



Universidad Militar Nueva Granada | 2022

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Universidad Militar Nueva Granada

RECTOR

BG (RA) Luis Fernando Puentes Torres

VICERRECTOR GENERAL

BG (RA) Alfonso Vaca Torres

VICERRECTORA ACADÉMICA

Dr.^a Martha Lucía Oviedo Franco

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

MG (RA) José Mauricio Mancera Castaño

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Dr.^a Clara Lucía Guzmán Aguilera

VICERRECTOR DEL CAMPUS NUEVA GRANADA

Cnel. (RA) Gustavo Enrique Becerra Pacheco

OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mayor (R) Manuel Alejandro López Rozo

© Universidad Militar Nueva Granada

Primera edición: diciembre de 2022

**Todos los derechos reservados y se acoge en
un todo a la Ley 23 de 1982, artículo 32**

® Bogotá, D. C., diciembre de 2022

© Universidad Militar Nueva Granada,
Vicerrectoría de Investigaciones

© Editorial Neogranadina

Editor general

Manuel Cerezo Lesmes

Bogotá, Colombia

editorial.unigranadina@unimilitar.edu.co

Modelo de gestión del cambio

DOI: <https://doi.org/10.18359/docinst.6529>

Cómo citar:

APA

Universidad Militar Nueva Granada.
(2022). *Modelo de gestión del cambio*.
Editorial Neogranadina.
<https://doi.org/10.18359/docinst.6529>

MLA

Universidad Militar Nueva Granada.
Modelo de gestión del cambio.
Editorial Neogranadina, 2022.
<https://doi.org/10.18359/docinst.6529>

CHICAGO

Universidad Militar Nueva Granada.
2022. *Modelo de gestión del cambio*.
Editorial Neogranadina.
<https://doi.org/10.18359/docinst.6529>

Universidad Militar Nueva Granada | 2022

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

CONTENIDO

Introducción	11
Marco referencial	13
Resistencia al cambio	16
Naturaleza de la resistencia al cambio	17
Factores de resistencia al cambio	20
Gestión del cambio y transformación digital	39
Gestión del cambio en universidades colombianas	43
Aspectos generales de los procesos de gestión del cambio	48
Aspectos específicos destacados de los procesos de gestión del cambio	49

Modelo ajustado de gestión del cambio en la UMNG	53
Modelo actual de gestión del cambio en la UMNG	53
Ajustes al modelo de gestión del cambio de la UMNG	57
Fase de formulación	57
Fase de diseño	58
Fase de implementación, seguimiento y evaluación	60
Divulgación y comunicación	61
Referencias	62

Introducción

Tras la declaratoria del Gobierno Nacional de la emergencia sanitaria en el año 2020, las universidades suspendieron las actividades presenciales y dieron un salto obligado e imperioso a la virtualidad. Un año después, gracias a los maestros que convirtieron sus hogares en aulas improvisadas y se sumergieron en las tecnologías educativas, y a los estudiantes que se adaptaron a una modalidad que les exigía más compromiso y disciplina, las universidades se empezaron a adaptar al cambio y a la nueva situación (Unesco, IESALC, 2020).

No obstante, este cambio provocado por un factor externo se suma a un conjunto de retos estructurales que las universidades venían afrontando desde años atrás, los cuales evidencian la necesidad de asumir una cultura de adaptación continua a las tendencias del entorno y de gestión institucional con respecto a los cambios requeridos.

Este documento presenta una propuesta de ajuste al modelo de gestión del cambio en la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), con base en el análisis de literatura especializada y los hallazgos de la revisión sistemática de evidencias sobre las

acciones de gestión del cambio realizadas por instituciones de educación superior del país.

En la primera parte del documento se estructuran los aspectos conceptuales que sirven de referente a los diferentes modelos de gestión del cambio que se implementan en la actualidad, los retos que enfrentan y los hallazgos del análisis de la forma en que diferentes instituciones de educación superior aplican los procesos de gestión del cambio. En la segunda parte se da a conocer la propuesta de ajuste, sugerida al modelo de gestión del cambio de la UMNG.

Marco referencial

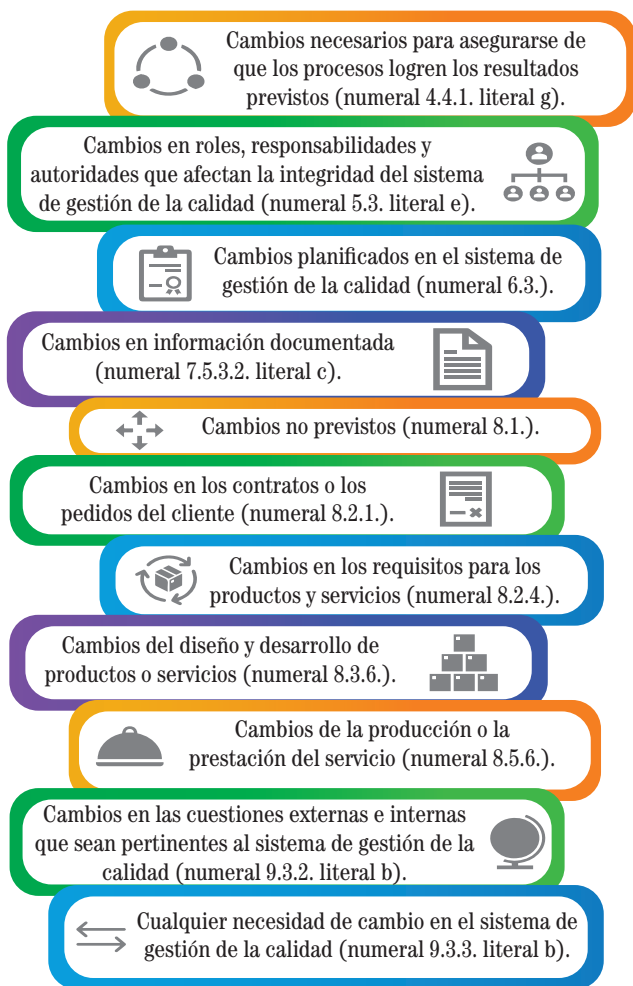
La expresión “gestión del cambio” se deriva de los aspectos contemplados en la NTC ISO 9001:2015, la cual ha sido adoptada por diferentes organizaciones públicas y privadas y por la mayoría de las instituciones de educación superior acreditadas del país. Esto, debido a que actualmente el entorno laboral de todas las organizaciones está sujeto a transformaciones que hacen necesario implementar una cultura de gestión del cambio organizacional constante.

En ese sentido, la gestión del cambio se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse, aceptar y transformar las variaciones de las condiciones internas y externas del contexto. Para ello, la norma ISO 9001:2015 precisa en los numerales “6.3. Planificación de los cambios la necesidad de planear” y “8.5.6. Control de los cambios” las pautas de control de los cambios en los sistemas de gestión. Adicionalmente, determina la trazabilidad de los responsables y las acciones tomadas para la gestión de cambios y, en términos de efectos, asocia los cambios a riesgos, cuando estos tienen una potencial consecuencia negativa, o a oportunidades, cuando tienen una potencial consecuencia positiva que puede ser aprovechada para mejorar.

Entre otros elementos de control de cambios, la norma ISO 9001:2015 hace referencia específica a los siguientes asuntos (ver también la Figura 1):

- Cambios necesarios para asegurarse de que los procesos logran los resultados previstos (numeral 4.4.1. literal g).
- Cambios en roles, responsabilidades y autoridades que afectan la integridad del sistema de gestión de la calidad (numeral 5.3. literal e).
- Cambios planificados en el sistema de gestión de la calidad (numeral 6.3.).
- Cambios en información documentada (numeral 7.5.3.2. literal c).
- Cambios no previstos (numeral 8.1.).
- Cambios en los contratos o los pedidos del cliente (numeral 8.2.1.).
- Cambios en los requisitos para los productos y servicios (numeral 8.2.4.).
- Cambios del diseño y desarrollo de productos o servicios (numeral 8.3.6.).
- Cambios en la producción o la prestación del servicio (numeral 8.5.6.).
- Cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad (numeral 9.3.2. literal b).
- Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad (numeral 9.3.3. literal b).

