



Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Marcela María Villa Patiño

ASESOR

Dra. Ileana Gloria Pérez Vergara

Dra. Ana Diez-Gaviria

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Villa Patiño, Marcela M (2025). Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025. Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Modelo de Gestión Estratégica y Ambidiestrismo Organizacional

La presente investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA UI, durante el proceso de acreditación internacional con *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP entre 2022 y 2025, atendiendo a las limitaciones en la capacidad para integrar la explotación de capacidades existentes y la exploración de nuevas prácticas organizativas, representando una debilidad en su modelo de gestión estratégica. La investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo del ambidiestrismo organizacional para generar capacidades dinámicas institucionales. La hipótesis se establece en que la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo del ambidiestrismo permite generar capacidades dinámicas que fortalecen la preparación institucional frente a procesos de acreditación internacional. El estudio se enmarca en la línea de investigación de Gestión Gerencial y Corporativa, bajo un enfoque mixto con diseño de investigación-acción. Los datos se obtuvieron en reuniones, entrevistas y encuestas aplicadas a actores estratégicos, tácticos y operativos. Los resultados demostraron que el equilibrio entre prácticas de exploración e innovación, junto con los procesos existentes, permitió reconfigurar la gestión organizacional. Se identificaron tres capacidades clave: identificar oportunidades, aprovecharlas y transformar estructuras internas, que, articuladas por un liderazgo transformacional, innovación educativa, transformación digital, resiliencia institucional y gestión del conocimiento, fortalecieron la preparación de la Facultad para alcanzar estándares internacionales. Es así como, esta propuesta aporta al ámbito académico y al organizacional, representando una alternativa viable y replicable para otras IES.

Palabras clave: *ambidiestrismo organizacional, capacidades dinámicas, gestión estratégica, acreditación internacional, educación superior.*

Abstract.

Strategic Management Model and Organizational Ambidexterity

This research was carried out at the Faculty of Administrative and Economic Sciences (FCAE) of the Tecnológico de Antioquia IU (TdeA UI) during the international accreditation process with the Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP) between 2022 and 2025, addressing limitations in the ability to integrate the exploitation of existing capabilities and the exploration of new organizational practices, which represents a weakness in its strategic management model. The research aims to propose a strategic management model based on the development of organizational ambidexterity to generate dynamic institutional capabilities. The hypothesis is that the implementation of a strategic management model based on the development of ambidexterity allows for the generation of dynamic capabilities that strengthen institutional preparedness for international accreditation processes. The study is part of the Management and Corporate Management line of research, using a mixed approach with action research design. Data were obtained from meetings, interviews, and surveys applied to strategic, tactical, and operational actors. The results showed that the balance between exploration and innovation practices, together with existing processes, allowed for the reconfiguration of organizational management. Three key capabilities were identified: identifying opportunities, taking advantage of them, and transforming internal structures, which, articulated by transformational leadership, educational innovation, digital transformation, institutional resilience, and knowledge management, strengthened the Faculty's preparation to achieve international standards. Thus, this proposal contributes to the academic and organizational spheres, representing a viable and replicable alternative for other HEIs.

Keywords: organizational ambidexterity, dynamic capabilities, strategic management, international accreditation, higher education.

Agradecimientos.

Con gratitud infinita presento estas palabras a Dios, por ser mi fuente de vida, sabiduría y fortaleza, así como a mi Virgencita de Guadalupe, a mi San José y a mis Angelitos del cielo por ser mis guías constantes en este camino de aprendizajes, desafíos y crecimiento personal y profesional. A Ustedes les encomiendo este logro que representa más que un título, un propósito cumplido desde la fe, la constancia y la entrega.

A mi amado esposo, compañero incondicional de vida, gracias por amarme tanto, por tu paciencia y comprensión, tu apoyo ha sido un motor que me impulsó a seguir adelante.

A mis Padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina, la exigencia, la educación y la superación, por sus oraciones y por su amor infinito.

A mi Hija, por ser mi otro motor de motivación y sentimiento de orgullo, por tus comentarios graciosos y tu mirada llena de amor y satisfacción por mi proceso académico.

A mis Hermanos y mi a Tío por su cercanía, amor y palabras de aliento en cada etapa, por manifestarme de igual manera ese orgullo hacia todo lo que estaba haciendo y lo que representaba.

A mi Jefe, el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU TdeA el Doctor José Albán Londoño Arias, gratitud inmensurable por su liderazgo, por su respaldo y apoyo constante e incondicional, por su motivación hacia mi proceso; gracias por creer en mí y por facilitar cada paso de este proyecto con generosidad y convicción.

Agradezco profundamente a mi asesora de tesis de la Universidad de Investigación e Innovación de México UIIX la Doctora Ileana Gloria Pérez Vergara, por su orientación rigurosa, sus observaciones certeras y su compromiso académico, que enriquecieron sustancialmente este trabajo investigativo, mi vida personal, profesional y académica. Así mismo, a mi asesora personal la Doctora Ana Diez-Gaviria, por acompañarme con generosidad, visión crítica y apoyo continuo, siendo luz en medio de la complejidad del proceso.

A todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su conocimiento, tiempo y disposición a la construcción de este camino doctoral, les manifiesto mi gratitud perenne. Este logro también es de Ustedes.

Dedicatorias.

Dedico este trabajo a Dios, principio y fin de todo lo que soy, a la Virgencita de Guadalupe, a San José y a mis Angelitos del cielo por sostenerme en su amor infinito y darme la fortaleza para no rendirme.

A mi esposo, por ser mi refugio en las tormentas, mi alegría en los logros y mi compañía leal en cada paso. Gracias por creer en mí incluso cuando mis fuerzas flaqueaban. Este logro es también tuyo.

A mi hija, luz de mi vida, fuente de mi inspiración constante y razón profunda para seguir construyendo caminos de crecimiento y apertura. Que este ejemplo le sirva para soñar en grande y luchar con amor como siempre se lo he enseñado.

A mis padres, cuya entrega, ejemplo, oraciones y amor incondicional sembraron en mí las raíces del esfuerzo, la disciplina, la exigencia y el compromiso.

A mis hermanos, con quienes comparto la esencia de mi historia y el valor de la unidad familiar al igual que a mi Tío, gracias por su presencia, afecto y palabras de orgullo que vivificaron mi ánimo.

A mis Asesoras y a quienes me han acompañado activamente, en silencio, con una oración, una palabra de aliento o una mirada comprensiva, gracias por hacerme sentir que no caminaba sola.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
Capítulo 1. Proyección de la investigación.....	16
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	18
1.2. Planteamiento del problema.....	19
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	23
1.4. Justificación.....	24
1.5. Objeto de estudio.....	25
1.6. Campo de acción.....	26
1.7. Objetivos.....	26
1.7.1. Objetivo General.....	26
1.7.2. Objetivos específicos.....	26
1.8. Hipótesis.....	27
1.9. Alcance temático.....	28
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	30
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.....	31
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).	31
2.2. Marco Teórico.....	50
2.3. Marco Conceptual.....	53

2.4. Marco Contextual.....	56
2.5. Marco Legal y Normativo.....	58
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....	65
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.....	65
3.2.1. <i>Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.</i>	72
3.2.2. <i>Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.</i>	77
3.2.3. <i>Determinación de la muestra y su criterio de selección.</i>	79
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).....	82
3.4. Aplicación de los instrumentos.	87
3.5. Procesamiento de la información.	89
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	97
3.7. Redacción de resultados y discusión.....	125
Capítulo IV: Propuesta de Transformación.....	134
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	135
4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación.....	141
4.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.....	146
CONCLUSIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	168

Índice de figuras.

