Based on 5G Network. *IEEE Access*, 7, 20664-20675. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2894129>
- Yang, X., & Ge, J. (2022). Predicting Student Learning Effectiveness in Higher Education Based on Big Data Analysis. *Mobile Information Systems*. <https://doi.org/10.1155/2022/8409780>

- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. *International Encyclopedia of Education*, 4, 256-263. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00885-X>
- Zhang, J. (2023). Research and strategy of university education and teaching reform based on intelligent education platform. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.2.00419>
- Zhang, M. (2023). Optimization Strategy of College Students' Education Management Based on Smart Cloud Platform Teaching. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 4. <https://doi.org/10.1155/2023/5642142>
- Zidane, Y., & Olsson, N. (2017). Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621-641. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0085>



## ***Paola Alexandra Portero Donoso***

Ingeniera en Electrónica, Control y Redes Industriales, con una Maestría en Diseño y Gestión de Proyectos Tecnológicos. Su trayectoria profesional se ha centrado en la docencia y la investigación, con un fuerte enfoque en la robótica educativa y la automatización. Actualmente, es docente en el Tecnológico Universitario Rumiñahui, donde imparte asignaturas acordes al perfil en la carrera de la Gestión de Mantenimiento Eléctrico y Eficiencia Energética. Su experiencia incluye el desarrollo de proyectos innovadores de electrónica y robótica, con un especial interés en soluciones tecnológicas que

promuevan la sostenibilidad ambiental. Le apasiona la enseñanza y el autoaprendizaje, utilizando la tecnología como herramienta clave para mejorar continuamente el proceso educativo. Además, ha colaborado en varias instituciones educativas, brindando conocimientos avanzados en robótica y control automatizado, buscando siempre la innovación en el ámbito tecnológico.



### ***Jorge Andrés Chiriboga Maldonado***

Ingeniero en Gerencia y Liderazgo y Magíster en Gestión Educativa. Ha desarrollado una carrera en la educación superior, combinando funciones docentes y administrativas. Su formación incluye diplomados en Docencia para Educación Superior e Inclusión Educativa con Asistencia de la Inteligencia Artificial, y en Liderazgo y Calidad Educativa, lo que le ha permitido integrar tecnologías emergentes y liderar equipos hacia la excelencia. En el

último año, ha enfocado sus esfuerzos en la innovación educativa y la gestión de proyectos, desempeñándose como responsable de proyectos de vinculación con la comunidad. Está comprometido en crear iniciativas que conecten a la institución con su entorno, utilizando la educación como una herramienta transformadora. Su visión es continuar explorando métodos innovadores que hagan de la educación una experiencia accesible y relevante para todos, contribuyendo al desarrollo social y comunitario y generando un impacto positivo en la sociedad.

Innovación y Gestión en la Educación Superior: Hacia la Excelencia Académica es una obra que examina la transformación educativa en las universidades a través de estrategias de innovación y gestión adaptativa. El objetivo principal del libro es ofrecer un marco práctico y conceptual que permita a las instituciones de Educación Superior responder a las exigencias de un mundo en constante cambio, fomentando una educación de alta calidad y relevancia social. En su desarrollo, el libro aborda temas como los desafíos globales de la educación superior, la planificación estratégica, la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras, y el rol del liderazgo en el fomento de una cultura de cambio positivo. La obra proporciona herramientas y enfoques que pueden ayudar a las universidades a integrar nuevas tecnologías, optimizar sus procesos de enseñanza y preparar a sus estudiantes para enfrentar los retos profesionales contemporáneos. La importancia del texto radica en su contribución al avance de la excelencia educativa, guiando a las instituciones en el fortalecimiento de sus modelos de gestión y en la adopción de prácticas orientadas a la innovación y la sostenibilidad. Como conclusión, el libro enfatiza la necesidad de un compromiso integral con la mejora continua, buscando transformar la educación superior en un motor de progreso social y cultural. Se concluye resaltando la importancia de una transformación continua en la educación superior, impulsada por la innovación y la adaptación estratégica. A lo largo de la obra, se enfatiza que el progreso educativo no depende únicamente de las nuevas tecnologías o metodologías, sino también de la capacidad de los líderes educativos para gestionar el cambio de manera efectiva y sostenible. Al final, el texto invita a las instituciones a comprometerse con una cultura de mejora continua que no solo fortalezca la calidad educativa, sino que también responda a las necesidades de la sociedad actual y futura, promoviendo así un impacto positivo y duradero.



ISBN: 978-9942-7189-9-0