Figura 1. Diagrama asuntos ISO 9001:2015

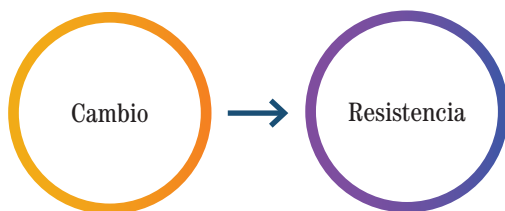


Ante la inminencia de diferentes situaciones, diversos autores identifican dos retos principales que debe enfrentar toda organización cuando surge la necesidad de efectuar un cambio. El primero hace referencia al rol de liderazgo y de resistencia al cambio, el segundo hace referencia a la planificación de los cambios, acudiendo a algún modelo explicativo que permita comprenderlos, asimilarlos y adoptarlos (Córica, 2020).

Resistencia al cambio

Diversos autores, e incluso refranes populares, afirman que todo cambio genera resistencia (ver la Figura 2). De acuerdo con G. Caruth y D. Caruth (2013), ante cada propuesta de modificación del *statu quo* en las instituciones educativas, es de esperar que parte del personal docente y administrativo involucrado presente resistencia al cambio. Las entidades educativas son organizaciones dinámicas, con la misión de dar respuesta a las necesidades (variables) de la población, por lo tanto, es apenas lógico que se produzca oposición y resistencia a las estrategias institucionales que buscan dar respuesta a las necesidades y cambios sociales. Ello hace pertinente abordar los principales aspectos asociados a la resistencia al cambio.

Figura 2. Cambio - resistencia



Naturaleza de la resistencia al cambio

Autores como G. Caruth y D. Caruth (2013) definen la resistencia como un comportamiento observable de desagrado o desafío que sienten las personas ante el surgimiento de nuevas ideas, métodos o dispositivos, o como el grado en el que se está en desacuerdo con cualquier iniciativa que implique novedad dentro de una organización. Así, la resistencia al cambio se manifiesta cuando las personas involucradas carecen de interés, o tratan de disminuir su colaboración para preservar el *statu quo*, mediante acciones que previenen, interrumpen o dificultan la implementación de los cambios (Clarke *et al.*, 2006).

En el personal docente y administrativo, la incertidumbre es uno de los principales factores de resistencia. J. D. Ford y L. W. Ford (2010) señalan que la naturaleza de la resistencia al cambio es subjetiva, a pesar de que los cambios suelen promoverse por razones objetivas, como la adaptación a las condiciones del entorno o el mejoramiento de la competitividad de la organización.

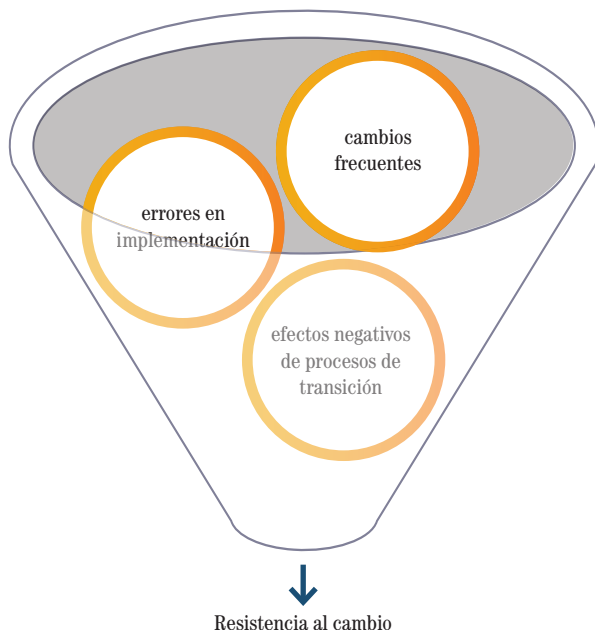
Para Córlica (2020), la resistencia al cambio suele tener origen en la sensación de que este es el remedio para un mal desempeño laboral en las actividades cotidianas. La idea genera sentimientos de inestabilidad y amenaza en las instituciones educativas, dado que se percibe como una prueba de que la estructura actual es defectuosa o inadecuada y tal percepción puede generar reacciones defensivas que se suman a sentimientos de angustia y fracaso.

Del mismo modo, el autor identifica que la resistencia se profundiza cuando el personal docente y administrativo siente que las nuevas propuestas amenazan su identidad profesional (Córica, 2020). En otras palabras, el recurso humano reacciona a los cambios, a partir de la percepción que se tiene acerca de la forma en que sus roles institucionales son reforzados o amenazados por los cambios propuestos. Esta idea implica desarrollar dos fuentes principales de resistencia al cambio organizacional, como lo son el modo de implementación y las tecnologías empleadas.

Resistencia a la forma de implementación

Varios autores identifican que los docentes son resistentes a las transformaciones cuando detectan errores en el modo de implementación, en especial si han pasado por cambios frecuentes en un periodo limitado o si han sido testigos de los efectos negativos de procesos de transición anteriores (Palmer *et al.*, 2009; Córica, 2020). De ahí se resalta la importancia de la credibilidad en las habilidades y competencias del equipo que lidera la implementación del cambio, para generar confianza en los docentes y administrativos. Al respecto, G. Caruth y D. Caruth (2013) señalan que la falta de confianza en quienes conducen el cambio genera reacciones de resistencia intencionada al proceso de innovación organizacional (ver la Figura 3).

Figura 3. Resistencia al cambio



Del mismo modo, Ibrahim *et al.* (2013) sostienen que la resistencia se incrementa cuando no hay un proceso adecuado de planeación, cuando el recurso humano no es preparado con anticipación y cuando percibe que las transformaciones son una imposición y no un proceso necesario que surge de la realidad cotidiana de su trabajo. Por esta razón, J. D. Ford y L. W. Ford (2010) y Snyder (2017) sugieren un enfoque conversacional con docentes y administrativos ante la resistencia, con el fin de

identificar actitudes particulares, oportunidades de aprendizaje, de entendimiento y de mejoramiento del proceso de cambio por parte de los gestores de la implementación.

Resistencia a las tecnologías

Retomando los planteamientos iniciales del documento, la forma principal de integración tecnológica, que se ha convertido en el ejemplo más relevante del cambio en la educación superior, es la educación virtual.

Frente al surgimiento de este cambio en los métodos de enseñanza, Folkers (2005) indica que, aun cuando las metodologías interactivas promueven la creatividad y la innovación en la enseñanza, algunos docentes prefieren los métodos y estilos tradicionales, lo cual crea un conflicto en el desarrollo de las políticas educativas actuales de las instituciones. Para este autor, la resistencia a la innovación que implica la educación virtual se plantea principalmente en argumentos contra la calidad de la educación virtual, los desafíos para evaluar el proceso de los estudiantes, la carga creciente de trabajo y los derechos de propiedad intelectual de cursos y recursos, entre otros.

Factores de resistencia al cambio

Para Snyder (2017), la resistencia de los docentes y administrativos al cambio se expresa de forma abierta o de forma encubierta (ver la Figura 4). La resistencia abierta facilita el reconocimiento de los actores que la promueven, permite el diálogo y la negociación. La encubierta es más compleja, porque implica

la obstrucción imperceptible de las iniciativas de cambio. Por lo tanto, es necesario indagar acerca de los factores de resistencia al cambio, en particular, los referidos a la personalidad, la cultura organizacional y la percepción de autoeficacia del recurso humano de las organizaciones.

Figura 4. Expresiones de resistencia al cambio



Personalidad

En este primer grupo de factores, Ibrahim *et al.* (2013) destacan los factores psicológicos, los personales y los asociados a la falta de confianza. En cuanto a los factores psicológicos, los autores señalan que las sensaciones de pérdida, amenaza, duda, incomodidad o preocupación influyen de modo determinante en la resistencia al cambio por parte del recurso humano de las organizaciones.

En cuanto a los factores personales (ver la Figura 5), los autores destacan el importante rol que tienen la identidad, las actitudes, las creencias, la adaptabilidad y la confianza en el desarrollo del sentido de urgencia o necesidad del cambio (si las cosas están bien, ¿para qué cambiarlas?). Por último, la falta de confianza la asocian con la tendencia conservadora de las personas, que involucra aspectos como la edad, la percepción de los peligros externos, la incertidumbre y el grado de acuerdo respecto a las estrategias propuestas para agenciar los cambios.