Figura 1 Evolución de publicaciones sobre ambidiestrismo y capacidades dinámicas (1997-2024).....	36
Figura 2 Documentos publicados por país o territorio (1997-2024).....	37
Figura 3 Publicaciones Países de Latino América	38
Figura 4 Ambidiestrismo y capacidades dinámicas por áreas temáticas (2024).....	38
Figura 5 Análisis del mapa temático sobre ambidiestrismo y capacidades dinámicas ...	40
Figura 6 Enlaces de coocurrencia de términos en artículos referentes a capacidades dinámicas	43
Figura 7 Enlaces de coocurrencia de términos en artículos referentes a ambidiestrismo organizacional	45
Figura 8 Mapa de colaboración entre países en publicaciones científicas.....	48
Figura 9 Articulación teórica entre capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional para la acreditación internacional.	52
Figura 10 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS ONU (2015) articulados al Plan de Desarrollo del T de A</i>	62
Figura 11 <i>Objetivos Estratégicos Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Tecnológico de Antioquia IU (2021-2026)</i>	63
Figura 12 Ciclos de intervención reflexión y cambio	74
Figura 13 Línea de tiempo del trabajo de campo.....	84
Figura 14 Mapa de Red de Códigos generada en ATLAS.ti	91
Figura 15 Red Completa de conexiones entre códigos y documentos en ATLAS.ti.....	92

Figura 16 Nube de palabras: análisis de los resultados de los datos obtenidos generada en ATLAS.ti.....	98
Figura 17 Gráfica <i>Sankey</i> general del sistema de codificación.....	100
Figura 18 Gráfica <i>Sankey</i> dimensión <i>sensing</i> identificación de oportunidades.....	101
Figura 19 Gráfica <i>Sankey</i> dimensión <i>seizing</i> aprovechamiento de oportunidades	103
Figura 20 Gráfica <i>Sankey</i> dimensión <i>transforming</i> transformar recursos	105
Figura 21 Nivel de estudios	108
Figura 22 Rango de edad	109
Figura 23 Rol en el TdeA.....	110
Figura 24 Identificación de cambios e innovaciones.....	111
Figura 25 Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional	112
Figura 26 Acciones orientadas a la mejora continua	113
Figura 27 Agilidad en la toma de decisiones en la FCAE	114
Figura 28 Impacto del proceso de acreditación internacional.....	115
Figura 29 Rango de edad estudiantes FCAE	117
Figura 30 Programa académico al que pertenece el estudiante	118
Figura 31 Nivel académico al que pertenece	119
Figura 32 Identificación de cambios e innovaciones.....	120
Figura 33 Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional	121
Figura 34 Acciones orientadas a la mejora continua	122

Figura 35 Agilidad en la toma de decisiones en la FCAE	123
Figura 36 Impacto del proceso de acreditación internacional.....	124
Figura 37 Modelo de gestión estratégica para generar capacidades a través del ambidiestrismo GEGCA	136
Figura 38 Resultados de la validación del modelo GEGCA por parte de pares académicos	150
Figura 39 Aprobación general modelo por parte de los pares académicos.....	151

Índice de tablas.

Tabla 1 Tabla comparativa de prácticas entre ACBSP y CNA.....	20
Tabla 2 Evolución histórica del objeto de estudio: capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional	33
Tabla 3 Relación de términos clave asociados al ambidiestrismo y a las capacidades dinámicas, búsqueda en SCOPUS	35
Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i>	67
Tabla 5 Resultados del cálculo de la muestra para las encuestas.....	80
Tabla 6 Cronograma de acciones del trabajo de campo.....	82
Tabla 7 Resumen Aplicación de Instrumentos.....	89
Tabla 8 Libro de códigos de entrevistas y encuestas	95
Tabla 9 Tabla de frecuencias de las categorías asociadas al cumplimiento normativo generada en ATLAS.ti	99
Tabla 10 Triangulación entre los resultados obtenidos.....	129
Tabla 11 Fases operativas del modelo GEGCA.....	145
Tabla 12 Sistema de medición y evaluación de la gestión estratégica del modelo GEGCA	148

Índice de Anexos.

Anexo A <i>Guía para reuniones participativas</i>	168
Anexo B Guía de entrevista semiestructurada	170
Anexo C Cuestionario para docentes (escala tipo Likert)	172
Anexo D Cuestionario para estudiantes (escala tipo Likert)	175
Anexo E Consolidado reuniones acreditación internacional	178
Anexo F Cuestionario para validación modelo GEGCA (escala tipo Likert)	182

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las Instituciones de Educación Superior (IES) han enfrentado transformaciones estructurales, tecnológicas y culturales que les exigen redefinir sus modelos de gestión para alcanzar estándares de calidad y sostenibilidad. En este contexto volátil y de aumento de la competitividad global, la presente tesis doctoral se establece como una propuesta pertinente y estratégica que busca fortalecer las capacidades organizacionales de las IES mediante el desarrollo de modelos de gestión ambidiestros y dinámicos, especialmente en escenarios de acreditación internacional.

La investigación se enmarca en la Línea de Investigación I: Gestión Gerencial y Corporativa del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), aportando a la comprensión y transformación de las prácticas organizacionales en la educación superior pública. En particular, se aborda el proceso de acreditación internacional liderado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE) del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA IU), en Medellín, Colombia, durante el periodo 2022–2025. Este proceso, acompañado por la agencia *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, implicó un despliegue institucional que exigió a la Facultad responder con innovación, liderazgo, gestión del conocimiento y resiliencia.

Es así como la presente la tesis propone un modelo de gestión estratégica orientado a fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional. Esta propuesta responde a una necesidad concreta, superar las limitaciones de los enfoques tradicionales de calidad centrados exclusivamente en la eficiencia, incorporando dimensiones de exploración, transformación e integración de aprendizajes. El análisis del caso de estudio demuestra cómo la integración de prácticas ambidiestras puede habilitar la reconfiguración institucional necesaria para cumplir estándares internacionales sin perder la identidad y la función pública de la educación.

En cuanto a los antecedentes de investigación, se destacan contribuciones teóricas clave como las formuladas por Teece, Pisano y Shuen (1997) en la teoría de las capacidades dinámicas, y por Tushman y O'Reilly (1996) en el desarrollo del ambidiestrismo organizacional. A nivel latinoamericano, la literatura reciente evidencia un crecimiento

del interés en estas temáticas, aunque con escasa aplicación directa en procesos de acreditación en IES, lo que refuerza la novedad y pertinencia de la presente propuesta. Además, se incorporan estudios actualizados de los últimos cinco años, tanto nacionales como internacionales, que abordan los desafíos estratégicos de las universidades públicas ante procesos de aseguramiento de calidad global (Heaton et al., 2023; Guerrero & Menter, 2024; Kalebar, 2024).

Esta tesis se establece en cuatro capítulos. El Capítulo 1 presenta la proyección de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, la hipótesis y el alcance temático. El Capítulo 2 despliega los fundamentos teóricos referenciales, abarcando el estado del arte, el marco teórico, conceptual, contextual y normativo. El Capítulo 3 refiere el enfoque metodológico de investigación-acción con diseño mixto y exhibe los hallazgos obtenidos mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, con énfasis en la redacción y discusión de resultados. Posteriormente, el Capítulo 4 expone la propuesta de transformación: el Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA, el cual se define en torno a las capacidades de identificar, aprovechar y transformar, movilizándolo liderazgo, innovación, resiliencia, gestión del conocimiento y transformación digital como dimensiones clave para alcanzar un desempeño organizacional sostenible.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

El Capítulo 1 de esta tesis doctoral presenta el paradigma global en el que operan las Instituciones de Educación Superior (IES) las cuales requieren procesos de transformación organizacional que sean capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en contextos caracterizados por una complejidad creciente y cambios rápidos. En este marco, la presente investigación se sitúa en la Línea de Investigación I: Gestión Gerencial y Corporativa del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), línea que dirige sus iniciativas hacia estrategias organizacionales innovadoras, en este caso en particular, estrategias destinadas a mejorar la eficacia de la educación superior.

Es así como, a través de una revisión de las fuentes documentales pertinentes, se reconocen casos que identifican la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior (IES) implementen marcos estratégicos adaptativos que integren las capacidades tanto para la explotación como para la exploración organizacional, en consonancia con la construcción teórica de la ambidestreza organizacional articulada por Tushman y O'Reilly (1996), junto con el desarrollo de capacidades dinámicas según lo postulado por Teece, Pisano y Shuen (1997). Estas perspectivas teóricas indican que las Instituciones de Educación Superior (IES) que logran con éxito un equilibrio simultáneo entre la eficiencia operativa y la innovación estratégica están más predisuestas a adaptarse y prosperar durante los momentos de volatilidad e incertidumbre, como la obtención de la acreditación internacional.

Ahora bien, en cuanto al entorno investigativo este se sitúa en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia (TdeA IU), ubicado en Medellín, Colombia. Entre el periodo 2022 al 2025, esta facultad se enfrenta al importante desafío de establecer su posición internacional mediante el cumplimiento de los estándares de acreditación exigidos por el Consejo de Acreditación de Escuelas y Programas de Negocios, *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP.

Dentro de este orden de ideas y tomando una perspectiva macro, se identifica la existencia de una tendencia mundial entre las Instituciones de Educación Superior (IES)

hacia el aseguramiento de la calidad, el fomento de la internacionalización académica y el fortalecimiento las capacidades organizativas estratégicas (Altbach y Knight, 2007). A nivel micro, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, se evidencia la necesidad de reforzar los mecanismos de innovación, liderazgo estratégico, gestión del conocimiento y resiliencia organizacional para abordar de manera eficaz los desafíos asociados con el proceso de acreditación internacional.

