

Perspectivas sobre calidad e innovación en la Educación Superior. Una mirada crítica

Perspectives on Quality and Innovation in Higher Education. A Critical look

María del Pilar Zeledón Ruiz

Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica
maria.zeledon@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0002-8903-7795>

Carlos Castro Umaña

Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica
carlos.castroumana@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0001-6700-0927>

Zaida Araya Vargas

Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica
zarayava@ice.co.cr
<https://orcid.org/000-0002-0458-0079>

Referencia/ reference:

Zeledón, M., Castro, C. Araya Z. (2022). Perspectivas sobre calidad e innovación en la Educación Superior. Una mirada crítica. *Yulök Revista de Innovación Académica*, Vol.6 (2), 22-36. <https://doi.org/10.47633/yulk.v6i2.469>

Recibido: 12 de enero del 2022

Aceptado: 30 de mayo del 2022

Resumen

Este artículo presenta la mirada crítica de once expertos en gestión de la calidad e innovación provenientes de prestigiosas Universidades, Facultades y Escuelas de Negocios de países como España, México, Colombia y Costa Rica. Se trata de reconocer desde su criterio, la importancia de la calidad y la innovación en la Educación Superior, las lecciones aprendidas derivadas de estas experiencias, las tendencias actuales y su visión prospectiva.

Para ello, se llevó a cabo un estudio de carácter descriptivo, bajo un enfoque cualitativo que apoyado en el Método Delphi, recoge estas percepciones mediante una entrevista cara a cara, la cual fue realizada de forma presencial o con el soporte de una plataforma virtual, dada medida sanitaria se atendió, en la última etapa del proceso investigativo, frente a la situación generada por la pandemia del COVID 19. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó la herramienta ATLAS.ti versión 8.4.24.0. Los resultados evidencian que, la complementariedad de la innovación y la calidad resulta vital para la gestión y sostenibilidad de las universidades, llamadas a ser motores del desarrollo de cualquier país. Este binomio contribuye a la eficacia y eficiencia, a la generación de puentes y redes de cooperación estratégica, a la gestión del cambio y la apertura de oportunidades para el florecimiento de la humanidad.

Palabras clave: Gestión de la calidad, gestión de la innovación, Educación Superior, Administración de Negocios, Costa Rica.

Abstract

This article presents the critical view of eleven experts in quality management and innovation from prestigious Universities, Colleges and Business Schools in countries such as Spain, Mexico, Colombia and Costa Rica. It is about recognizing from their criteria, the importance of quality and innovation in Higher Education, the lessons learned derived from these experiences, current trends and their prospective vision.

To do this, a descriptive study was carried out, under a qualitative approach that supported by the Delphi Method, collects these perceptions through a face-to-face interview, which was carried out in person or with the support of a virtual platform. Given the health measure that was taken, in the last stage of the investigative process, in the face of the situation generated by the COVID 19 pandemic. For the processing and analysis of the information, the ATLAS.ti version 8.4.24.0 tool was used. The results show that the complementarity of innovation and quality is vital for the management and sustainability of Universities, called to be engines of development in any country. This binomial contributes to effectiveness and efficiency, to the generation of bridges and networks of strategic cooperation, to the management of change and the opening of opportunities for the flourishing of humanity.

Keywords: Quality management, innovation management, Higher Education, Business Administration, Costa Rica.

Introducción

Abonar la construcción de una cultura de calidad e innovación dentro de la gestión de las organizaciones es uno de los desafíos que afrontan las universidades y, de manera particular, las facultades y Escuelas de Negocios. La formación de los nuevos profesionales transita, no sólo por un dominio teórico conceptual del tema, sino por la apropiación de una claridad metodológica que les posibilite un andamiaje cognitivo, actitudinal y volitivo, para desenvolverse como líderes, gestores del cambio y las transformaciones que se requieren. Afrontar la complejidad e incertidumbre generada por la pandemia del COVID 19 y avanzar por los nuevos entornos físicos y virtuales postpandemia, conlleva un empoderamiento de la humanidad para que afloren nuevas oportunidades y se cultiven talentos, capacidades, valores y propósitos al servicio del bien común y del desarrollo social, económico y cultural de las distintas sociedades.

Por ello, la apertura de escenarios educativos donde se despierte este florecimiento de lo humano (Naval, 2020), se promueva la capacidad creadora y se encaren los problemas como nuevos retos de aprendizaje, son fundamentales actualmente. En la implementación exitosa de iniciativas de innovación, la persona líder desempeña un papel decisivo para apoyar y animar aprendizajes y construir culturas colaborativas, donde se aproveche al máximo las motivaciones y capacidades de las personas. Esta potenciación y desarrollo personal (Keane et al, 2020), favorece el intercambio social cimentado en el respeto, la responsabilidad y la integridad que nutre los hilos de los procesos de cambio y mejora de los equipos, lo que se denomina “confianza relacional” (Bryk y Schneider, 2002).

Empoderar al personal, conectarlo con sus empleadores (Volini et al, 2020, 2021) darle apoyo, invertir en el *reskilling* (reconversión o reaprendizaje) y utilizar los reconocimientos o compensaciones, son estrategias o mecanismos que contribuyen al aumento del nivel de comportamientos innovadores. Al respecto, Kaufmann (1997) señalaba décadas atrás que, “...los líderes... se erigen en pioneros del cambio, pues están dispuestos a asumir riesgos, a innovar y a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas” (p.164). De igual manera, más recientemente, Özsungur (2020) destaca que, la innovación es uno de los rasgos característicos de la gerencia, pues se vincula a la generación de nuevas ideas y a las habilidades de gestión. Siguiendo a este mismo autor, los derechos personales, las condiciones sociales, las instalaciones físicas y las condiciones laborales son variables que revelan la satisfacción de los colaboradores dentro de un servicio de alta calidad. En ese sentido, la claridad sobre el propósito deliberado o intencional, es imprescindible para la sostenibilidad y alcance de las metas estratégicas

de cualquier organización (Volini et al, 2020, 2021). La importancia del reconocimiento del “por qué” y del “para qué” en los procesos de motivación, sentido de pertenencia y alineamiento de los equipos ha sido abordado, de manera destacada por Simon Sinek, David Mead y Peter Docker en la obra “Encuentra tu por qué”. En ella se plantea la teoría del “Círculo de oro” donde se explica la interrelación de estos componentes y su influencia decisiva en el buen desempeño de los personas dentro de cualquier entorno donde se desenvuelvan (Sinek, Mead & Docker, 2017).

Ahora bien, vinculada a la innovación, se halla el carácter polisémico y pluridimensional del **concepto de calidad**, el cual, resulta fundamental dentro de las particularidades de los contextos organizacionales. Aunque es un término que en su génesis se asocia al ámbito empresarial, es desde el Tratado de Bolonia en 1999, que se vincula con mayor fuerza a los procesos de mejora de la Educación Superior (González y Santamaría, 2013; Lago de Vergara, Gamoba y Montes, 2014). Es desde esta perspectiva que se aborda el presente trabajo articulado a la gestión de la innovación, como un binomio que se conjuga para nutrir y dar sostenibilidad a los ecosistemas universitarios.

Marco teórico

En las últimas décadas, la industria, el comercio, la política y más recientemente, la educación han orientado con mayor determinación su apuesta por gestionar mecanismos y estrategias innovadoras que, integradas a la calidad, posibilitan la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la interrelación de los distintos actores claves para realizar las tareas, congruentes con la misión y visión de la organización. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) mediante las Conferencias Mundiales sobre Educación Superior, en los últimos años ha enfatizado en la necesidad de emprender iniciativas de mejoramiento que contribuyan al quehacer de las universidades. Durante estas conferencias, en términos generales, se ha promovido el debate sobre la manera de mejorar los sistemas educativos, al tomar en cuenta los diferentes aspectos que influyen en su calidad, equidad y sostenibilidad. Se recalca el interés por una formación integral, que responda a los nuevos modelos de sociedad y funja como promotora de desarrollo. Al respecto la UNESCO (2008) señala, “la educación de calidad desempeña una función especial en la tarea de reducir la pobreza, mejorar los medios de subsistencia y dotar de autonomía a las personas y, es además, una piedra angular para construir sociedades más justas y sostenibles” (p.4).