Figura 5. Factor personalidad

Factores psicológicos	Factores personales	Falta de confianza
Sensaciones de pérdida, amenaza, duda, incomodidad	Identidad	Tendencia conservadora
Preocupación	Actitudes	Edad
	Creencias	Percepción de peligros externos
	Adaptabilidad	Incertidumbre
	Confianza	Grado de acuerdo respecto al cambio

Cultura organizacional

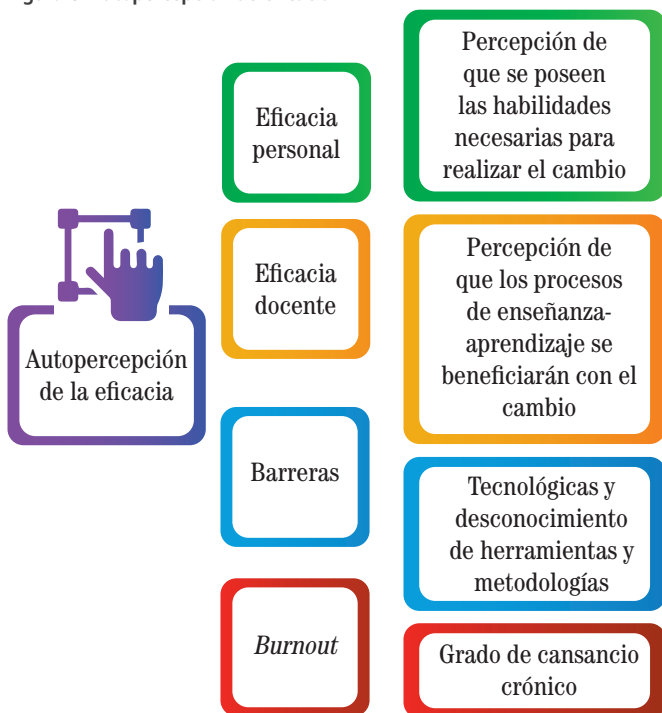
Para autores como Córlica (2020) y Per (2004), hay un segundo grupo de factores que originan la resistencia al cambio relacionados con la cultura institucional. Para ellos, la cultura de las organizaciones tiene un efecto sobre las actitudes de adopción o resistencia, dado que involucran el modo en que se materializan las normas y los valores, la forma en que se organiza el trabajo, la forma en que se crean relaciones interpersonales y, por ende, la forma en que se comunica e interpreta el cambio y la innovación en la organización.

En el contexto específico de las instituciones universitarias, G. Caruth y D. Caruth (2013) destacan que el proceso de socialización por el que las personas adquieren identidad, heredan y transmiten las normas, el comportamiento, las costumbres y las ideologías, genera una inercia institucional que se resiste a los cambios organizacionales.

Autopercepción de eficacia

Autores como Córlica (2020) se refieren a la autopercepción de eficacia (ver la Figura 6) como factor de resistencia desde dos ámbitos, el de la eficacia personal, percepción de que se poseen las habilidades necesarias para realizar el cambio, y el de la eficacia docente, percepción de que los procesos de enseñanza-aprendizaje se beneficiarán con el cambio.

Figura 6. Autopercepción de eficacia



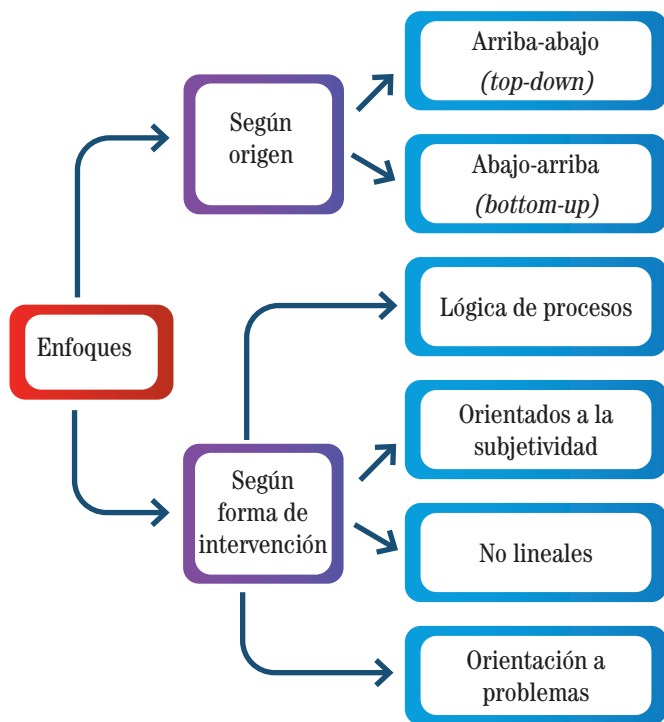
Otros autores enfatizan en la autopercepción de barreras tecnológicas, el desconocimiento de herramientas y metodologías y el grado de cansancio crónico (*burnout*) como factores que influyen en la respuesta del recurso humano a los cambios propuestos, que afectan las expectativas de desempeño y el valor subjetivo que se otorga a la innovación (Araya y Orellana, 2018; Gonsiewski, 2014; Brouwers *et al.*, 2011).

Enfoques y modelos de gestión del cambio

Actualmente, el conocimiento sobre los procedimientos de gestión del cambio se ha extendido ampliamente y, como se mencionó al inicio del documento, ha sido incorporado a los sistemas de gestión de calidad de la gran mayoría de las organizaciones empresariales y educativas del país. Sin embargo, debido a la naturaleza y a los factores de resistencia al cambio en las organizaciones, no existe una respuesta única a las preguntas acerca del cómo ejecutar los cambios, cómo iniciarlos, qué pasos seguir y qué ritmo dar al proceso.

En ese contexto, las diversas respuestas a esas preguntas han originado diferentes enfoques metodológicos de gestión del cambio. Siguiendo a Macías (2016), los enfoques pueden clasificarse, según su origen, en enfoques arriba-abajo (*top-down*) o enfoques abajo-arriba (*bottom-up*). Según la forma de intervención, pueden clasificarse como enfoques de lógica de procesos, orientados a la subjetividad, no lineales o de orientación a problemas (ver la Figura 7). A continuación, se describen los aspectos generales de cada enfoque.

Figura 7. Enfoques de gestión del cambio



El enfoque arriba-abajo (*top-down*) considera que el impulso necesario para la realización del cambio organizacional debe provenir del grupo ejecutivo, cuyo rol se destaca en la toma de decisiones para el inicio y el desarrollo de los procesos de cambio organizacional. Se desarrolla bajo las siguientes premisas (Macías, 2016):

- i. El cambio es responsabilidad del grupo ejecutivo.
- ii. Solo en el grupo ejecutivo se logra una visión integrada de la organización y su entorno.
- iii. Solo el grupo ejecutivo tiene poder suficiente para iniciar y desarrollar un proceso de cambio.
- iv. El grupo ejecutivo tiene a su disposición recursos de control suficientes para modificar el comportamiento de las personas.

En este sentido, el enfoque arriba-abajo se implementa en estrategias específicas de intervención, en las que se asume que los empleados tienen la capacidad de hacer y ejecutar propuestas de cambio cuando se crean marcos organizacionales propicios para ello.

Por su parte, el enfoque abajo-arriba (*bottom-up*) tiene como premisa el reconocimiento de las potencialidades de todos los miembros de la organización para contribuir a su desarrollo en una situación de incertidumbre, en la cual los directivos no tienen todas las respuestas. Por ello, este enfoque se asocia al concepto de empoderamiento o a la acción de facultar a los empleados para llevar a cabo iniciativas que benefician la organización.

Kurt Lewin (1942), pionero en los estudios sobre el cambio organizacional, ideó un modelo intermedio entre los dos enfoques descritos. Señala que los procedimientos de intervención marcan la pauta de cómo se producen los cambios organizacionales. Propuso un modelo en el cual se asume que la organización está

normalmente en un estado de equilibrio sostenido por dos fuerzas: cambio y resistencia. Con base en esta idea, Lewin afirmó que, si una intervención fortalece las fuerzas de cambio o debilita las fuerzas de resistencia, entonces el cambio ocurrirá. El modelo contempla tres etapas (ver la Figura 8):

Figura 8. Modelo intermedio



(1) Descongelamiento: diagnóstico, identificación de problemas, análisis de consecuencias actuales y futuras. Se crean condiciones favorables para el cambio mediante el debilitamiento de las resistencias y el incremento de las fuerzas de cambio.