Por lo tanto, los problemas recurrentes que se identifican a través del análisis del contexto práctico abarcan deficiencias en la gestión del conocimiento institucionalizado, utilización mínima de las capacidades internas existentes, así como limitaciones en la identificación de nuevas oportunidades de mejora continua. Lo anterior, configura la situación problemática que da lugar a la presente tesis doctoral: la insuficiente capacidad institucional para integrar de manera competente los procesos de explotación y exploración que facilitan la gestión estratégica para el logro de la acreditación internacional.

Esta situación presenta un escenario aparentemente paradójico, a pesar de que la Facultad exhibe fortalezas pronunciadas a nivel local, se enfrenta a importantes desafíos para convertir estas fortalezas en ventajas competitivas sostenibles en contextos de evaluación internacionales, una situación que parece inexplicable teniendo en cuenta las iniciativas institucionales anteriores. Esta incongruencia representa la esencia del dilema de la investigación, cuya comprensión y examen son cruciales para la formulación de un marco de gestión estratégica que facilite el fortalecimiento de capacidades dinámicas mediante el cultivo de la ambidestreza organizacional.

En consecuencia, este capítulo delinea la investigación desde un punto de vista propositivo, sintetizando los antecedentes contextuales, los desafíos y los objetivos que orientan la investigación.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La presente investigación se enmarca en la Línea de Investigación I: Gestión Gerencial y Corporativa del Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). Esta línea se orienta al desarrollo de enfoques estratégicos y prácticas gerenciales innovadoras que respondan a los retos actuales de las organizaciones, particularmente aquellas del sector educativo superior.

La vinculación de la investigación con esta línea obedece a la necesidad de proponer un modelo de gestión estratégica que responda a los desafíos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior, tales como la transformación digital, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, la necesidad de liderazgo estratégico y resiliente, la articulación efectiva entre dependencias académicas y administrativas, y la consolidación de una gestión del conocimiento orientada al mejoramiento continuo. De esta manera, la presente tesis doctoral se orienta a la comprensión y aplicación de mejores prácticas empresariales y académicas, enfocadas en la toma de decisiones estratégicas, que favorezcan el aseguramiento de los resultados esperados en términos de calidad y competitividad institucional.

En este sentido, el ámbito de estudio se articula con el desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas organizacionales, que permitan fortalecer la gestión estratégica mediante la incorporación de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional. Esta perspectiva se fundamenta en un enfoque propositivo, que busca no solo explicar las brechas existentes entre lo esperado y lo logrado en los procesos de acreditación, sino también ofrecer alternativas viables de mejora, basadas en evidencia empírica, reflexión crítica y acción estratégica.

En suma, la presente tesis doctoral se articula directamente con la Línea de Investigación I Gestión Gerencial y Corporativa, al establecer cómo el ambidiestrismo organizacional como capacidad dinámica puede ser factor clave para aprovechar los procesos de acreditación internacional en las Instituciones de Educación Superior (IES). Además, propone estrategias que abordan directamente los problemas del contexto, como el liderazgo transformacional, la integración de stakeholders y la innovación en la gestión

gerencial. En concordancia con estas premisas, la tesis doctoral contribuye teóricamente al campo de la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES), y ofrece soluciones prácticas adaptadas a las exigencias actuales. Este enfoque interdisciplinario asegura que las Instituciones de Educación Superior (IES) puedan cualificar su estrategia organizacional y avanzar satisfaciendo las demandas vigentes, maximizando su impacto en el desarrollo socioeconómico y cultural de su región.

1.2. Planteamiento del problema.

En las últimas décadas, las Instituciones de Educación Superior (IES) han enfrentado crecientes desafíos derivados de transformaciones profundas en los contextos económicos, sociales y tecnológicos. El entorno en el que operan estas organizaciones se ha descrito como VUCA, es decir, volátil, incierto, complejo y ambiguo (Moura et al., 2023). Este entorno presiona a las Instituciones de Educación Superior (IES) a replantear sus modelos organizativos y a adoptar nuevas formas de gestión que les permitan mantener su relevancia, competitividad y sostenibilidad (Waller et al., 2019; Leih & Teece, 2016).

De igual manera, estos entornos generan presiones continuas sobre los modelos tradicionales de gestión universitaria, exigiendo transformaciones estructurales y estratégicas. La volatilidad de los requisitos sociales y del mercado laboral, la incertidumbre derivada de los cambios tecnológicos y regulatorios, la complejidad de las interacciones entre las partes interesadas internas y externas, y la ambigüedad con respecto a los métodos más eficaces para lograr calidad y competitividad, hacen necesario que las Instituciones de Educación Superior IES desarrollen modelos de gestión más flexibles y adaptativos, capacitados para maniobrar bajo métodos de exploración y explotación de manera simultánea (Bennett & Lemoine, 2014).

En el caso de las Instituciones de Educación Superior IES públicas, como el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria TdeA IU los retos de transformación se agudizan por condiciones estructurales y de entorno que generan tensiones estratégicas, tácticas y operativas. La simultaneidad de marcos normativos nacionales como los del Consejo Nacional de Acreditación CNA con estándares internacionales como los de la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP

(ACBSP, 2023; CNA, 2022), representa para las IES una dualidad de exigencias que en ocasiones no son compatibles ni sinérgicas, lo que genera fragmentación en los enfoques de calidad institucional.

En una aproximación comparativa de estos escenarios se identifican algunas convergencias y divergencias entre los estándares de acreditación nacional e internacional, como se evidencia en la tabla 1:

Tabla 1

Tabla comparativa de prácticas entre ACBSP y CNA

Nivel	Prácticas Comunes	Particularidades ACBSP	Particularidades CNA
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación entre misión, visión y plan estratégico. - Mejora continua. - Participación de grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en estándares globales (<i>Best in Class</i>). - Planificación estratégica con KPIS y cronograma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación contextual y territorial. - Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su impacto social.
Táctico	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de aprendizajes y competencias. - Gestión docente con base en perfil y desempeño. - Indicadores de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación con estándares estructurados y <i>benchmarking</i>. - Ciclos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación por factores: currículo, bienestar, internacionalización. - Seguimiento a resultados de aprendizaje.
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de autoevaluación. - Sistemas de seguimiento académico. - Apoyo a estudiantes y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de rúbricas, tablas y registros de evidencias. - Alta sistematización documental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en evidencias cualitativas. - Validación por pares académicos. - Uso de alertas tempranas.

Nota: Elaboración propia (2025) con base en los lineamientos de la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* (ACBSP, 2023) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2022).

De lo anterior se infiere que, en el aspecto estratégico, el Consejo Nacional de Acreditación CNA enfatiza en el impacto social y territorial del PEI, mientras que la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP antepone el enfoque

en misión con estándares globales. Esta discordancia impide que las decisiones estratégicas se alineen de manera coherente y sostenida en el tiempo, generando una tensión estructural entre pertinencia local e inserción global (Adiatma et al., 2022; ACBSP, 2023).

En el nivel táctico, las Instituciones de Educación Superior IES deben responder simultáneamente a factores como el bienestar, la internacionalización y el currículo flexible (CNA), mientras ACBSP exige prácticas robustas de benchmarking, evaluación de resultados de aprendizaje y mejora continua por ciclos. Esta doble condición genera una fragmentación en la planificación académica y dificulta la consolidación de una cultura organizacional cohesionada (Basuki et al., 2023).

A nivel operativo, la evaluación por parte del CNA prioriza procesos cualitativos y contextualizados, mientras que ACBSP exige sistematización documental rigurosa, evidencia cuantitativa y uso de indicadores comparables internacionalmente. Esta diferencia metodológica genera una carga administrativa duplicada y dificulta la articulación fluida entre sistemas de información, provocando tensiones entre la autoevaluación interna y la rendición de cuentas externa (García-Hurtado et al., 2024).

Particularmente, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia TdeA IU ha desarrollado el proceso de acreditación con la agencia internacional *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, la cual evalúa siete estándares esenciales para las facultades de Administración y Negocios: liderazgo, planeación estratégica, enfoque en estudiantes y stakeholders, resultados de aprendizaje, enfoque docente, currículo y desempeño de la unidad de negocios. No obstante, en el desarrollo de este proceso se ha evidenciado limitaciones en su capacidad institucional para integrar de manera simultánea la explotación de capacidades existentes y la exploración de nuevas prácticas organizativas que favorezcan a la organización para integrar, reconfigurar y movilizar de forma ágil sus competencias internas y externas frente a los desafíos del entorno (Teece, 2007; He & Sun, 2023; Liboni et al., 2023).

En otras palabras, el problema reside tangencialmente en los resultados actuales de desempeño, pero con mayor énfasis en la carencia de mecanismos estratégicos que permitan identificar, aprovechar y transformar las capacidades ya existentes,

articulándolas con los objetivos de largo plazo. Esta situación genera tensiones entre los esfuerzos orientados a la mejora operativa (explotación) y aquellos enfocados en la innovación (exploración), sin lograr una gestión ambidiestra que equilibre ambas dinámicas de manera eficaz. En consecuencia, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia TdeA IU avanza de forma fragmentada, sin lograr consolidar una estrategia sistémica para el fortalecimiento de su posicionamiento internacional.