Según la UNESCO (1998), la calidad puede entenderse como “la adecuación del Ser y Quehacer de la educación superior a su Deber Ser” (p.21). Para complementar esta misma acepción, González y Santamaría (2013) señalan que, “es la integración y adecuación del ser, quehacer, deber ser y querer ser de un programa educativo, una dependencia o una institución” (pp.134,135). De esta manera, dentro del contexto universitario, el **Ser** se asume desde los resultados que muestran la eficacia de su desarrollo en las áreas sustantivas: a) docencia, por cuanto implica la formación de profesionales altamente cualificados; b) investigación, en la generación de conocimiento inter, multi y transdisciplinar; c) extensión y acción social, en la divulgación de conocimientos, procesos de capacitación y actualización, diseño de nuevos productos y servicios, vinculación e interrelación con comunidades y territorios organizacionales (López, 2021) nacionales e internacionales. Asimismo, el **Quehacer** se relaciona con la estructura funcional, donde se muestra la eficiencia de la organización, la gestión racionalizada y saludable de los recursos. El **Deber Ser** alude a la pertinencia, equidad y cobertura orientada a la función de la intencionalidad, es decir, a la misión, objetivos, perfil del graduado y normativa. Y, finalmente, el **Querer Ser**, que se reconoce en su visión, en el proyecto institucional de desarrollo sea a corto, mediano o largo plazo (González y Santamaría, 2013).

Adicionalmente, el concepto de calidad se vincula al término de excelencia, pues como lo sostiene García-Jiménez (2016) es “consustancial al quehacer universitario... es un valor central y una característica distintiva de las universidades” (pp. 83,84). Así, dado el carácter universal de la excelencia, la *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)* señala once criterios que podrían caracterizar a una universidad, a saber: 1) gobierno y gestión estratégica sólida y progresiva, 2) altos estándares de rendimiento académico, 3) trayectoria bien asentada de empleabilidad de los graduados, 4) experiencias de aprendizaje excepcionales, 5) satisfacción positiva de los agentes de interés, 6) altos niveles de satisfacción de los estudiantes, 7) compromiso con la investigación y el desarrollo académico, 8) apoyo al desarrollo social, económico y cultural, 9) reconocimiento al beneficio social de la educación, 10) compromiso con la internacionalización y 11) promoción de la igualdad y de la libertad académica (Brusoni, et al, 2014).

De esta forma, la complementariedad de la innovación y la calidad resulta vital para la gestión y sostenibilidad de las Universidades, llamadas a ser motores del desarrollo de cualquier contexto social, económico y político. Esta generación de puentes y redes de cooperación estratégica interna y externa configuran ecosistemas innovadores

que, alineados a sectores socioproductivos y culturales, dinamizan el cambio y abren oportunidades en la búsqueda del bienestar común.

Dentro de los principios que sustentan los Modelos de Excelencia se encuentran los siguientes: a) Añadir valor para los grupos de interés, b) Liderar con visión, inspiración e integridad, c) Alcanzar el éxito mediante las personas, d) Gestionar por procesos, e) Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible, f) Favorecer la creatividad y la innovación, g) Lograr resultados equilibrados y h) Desarrollar alianzas estratégicas (Zaballa, 2000). De ahí que, la necesidad de ofrecer un valor agregado y diferenciador en el diseño de productos, servicios y procesos ha venido en aumento, pues la dinámica cambiante y compleja de la realidad que nos envuelve, requiere organizaciones creativas, con una visión alineada a un liderazgo transformacional (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009; Parra & Guilianny, 2013), que apele al trabajo colaborativo y a la corresponsabilidad de los distintas estrategias y acciones que aporten al propósito y las aspiraciones de la organización.

Por ello, las universidades comprometidas con el desarrollo sostenible de la sociedad, apelan al establecimiento de políticas y lineamientos para la gestión de la calidad y la innovación, las cuales, ofrecen un soporte a las acciones de mejoramiento académico que se desarrollan en las distintas instancias (Díaz, 2006; Villa et al, 2007; Zeledón, 2017, Zeledón-Ruiz & Araya-Vargas, 2019). Por lo tanto, en los últimos años, la gestión de la innovación y de la calidad, articulado a la pertinencia, equidad, internacionalización se ha convertido en pilar fundamental no solo del éxito de las organizaciones, sino sobretudo de los principios y ejes estratégicos de la dinámica universitaria (Zeledón, 2010; Zeledón, Araya y Zaballa, 2015; CONARE, 2020).

Metodología

Este trabajo recoge los principales hallazgos de la consulta a expertos realizada en el marco del proyecto de investigación N. 221-B7-376 “Análisis de la gestión de la calidad y la innovación en la Universidad de Costa Rica” inscrito en la Vicerrectoría de Investigación de esta misma institución y, coordinado desde finales del año 2017, por un equipo de investigadores de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

El tipo de investigación realizada es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo, bajo el soporte del Método Dephi. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) “los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se

someta a un análisis” (p. 108). Para ello, a partir de variables cualitativas que se especifican líneas abajo, se recoge la opinión grupal fidedigna de expertos (Landeta, 1999), adaptándose la metodología Delphi, a una sola ronda de consulta, dada la disponibilidad de las personas especializadas y los recursos disponibles.

De esta manera, el estudio se fundamenta en el criterio de once expertos en temas de gestión de la calidad, acreditación e innovación; cinco de ellos de nacionalidad costarricense, tres de España, dos de México y uno de Colombia. Estos especialistas fueron seleccionados por

conveniencia, considerando su grado de conocimiento y experiencia, tanto a nivel empresarial como en el ámbito de la Educación Superior. Siete de las consultas fueron realizadas de manera presencial, con grabación en audio y tres de las entrevistas se desarrollaron por medio de plataformas virtuales (Skype o Zoom).

En la tabla 1 se visualiza el código con que se identifica al experto para la codificación de la entrevista, así como el nombre completo, la universidad a la que pertenece y el área de expertise.

Tabla 1. Personas expertas en calidad, acreditación e innovación entrevistadas en el proyecto de investigación

Código	Nombre	Institución	Área de expertise
7	Dr. José Benito Flores Juárez	Universidad de Monterrey. Presidente de la ASQ	Calidad-Acreditación
3	Dr. Mauricio Gómez Guevara	Universidad Nacional de Colombia	Innovación
1	Dr. Roy Gerardo Zúñiga	INCAE-Costa Rica	Innovación
2	Dr. David Rey	Universidad Iberoamericana de Puebla	Calidad-Acreditación
14	MSc. Edwin Garro Chavarría	Director de PXS Performance Excellence Solutions Instituto Tecnológico de Costa Rica	Calidad e Innovación
4	Dra. Anna Iñesta Codina	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE-Barcelona)	Innovación
13	Dra. Xari Rovira Llobera	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)	Calidad-Acreditación
8	Dr. Ferran Suay i Lerma	Universidad de Valencia	Innovación
15	MSc. Luis Alonso Jiménez Silva	Director y Fundador de Auge Universidad de Costa Rica	Innovación
16	Ing. Bryan Navarro Centeno	Imagine XYZ Universidad CENFOTEC-Costa Rica	Innovación
17	Ing. Mirka Rojas Zeledón	Empresa Hemoalgae Instituto Tecnológico de Costa Rica	Innovación

Fuente. Elaboración propia

Como se puede derivar, las personas especialistas pertenecen a prestigiosas Universidades, Facultades y Escuelas de Negocios de países como España, México, Colombia y Costa Rica.

El cuestionario para la entrevista semiestructurada contó con once preguntas, alineadas a diferentes variables cualitativas o categorías de análisis, dentro de las que se destacan en este trabajo: a) perspectiva sobre la calidad y la innovación, b) importancia calidad y la innovación en la Educación Superior, c) diferencias entre gestionar la calidad en una institución académica VS cualquier otra industria, d) mayores obstáculos y lecciones aprendidas en la gestión de la calidad e innovación, e) aspectos de calidad e innovación que se deben medir por medio de indicadores, f) giro de la calidad en la educación superior

en los próximos cinco años y, finalmente, g) recomendaciones en torno al tema de calidad e innovación.

Una vez grabada la entrevista, fue transcrita por asistentes del proyecto y revisada por el equipo investigador. Posteriormente, se procesaron y analizaron cada una de las respuestas con el soporte del Software de Análisis de Datos Cualitativos ATLAS.ti, versión 8.4.24.0. De esta forma, se derivaron 592 citas, de las cuales se obtuvo como valor mayor 43 citas y como valor menor 10 citas, con un promedio de 24 citas por expertos. Estas citas fueron articuladas en diferentes modelos de análisis, algunos de los cuales se incluyen, a manera de ejemplo, en esta ponencia. A continuación, se presentan los principales resultados derivados de este proceso investigativo.

Resultados

La consulta a las personas expertas entrevistadas permite recoger algunas de sus apreciaciones en torno a la perspectiva de calidad y de innovación, así como su relación con la Educación Superior y el sector de la industria, las tendencias actuales alrededor de estas temáticas y sus recomendaciones sobre cómo gestionar estos procesos.