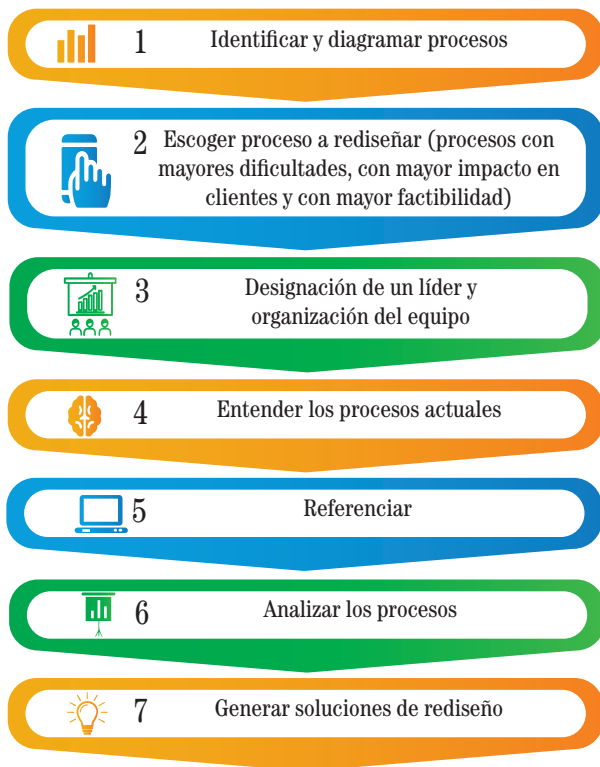
(2) Movimiento: se ejecutan los cambios requeridos a partir de la determinación de las relaciones causales y sus correspondientes estrategias de solución.

(3) Congelamiento: en la nueva situación, los cambios han sido aceptados intelectual y emocionalmente. Se incorporan al funcionamiento organizacional y, a través de medidas de refuerzo y seguimiento, se crea un nuevo estado de equilibrio en la organización.

Décadas más tarde, el modelo pionero de Lewin fue revisado y actualizado debido al dinamismo y las cambiantes circunstancias de las organizaciones, dando lugar a perspectivas que incluyen la lógica de procesos. Este modelo parte de la premisa de que el abordaje de los cambios en el contexto requiere alterar las variables organizacionales esenciales referidas a las estrategias, la estructura, la tecnología y los sistemas, entre otros, sin desconocer la importancia de las variables “blandas”, como la cultura o las relaciones sociales. Este enfoque considera que el cambio de las variables “duras” es la base para la modificación del comportamiento organizacional (Macías, 2016), dando así lugar a aplicaciones específicas como la reingeniería, el modelo de ocho pasos de John Kotter y el modelo ADKAR.

El enfoque de reingeniería propone transformar las tareas fragmentadas en procesos multidimensionales, integrados y adaptados a los requerimientos locales para mejorar los indicadores de costo, calidad, servicio y rapidez. Para Hammer y Champy (1993), el proceso consistía en las siguientes etapas (ver la Figura 9):

Figura 9. Fases de ingeniería



Dentro de esta línea de reflexión, John Kotter (1995) propuso un modelo de ocho pasos que define una secuencia de acciones conducentes a la efectiva implementación de cambios en las organizaciones (ver la Figura 10):

Figura 10. Modelo de ocho pasos



Paso 1: crear el sentido de urgencia. Establecer un sentido de urgencia del cambio tiene el objetivo de hacer que la organización entienda la necesidad de actuar de inmediato.

Paso 2: conformar una coalición. El cambio no solo se debe gestionar, también se debe liderar. Este paso se refiere a la integración de un equipo de cambio con personas que reúnan características como poder, experticia, credibilidad y liderazgo.

Paso 3: crear una visión e iniciativas. El cambio requiere una visión de cómo el futuro será diferente al pasado, e iniciativas que harán realidad esa visión de futuro.

Paso 4: comunicar la visión. El cambio a gran escala requiere que la mayoría de las personas de la organización entienda los objetivos y el rumbo a seguir.

Paso 5: facultar la acción removiendo barreras. No hay transformación sin empoderamiento, remover barreras implica cambiar procesos y jerarquías ineficientes para que las personas sientan que pueden aportar al cambio.

Paso 6: generar victorias tempranas. Los cambios significativos toman tiempo, las victorias tempranas permiten que los participantes observen los resultados de su esfuerzo, fortalecen la credibilidad en la visión, generan optimismo y confianza en el proceso e incentivan a más participantes.

Paso 7: sostener y acelerar los logros. Las victorias tempranas son importantes, pero el cambio debe continuar, se trata de

crear un proceso iterativo y sostenido hasta alcanzar la visión (fijar objetivo - alcanzarlo - celebrarlo - retroalimentar - fijar un nuevo objetivo).

Paso 8: institucionalizar el cambio. Articular y visibilizar las nuevas conductas con el éxito de la organización. Asegura que se fortalezcan, se vuelvan iterativas y se reemplacen los viejos hábitos, así se instala en la cultura de la organización.

Desde esta misma lógica, el modelo ADKAR fue propuesto por Jeff Hiatt del instituto ProSci en 2006 a partir de una investigación que involucró cerca de 400 compañías que estaban ejecutando cambios organizacionales de gran escala. El nombre viene del acrónimo formado con las letras iniciales de las etapas que se deben cumplir para efectuar un cambio: *Awareness* (conciencia del cambio), *Desire* (deseo del cambio), *Knowledge* (conocimientos), *Ability* (habilidades), *Reinforcement* (refuerzo) (Wong *et al.*, 2019).

Este modelo suele ser utilizado para diagnosticar la resistencia al cambio, facilitar la transición de los empleados al empoderarlos, crear planes de acción para el progreso personal y profesional durante el cambio y desarrollar planes de gestión del cambio. A diferencia de otros modelos ADKAR, este hace énfasis en que el cambio organizacional exitoso solo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito (Wong *et al.*, 2019).

Desde otro punto de vista, el enfoque orientado a la subjetividad parte de la premisa que las organizaciones nunca están

congeladas, sino en un estado constante de cambio en respuesta a fuerzas internas y externas. Por ende, las respuestas que se dan a la acción continua de esas fuerzas están determinadas por las formas de pensar de sus principales actores sobre la organización y su entorno (Macías, 2016). De esa manera, si se modifica la forma de pensar, se puede cambiar la dirección de la organización (ver la Figura 11).

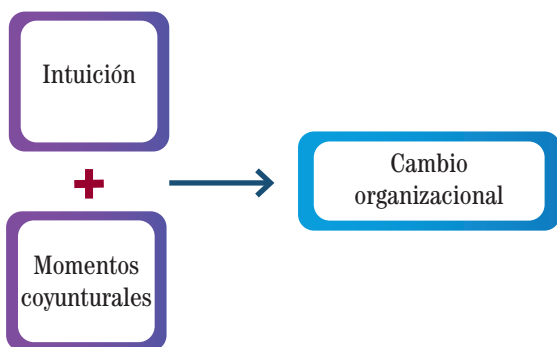
Figura 11. Modelo orientado a la subjetividad



Para hacerlo, esta perspectiva propone la alteración de las variables organizacionales “blandas”, como la cultura, los valores y las relaciones sociales, como base para la modificación de las variables “duras” (estrategias, estructura, tecnología, sistemas). Los principales representantes de esta aproximación son el enfoque de los tres pasos de E. Wons, el enfoque de paradigmas y el enfoque de los marcos mentales de Bolman y Deal.

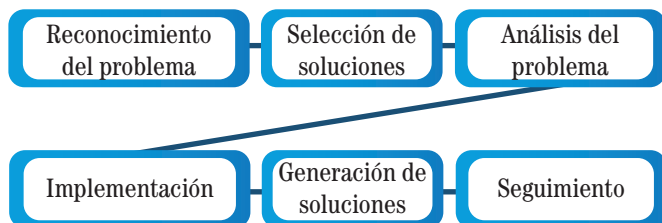
El enfoque no lineal (ver la Figura 12) tiene como premisa las consideraciones actuales sobre la autoorganización, característica de las organizaciones complejas que indican que los sistemas dinámicos no son racionales o predecibles *per se*, sino que descansan en eventos fortuitos y generan un orden que se fundamenta en la combinación de seguir reglas y romper reglas por parte de diferentes unidades autónomas dentro de las grandes organizaciones, como lo son las universidades.