Si bien el Tecnológico de Antioquia IU cuenta con certificaciones institucionales como la ISO 9001 otorgada por ICONTEC, y la acreditación de Alta Calidad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), estos reconocimientos responden principalmente a estándares de calidad aplicables en el contexto nacional y a la eficiencia operativa, la acreditación internacional mediante la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP representa una oportunidad estratégica para fortalecer la proyección global de la Facultad, al validar sus procesos formativos, administrativos y de gestión bajo estándares reconocidos mundialmente en el ámbito de la educación en las facultades de negocios.

Es así como esta acreditación mejora la reputación institucional y la competitividad académica internacional, e impulsa la innovación curricular, el liderazgo institucional, la gestión del conocimiento, la transformación digital y la resiliencia organizacional la evaluación de resultados de aprendizaje y el relacionamiento con *stakeholders*. Lo anterior, demanda tanto de recursos técnicos, como de una cultura organizacional orientada al cambio y un modelo de gestión que habilite el aprendizaje organizacional continuo (Basuki et al., 2023; ACBSP, 2023).

Es de anotar que, diversos estudios señalan que el desarrollo de capacidades dinámicas entendidas como “la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en entornos cambiantes” (Teece, 2007; He & Sun, 2023; Liboni et al., 2023), es fundamental para lograr estos procesos transformacionales. Sin embargo, la adquisición de estas capacidades requiere condiciones organizativas específicas y, sobre todo, prácticas gerenciales intencionadas que habiliten el cambio (Basuki et al., 2023).

En suma, el problema que enfrenta actualmente la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU no radica en el cumplimiento de ciertos estándares internacionales, sino la ausencia de una arquitectura organizacional basada en capacidades dinámicas, que permita integrar el conocimiento institucional, articular los diferentes niveles organizacionales y generar una estrategia ambidiestra capaz de responder a los desafíos de la acreditación y del entorno educativo global, en tanto armoniza los aspectos estratégicos, tácticos y operativos. Incluso aun estando respaldada por prestigiosas certificaciones internacionales como la NTC ISO 9001, resulta insuficiente para abordar las exigencias de la acreditación internacional de la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, que requiere un énfasis estratégico en la innovación, la adaptabilidad y la transformación organizacional. Por lo tanto, el problema central de esta tesis doctoral se establece bajo la necesidad de implementar un modelo de gestión estratégica basado en el ambidestrismo organizacional, como vía para generar y fortalecer capacidades dinámicas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional sostenible en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU TdeA IU en el marco del proceso de acreditación internacional *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP para el periodo 2022-2025.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

La anterior situación problemática en el contexto de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU se decanta en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál sería el modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo del ambidestrismo organizacional para generar capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional en el periodo 2022-2025?

Para complementar la pregunta de investigación se relacionan las siguientes preguntas, las cuales definen factores que hacen parte integral del problema en estudio:

- ¿Cuál es el nivel actual de desarrollo de las capacidades dinámicas y del ambidiestrismo organizacional en la Facultad durante el proceso de acreditación internacional?
- ¿Qué prácticas institucionales evidencian actividades de exploración y explotación en los procesos estratégicos de la Facultad?
- ¿Qué relación existe entre el desarrollo del ambidiestrismo organizacional y la generación de capacidades dinámicas en el contexto de acreditación internacional?
- ¿Cómo puede diseñarse un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo del ambidiestrismo organizacional para generar capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU durante el proceso de acreditación internacional?

1.4. Justificación.

La presente investigación resulta pertinente y oportuna tanto en el ámbito académico como en el organizacional, en la medida en que aborda una problemática concreta vinculada al logro de la calidad institucional en una IES pública mediante procesos de acreditación internacional. El análisis de las prácticas de ambidiestrismo organizacional permite comprender cómo se articulan los esfuerzos institucionales entre la innovación (exploración) y la consolidación (explotación), generando condiciones para la transformación estructural y funcional de la gestión educativa (Souza & Takahashi, 2019; Favero & Rodrigues da Silva, 2022).

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta al campo de la gestión estratégica y organizacional en el sector educativo, integrando marcos conceptuales como el ambidiestrismo, la transformación organizacional y la sostenibilidad institucional. Autores como Teece (2007), Daft (2018) y Burcharth (2024) han señalado la relevancia de este enfoque para fortalecer la adaptabilidad institucional y la toma de decisiones en contextos complejos.

Es así como la relevancia práctica de esta tesis radica en que puede ofrecer lineamientos estratégicos replicables para otras facultades o instituciones públicas que aspiren a procesos de internacionalización y calidad educativa. Además, su aporte social se concreta en la posibilidad de fortalecer la función pública de las IES mediante una

gestión más innovadora, participativa y orientada a resultados (Basuki et al., 2023; Adiatma et al., 2022).

En términos metodológicos, esta investigación se sustenta en un enfoque cualitativo que permite interpretar los procesos internos de la organización, comprender las experiencias de los actores involucrados y construir una visión comprensiva sobre las condiciones necesarias para avanzar hacia la acreditación internacional (Guerrero & Menter, 2024).

Por último, como investigadora en el campo del ambidestramiento organizacional y las capacidades dinámicas mi tesis contiene un profundo compromiso personal y profesional en fortalecer a las Instituciones de Educación Superior IES para hacer frente a las complejidades que plantea el entorno global, adicional, soy actor activo en todo el proceso de acreditación internacional que realiza la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológica de Antioquia IU (TdeA IU) al ser parte de ella. A su vez, el tema seleccionado aborda el imperativo de ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles que generen ventajas tanto para las instituciones y sus Stakeholders. Además, facilita la integración de conocimientos y experiencias profesionales existentes en un proyecto que tiene la capacidad de transformar la forma en que las IES abordan los procesos de acreditación internacional, generando así una influencia beneficiosa en el sector educativo y en la comunidad en general.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta tesis doctoral lo constituyen las prácticas de ambidestramiento organizacional desplegadas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA IU), durante el desarrollo de su proceso de acreditación internacional ante la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP. Estas prácticas serán analizadas desde la perspectiva de su capacidad para transformar la gestión institucional, en términos de liderazgo, planeación estratégica, participación de actores clave (*Stakeholders*) y mejora continua, componentes esenciales señalados tanto por la literatura académica como por los estándares de calidad internacionales (Souza & Takahashi, 2019; Van Ronzelen Enríquez et al., 2023).

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de este estudio se centra en la gestión estratégica de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU, entendida como el conjunto de decisiones, procesos y prácticas organizacionales orientadas al logro de objetivos institucionales. Específicamente, se aborda el proceso de acreditación internacional como un contexto organizacional complejo en el que confluyen múltiples dimensiones: normativas, académicas, administrativas y sociales (García-Hurtado et al., 2024). El estudio pone énfasis en cómo estas dimensiones se articulan a través de prácticas ambidiestras que permiten integrar la exploración de innovaciones con la explotación de capacidades instaladas (Favero & Rodrigues da Silva, 2022).

1.7. Objetivos.

A continuación, se relacionan los objetivos que guían la presente tesis doctoral

1.7.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión estratégica, que contribuya al fortalecimiento del desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional 2022–2025.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el nivel actual de desarrollo del ambidiestrismo organizacional y de las capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional.
- Examinar la relación entre el desarrollo del ambidiestrismo organizacional y la generación de capacidades dinámicas en el contexto de la acreditación internacional.

- Diseñar un modelo de gestión estratégica fundamentado en prácticas de ambidiestrismo organizacional, a partir de elementos emergentes en el proceso de acreditación internacional.
- Validar el modelo de gestión estratégica propuesto a través del análisis de su pertinencia, aplicabilidad y potencial de impacto en la sostenibilidad institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU.

1.8. Hipótesis.

La tesis doctoral se desarrolla bajo un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar un análisis integral de la problemática, en consecuencia, la hipótesis mantiene elementos de enfoque tanto cuantitativo como cualitativo:

La implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo de ambidiestrismo organizacional permite generar capacidades dinámicas que fortalecen el desempeño institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional ACBSP en el periodo 2022-2025..

Para dar estructura a la hipótesis de la tesis doctoral se toman en cuenta los siguientes aspectos metodológicos:

Desde el enfoque cualitativo, se reconocen elementos tales como “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 7). A través de este enfoque se investiga en detalle la dinámica organizacional, mediante entrevistas semiestructuradas a directivos, docentes y administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU, junto con un análisis documental de las políticas internas, el direccionamiento estratégico de la Facultad y los estándares internacionales de acreditación.

El enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri et al., 2016, p.4). Con este

enfoque se analiza la conexión entre las variables identificadas (ambidestreza organizacional, capacidades dinámicas y el éxito en la Gestión Estratégica del proceso de la acreditación internacional) por medio de encuestas estructuradas y técnicas estadísticas como análisis de correlación y regresión.

Tomando estos elementos que ofrece la investigación de enfoque mixto, el tipo de hipótesis que aplica a la presente tesis doctoral corresponde a una hipótesis investigativa, como se describe a continuación:

Hipótesis de Investigación (Hi): “Proposiciones tentativas sobre las posibles relaciones entre dos o más variables” (Hernández Sampieri et al., 2016, p. 107). La Hipótesis de Investigación es la base del trabajo empírico.

1.9. Alcance temático.

Este estudio se enmarca en el campo de la gestión estratégica universitaria, con énfasis en los procesos de acreditación internacional en Instituciones de Educación Superior públicas. El enfoque temático se orienta a analizar cómo las prácticas de ambidestriismo organizacional pueden convertirse en catalizadores de transformación institucional en contextos altamente regulados y competitivos. El estudio propone una mirada integrada entre exploración, explotación y sostenibilidad institucional, abordando dimensiones como la planificación, el liderazgo, la participación de stakeholders y la innovación educativa (Souza & Takahashi, 2019; Teece, 2007).

Alcance Sustantivo/Científico.

El alcance sustantivo/científico permite precisar los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan la investigación, asegurando que el análisis se realice dentro de un marco conceptual riguroso y pertinente.

- **Alcance Teórico:**

Esta tesis doctoral busca hacer una contribución a la teoría de las capacidades dinámicas, específicamente en el desarrollo del ambidestriismo para la gestión estratégica. Lo cual será complementado con conceptos modernos sobre liderazgo transformacional, innovación y gestión de Stakeholders, lo que establece un fundamento teórico sólido

para el análisis del proceso de acreditación internacional en cualquier institución de educación superior.

- **Alcance Metodológico:**

La tesis doctoral se lleva a cabo en el marco de un enfoque metodológico mixto, que integra métodos cualitativos y cuantitativos:

Cualitativo: Se desarrollarán entrevistas semiestructuradas con directivos y personal administrativo, análisis de documentos institucionales y revisión de casos comparativos de IES con acreditaciones internacionales exitosas.

Cuantitativo: Se aplicarán encuestas estructuradas para medir las relaciones entre las variables de estudio y se utilizarán análisis estadísticos, como la regresión múltiple, para validar las hipótesis.

Desde estas posturas, se espera aportar con herramientas metodológicas útiles que puedan enriquecer una agenda de investigación futura en torno al desarrollo de capacidades dinámicas en las IES

- **Alcance Práctico:**

La presente investigación busca generar una solución concreta al problema identificado mediante el diseño de un procedimiento estratégico que integre prácticas de ambidiestrismo organizacional, con el fin de fortalecer la gestión institucional en el marco del proceso de acreditación internacional. Este procedimiento estará orientado a mejorar la toma de decisiones, articular capacidades organizacionales y dinamizar procesos clave dentro de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU.

De este modo, el alcance práctico del estudio se centra en proporcionar una herramienta aplicable que responda directamente a las necesidades institucionales para avanzar en el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por la agencia acreditadora *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP. Además, dicho procedimiento podrá servir como modelo de referencia para otras facultades de Instituciones de Educación Superior públicas que enfrenten desafíos similares, permitiéndoles transformar su gestión, optimizar sus recursos y fortalecer su

sostenibilidad institucional en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y el cambio continuo.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

La presente tesis doctoral se desarrolla en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria (TdeA IU), una institución pública ubicada en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, Colombia. La investigación se delimita espacialmente en esta Facultad, la cual ha liderado el proceso de acreditación internacional ante la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* (ACBSP), organismo internacional especializado en la evaluación de programas académicos en el área de negocios.

Desde el punto de vista temporal, el estudio comprende el periodo entre el año 2022 y junio de 2025, etapa en la que se han desarrollado las principales fases del proceso de acreditación. En el mes de septiembre de 2024, la Facultad recibió la visita oficial de los pares evaluadores de *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, quienes realizaron la verificación in situ del cumplimiento de los siete estándares requeridos por la acreditadora. Posteriormente, en diciembre de 2024, se recibió una notificación oficial por parte de la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, en la que se informaba la aceptación de 7 de los 9 programas académicos sometidos a evaluación. Finalmente, se prevé que en el mes de junio de 2025 se reciba de manera oficial y formal el certificado de acreditación internacional, lo que consolidará este logro institucional.

En este contexto, los aspectos más relevantes del proceso han sido la movilización estratégica de la Facultad hacia estándares internacionales de calidad, la coordinación entre áreas académicas y administrativas, la gestión del conocimiento organizacional, y la implementación de prácticas ambidiestras orientadas a la mejora continua. Este escenario permite analizar, desde un enfoque estratégico y organizacional la pertinencia de diseñar un modelo de gestión orientado al desarrollo de capacidades dinámicas mediante el ambidiestrismo organizacional.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo desarrolla los fundamentos teóricos, conceptuales, contextuales y normativos que sustentan esta investigación doctoral. En primera instancia, se presenta un estado del arte que analiza la evolución y las tendencias actuales sobre el ambidestramiento organizacional y las capacidades dinámicas en el ámbito de la gestión institucional en Instituciones de Educación Superior IES. Posteriormente, se profundiza en la teoría de las capacidades dinámicas de Teece como marco teórico estructural, integrando el concepto de ambidestramiento como unidad de análisis clave para comprender los procesos de transformación organizacional. A su vez, se describen los principales conceptos operativos que orientan la propuesta metodológica y empírica del estudio, tales como liderazgo transformacional, innovación, stakeholders, sostenibilidad, transformación digital y acreditación internacional. Finalmente, se caracteriza el contexto institucional en el que se sitúa la investigación la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria TdeA IU y se presentan los marcos normativos relevantes a nivel internacional, nacional e institucional que rigen los procesos de calidad y acreditación en educación superior. Estos elementos conforman la base desde la cual se estructura la propuesta estratégica de transformación institucional planteada en esta tesis.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

El marco histórico de la presente tesis doctoral permite identificar cómo ha evolucionado el interés académico por las capacidades dinámicas y el ambidestramiento organizacional, desde sus fundamentos teóricos iniciales hasta su aplicación en contextos de transformación institucional.

El estudio de las capacidades dinámicas y del ambidestramiento organizacional ha emergido como una línea preponderante dentro de la gestión estratégica contemporánea, especialmente ante la creciente necesidad de que las organizaciones respondan ágilmente a entornos complejos, inciertos y de rápida evolución. El concepto de capacidades dinámicas fue presentado por Teece, Pisano y Shuen (1997) como una respuesta al

enfoque tradicional de recursos estáticos, proponiendo que la ventaja competitiva sostenible radica en su capacidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de los cambios del entorno.

De forma paralela, el concepto de ambidestriismo organizacional fue desarrollado por Tushman y O'Reilly (1996), quienes explican que las organizaciones deben ser capaces de explotar eficientemente sus competencias existentes mientras exploran simultáneamente nuevas oportunidades. La concomitancia de estas dos capacidades, aunque aparentemente contradictorias, se ha vuelto un eje central para las organizaciones que buscan innovar sin comprometer su desempeño operativo.

Es como a lo largo de las últimas dos décadas, la investigación sobre estos conceptos ha experimentado una expansión significativa. Inicialmente aplicada a contextos corporativos, industriales y tecnológicos, esta línea teórica se ha trasladado progresivamente al análisis de sectores como la educación superior, donde las instituciones enfrentan desafíos crecientes de transformación institucional, aseguramiento de la calidad, internacionalización y sostenibilidad estratégica.

Para el caso de América Latina, la aplicación de estas teorías a las instituciones de educación superior aún es incipiente. Pocos estudios han abordado de manera explícita la relación entre el ambidestriismo organizacional, las capacidades dinámicas y los procesos de acreditación internacional, lo que representa una frontera del conocimiento aún no consolidada. Esta brecha teórica y empírica evidencia la necesidad de propuestas que vinculen modelos estratégicos con prácticas institucionales reales que impulsen la evolución sostenible de las Instituciones de Educación Superior IES en la región (Brunner, 2020; García-Holgado et al., 2022).

En consecuencia, la presente tesis doctoral se ubica en un espacio de pertinencia académica y práctica, al abordar cómo el desarrollo del ambidestriismo organizacional puede ser una vía estratégica para generar capacidades dinámicas en el marco de procesos de acreditación internacional. Este enfoque busca aportar a la comprensión de cómo las Instituciones de Educación Superior IES pueden adaptarse, innovar y sostener su competitividad en un entorno globalizado, digitalizado y exigente.

A continuación, se presenta una síntesis cronológica en la Tabla 2 que evidencia esta evolución.