Perspectiva de la calidad

Las personas entrevistadas, generalmente asocian la calidad con “prestigio, algo funcional, que cumple con un determinado objetivo y, la innovación con algo más ágil, constante, flexible, evolutivo” (Ex_BN_16_10:05), “rentable” (Ex_BF_7_7:75). Ambos conceptos de ejecutarse, de llevarse a la práctica “generan aprendizajes y la posibilidad de materializar un determinado sueño, un objetivo” (Ex_BN_16_11:24). Al respecto, indicó el experto “me decía alguien por ahí que calidad e innovación es juntar la técnica de los 5 por qué, con un ¿por qué no?”. (Ex_EG_14_14:1), es una pasión por la mejora de los procesos en la búsqueda de la optimización. Ambos procesos tienen un “potencial interminable para la vida diaria del ser humano” (Ex_EG_14_14:2).

En las últimas décadas, según uno de los entrevistados “se ha ido madurando mucho la aplicación de la filosofía y herramientas de calidad” (Ex_BF_7_7:2). En la Figura 1 muestra el Modelo sobre la perspectiva de calidad derivada de la percepción del personal experto consultado.

Asimismo, las personas entrevistadas enfatizan que, “definitivamente la calidad es un ingrediente fundamental en las universidades...donde hay mucho por hacer” (Ex_BF_7_7:7), aunque destacan valiosas iniciativas que

han rendido frutos, como las acreditaciones que aportan a la madurez de estos sistemas y han generado resultados significativos. Señalan que, lo que está ocurriendo en calidad como en innovación en la actualidad, es un esfuerzo por la sistematización y el control (Ex_LJ_15_15:2), y aunque el control de calidad es fundamental en las universidades, hay un problema grave que se asocia a la generación del trabajo específico “para cubrir los expedientes de calidad, es decir, a menudo las cosas se hacen para llenar casillas, y esto...empuja a los profesores a hacer las cosas pensando en que cubran los requisitos que se han de cubrir” (Ex_FS_8_8:1). Estos esfuerzos se ven como “procesos burocráticos..., si se necesita documentación o hay que seguir normativas, pero al fin y al cabo es para algo, tiene un valor añadido...ya que en lo que haces tienes que ver la parte positiva” (Ex_XR_13_13:5). También calidad se relaciona con el impacto profesional, como resultado de la preparación de profesores que emprenden una acción de mediación y, por lo tanto, hay un rediseño de contenido.

Ahora bien, coincide el personal experto consultado que, como muy pocos colaboradores saben ¿qué es calidad?, lo primero que debe asumirse es crear una cultura muy específica de la institución, que se inicia por establecer el significado de calidad para el equipo que impulsa este proceso (Ex_DR_2_21), alineado a la utilización de herramientas ágiles, tales como la elaboración de un Ishikawa para la identificación de problemas, un pareto o un histograma (Ex_DR_2_2:7). También, resulta oportuno, el uso de análisis estadísticos de carácter descriptivo para reconocer las percepciones de los clientes, por ejemplo, la ventana de Johari, para diferenciar “las cosas que los demás conocen y tú no, o cosas que tú conoces y los demás no, o cosas que nadie conoce, etc.” (Ex_DR_2_2:1). Asimismo, se destaca la importancia del “monitoreo

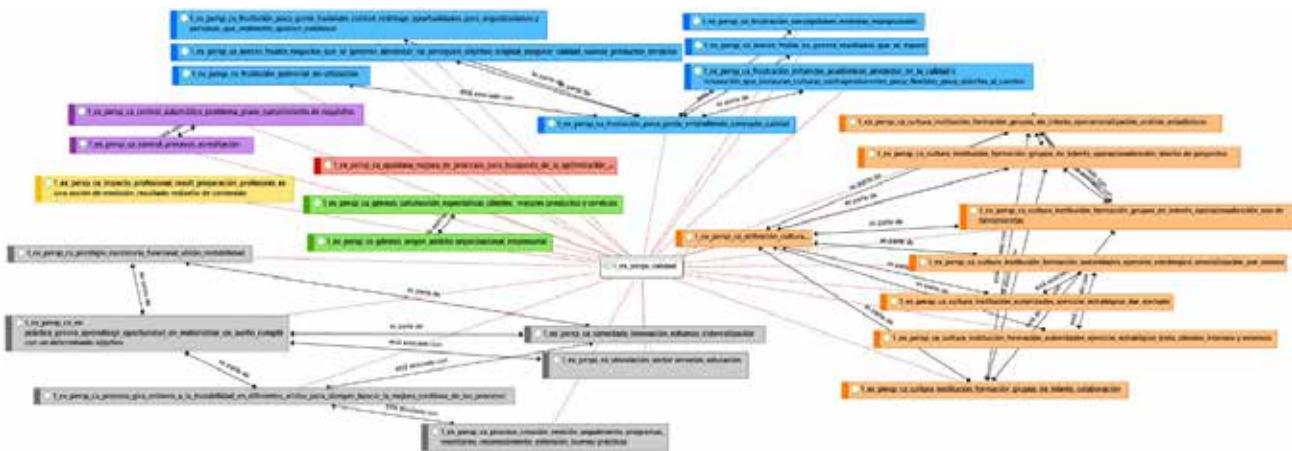


Figura 1. Modelo sobre perspectiva de calidad según el personal experto nacional e internacional consultado

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis de las entrevistas del personal en el estudio

y reconocimiento de buenas prácticas” (Ex_FS_8_8:2) para socializarlas y realimentar las experiencias. Destacan en este ámbito la formación de las autoridades como un ejercicio estratégico que abre la oportunidad de dar ejemplo y posibilita la sensibilización por niveles de los distintos actores claves (clientes internos y externos) (Ex_DR_2_2:5).

En cuanto a la **perspectiva de innovación**, los especialistas entrevistados destacan que es un concepto que se asocia a la generación de ideas nuevas que impactan el mercado, más que garantizar que el producto o servicio tenga la calidad esperada. Según un experto, el “*bottom line* de las empresas, al final son ideas que generan negocios” (Ex_BF_7_7:4). Así que, “por años las innovaciones más importantes fueron impulsadas por las industrias o por las empresas y sus departamentos de desarrollo” (Ex_MG_3_3:11), donde luego se asocian al Estado para generar innovaciones de interés público; así que “en una sociedad del conocimiento, la innovación se vuelve un motor central del cambio tecnológico y eso tiene mejoras” (Ex_MG_3_3:11). Sin embargo, señalan que conviene “evaluar (al igual que en el ámbito de la calidad) los límites, las limitaciones del concepto y las desviaciones que su generalización implica” (Ex_MG_3_3:14). Al igual que calidad, la innovación no solo aplica a las universidades, sino que involucra nuestra cotidianidad, a la búsqueda de una mejor calidad de vida. Se asume como “la posibilidad de desarrollar mejores procesos y tecnologías...de manera más eficiente y adecuada...” (Ex_MG_3_3:9). También, la innovación se entiende

como actuar diferente al *status quo*, a una “nueva forma de hacer las cosas...que generan aprendizajes y nuevas experiencias” (Ex_BN_16_16:05), a “romper barreras a procesos que mantienen una vertiente muy lineal” (Ex_MR_17_17:2), a la búsqueda constante de soluciones alternativas a problemas que se presentan día a día. La Figura 2 muestra el modelo sobre la perspectiva de innovación que se construye a partir de las voces expertas consultadas.

Adicionalmente, el personal experto consultado señala que hay aspectos que les frustra en el abordaje de la calidad y la innovación se asocian a “...cuán difícil resulta mover una institución, como una universidad con todas las complejidades...cómo conseguir que la institución conviva bien con dos armas que van a ser necesarias...el arma académica con el arma que tendría que ser efectiva, más empresarial, que lo que quiere es maximizar resultados y conseguir objetivos de manera rápida, para poder situarse en el mercado y posicionarse adecuadamente y gestionar el cambio de manera más eficiente (Ex_AI_4_4:3).