Figura 12. Enfoque no lineal



Sobre esta base, sustentan que el cambio organizacional se fundamenta más en la intuición que en el razonamiento y que es el resultado de momentos coyunturales en la vida organizacional. Los ejemplos característicos de este enfoque son el modelo de solución de problemas y el modelo de investigación en acción. Para el modelo de solución de problemas, el cambio se asume como un movimiento de una situación problemática a una situación de solución y consta de los siguientes pasos (ver la Figura 13):

Figura 13. Modelo de solución de problemas



- i. Reconocimiento del problema. Se desarrollan las cadenas causales vinculadas con un problema específico para enfocar la solución sobre los factores determinantes. Para ello, se utilizan diagramas causa-efecto en cualquiera de sus modalidades (espina de pescado, árbol de problemas, método Zopp).
- ii. Análisis del problema. En esta etapa se identifican todas las soluciones posibles que cumplan con determinados requisitos o restricciones. Los requisitos de la solución son impuestos por la propia naturaleza del problema (recursos disponibles, principios organizacionales aceptados y costos, entre otros).
- iii. Generación de soluciones probables. Para encontrar la mejor solución es necesario disponer de muchas soluciones posibles y alternativas.
- iv. Selección de la solución. Se selecciona una de las alternativas elaboradas en la etapa anterior mediante el uso de modelos cuantitativos de decisión, aunque, por lo general,

depende de la capacidad, la experiencia y la intuición de quienes deben seleccionarla.

- v. Implementación de la solución. En esta etapa se define la estrategia de implementación, seguimiento y evaluación de su puesta en marcha.
- vi. Seguimiento y evaluación. Se valora el resultado e impacto de la estrategia implementada.

Por su parte, el modelo de investigación en acción, a diferencia de la solución de problemas (que propone un análisis basado en la racionalidad de expertos), considera también los aspectos subjetivos de la identificación de problemas, percibidos como premisa importante para el compromiso con la solución. Asimismo, enfatiza el involucramiento de los empleados para reducir la resistencia al cambio (las personas que han estado involucradas se vuelven una fuente interna de presión para producir el cambio) y consta de los siguientes pasos (ver la Figura 14):

Figura 14. Modelo de investigación en acción



- i. Recopilación de datos. Se identifica y recopila información relevante acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios (cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, etc.).
- ii. Retroalimentación de datos. Se presenta la información obtenida a los involucrados para lograr una interpretación conjunta de su significación institucional. Estos dos primeros pasos proporcionan la sensibilización de los involucrados sobre las necesidades de cambio.
- iii. Diagnóstico conjunto. Se establecen las relaciones causales necesarias en la búsqueda de soluciones relevantes, para el abordaje de los cambios o problemas de la organización.
- iv. Planeación y ejecución de acciones. Se determinan y ejecutan los proyectos de cambio necesarios para superar el problema.
- v. Evaluación. Valoración de la efectividad de los planes de acción y determinación de acciones correctivas.

Los modelos de solución de problemas e investigación en acción son los modos formalizados más comunes en la actualidad para la gestión del cambio en las organizaciones y le imprimen un carácter propio a la norma iso 9001:2015, determinando la lógica de los procedimientos definidos por las universidades para los procesos institucionales de gestión del cambio.

Gestión del cambio y transformación digital

La transformación digital es un proceso que la prensa, la literatura especializada y la opinión pública en general reconocen desde hace varios años y que, a raíz de la emergencia sanitaria

global, impacta profundamente los procesos educativos, especialmente la digitalización que genera cambios sin precedentes en el entorno de las instituciones de educación superior. Las universidades buscan cautivar estudiantes que hoy en día encuentran múltiples ofertas y alternativas en la red, para cursar sus estudios universitarios en línea sin moverse de casa. Se está desarrollando una cultura en la cual las universidades se asemejan a las organizaciones de servicios para estudiantes y la sociedad en general, y en el ámbito de estas empresas de servicios los estándares a los que los usuarios están acostumbrados incluyen un uso eficiente de las tecnologías digitales (Almaraz Menéndez *et al.*, 2017).

Los estudiantes actuales son un grupo generacional influido por la digitalización de la sociedad, nacieron en la década de 1990 (denominados *millennials*), crecieron con internet y se relacionan de forma natural en las redes sociales, sobre todo a través de dispositivos móviles (teléfonos móviles inteligentes, tabletas y equipos portátiles), dispositivos que usan en sus clases en la universidad. Hacen uso intensivo de la tecnología, esperan estándares tecnológicos parecidos a los del resto de su entorno vital y consideran que la educación en tecnología es importante para su futuro profesional (TeleSemana.com, 2014, 13 de octubre).

Además de este primer grupo de interés, las universidades tienen otro grupo importante de usuarios que buscan formación permanente (formación a lo largo de la vida o *life long learning*). Este es un mercado importante al que las tecnologías

digitales aportan la capacidad de aprender en cualquier momento y desde cualquier lugar, lo que es una cuestión capital para profesionales en ejercicio con obligaciones familiares. No son nativos digitales, pero en su vida normal están acostumbrados a hacer uso de múltiples servicios digitales (banca electrónica, compras en línea) y presumen que la institución que va a proporcionarles educación cumple los mismos estándares de servicio (Almaraz Menéndez *et al.*, 2017; Ramírez, 2021).

Lo anterior hace que las universidades deban crear puntos de contacto digitales con sus estudiantes actuales y potenciales como parte de una estrategia multicanal integrada, que involucra las redes sociales, los aplicativos móviles y los desarrollos web.

Los servicios de formación que las universidades proporcionan a los estudiantes corresponden a otro ámbito de cambio en el que la digitalización es disruptiva. Por un lado, la formación presencial tradicional tiende a ser *blended* (mezcla la formación tradicional con elementos tecnológicos). Actualmente, prácticamente todas las universidades tienen campus virtuales que sirven de apoyo a la formación presencial (LMS, *Learning Management Systems*).

Por otra parte, las universidades han incorporado a su oferta académica cursos en línea para los niveles de pregrado y posgrado. El aprendizaje virtual irrumpe en la formación universitaria tradicional por ser más eficiente en costos, pero también porque puede ser más efectivo en términos del conocimiento que se adquiere durante el periodo de aprendizaje. Los desarrollos tecnológicos que han aumentado el ancho de banda cambian el

estándar de los materiales docentes, los cuales abarcan los cursos en línea (audios, videos, aplicativos interactivos, etc.).

Otras tecnologías digitales emergentes se están usando para diversos desarrollos educativos, como lo ejemplifican la impresión 3D (para manipular y estudiar réplicas de objetos frágiles, producción de prototipos, ensayo de protocolos, etc.) y el auge de los cursos abiertos masivos en línea (MOOC, *Massive On-Line Open Courses*). A esto se suman otros desarrollos en los cuales se hacen aplicaciones tecnológicas derivadas de la inteligencia artificial, el *machine learning*, la gestión de inteligencia de datos, el pensamiento computacional y el *cloud computing*, entre otros.

Esos desarrollos derivados de la digitalización se manifiestan también, como lo señalan Almaraz Menéndez *et al.* (2017) y Ramírez (2021), en el funcionamiento interno de las instituciones de educación superior, las cuales se ven obligadas a digitalizar los procesos y hacerlos más ágiles para cumplir la expectativas de estudiantes, docentes y personal administrativo.

Otros desarrollos, como el *cloud computing* y la inteligencia de datos, han tenido un impacto directo en la necesidad de aumentar la infraestructura tecnológica y de redes de las universidades, sin mencionar que el “internet de las cosas” hace necesario digitalizar la infraestructura física. La aplicación de tecnologías digitales para convertir las estructuras en edificios inteligentes capaces de controlar los consumos de energía, agua y otras variables, puede contribuir significativamente al desempeño de las

instituciones de educación superior, pero ello implica una inversión generosa en materia de sistemas, sensores y desarrollo de las aplicaciones informáticas adecuadas.