Tabla 2

Evolución histórica del objeto de estudio: capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional

Etapa / Período	Acontecimiento Clave / Aporte Teórico	Autores / Fuente	Conexión con la Investigación Actual
Década de 1990	Surgimiento del concepto de capacidades dinámicas como respuesta al enfoque de recursos estáticos.	Teece, Pisano y Shuen (1997)	Fundamenta la necesidad de que las organizaciones reconfiguren sus competencias en entornos cambiantes.
Década de 1990	Desarrollo del concepto de ambidiestrismo organizacional, combinando exploración y explotación en la gestión.	Tushman y O'Reilly (1996)	Permite entender cómo las organizaciones equilibran eficiencia e innovación de forma simultánea.
2000–2010	Ampliación de los conceptos en sectores corporativos, industriales y de alta tecnología.	Varios estudios sectoriales	Se profundiza en modelos estratégicos adaptativos, aunque aún con escasa aplicación en educación superior.
2010–2020	Integración progresiva de estas teorías en el análisis de organizaciones educativas y públicas.	Autores diversos en gestión educativa	Comienza a reconocerse el valor de estos enfoques para enfrentar la transformación institucional en IES.
2020 en adelante	Enfoque emergente hacia la articulación entre ambidiestrismo, capacidades dinámicas y acreditación internacional.	Literatura reciente / SCOPUS	Marca una brecha teórica en América Latina: escasa investigación aplicada en IES durante procesos de acreditación.
Situación actual (2022–2025)	La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU busca lograr la acreditación ACBSP enfrentando retos estratégicos internos.	Contexto de estudio – tesis doctoral	Se requiere un modelo que articule ambidiestrismo y capacidades dinámicas para fortalecer la gestión estratégica institucional.

Nota. Elaboración propia (2025), con base en Teece et al. (1997), Tushman y O'Reilly (1996) y revisión documental del estado del arte.

Con el fin de realizar una aproximación al estado del arte de este dominio, se ha realizado un análisis bibliométrico de las publicaciones académicas catalogadas en SCOPUS, empleando la metodología *Citation Pearl Growing* tal como la describen Schlosser et al., (2006). Este enfoque metodológico facilita la identificación de los artículos fundamentales y permite determinar su impacto en la producción académica en relación con las capacidades dinámicas y la ambidestreza. A través de este marco analítico, se han podido discernir las tendencias relacionadas con el crecimiento de la producción científica, la dispersión geográfica de las iniciativas de investigación, los autores principales y los ámbitos temáticos que muestran una influencia considerable en la investigación de este fenómeno.

Este segmento articula la progresión histórica de la investigación dentro de esta disciplina, analizando el volumen de publicaciones académicas en todas las dimensiones temporales, su distribución geográfica, los autores más destacados y los campos académicos en los que estas investigaciones han ejercido una influencia más significativa. Este esfuerzo analítico aspira a establecer un marco de referencia actualizado que aporte a fortalecer los fundamentos teóricos de la presente tesis doctoral.

Técnica para realizar la ecuación de búsqueda: *Citation Pearl Growing Methodology*. (Schlosser et al., 2006)

Para desarrollar la ecuación de búsqueda *Citation Pearl Growing Methodology* se aplicó en la base de datos SCOPUS, por ser el repositorio multidisciplinario más extenso de citas y resúmenes relacionados con documentos académicos, diseñado específicamente para aportar a investigaciones en todas las áreas del conocimiento como se evidenciar en la Tabla 3.

Tabla 3

Relación de términos clave asociados al ambidiestrismo y a las capacidades dinámicas, búsqueda en SCOPUS

Ambidiestrismo	Capacidades Dinámicas
ambidextrous	Dynamic capabilities
efficiency	Dynamic capacities
exploitation	Dynamic abilities
exploration	

Nota. Elaboración Propia 2024

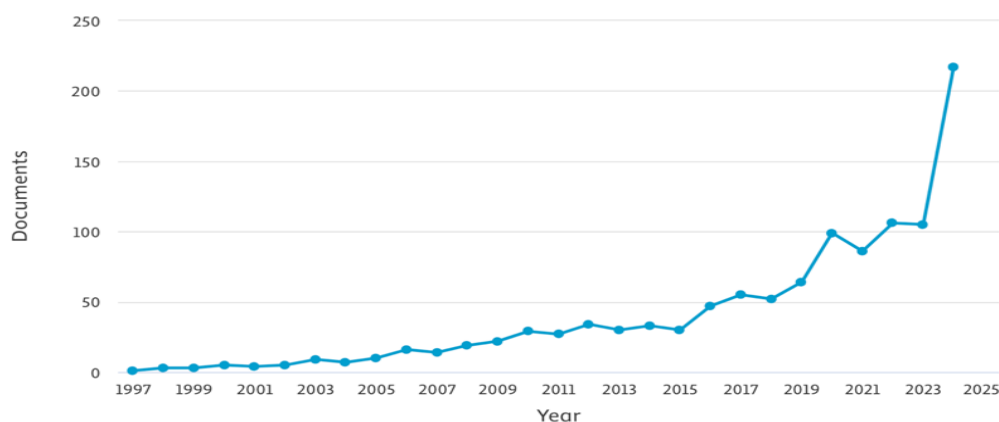
Ecuación de búsqueda: (TITLE-ABS-KEY ("dynamic capabilities") OR TITLE-ABS-KEY ("dynamic capacities") OR TITLE-ABS-KEY ("dynamic abilities") AND TITLE-ABS-KEY (ambidextrous) OR TITLE-ABS-KEY (efficiency) OR TITLE-ABS-KEY (exploitation) OR TITLE-ABS-KEY (exploration))

Con la aplicación de la presente ecuación de búsqueda se obtuvo la siguiente información:

Evolución de Publicaciones sobre Ambidiestrismo y Capacidades Dinámicas (1997-2024)

Figura 1

Evolución de publicaciones sobre ambidiestrismo y capacidades dinámicas (1997-2024)



Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024).

La trayectoria de la producción académica en relación con las capacidades dinámicas y la ambidestreza como se evidencia en la Figura 1 muestra una tendencia al alza constante desde 1997 hasta la fecha actual, con un total de 1132 artículos publicados. Si bien el estado inicial de literatura sobre estos temas era limitado, en los últimos años se ha producido un notable aumento exponencial de la producción investigadora.

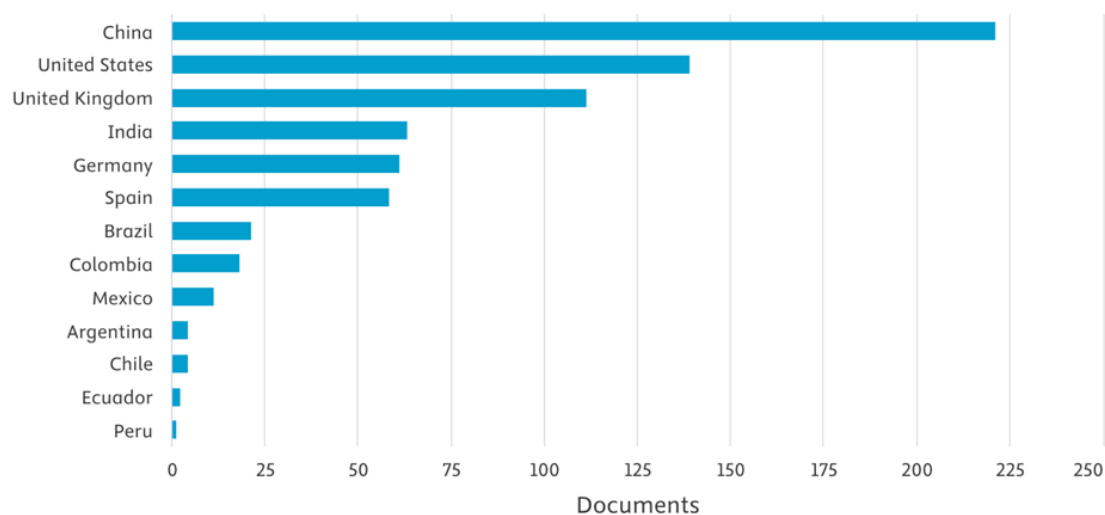
En el año 2022, se documentaron un total de 106 publicaciones en la base de datos SCOPUS. En 2023, esta cifra demostró una relativa estabilidad, con 105 publicaciones registradas. Para el año 2024, es evidente un aumento sustancial, con 217 artículos difundidos, lo que significa duplicar su volumen en comparación con el año anterior.