Esto en el caso de las universidades privadas, se evidencia con mayor claridad en cuanto los retos que conlleva la articulación de la dinámica académica con la dinámica corporativa. Para otro experto, la innovación se ha considerado una “moda cuando en el día a día lo ponemos en práctica, se conceptualiza de forma muy específica y no muy general” (Ex_MR_17_9:26). También, desde otro de los criterios recogidos, en innovación y calidad

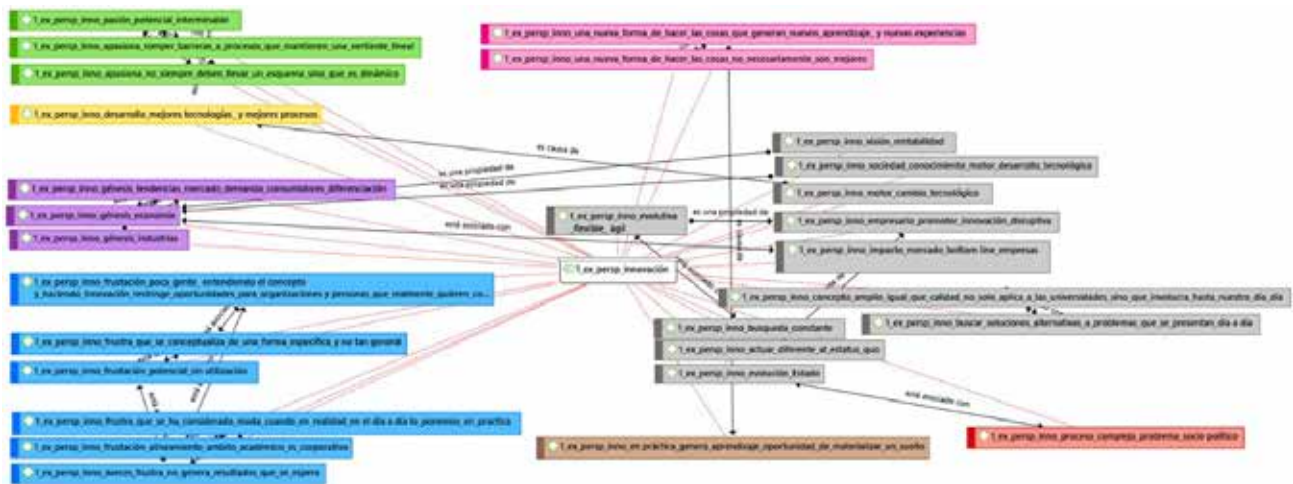


Figura 2. Modelo sobre perspectiva de innovación según personal experto nacional e internacional consultado

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis de las entrevistas del personal en el estudio

“hay mucha gente hablando, poca gente entendiendo y aún más poca gente haciéndolo” (Ex_BN_16_11:30). Esto restringe las oportunidades de las organizaciones y de las personas que realmente quieren colaborar en estos procesos, pues “... no persiguen el objetivo original que es asegurar la calidad, el desarrollo de nuevos productos y servicios” (Ex_BN_16_13:03).

Ahora bien, cuando se analiza la **perspectiva de calidad en la Educación Superior**, los expertos consultados la asocian con las acreditaciones institucionales, nacionales, internacionales (como AACSB, EQUIS) e incluso con programas *online*; aunque, hay que evitar ver las certificaciones como un fin y no como un medio. Por ejemplo, según el criterio de una especialista, en España, la mayoría de las acreditaciones son parte del control nacional de los programas que se ofrecen (ej. los grados cada seis años y los master cada cuatro años) “... hay un proceso anual de seguimiento de los títulos, un informe anual, un reporte anual de cómo los títulos están funcionando... y desde el 2008 entramos en un proceso para la certificación del sistema que permitiría una certificación nacional, no título a título” (Ex_XR_13_13:6). En este caso, ESADE (Barcelona) tiene un equipo de calidad que apoya y mantiene contacto con los responsables de las áreas, carreras y programas. Como reflexiona una de las expertas consultadas “¿por qué tienen calidad? porque tienes un buen desarrollo de los programas, un buen seguimiento y verificación” (Ex_XR_13_13:19), lo que favorece que el estudiante tenga una formación sólida y

una mayor posibilidad de ingresar al mundo laboral, “con el saber de calidad del centro” (Ex_XR_13_13:1).

El personal experto consultado destaca que “la Universidad es o debe ser la vanguardia del conocimiento... podemos encontrar maneras de obtener beneficios no solo de la calidad que se da presencialmente en el aula sino de toda la calidad que hay disponible en el mundo, entonces, es inseparable continuar innovando” (Ex_FS_8_8:5). En ese sentido, desde su perspectiva, “la educación es la base de cualquier sociedad, de tal manera que el aseguramiento de la calidad debe ser de las prioridades más altas de cualquier sociedad y de cualquier país” (Ex_BN_16_16:6).

Por lo tanto, “¿cómo aseguramos la calidad a nivel de metodología, pedagogía, herramientas, personal docente, personal administrativo, tipo de evaluaciones, investigaciones? El esfuerzo debe ir hacia todas direcciones y más que definirlo es necesario determinar qué mecanismos se están estableciendo que nos permitan cuantificar nuestros estándares” (Ex_BN_16_16:37). En ese sentido, “no se puede gestionar y mejorar sin medir... para nosotros es fundamental la calidad” (Ex_RZ_1_1:4). De tal manera que, la calidad “es un ingrediente fundamental en las Universidades” (Ex_BF_7_7:7). La figura 3 muestra el Modelo sobre la importancia de la calidad en la Educación Superior.

Ahora bien, como especifica otro experto, **hay diferencia entre calidad en la empresa y en la Universidad,**

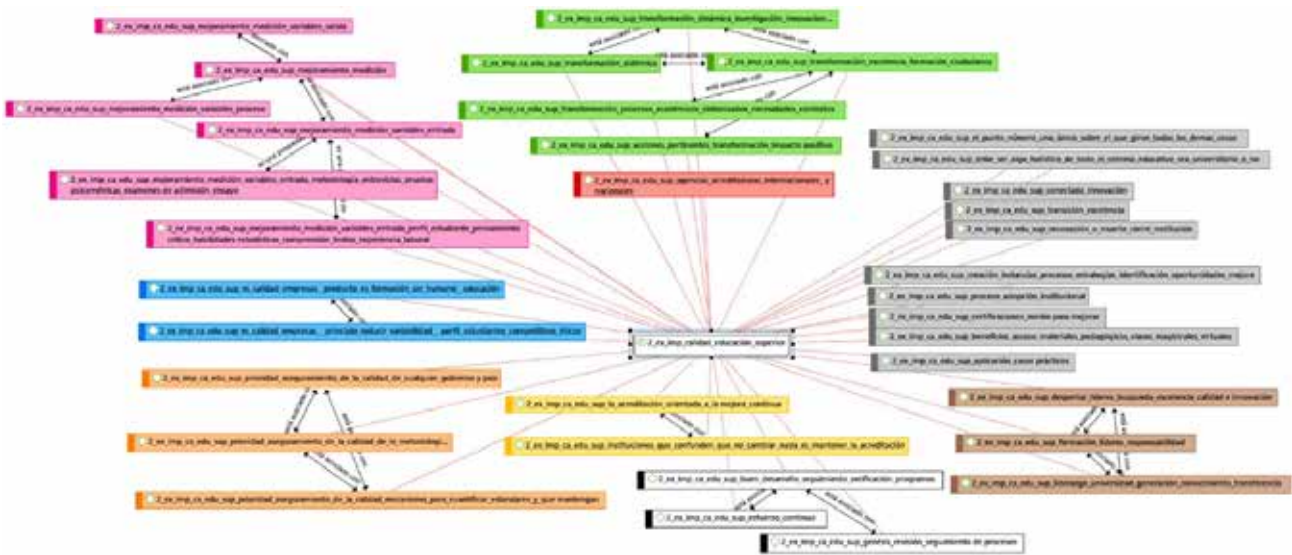


Figura 3. Modelo sobre importancia de la calidad en la Educación Superior según el personal experto nacional e internacional consultado

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis de las entrevistas del personal en el estudio

al respecto detalla, “en una empresa si un producto no sale bien lo puede reciclar... pero en nuestro caso nosotros tenemos gente... entonces ahí estamos hablando de otra dinámica completamente diferente, otra dimensión” (Ex_DR_2_2:20). Siguiendo a este mismo especialista, al ser humano se le debe tratar diferente y, por lo tanto, “la educación es muy diferente a la formación de un producto” (Ex_DR_2_2:20). Desde su criterio, lo que se debe hacer es aplicar el principio de calidad, que conlleva reducir la variabilidad. Frente a dos estudiantes, debe haber una selección..., las grandes instituciones del mundo lo hacen; seleccionan solo unos cuantos, entonces están garantizando desde ahí el éxito y mucha calidad; ahí empiezan a seleccionar cuáles van a ser esas personas que van a trabajar contigo, la manera de cómo los vas a formar, los puntos a medir y después cuál va a ser el control de calidad que vas a establecer. No obstante, eso aplicado al ser humano ¿cómo se comprende? “¿cuál es el ser humano? ¿cuáles vienen siendo las partes?, porque aunque el ser humano sea muy bueno técnicamente pero si no tiene valores, ética y todo eso, debemos tener mucho cuidado, hacer una reflexión de la gente que sea muy competitiva, pero a la vez que sean personas que puedan ayudar a los demás” (Ex_DR_2_2:20).