Gestión del cambio en universidades colombianas

Para la elaboración de este apartado se hizo una revisión de los sistemas de calidad y los procesos de gestión del cambio implementados por diferentes universidades colombianas, con el objetivo de identificar las fases propuestas en dichos procedimientos y hacer un balance del grado en que se aplican los enfoques o los modelos que se describieron anteriormente. En la medida en que no todas las universidades divulgan públicamente esta información, la Tabla 1 relaciona los procesos de gestión de cambio de catorce universidades que tenían la información disponible para consulta, en sus sistemas de gestión de calidad o sus sistemas integrados de gestión.

Tabla 1. Procesos de gestión de cambio en universidades colombianas

Universidad de Ibagué	Universidad de Santander	Universidad de Pamplona
1. Identificar cambios y hallazgos en el entorno.	1. Análisis de factores internos/externos.	1. Identificación de las necesidades de cambio.
2. Analizar causas.	2. Identificación del cambio.	2. Toma de acciones.
3. Elaborar y ejecutar plan de acción.	3. Implementación del cambio y controles.	3. Ejecución de las acciones tomadas.

Universidad de Ibagué	Universidad de Santander	Universidad de Pamplona
4. Realizar seguimiento al plan de acción	4. Seguimiento a las acciones y controles definidos.	4. Control y seguimiento a las acciones tomadas.
5. Verificar eficacia de las acciones.	5. Actualización de documentos.	5. Verificación de las acciones tomadas.
	6. Cierre del cambio.	6. Archivo de la documentación.
	7. Informes.	

Universidad Católica de Manizales	Universidad de Cundinamarca	Universidad del Tolima
1. Identificar los cambios ocurridos o que van a suceder en la institución.	1. Identificar la fuente del cambio.	1. Identificar un cambio significativo.
2. Seleccionar y comunicar al equipo de implicados en el cambio y la gestión del cambio.	2. Asesorar al líder del proceso en la planificación del cambio.	2. Analizar factibilidad y riesgos del cambio.
3. Organizar la iniciativa del cambio.	3. Determinar si el cambio genera o afecta algún riesgo establecido en los procesos.	3. Recomendaciones sst con base en riesgos.

Universidad Católica de Manizales	Universidad de Cundinamarca	Universidad del Tolima
4. Diseñar la estrategia de comunicación y de formación (plan del cambio).	4. Socializar actividades y tiempos establecidos a los responsables de ejecutar el plan de cambios + COPASST.	4. Comunicar y capacitar.
5. Divulgación.	5. Posibles observaciones y sugerencias para la ejecución del mismo.	5. Identificación de procesos del SG SST afectados.
6. Acompañar la implementación del plan del cambio.	6. Implementar las actividades establecidas y aprobadas en plan de cambios de acuerdo a las fechas programadas.	6. Crear y ajustar los documentos requeridos.
7. Reinducción y matriz de identificación de peligros (sst).	7. Realizar seguimiento a la gestión del cambio.	7. Ejecución del cambio.
8. Evaluar la gestión del cambio.	8. Informar a la oficina de control interno los cambios que se encuentran sin ejecución o en incumplimiento.	8. Seguimiento control y ajuste al plan del cambio.
	9. Realizar seguimiento a las actividades que no están cumpliendo su planificación.	9. Reporte.

Universidad Industrial de Santander	Universidad del Valle	Universidad Nacional Abierta y a Distancia
1. Identificar el cambio.	1. Identificar y analizar si el cambio a introducir es significativo.	1. Análisis de factores internos/externos.
2. Plan de acción.	2. Análisis, controles establecidos, consecuencias y peligros de su implementación.	2. Clasificación de los cambios.
3. Aprobación (cambio y plan de acción).	3. Implementar el cambio y divulgar a todo el personal interesado.	3. Planificación y seguimientos de los cambios.
4. Implementación y seguimiento del plan de acción.	4. Evaluar la implementación del cambio.	4. Comunicación de los cambios.
5. Comunicar los resultados de los cambios realizados a las partes interesadas.	5. Detectar posibles mejores posteriores.	5. Gestión del cambio para el componente de gestión ambiental.
	6. Actualizar la matriz de identificación de peligros evaluación y valoración de riesgos.	

Universidad Surcolombiana	Universidad del Magdalena	Universidad del Cauca
1. Identificar la necesidad del cambio.	1. Análisis de factores internos /externos.	1. Análisis de fuente del cambio.
2. Establecer el tipo de cambio.	2. Planificación de los cambios.	2. Identificar/ caracterizar el cambio.
3. Realizar seguimiento a los cambios establecidos.	3. Identificar y análisis de los riesgos asociados al cambio.	3. Implementación del cambio.
	4. Implementación y seguimiento.	4. Comunicación.
		5. Seguimiento y monitoreo.

Universidad Pedagógica Nacional	Universidad de Caldas
1. Identificar la necesidad, propósito y consecuencias del cambio.	1. Analizar los resultados de los procesos de autoevaluación o evaluación externa.
2. Analizar y establecer las medidas de control a implementar.	2. Identificar y caracterizar el cambio.
3. Identificar los peligros, evaluar riesgos y establecer controles.	3. Planificar el cambio.

Universidad Pedagógica Nacional	Universidad de Caldas
4. Ejecutar el cambio.	4. Implementar el cambio.
5. Garantizar la eficacia de la aplicación del cambio.	5. Documentar los procesos o actividades que fueron sujetos de cambio.
	6. Determinar impacto del cambio en la integridad del SIG.
	7. Realizar los ajustes que sean pertinentes.

Aspectos generales de los procesos de gestión del cambio

El primer aspecto que se destaca al apreciar los procesos de gestión del cambio es la instauración de una lógica similar en todas las entidades, la cual consiste en establecer una serie de etapas que, con mayor o menor variación, describen el paso de una situación en la cual se identifican cambios, a una situación en la cual dichos cambios se han incorporado al actuar cotidiano de la organización. Sin embargo, ninguna de las entidades consultadas propone un modelo de gestión del cambio, sino que establecen pautas derivadas de la aplicación de los estándares de la norma ISO 9001:2015 como parte de los sistemas de gestión de calidad.

Un segundo aspecto general a destacar consiste en que la adecuación de los procesos de gestión del cambio se articula explícita o implícitamente con otros sistemas institucionales, como lo son los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), los sistemas de gestión de riesgos, los sistemas de gestión ambiental y los sistemas de mejora continua. Este es el caso de la Universidad de Santander, la Universidad de Ibagué, la Universidad del Valle y la Universidad del Magdalena.

Un tercer aspecto general que se destaca es el hecho de que algunas entidades no mencionan el proceso de gestión del cambio como tal, sino que lo asocian a los planes de mejoramiento, como es el caso de la Universidad de Cundinamarca, la Universidad del Tolima, la Universidad de Pamplona y la Universidad Tecnológica de Pereira, cuyos sistemas de gestión explícitamente asumen los cambios como oportunidades de mejora y no como cambios organizacionales que requieran un tratamiento o procedimiento singular.

Aspectos específicos destacados de los procesos de gestión del cambio

Planificación, monitoreo y evaluación

Todos los modelos presentados al inicio del documento y los procedimientos de gestión de cambio de las universidades contemplan una etapa inicial previa al inicio de las acciones que afrontan los cambios. Referidas al diagnóstico de la situación inicial, se observan la identificación y el análisis de los cambios,

la valoración de los impactos potenciales y el diseño de planes de acción en los cuales se estipulan los actores responsables, tiempos, recursos y sistemas de seguimiento y evaluación.

Es claro que toda propuesta de un modelo de gestión del cambio debe incorporar la mayor y mejor cantidad de herramientas de diagnóstico posible, antes de dar paso a la formulación e implementación de los planes de acción frente a las necesidades de cambio identificadas. Del mismo modo, es importante tener en cuenta que la planificación no es una etapa separada o aislada del seguimiento y la evaluación, pues están estrechamente relacionadas. La definición de indicadores, metas, resultados esperados e impactos tempranos (como los propuestos por Kotter) son parte de la planeación de la gestión del cambio.

Seguridad y salud en el trabajo

La gestión de la seguridad y la salud en el trabajo es una labor que está marcada por el cambio continuo. A raíz del Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 del Ministerio del Trabajo, toda entidad en Colombia debe implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), teniendo en cuenta el número de trabajadores y la actividad económica en que se desempeña.