Esta notable escalada indica una consolidación del compromiso académico con la interacción entre las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional, especialmente en el marco de la transformación digital y la gestión estratégica en los contextos de la VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Distribución geográfica de las publicaciones

Figura 2

Documentos publicados por país o territorio (1997-2024)



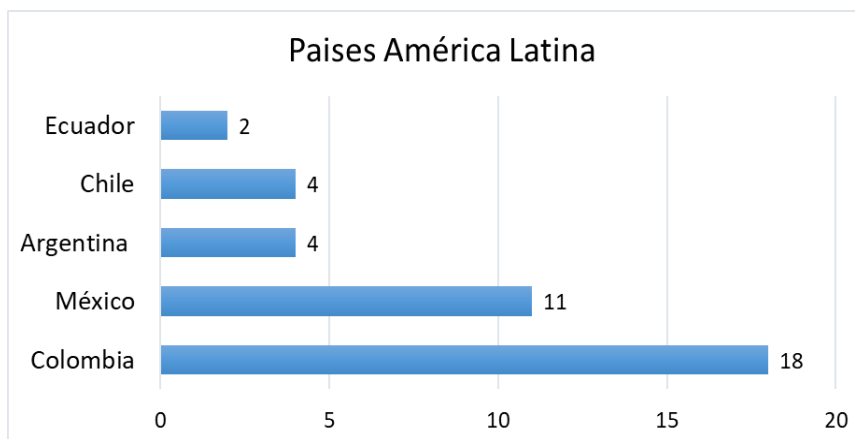
Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024).

El examen bibliométrico representada en la Figura 2 indica que China se perfila como el país que presenta la producción académica más importante en este ámbito, con 221 artículos publicados, seguidos por Estados Unidos, que cuenta con 139 publicaciones, Reino Unido, con un total de 111 publicaciones, India, que contribuye con 63 publicaciones.

En el contexto de América Latina (Figura 3), Colombia se identifica como la nación que demuestra el mayor compromiso con el tema, con 18 publicaciones, seguida de México, que cuenta con 11 publicaciones, Argentina y Chile, cada uno con 4 publicaciones, Ecuador, presenta 2 publicaciones.

Figura 3

Publicaciones Países de Latino América



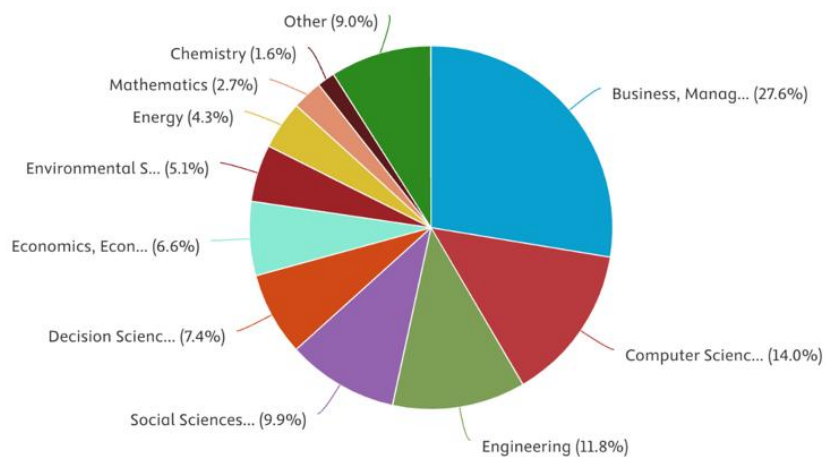
Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024).

Estos hallazgos demuestran el creciente reconocimiento en América Latina con respecto a la importancia de las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional, particularmente en los ámbitos de la educación superior, la innovación empresarial y la gestión estratégica.

Áreas Temáticas con Mayor Producción Científica

Figura 4

Ambidestrisimo y capacidades dinámicas por áreas temáticas (2024)



Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024).

El análisis bibliométrico facilita aún más la identificación de las disciplinas académicas que han explorado los conceptos de ambidestreza y capacidades dinámicas con mayor rigor (Figura 4). Según los datos adquiridos, los campos de conocimiento predominantes en los que se concentra predominantemente la producción científica son:

Administración y Negocios 27,6% del total de publicaciones, Tecnología de la Información 14%, Ingeniería 11,8%, Ciencias sociales 9,9%.

Dado lo anterior, las capacidades dinámicas se han establecido como un campo de investigación integral, en el que tanto el análisis como el desarrollo son fundamentales para la gestión estratégica en contextos organizacionales intensamente competitivos y en rápida evolución. Esta característica multidisciplinaria queda ilustrada por sus conexiones con la administración y los negocios, donde se emplean metodologías para lograr ventajas competitivas sostenibles; la tecnología de la información y la ingeniería, investigan la influencia de la transformación digital y las tecnologías emergentes aportan en la reconfiguración de los recursos y los marcos organizacionales; y las ciencias sociales, que analizan las ramificaciones de los elementos culturales, humanos y sociales en la adaptabilidad organizacional.

Es así como, la variedad de enfoques subraya la noción de que las capacidades dinámicas son fundamentales para la adaptación y la reconfiguración de los recursos en respuesta a las fluctuaciones ambientales, y también requieren un marco estratégico experto en fusionar el liderazgo transformacional, la innovación y la gestión del conocimiento. En consecuencia, la gestión estratégica se posiciona de manera efectiva como el eje central que facilita la identificación, el desarrollo y la utilización de estas capacidades, impulsando a las organizaciones hacia un crecimiento sostenido y una ventaja competitiva en el contexto de los mercados globales y dinámicos.

Resumiendo lo planteado, los resultados obtenidos del análisis bibliométrico indican un creciente compromiso académico en el examen de la ambidestreza organizacional y las capacidades dinámicas, como lo demuestra el aumento sustancial de las publicaciones

científicas en los últimos años. Además, la distribución geográfica se concentra especialmente en los países que se caracterizan por una producción científica importante, observando un interés creciente en América Latina, sobre todo en Colombia.

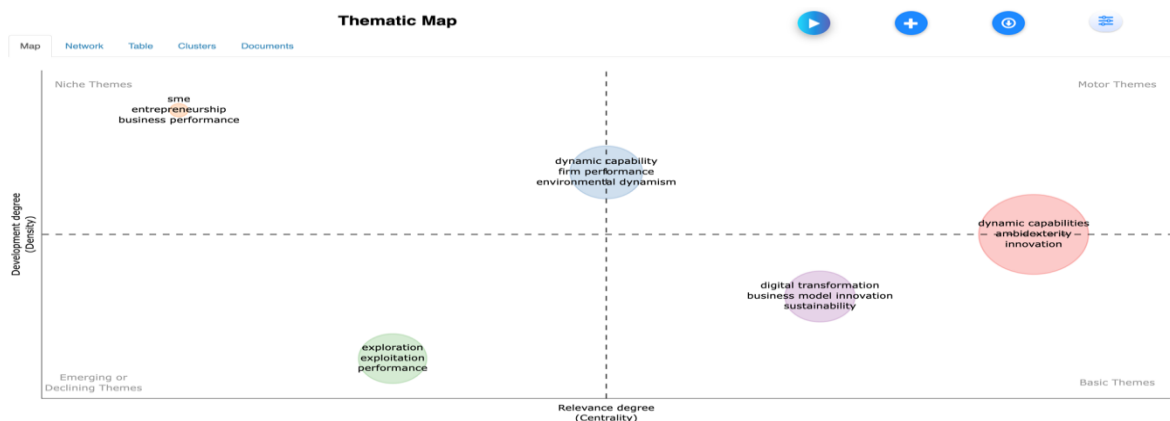
El predominio de la investigación concentrada en campos como la Administración, la Ingeniería y las Ciencias Sociales implica un marcado enfoque en la gestión estratégica, la innovación organizacional y las ramificaciones de estas capacidades en la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. Estas ideas subrayan la necesidad crítica de investigar continuamente el avance de las capacidades dinámicas y su influencia en la gestión organizacional, particularmente en el marco de las instituciones de educación superior y los procesos de acreditación internacional.

Ahora bien, con el fin de analizar la información encontrada en los 1132 artículos publicados en SCOPUS referentes a las capacidades dinámicas y al ambidiestrismo organizacional, se exportó la información de los resúmenes y las palabras clave para identificar los enlaces de coocurrencia de términos entre los diferentes artículos, lo cual se realizó por medio de un archivo .CVS el cual se incorporó en el Software *VOSviewer*, un software bibliométrico diseñado para delinear las relaciones entre las principales terminologías de la literatura científica.

Análisis Mapa Temático (*Thematic Map*) sobre Capacidades Dinámicas y Ambidiestrismo

Figura 5

Análisis del mapa temático sobre ambidiestrismo y capacidades dinámicas



Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024) y procesados con la herramienta *Bibliometrix*.