Señalan que la calidad es importante en la Educación Superior con la aplicación de casos prácticos, donde se expongan circunstancias y cómo se resolverían, de tal manera que, las soluciones irían sobre un eje. (Ex_DR_2_2:12). Así, las acciones que se realicen deben estar alineadas a los contextos locales, a las comunidades y realidades, lo que implica una “acción deliberada, que

nos ayude a transformar e impactar positivamente” (Ex_MG_3_3:20). La calidad se inserta para diferenciar y evaluar diferentes ofertas educativas que permitan el desarrollo de procesos académicos más sintonizados con las necesidades de los contextos. Por otra parte, se enfatiza en “la importancia de crear instancias, procesos y estrategias que se enfoquen en la identificación de lo que hay que mejorar, en función de una calidad que debe transitar a la excelencia” (Ex_MG_3_3:21). La calidad debe ser algo holístico de todo el sistema sea universitario o no, “debe ser el punto número uno, sobre el que giran las demás cosas” (Ex_BN_16_16:37). Por ello, debe ser algo “continuo” (Ex_DR_2_2:10; Ex_XR_13_13:18), independientemente de quien estuviera en la dirección o la rectoría, de esta forma se avanza y se tiene éxito, pero “nos pasa muchas veces como el alpinista, subimos tres pasos, pero retrocedemos cuatro”. (Ex_DR_2_2:10). De ahí que, es necesario reconocer el momento de cambiar, decidir “si toca la renovación o muerte” (Ex_DR_2_2:19). Por lo tanto, la calidad conlleva “la revisión continua de tus procesos, de cómo hacer las cosas e ir las evaluando, ir marcando los objetivos, las acciones” (Ex_XR_13_13:18). Incluso, hay instituciones que confunden que “no cambiar nada es mantener la acreditación...pero la acreditación está orientada a la mejora continua” (Ex_BN_16_16:37)

Ahora bien, sobre la **importancia de la innovación en la Educación Superior**, los expertos destacan que “en la educación la innovación es vital” (Ex_MG_3_3:16), por cuanto el cambio en la labor universitaria, en el ámbito generacional, en la utilización de las nuevas tecnologías reclaman innovaciones en educación, tanto en docencia

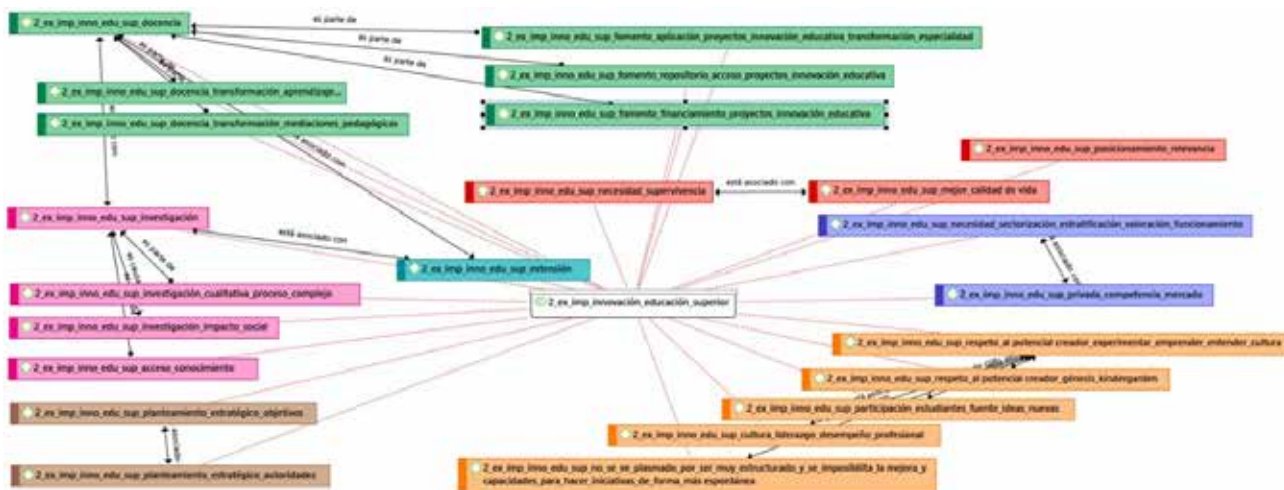


Figura 4. Modelo sobre importancia de la innovación en la educación superior según el personal experto nacional e internacional consultado

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis de las entrevistas del personal en el estudio

como en la gestión, en la relación con diferentes grupos de interés, comunidades (sector externo) y, de manera particular en investigación, donde se da un aporte a las industrias. Por ello, la innovación resulta “imprescindible en una universidad como la del siglo XXI que se encuentra con situaciones completamente novedosas” (Ex_FS_8_8:4). Agrega este mismo especialista, “es necesario innovar la docencia universitaria porque antiguamente los estudiantes sólo tenían al profesor delante, ahora mismo tienen al mundo delante en sus pantallas, y es absurdo que no se saque partido de todo eso y para eso necesitamos estrategias innovativas que permitan sacar partido de todo lo que está disponible sin prescindir la figura del profesor” (Ex_FS_8_8:4). Se puede incluir más trabajo tutorial para guiar a los estudiantes a través de la “selva de la información” (Ex_FS_8_8:4). En la Figura 4 se visualiza el Modelo sobre la importancia de la innovación en la Educación Superior.

No se debe pensar que la innovación se deriva de los cambios técnicos o tecnológicos como la inclusión de las tecnologías de la información y comunicación, o de la utilización de plataformas electrónicas, más bien “las innovaciones en educación vienen del reconocimiento, de la transformación en las formas en que las personas aprenden y la capacidad de ese aprendizaje es la construcción colectiva que tiene que ser promovida por el agente que impulsa las dinámicas...entender que el foco debe darse hacia el aprendizaje y no necesariamente hacia la enseñanza, que implica una transformación de las mediaciones, una transformación de la forma en que pensamos” (Ex_MG_3_3:17).

Asimismo, las formas de planificación y gestión que se tienen en las universidades son muy lineales y si se desea trasladar a la gestión de la innovación, el ciclo PHVA (ciclo de Deming), es un proceso complejo, por cuanto al profesorado se le pide hacer investigación (4 horas), docencia (3 horas) y extensión. De tal manera que, como los sostiene uno de los expertos, “pensamos que una lógica como esta va a conseguir los resultados, creo que un reto grande es que tenemos que innovar en las formas de la gestión de la calidad e innovación” (Ex_MG_3_3:23).

Y agrega este experto, “...si seguimos pensando que el profesor dicte clase, haga una reflexión y con eso basta, no creamos instancias, procesos, estrategias que se enfoquen en identificar que hay que mejorar las cosas que hacemos en función de una calidad que debería transitar a excelencia” (Ex_MG_3_3:21). En este sentido, “...lo más interesante del área de innovación educativa es el cambio constante y la innovación constante... no pueden participar personas que hagan siempre lo mismo, sino que requiere de una personalidad que siempre esté buscando

la mejora continua... cuando verdaderamente las innovaciones que hacemos consiguen ayudar y promover cambios” (Ex_AI_4_4:1).

Asimismo, la innovación debe “crear nuevos modelos, sobre todo, modelos muy exclusivos de lo que somos los latinoamericanos, y ahí es donde entra la innovación, cómo crear cosas que realmente trabajen para lo que somos y lo que queremos, de qué manera podemos inventar, crear nuevos modelos que puedan trabajar muy bien con nosotros, y que nos gusten, sacando resultados muy buenos, que pueden ser aprendices de otras cosas” (Ex_DR_2_2:16). Y agrega otro especialista, “la innovación conseguiría que los costos se redujeran a un punto tal que el acceso a conocimiento materializado en innovaciones fuera amplio y esto permitiera una mejor calidad de vida en términos generales” (Ex_MG_3_3:10).

En ese sentido, un entrevistado destaca, “me agrada mucho la idea que ustedes tienen de innovación, y ahí es donde he puesto a participar a los alumnos, porque ellos son una fuente de ideas nuevas, por ejemplo, cada semestre meto a mis alumnos a una empresa y ellos se encargan de hacer una mejora y hasta el momento, ningún cliente se ha quejado”. (Ex_DR_2_2:14).

En ese sentido, al igual que en calidad, una experta destaca la importancia de contar con una unidad que se encargue de promover la gestión de la innovación, para que su liderazgo sea sostenible, “...porque sin innovación las escuelas pierden su capacidad de actuar en relación con su propio posicionamiento...y si una escuela no tiene una unidad que se encargue de analizar un poco de qué es lo que está sucediendo en el mercado, qué tipo de aprendizaje requieren las empresas y por lo tanto, qué cambios tenemos que ir introduciendo a nuestras formaciones, es muy fácil que en las escuelas perdamos la relevancia” (Ex_AI_4_4:5).