Por su parte, la norma ISO 45001:2018 plantea en el numeral 8.1.3 los requisitos asociados a tareas que inducen la gestión de los cambios, la actualización y la adaptación a las condiciones internas y externas cambiantes. Estos requisitos contemplan, entre otros, los siguientes asuntos:

- Nuevos productos, servicios y procesos o cambios en productos, servicios y procesos existentes, lo cual afecta los lugares, la organización, las condiciones, los equipos y la fuerza de trabajo.
- Cambios que se producen en el marco legal.
- Cambios en información sobre riesgos de enfermedades y accidentes de trabajo.
- Cambios en conocimiento y tecnología.

Las organizaciones deben revisar y analizar las consecuencias de los cambios que se dan de forma intencionada y no intencionada, para tomar medidas frente a los posibles efectos adversos. Desde esta óptica, uno de los objetivos del proceso de gestión del cambio es mejorar la seguridad y la salud, previniendo los riesgos que pueden generar los cambios en el entorno laboral.

Como lo ejemplifican algunas universidades, la participación del COPASST o de los líderes de SST de las entidades debe proponerse desde el inicio del proceso de gestión del cambio, cuando se realiza el análisis de los factores externos e internos, se identifican los cambios y se planifican las acciones a desarrollar.

Gestión del riesgo

La aparición o inducción de cambios en las organizaciones implica diferentes tipos de riesgo, por ello, la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo tiene que ser proactiva y articulada con la evaluación de los riesgos, como lo señalan algunas universidades que incorporan la identificación y valoración de riesgos desde el comienzo del proceso de gestión del cambio, cuando se analizan

los factores del entorno y se exploran los posibles efectos de los cambios en la organización.

En ese sentido, algunos de los procedimientos que tienen en común la gestión de la SST y la gestión del riesgo con la gestión del cambio en las organizaciones son los siguientes (ver la Figura 15):

Figura 15. SST y gestión del riesgo

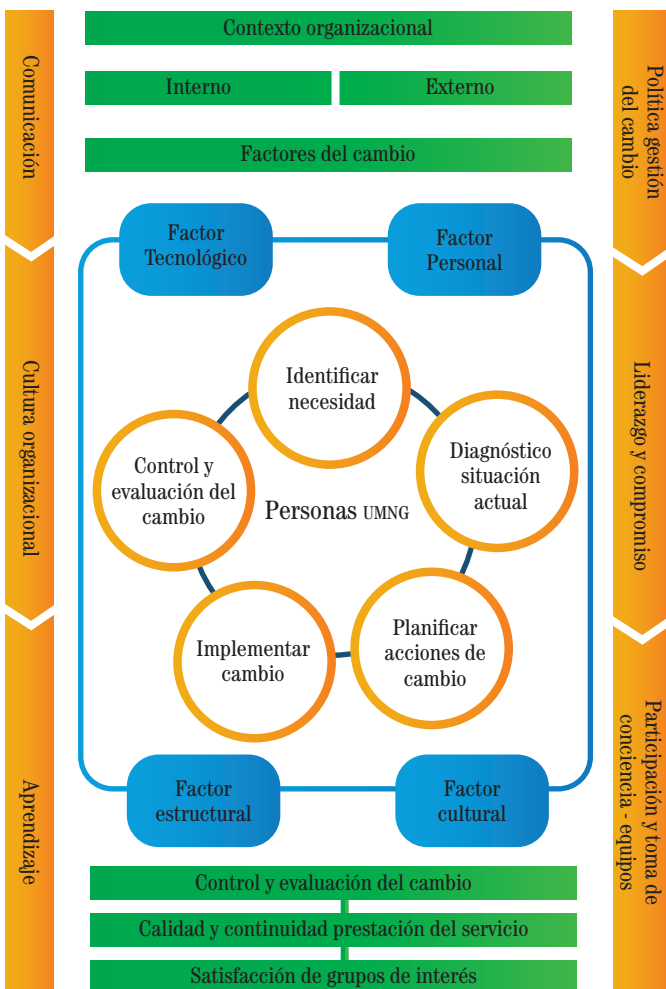


Modelo ajustado de gestión del cambio en la UMNG

Modelo actual de gestión del cambio en la UMNG

En primer lugar, antes de señalar los aspectos que se pueden incorporar para mejorar el modelo de gestión del cambio de la UMNG, es importante destacar que esta universidad es la única que incluye un modelo de gestión del cambio, además de un procedimiento lógico y ordenado en el marco de su sistema de gestión de calidad. Dicho modelo de gestión del cambio se presenta en la Figura 16.

Figura 16. Modelo de gestión del cambio UMNG



El modelo parte de la premisa del cambio continuo del contexto interno y externo de la UMNG, lo cual fundamenta el funcionamiento constante de los procedimientos institucionales de análisis sectorial y posición estratégica de la universidad.

Identificados los factores de cambio y sus implicaciones en cuatro dimensiones (tecnológica, personal, estructural y cultural), se da inicio al proceso de gestión del cambio, cuyas principales actividades son las siguientes:

- Identificación del cambio (para acción proactiva/reactiva).
- Diagnóstico de la situación actual.
- Planificación de acciones del cambio (formato: planificación del cambio).
- Implementar el cambio (incluye evaluación de peligros e impactos).
- Realizar el control y la evaluación de los cambios.
- Balance y análisis del cambio implementado (impacto y beneficios).
- Socialización de resultados a grupos de interés.

Del mismo modo, el modelo establece que el cumplimiento de las fases del cambio en la universidad hace necesario incluir los siguientes aspectos transversales y permanentes durante todo el proceso:

- motivación y liderazgo,
- equipo de trabajo,
- comunicación,

- cultura,
- aprendizaje.

En segundo lugar, se destaca también que la UMNG es una de las pocas entidades que define una política de gestión del cambio propiamente dicha, en cuya formulación se alude explícitamente el análisis del contexto de la organización, el ciclo de planeación, el monitoreo y la evaluación, además de la necesaria interrelación con el sg-sst y el sistema de gestión ambiental de la entidad. Esta política está formulada del siguiente modo:

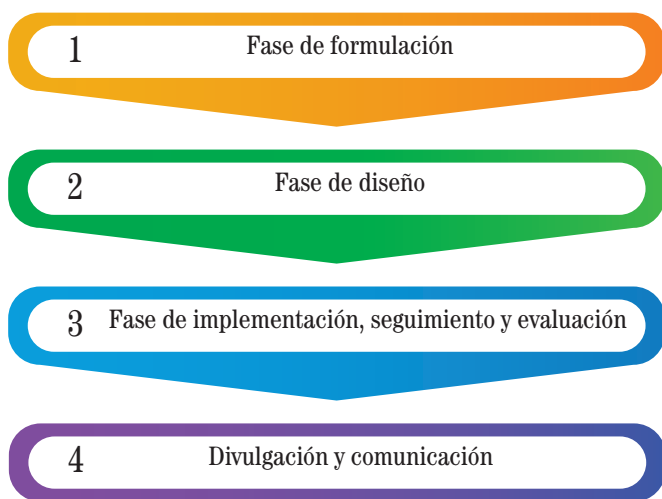
La Universidad Militar Nueva Granada se compromete a gestionar los cambios estratégicos de forma planificada y sistemática, analizando permanentemente el contexto organizacional y realizando seguimiento y evaluación permanente a los cambios planificados e implementados, a fin de garantizar la calidad y continuidad de la prestación del servicio educativo, el cuidado del ambiente y la salud y seguridad de los grupos de interés.

En tercer lugar, la política de gestión del cambio en la UMNG contempla un proceso lógico y ordenado que se acompaña de elementos contemplados por los diferentes modelos teóricos de gestión del cambio, presentados en la primera parte del documento, referidos al empoderamiento del recurso humano de la entidad, la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación.

Ajustes al modelo de gestión del cambio de la UMNG

Para ajustar el modelo de gestión del cambio de la UMNG, resulta útil tomar en consideración algunos aspectos relevantes de las diferentes fases que plantean los modelos y enfoques conceptuales expuestos al inicio del documento (ver la Figura 17).

Figura 17. Fases del modelo de gestión del cambio



Fase de formulación

En esta primera fase se realiza el análisis de la situación o necesidad de cambio y se identifican las áreas involucradas que se verán influenciadas por el cambio. Como lo plantea el modelo

actual, el cambio puede generar un impacto organizacional diferencial, salvo que se trate de un cambio en el SGC o en el SG-SST. En el análisis de la situación de cambio se incluye la valoración de los riesgos potenciales y la coyuntura organizacional, dado que la UMNG cuenta con una nueva carta de navegación, a saber, el Plan de Desarrollo Institucional que requiere el apoyo de toda la institución, con énfasis diferenciados por área o unidad académico-administrativa.

La identificación de las áreas de transformación prioritarias permite tener claridad sobre las probabilidades de éxito, los riesgos y las audiencias a las que debe dirigirse el plan de comunicación, así como el uso de los instrumentos de gestión con los que ya cuenta la universidad (evaluaciones del desempeño organizacional, estudios sobre el ambiente organizacional, análisis de contexto y direccionamiento estratégico).

Fase de diseño

Apoyados en la propuesta clásica de Lewin, esta fase tiene como objetivo estimular la reflexión crítica sobre las actividades de la organización que deben cambiar para generar la expectativa de mejoramiento. Esta fase engloba por lo menos tres actividades que recogen los aportes de Kotter:

- Creación de insatisfacción con el estado actual y promoción de la reflexión crítica sobre el funcionamiento organizacional.
- Generación de alternativas y empoderamiento de las unidades académicas o administrativas involucradas, para evitar que la reflexión crítica se traduzca en pesimismo o frustración.

- Desarrollo/afianzamiento de la visión de la organización traduciendo a un lenguaje sencillo e inspirador el planteamiento que se plasma en el Plan de Desarrollo Institucional.

Operativamente, esta fase puede consistir en realizar conferencias, sesiones de entrenamiento, cursos o talleres, distribución de material virtual e impreso, mediante el cual se divulguen las concepciones sobre la organización y su entorno. Debe concluir con la forma en que la visión se traduce en metas o resultados concretos. Esto servirá de insumo para definir las victorias tempranas (Kotter, 1995) que sustentarán la confianza en el proceso de cambio.

El propósito es la elaboración de los marcos técnicos y metodológicos de las diferentes iniciativas de cambio desde las diferentes unidades académico-administrativas, apoyándose en los actuales formatos de planificación y gestión del cambio con que cuenta la universidad. La Alta Dirección puede definir y ajustar los objetivos de acuerdo a los propósitos misionales y generar una sinergia entre las estrategias de implementación, considerando la gradualidad de la transición.

Esta fase incluye el aporte del conocimiento experto de cada área de transformación, con la participación de representantes de la organización de diferentes niveles. Si bien este paso puede prolongar la duración de los proyectos, es necesario, dado que permite conocer e integrar los puntos de vista de los diversos colaboradores. Es decir, plasma la propuesta de Kotter de ir generando un ejército de voluntarios que apoyan las iniciativas y del

modelo ADKAR, referentes al empoderamiento de los diferentes líderes de las unidades académico-administrativas y del talento humano que tienen a su cargo.

Como efecto de lo anterior, se propicia el compromiso del talento humano y la identificación tanto de agentes de cambio como de las resistencias dentro de la organización. Actualmente, la universidad cuenta con un proceso y formatos específicos que se apoyan en el enfoque de solución de problemas e investigación en acción, los cuales permiten estimar la factibilidad, las variables intervinientes y los costos asociados a las actividades planteadas.

En esta fase de diseño es importante la interacción entre los actores clave del cambio, por lo tanto, esta fase puede concluir con la generación de compromisos y consensos con respecto a los resultados esperados, a las victorias tempranas y a la divulgación de los proyectos elaborados.

Fase de implementación, seguimiento y evaluación

En esta fase se ponen en marcha las decisiones de transformación planteadas y aprobadas en cada unidad académica o administrativa involucrada. Esta fase requiere tener presente que la planificación, el seguimiento y la evaluación van de la mano, no son ruedas sueltas ni momentos separados del proceso. La valoración continua del funcionamiento de los cambios es lo que permite realizar las correcciones necesarias sobre la marcha.

El componente de evaluación requiere un apoyo emocional y motivacional, que se puede reforzar con la divulgación de las victorias tempranas y su visibilización (celebración) desde la Alta Dirección, para incentivar a los miembros de la organización a construir un significado colectivo y compartido de confianza en el cambio.

El momento de evaluación tiene como fin valorar el impacto del cambio sobre el desempeño organizacional, pero es momento de aprendizaje. En primer lugar, porque un proceso de cambio resalta cómo es realmente el funcionamiento de la organización, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo podría proyectarse hacia el futuro. En ese sentido, las experiencias de cambio son momentos únicos para aprender sobre la dinámica real de las organizaciones y brindar el sustento para definir la forma en que se materializan los principios de la mejora continua de la universidad.

Divulgación y comunicación

Esta fase se refiere a un componente transversal de sensibilización y comunicación que se debe aplicar a lo largo de todo el proyecto, pero sobre todo en los procedimientos que implican la gestión del cambio. En la hoja de ruta y las herramientas de gestión del cambio que se presentan en el documento adjunto se detallan las pautas para la elaboración del plan de comunicación del proceso de cambio.

Referencias

- Almaraz Menéndez, F., Maz Machado, A. y López Esteban, C. (2017). Análisis de la transformación digital de las Instituciones de Educación Superior. Un marco de referencia teórico. *EDMETIC*, 6(1), 181-202. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v6i1.5814>
- Araya, S. V. y Orellana, R. X. (2018). Representaciones de docentes universitarios respecto de las TIC en la acción práctica: Algunas claves para el diseño de instancias formativas. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 2(2), 45-59. https://doi.org/10.21703/rexe.Especial3_201845584
- Brouwers, A., Tomic, W. y Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17-39. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.103>
- Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255-272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Caruth, G. y Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. *Turkish Online*

Journal of Distance Education, 14(2), 12-21. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1013799.pdf>

Clarke, J. S., Ellett, C. D., Bateman, J. M. y Rugutt, J. K. (2006). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research. Proceedings of the Association for the Study of Higher Education Meeting, 21.

Kübler-Ross. (2016). *Sobre el duelo y el dolor* (S. Guinu, Trad., 1ª. ed.). Luciérnaga. (2006).

Duarte Hablutzel, M. (2020). Gestión del Cambio Organizacional [trabajo de grado, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Folkers, D. A. (2005). Competing in the marketplace: Incorporating online education into higher education - An organizational perspective. *Information Resources Management Journal*, 18(1), 61-77. <https://doi.org/10.4018/irmj.2005010105>

Ford, J. D. y Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>

- Gonsiewski, M. (2014). *Resistance to change. Teacher variables that may influence the acceptance*. [Tesis de maestría, Graduate School Appalachian State University]. https://libres.uncg.edu/ir/asu/f/Gonsiewski,%20Matthew_2014_Thesis.pdf
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation. A manifest for business revolution*. Harper Collins Publishers.
- Ibrahim, A., Al-Kaabi, A. y El-Zaatrari, W. (2013). Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(3), 25-36. <https://doi.org/10.5861/ijrse.2013.254>
- Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan*. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1942). La teoría del campo y el aprendizaje [conferencia]. *Sociedad Nacional para el Estudio de la Educación, Estados Unidos de América*. <http://novahia.pbworks.com/f/4+Lewin%5B1%5D.+La+teor%C3%ADa+del+campo+y+el+aprendizaje.pdf>
- Macías, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica en instituciones de Educación Superior. *Palermo Business Review*, (13), 51-72. <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1658>

Palmer, I., Dunford, R. y Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw-Hill Education.

Per, D. (2004). *School development: Theories and strategies*. Continuum International USA Publishing Group.

Ramírez, M. R. (2021). Transformación digital en las universidades: Proceso en épocas de covid-19. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 593-602.

Snyder, R. (2017). Resistance to Change among Veteran Teachers: ProvidingVoice for More Effective Engagement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 12(1), 1-14.

TeleSemana.com. (2014, 13 de octubre). Telefónica presenta los resultados de su Global Millennial Survey de 2014. *Telesemana.com*. <https://www.telesemana.com/future-com/2014/10/13/a-geracao-do-milenio-esta-otimista-focada-em-suas-carreiras-e-pronta-para-assumir-o-controle-do-seu-proprio-futuro/>

Unesco, IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

Wong, Q., Lacombe, M., Keller, R., Joyce, T. y O'Malley, K. (2019). *Leading change with ADKAR*. *Nursing Management*, 50(4), 28-35. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000554341.70508.75>