En el caso de una de las instituciones de Educación Superior europeas, uno de los expertos destaca que, lo que se hace es obtener las ideas de innovación por parte de las personas que las hacen en el área donde las están ejerciendo (ej. centros o laboratorios). De tal manera que, se fomentan y financian los proyectos de innovación educativa en cada uno de esos centros para tener una panorámica general. Explica que “estamos elaborando un repositorio donde todo el personal puede acceder a los proyectos de innovación para inspirarse o bien aplicar directamente las estrategias innovativas o incluso transformarlas a su ámbito de especialidad” (Ex_FS_8_8:6)

Algunos de los especialistas señalan que “es necesario sectorizar o estratificar esta cuestión de la innovación,

ver qué funciona y qué no funciona, para ir depurando, que esa es la mejora continua, hasta que nuestra curva de aprendizaje se vuelva asintótica, entonces es el momento de decir lo que está funcionando para luego ir a otra parte que necesite mejora” (Ex_DR_2_2:17).

Otro experto destaca que, a lo largo de la escuela y del colegio se trata de que el estudiante repita lo que se le enseña, mientras que, “... en el kínder fue píntelo como usted quiera, dibújelo como usted quiera, haga una escultura como usted quiera y así debería de ser toda la educación... ahora vamos a la universidad y la universidad tiene una responsabilidad enorme en despertar en sus líderes nuevamente esa capacidad y ese potencial hacia la excelencia... para mí eso es calidad y hace la innovación, es probar a hacer cosas diferentes, experimentar, emprender y entender esta cultura” (Ex_EG_14_14:4).

Asimismo, destacan el papel del liderazgo vinculado a la calidad y la innovación, a fin de que haya un respeto al potencial creador, a la posibilidad de experimentar, emprender y entender la cultura. Al respecto, un experto menciona, “a los muchachos que tenemos en las universidades yo siempre les digo, inclusive a nivel de posgrado, que se den cuenta de que ustedes son ganadores y lo agradecidos que deberían estar con la vida... que piensen en todos sus compañeros de escuela en donde están..., ya hay un liderazgo tácito, hay un liderazgo que no queda más remedio, si voy a ser líder me van a volver a ver, qué está haciendo la persona que se graduó de la universidad, entonces voy a reconocer esa responsabilidad que tengo de ser líder. Entonces la universidad tiene que despertar en ese líder la búsqueda de la excelencia, de la calidad y la búsqueda de la innovación” (Ex_EG_14_14:3).

Dentro de las **tendencias en la gestión de la calidad y la innovación**, la acreditación se entiende asociada a esta temática (Ex_BN_16_16:8). Un experto internacional explicó después de analizar brevemente la situación que vive Colombia, Argentina y Perú, que se requiere un apoyo sostenido del Estado en estos procesos, así como incentivos para el personal docente y sistemas de calidad rigurosos, pues considera que “la región no tenía sistemas de aseguración de la calidad, mucha educación tiene una calidad muy dispar” (Ex_MG_3_3:28).

Por otra parte, desde la experiencia de una experta consultada, en España, algunas instituciones como ESADE “han empezado acreditando título a título y ... lo que te marca ahora mismo las leyes es que, si tienes tu sistema certificado más la mitad de tus títulos acreditados, entonces a partir de este momento eres como **autoacreditado**, es decir acreditamos cada cinco años a nivel institucional, no programa por programa”, (Ex_XR_13_13:21). Esta evolución es necesaria para evitar sobrecargas de

trabajo, tanto para la institución como para las agencias acreditadoras. Incluso, explica que, la tendencia es orientar hacia acreditaciones internacionales, con una visión más estratégica de la institución, que sea capaz de auto gestionarse y autoevaluarse de manera continua.

Y destaca otra consulta, “hay que tener mucho cuidado porque innovación es un término de moda y calidad es un término que ha pasado de moda, entonces vamos a ver. Poner un término de moda y a su vez que un término pase de moda no tiene nada que ver con la realidad... la calidad ha existido por siempre, la innovación también ha existido por siempre; entonces de qué otra manera estaría la humanidad en este momento pensando en colonizar Marte si no fuera por ese espíritu de curiosidad y de experimentación y de nunca estar tranquilo...” (Ex_EG_14_14:5). Y añade, “me preocupa en las universidades,... que tiren programas de innovación, usen la palabra innovación porque está de moda, entonces que desconozcan la palabra calidad porque ya pasó de moda y la calidad no puede pasar de moda y la innovación no es una moda ambas **son una realidad de la humanidad**. No podemos estar donde estamos si no fuera por esas dos cosas...” (Ex_EG_14_14:5). Por lo tanto, considera que no se puede entender un curso de innovación sino está acompañado de un laboratorio de innovación, donde “hay dos rutas, tengo un curso de Innovación porque ahora todo el mundo tiene curso innovación y me leo cinco libros...o tengo un **curso Innovación porque lo tengo en el corazón**” (Ex_EG_14_14:5).

En contraste, hay otras tendencias “menos coquetas” que tienen hasta una connotación negativa, que es “aumentar el reto que hay en las universidades, hay quienes lo llaman “exigencia o rigor” pues se asume que por muchos motivos las universidades han bajado el rigor, se nota en las calificaciones, cantidad de horas que los jóvenes invierten haciendo tareas fuera del salón, qué tan involucrados están. Entonces, acá hay una segunda tendencia que dice que la **falta de rigor o exigencia o reto académico**” (Ex_BF_7_7:9).

Sin embargo, para otro experto, la disciplina tiene otra acepción. Desde su perspectiva “todas **aquellas instituciones que someten sus procesos a disciplina son las que empiezan a brillar**, por ejemplo, en España, ESADE..., aquellas instituciones que incorporen disciplina son las que van a tener éxito... la disciplina es un elemento esencial, no el único, pero sí esencial, y la disciplina debe empezar a todos los niveles y en todas las funciones” (Ex_DR_2_2:18).

Otra de las tendencias sobre gestión de la calidad e innovación se evidencia en los **logros estudiantiles (student outcomes)**, que implica que “ya no quiero saber cuántos

profesores tiene con doctorado, ni cuántos ensayos, ni qué porcentaje del curso se cumplió, sino queremos saber qué tanto el estudiante adquirió los *student outcomes* que tú prometiste.

Otra tendencia se orienta a la producción académica, a la medición del prestigio según las aportaciones científicas. Por ejemplo, “en USA se ha creado una asociación que intenta evaluar la producción académica no desde la lógica de las bases de datos y estos sino desde el prestigio por las aportaciones científicas que han hecho a la comunidad, claro aún es un poco ambiguo, pero fruto de todo el debate que están teniendo, dicen tenemos que refugiarnos en esto” (Ex_MG_3_3:27).

Adicionalmente, hay una tendencia que está cobrando fuerza muy rápidamente y tiene que ver con todo este esfuerzo de asumir el proceso educativo desde la perspectiva del estudiante y no desde la del profesor o el programa, lo que se conoce como *student engagement*. Se refiere a la **participación, compromiso e involucramiento del estudiante**, de tal manera que, “en la medida en que un estudiante se engancha o es capturado por la experiencia educativa, más posibilidades hay de que le guste, le dedique más tiempo y persista hasta su graduación. Y eso en esencia, es el éxito estudiantil: es un joven que aprendió mucho y se graduó. Y eso va a pasar si se engancha. Por eso esta tendencia de la calidad universitaria, de ver qué es el *student engagement*, cómo provocarlo, cómo promoverlo” (Ex_BF_7_7:8), resulta esencial en la actualidad.

Discusión

Los criterios que se recogen de las personas expertas consultadas en torno a la perspectiva sobre la calidad y la innovación dentro de Educación Superior, muestra el carácter polisémico y multidimensional de estos términos, pero sobretodo su complementariedad, como un binomio que resulta esencial en las universidades. Aunque las distintas acepciones del término innovación revelan su complejidad a lo largo de la historia, su abordaje dentro de la dinámica educativa emerge en Estados Unidos, dentro de la década de los cincuenta y ochenta (Hannan y Silver, 2005), asociado al pensamiento estratégico educativo con los aportes de B.F. Skinner. Posteriormente, en la década de los ochenta, los términos “innovación” y “cambio” se usaron frecuente e indistintamente y se convirtieron en palabras claves en la política y normativa educacional. Su significado se centró especialmente en el desarrollo de unas estrategias para alcanzar un rendimiento exitoso en los campos de la industria y el comercio, así como se vinculaba al ámbito educativo, con el empleo de la “nueva tecnología” dirigida a la mejora de los aprendizajes.

Según Rivas (2000), la innovación en el ámbito educativo amerita un proceso sistemático y consistente de incorporación de algo nuevo dentro del engranaje del sistema institucional, que resulta en la modificación de su estructura y operaciones, de tal manera que, se mejoran los efectos en el alcance de sus objetivos y metas educativas. En este proceso, el profesorado se convierte,

...en el animador y facilitador de un amplio proceso de comunicación en doble vía y en todas las direcciones posibles, como medio fundamental para estimular la creatividad, la innovación y el cambio, que contribuyen a situar a la universidad a la altura de los requerimientos y posibilidades no sólo de nuestra época sino de los que demandará irreversiblemente el futuro” (Villa et al, 2007, p.25).

Articulado a este planteamiento, el personal experto entrevistado señala que en la educación, la innovación es vital. No se debe pensar que la innovación se deriva de los cambios técnicos o tecnológicos como la inclusión de las tecnologías de la información y comunicación, o de la utilización de plataformas electrónicas, tal y como Hannan y Silver (2005) lo describían en la evolución de este concepto, sino más bien “las innovaciones en educación vienen del reconocimiento, de la transformación en las formas en que las personas aprenden y la capacidad de ese aprendizaje es la construcción colectiva que tiene que ser promovida por el agente que impulsa las dinámicas... entender que el foco debe darse hacia el aprendizaje y no necesariamente hacia la enseñanza, que implica una transformación de las mediaciones, una transformación de la forma en que pensamos” (Ex_MG_3_3:17).

Ahora bien, como mencionaron las personas consultadas, hace aproximadamente 50 años, el movimiento moderno de la calidad, se inicia en la industria manufacturera como respuesta de la competencia a la demanda de la gente que exigía mejores productos y servicios. Este comienzo en la industria manufacturera se inspiró en el milagro japonés, de tal manera que, el concepto se asume “desde la perspectiva de satisfacción del cliente” (Ex_MG_3_3:2). Sin embargo, el planteamiento sobre el enfoque de la Calidad de principios de siglo ha transitado desde una perspectiva más reduccionista centrada en el producto o servicio, en la detección de errores y su corrección hasta un posicionamiento más integral que acoge a todas las actividades de la organización.

Fue en la década de los 80 cuando aparece el término Calidad Total en los Estados Unidos, en 1999 la *European Foundation for Quality Management (EFQM)* adopta el concepto “Excelencia”, inspirado en el movimiento *Total Quality Management*, cuya dinámica se rige por los siguientes principios: a) la educación como servicio que prepara al individuo para la vida y para el desarrollo de

todas sus potencialidades, b) los miembros de la comunidad educativa deben compartir la autoridad en la toma de decisiones, c) Análisis de los resultados obtenidos en cada servicio prestado, d) Evaluación continua, d) Planificación continua basada en los datos de la evaluación, e) Satisfacción del cliente y f) Control, establecido con la participación de los agentes del proceso educativo (Muñoz y Sarasúa, 2005, p. 19).

En ese sentido, García-Jiménez (2016) destaca que, el concepto de excelencia en el ámbito educativo es un “constructo multidimensional que puede definirse en términos de proceso, producto y meta” (p.83). Cuando se habla de “proceso” se vincula al ámbito de la enseñanza, a la evaluación, a los recursos, a la integración entre la docencia y la investigación; así como de los elementos menos tangibles, como el compromiso académico del profesorado y de los estudiantes, de los programas y cursos gestionados desde la libertad de cátedra, del acceso y la equidad. Desde la visión de “producto”, la excelencia se entiende, por medio de los indicadores de rendimiento, de satisfacción de los grupos de interés y de la responsabilidad social y, finalmente, desde la “meta” se plasma desde la planificación estratégica que llevan a cabo las instituciones educativas, con su visión de futuro y su propia acepción de la enseñanza. De ahí que, el personal experto entrevistado enfatiza que, “definitivamente la calidad es un ingrediente fundamental en las universidades” (Ex_BF_7_7:7; Ex_LJ_15_15:2; Ex_XR_13_13:5). Además, “es fruto de una transformación sistémica muy importante que vivieron las democracias occidentales” (Ex_MG_3_3:6), “es el punto número uno sobre el que giran todas las demás cosas” (Ex_BN_2_2:5).

Por otra parte, asocian la perspectiva de calidad con la cultura de la institución vinculada a la sensibilización, formación y compromiso de los distintos grupos de interés. Comprender que este proceso aporta mucho valor a la institución, de tal manera que, todos deben involucrarse “...para mí este es el gran reto...conseguir que a nivel de toda la institución haya este proceso de entrar en la cultura de calidad” (Ex_XR_13:4) para que no sólo se queden en los equipos directivos. Aunque, la formación de las autoridades es un ejercicio estratégico que abre la oportunidad de dar ejemplo y posibilita la sensibilización por niveles de los distintos actores claves (clientes internos y externos) (Ex_DR_2_2:5).

Ahora bien, esta relación de la calidad con el ser humano y su actuación ética resulta esencial pues como lo enfatiza Bolívar (2006), “se requiere construir una cultura universitaria donde el desarrollo moral y del ciudadano estén inmersos en la forma de organizar el trabajo y en la vida cotidiana de la institución” (p.112). Y agrega,

Las facultades universitarias tienen, pues, una responsabilidad en educar a los universitarios como ciudadanos activos, comprometidos en el servicio a otros y en la mejora de la comunidad, lo que supone reconocer la obligación de que ciertos valores (morales y cívicos) deben estar explícitamente en los objetivos y prácticas de la institución (p.114).

De igual manera, los especialistas destacan el papel del liderazgo vinculado a la calidad y la innovación, a fin de que haya un respeto al potencial creador, a la posibilidad de experimentar, emprender y entender la cultura. Por ello, señalan que es muy importante tener claro “¿cuál es el objetivo institucional?” (Ex_AI_4_4:18), es decir, ¿cuál es la visión de las Universidades? ¿Cuál es su Querer Ser (González y Santamaría, 2013). Esto conlleva saber ¿a dónde se quiere llegar? y para ello, se debe partir de un proceso de diagnóstico que involucre a quienes han empezado a hacer cosas innovadoras, para que sean reconocidos y valorados desde el primer momento, al hacer manifiesto el interés de la institución de seguir contando con estas personas que ayuden en el desarrollo de proyectos y en el acompañamiento a otros colegas. La idea es que sean líderes reconocidos y que se les considere el tiempo que invierten en procesos innovadores, dentro de su plan de trabajo, para que “desde el primer momento se ponga valor a las cosas que ya existen” (Ex_AI_4_4:18). Alineado a este planteamiento, otro experto considera lo difícil que resulta cambiar la estructura de la universidad y la necesidad de reconocer las horas que se dedican a innovar (ya hay universidades que lo hacen). Hay que empezar a valorar esta inversión de tiempo, esfuerzo y dedicación, recompensar de alguna manera “para que haya más gente que lo quiera hacer, pero eso también implica que se tenga que traducir en prácticas docentes distintas, si no se produce fatiga, no podés seguir haciendo lo de siempre” (Ex_FS_8_8:13).

Por ello sugieren la importancia de contar con una unidad que se encargue de promover la gestión de la innovación y la calidad para que su liderazgo sea sostenible “...porque sin innovación las escuelas pierden su capacidad de actuar en relación con su propio posicionamiento” (Ex_AI_4_4:5) y sin calidad, es inimaginable la transformación y mejora continua de las universidades. De ahí, la importancia de un modelo de gestión participativo, pues como lo explica Zaballa (2000), dentro de los objetivos que se plantean para generar esta espiral envolvente que involucre a las distintas instancias y miembros de la comunidad universitaria, se requiere: a) implementar una estrategia de dirección que unifique y oriente los esfuerzos hacia la mejora continua; b) diseñar una estructura que garantice la gestión y sostenibilidad de esta estrategia; c) fortalecer la cultura universitaria mediante un cambio educativo orientado hacia la innovación y la cali-

dad; d) establecer sistemas para evaluar los avances y el cumplimiento de los indicadores de innovación y calidad; e) establecer sistemas de comunicación y reconocimiento de los resultados de los procesos de innovación y de calidad; f) aplicar metodologías para emprender proyectos e iniciativas de mejora continua y g) fomentar la participación, el trabajo en equipo y el compromiso por la innovación y la calidad (Zeledón y Araya, 2019).

En este sentido, cuestiona un experto, “¿dónde está el mayor reto que tenemos en investigación en innovación? Y sumaría, ¿cuánto desafío conlleva la investigación en calidad, focalizada en la gestión de instituciones educativas que, como las universidades, generan un impacto no solo en los proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, sino en quienes se benefician de su Saber Hacer? Esto implica entre otros elementos, saber “qué tanto el estudiante adquirió student outcomes que tú prometiste” (Ex_BF_7_7:10). Se trata de que la investigación aporte a la transformación, atienda las necesidades de las comunidades, impacte el comportamiento y el bienestar de los distintos grupos sociales.

Conclusiones

Los resultados significativos de la fase de la consulta a personal experto nacional e internacional, que se recogen en este trabajo sobre la gestión de la calidad e innovación evidencian cómo estas voces se entretajan en una serie de redes conceptuales y metodológicas para reafirmar la importancia de este binomio, en la Educación Superior. Este escenario, desde donde las Facultades y Escuelas de Negocios se erigen, evidencia la necesidad de que la “excelencia” se nutra de saberes y prácticas colaborativas que aporten al fortalecimiento del ADN de las organizaciones. Esta amalgama de criterios alrededor de estos tópicos, reconoce desde una mirada crítica que, la construcción de una cultura institucional orientada a la calidad e innovación inicia desde el compromiso y determinación de los equipos directivos, pero de manera interrelacionada con los colaboradores que ya han empezado prácticas y acciones innovadoras. Este reconocimiento y valoración se convierte en un detonante que, como onda expansiva penetra y envuelve al sistema para reconfigurar y fortalecerse desde nuevos enfoques y estrategias.

Es la universidad el escenario idóneo desde donde formamos mejores líderes, profesionales con mirada crítica y un espíritu emprendedor, con voluntad de servicio y comprometidos con la excelencia en su Ser y Hacer. Se espera en próximos trabajos ampliar las apreciaciones de personas expertas que en esta ponencia se han sintetizado y, de igual manera, sumar nuevas voces de autoridades y

equipos de calidad y acreditación que fueron consultados dentro del proyecto de investigación que da sustento a este abordaje científico.

El profesor Ishikawa sostenía que, “la calidad empieza por la educación y termina con la educación.” (Merli, 2007, p.15), esto significa desde el enfoque *kaisen*, “la constante mejora del resultado”. Por ello, el reconocimiento y socialización de las percepciones, sentires y buenas prácticas del personal experto en torno a la gestión de la calidad y la innovación, espera contribuir y animar al aprendizaje colaborativo que desde distintas rutas, dibujan las instituciones educativas. Solo desde la humildad de sabernos que “siempre podemos ser mejores” (Zeledón y Chavarría, 2000) se fortalecerán los esfuerzos o se redireccionarán los timones hacia nuevas oportunidades. El empoderamiento y la pasión que genera la calidad y la innovación en la experiencia vital de las personas y en la sostenibilidad de los ecosistemas universitarios, lo sintetiza uno de los expertos (Ex_EG_14_14:5) cuando puntualiza “la innovación es el más grande anhelo del espíritu humano o el más grande resultado del espíritu humano”.

Agradecimientos

Nuestro reconocimiento y gratitud al personal experto nacional e internacional que mostraron interés y generosidad para compartir sus saberes en torno a la gestión de la calidad y la innovación. A las autoridades de la Vicerrectoría de Investigación y de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, por el apoyo recibido para llevar a cabo el estudio. Asimismo, valoramos las contribuciones del MSc. Adrián Vargas Coto y de la Licda. Katherine Vindas Sánchez, en la revisión de los instrumentos para la recolección de los datos y en el manejo del Programa Atlas.ti para la organización, análisis e interpretación de la información cualitativa. A los y las estudiantes asistentes que participaron con entrega, compromiso y dedicación en las diferentes tareas, actividades y soportes requeridos a lo largo del proceso investigativo, especialmente a Esteban Matheu Gamboa, Marilú Morales Ureña y Felipe Godínez Tobón.

Referencias

- Bolívar, A. (2006). El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/31577?page=31>
- Brusoni M., Damian R., Grifoll Sauri J., Jackson S., Kömürçügil H., Malmedy M., et al. (2014). The concept of excellence in higher education. *ENQA Occasional Papers*. 2014; 20:30-1. Disponible en:

<http://www.enqa.eu/index.php/publications/papers-reports/occasional-papers/>

- Consejo Nacional de Rectores (2020). Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025. CONARE-OPES
- Díaz Barriga, Ángel (2006). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?. *Perfiles Educativos*, XXVIII(111),7-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211102>
- García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 26, N.16 (julio-septiembre, 2016), pp.45-63. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57119>
- García-Jiménez, E. (2016). Concepto de excelencia en enseñanza superior universitaria. *Educación Médica*, 2016; 17(3), pp. 83-87 <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.06.003>
- González, J. y Santamaría, R. (2013). Calidad y acreditación en la Educación Superior: integración e internacionalización de América Latina y el Caribe. *Educación*. Vol. XXII, N.43, septiembre 2013, pp.131-147
- Hannan, A. y Silver, H. (2005). *La innovación en la Enseñanza Superior. Enseñanza, aprendizaje y culturales institucionales*. Ediciones Narcea.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Kaufmann, A. E. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis: Revista de Investigaciones Sociológicas*, 77/78, 163–184. <https://www.jstor.org/stable/40183942>
- Keane, T., Boden, M., Chalmers, C., & Williams, M. (2020). Effective principal leadership influencing technology innovation in the classroom. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5321–5338. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10217-0>
- Lago de Vergara, D., Gamoba Suárez, A. A., & Montes Miranda, A. J. (2014). Calidad de la educación superior: Un análisis de sus principales determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 9(1), 157–170. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2014v9n1.2006>
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Ariel
- Leithwood, Kenneth, Mascal, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press
- López Figueroa, J. C. (2021). El concepto de territorio en el marco de la perspectiva organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, (58), 9-24. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2020n58/Lopez>
- Merli, G. (2007). *La calidad total como herramienta de negocio*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/52893?page=40>
- Muñoz, M. y Sarasúa, A. (2005). *Planteamientos institucionales*. Mensajero
- Naval, C. (2020) Educar vidas sentidas en Naval (Coord.), Bernal, A. (Coord.) y Jover, G. (Coord.). (2020). *Perspectivas actuales de la condición humana y la acción educativa*. Dykinson. pp. 37-54 <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/159999?page=39>
- Özsungur, F. (2020). The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 199–216. <https://doi.org/10.1108/ijpl-11-2019-0073>
- Parra, O. B., & Guiliany, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Rivas, M. (2000). *Innovación educativa. Teoría, procesos y estrategias*. Síntesis.
- Sinek S.; Mead, D. y Docker, P. (2017). *Find your why. A practical guide for discovering purpose for you and your team*. Portfolio
- UNESCO (2008). La educación inclusiva: el camino hacia el futuro. Conferencia Internacional de Educación, 48 th. Oficina Internacional de Educación de la UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000162787_spa

- UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La Educación Superior en el siglo XXI. *Visión y acción*. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#-marco. Fecha de consulta: 12 de marzo de 2013.
- Villa, A. et al (2007). Modelo de innovación de la Educación Superior. Mensajero
- Volini, E. et al. (2020).). La disrupción en la relación colaborador-empleador. Informe especial de Deloitte sobre las Tendencias Globales de Capital Humano 2021. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Volini, E. et al. (2021).). La empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Zaballa, G. (2000). El modelo de calidad en educación “Goien”. Universidad de Deusto.
- Zeledón, M.P., Chavarría, E. (2000). Programa Nacional de Formación en Valores. Universidad de Costa Rica. Ministerio de Educación Pública.
- Zeledón, M.P. (2010). Calidad e Innovación en la Educación Superior. Informe Estudios de Postdoctorado, Beca Fundación Carolina. Universidad de Deusto, España.
- Zeledón, M.P.; Araya, Z. y Zaballa, G. (2015). Gestión de la calidad e innovación en la Educación Superior. El caso de la Escuela de Administración de Negocios. Ponencia del XII Foro Internacional sobre Calidad e Investigación en la Educación Superior (FECIES). Sevilla (España), del 09 al 11 de julio del 2015.
- Zeledón Ruiz, M.P. (2017). Aportes de la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a los ecosistemas de innovación universitaria. La experiencia de la Red de Innovación Académica de la Universidad Técnica Nacional en Rama, C. & Bonilla, N. (comp.). La educación a distancia y virtual en Costa Rica. Editorial de la Universidad Técnica Nacional, pp. 33-63
- Zeledón-Ruiz, M. del P., & Araya-Vargas, Z. (2019). De la autoevaluación a la gestión de la calidad y la innovación. El caso de la Escuela de Administración de Negocios (UCR). *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 10(1), 1 - 30. <https://doi.org/10.22458/caes.v10i1.2447>