La Figura 5 representa un mapa temático derivado de un análisis bibliométrico a través de la herramienta *Bibliometrix* que clasifica sistemáticamente los temas de investigación predominantes en capacidades dinámicas y ambidestreza organizacional, en función de su centralidad (importancia dentro del dominio académico) y densidad (grado de elaboración o sofisticación temática), para posicionar varios temas dentro de un marco bidimensional:

Eje X (centralidad — grado de relevancia): evalúa la centralidad de un tema y denota su importancia dentro del marco general del campo académico.

Eje Y (densidad — grado de desarrollo): refleja el grado de elaboración o profundidad con el que se ha investigado un tema en la literatura académica.

Es así como los temas se clasifican en cuatro cuadrantes que simbolizan diversos grados de relevancia y desarrollo. A continuación, se interpretan dichos cuadrantes:

Cuadrante superior derecho (*Motor Themes* - Temas Motores):

En el presente cuadrante los términos principales/claves son *Dynamic Capabilities*, *Ambidexterity*, *Innovation*, quienes representan los temas más centrales y desarrollados a fondo dentro del dominio de investigación de las capacidades dinámicas. Se conciben como esferas de investigación bien establecidas e interconectadas dentro de la literatura académica. Las capacidades dinámicas y la ambidestreza funcionan como las fuerzas impulsoras de la disciplina, lo que subraya su papel fundamental en la innovación y la gestión estratégica.

Cuadrante superior izquierdo (*Niche Themes* - Temas de Nicho)

Dentro de este cuadrante los temas clave identificados son *SME*, *Entrepreneurship*, *Business Performance*. Estos temas muestran un desarrollo avanzado, pero poseen una centralidad baja, lo que sugiere que son áreas específicas dentro del campo general, a su

vez indican una concentración en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y su interrelación con el emprendimiento y el desempeño organizacional.

Cuadrante inferior derecho (*Basic Themes* - Temas Básicos)

El en cuadrante inferior derecho se ubican como temas principales *Digital Transformation, Business Model Innovation, Sustainability*. Estos conceptos se caracterizan por su alta relevancia, aunque con un desarrollo relativamente limitado. Los temas clave de este cuadrante representan principios teóricos y metodológicos fundamentales en la exploración de las capacidades dinámicas. La transformación digital y la sostenibilidad se están convirtiendo en elementos fundamentales en la progresión de este campo.

Cuadrante inferior izquierdo (*Emerging or Declining Themes* - Temas Emergentes o en Declive)

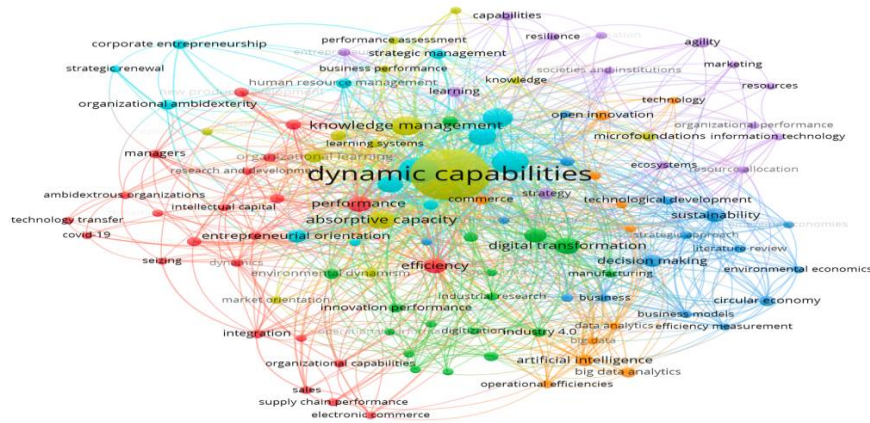
El Cuadrante inferior izquierdo se caracteriza por contar como temas clave la *Exploration, Exploitation, Performance*, estos conceptos muestran una centralidad y un desarrollo bajos, lo que indica que son incipientes o están en declive dentro de la disciplina. El equilibrio entre la exploración y la explotación constituye una faceta fundamental de la ambidestreza, lo que sugiere que este tema puede adquirir mayor protagonismo en el futuro, representado un ámbito de potencial para una investigación posterior.

Es así como, el principal factor que impulsa este campo radica en la interrelación entre las capacidades dinámicas, la ambidestreza y la innovación, lo que reafirma su papel crucial en la evolución de las organizaciones en entornos inciertos. De igual manera, la transformación digital y la sostenibilidad están adquiriendo una importancia cada vez mayor, lo que indica una creciente integración de estos dominios con las capacidades dinámicas. Por su parte, la exploración y la explotación del conocimiento requieren un mayor avance a pesar de su importancia para mantener un equilibrio entre la innovación y la eficiencia.

Análisis de Coocurrencias sobre Capacidades Dinámicas

Figura 6

Enlaces de coocurrencia de términos en artículos referentes a capacidades dinámicas



Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024) y procesados mediante el software *VOSviewer*.

La figura 6, enlaces de coocurrencia de términos en artículos referentes a capacidades dinámicas se genera a través del software *VOSviewer* el cual ha establecido una red que ilustra las coincidencias de palabras clave derivadas de publicaciones académicas relacionadas con las capacidades dinámicas, lo que facilita la identificación de patrones, tendencias e interconexiones temáticas dentro del ámbito de la investigación.

Cada nodo de la figura 6 simboliza un término que aparece con frecuencia en los estudios examinados, mientras que los enlaces ilustran su interrelación con otros conceptos. Las dimensiones de los nodos reflejan la frecuencia con la que aparecen en la literatura, y el código de colores clasifica los términos en distintos grupos temáticos.

La designación *dynamic capabilities* se sitúa en el centro del marco conceptual, que se caracteriza por su tamaño preeminente y su extensa red de asociaciones, lo que subraya su papel como eje fundamental en el ámbito de la investigación académica. Su cercanía a terminologías como *absorptive capacity*, *performance*, *efficiency* y *entrepreneurial orientation* implica una sólida interrelación entre las capacidades dinámicas y las

diversas dimensiones del desempeño organizacional, la innovación y la gestión del cambio.

La figura 6 delinea cinco clústeres/grupos principales que abarcan temas como la ambidestreza, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional, cada uno de los cuales incorpora un tema fundamental dentro del análisis de las capacidades dinámicas:

Clúster Rojo: Ambidestreza.

Este grupo abarca terminología como *organizational ambidexterity*, *corporate entrepreneurship*, *entrepreneurial orientation* y *technology transfer*. Implica una correlación sólida entre las capacidades dinámicas y el equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los recursos existentes. Este clúster está interconectado con la capacidad de adaptarse en entornos impredecibles, lo cual es fundamental para fomentar la innovación empresarial y garantizar un crecimiento sostenible.

Clúster Amarillo: Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

Esta categoría agrupa conceptos como *knowledge management*, *absorptive capacity*, *learning systems* y *human resource management*. Afirma que los procesos de aprendizaje y asimilación del conocimiento son fundamentales para la mejora y el fortalecimiento de las capacidades dinámicas. La gestión del conocimiento facilita la capacidad de respuesta de la organización a las fluctuaciones ambientales con rapidez.

Clúster Verde: Transformación Digital e Innovación.

Este clúster incorpora terminología como *digital transformation*, *innovation performance*, *Industry 4.0*, *artificial intelligence* y *big data*. El presente clúster evidencia la importancia de adoptar las tecnologías digitales como principal catalizador para el avance de las capacidades dinámicas. Sugiere que las organizaciones que adoptan la inteligencia artificial y el análisis de datos pueden aumentar su adaptabilidad y capacidad de respuesta estratégica.

Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024) y procesados mediante el software *VOSviewer*.

La figura 7 enlaces de coocurrencia de términos en artículos referentes a ambidiestrismo organizacional ilustra las interconexiones y coocurrencias entre las terminologías importantes del discurso académico sobre la ambidestreza organizacional. El presente análisis bibliométrico permite discernir los conceptos fundamentales, los subtemas esenciales y las tendencias incipientes dentro del dominio.

En la figura 7 el nodo más importante y con una posición central es la Ambidestreza que se establece como el núcleo temático principal de esta red conceptual. Dentro de este análisis se establecen conexiones con una variedad de términos fundamentales, lo que demuestra que la ambidestreza cuenta con gran relevancia dentro del discurso académico en torno a la gestión y la estrategia organizacional.

Para esta ocasión, en el análisis de la figura 7 de coocurrencias sobre Ambidiestrismo Organizacional se han identificado cuatro clústeres/grupos principales enmarcados en la gestión del conocimiento y transformación digital, Eficiencia Organizacional, Desempeño Organizacional y Capacidad de Absorción, Estrategia y Gestión de Recursos, cada uno de los cuales integra un motivo central del análisis del ambidiestrismo.

Clúster azul: Gestión del Conocimiento y Transformación Digital.

El presente clúster identifica como términos clave *knowledge Management, Digital Transformation, Leadership, Decision Making, Sustainability*. Este grupo delinea la interacción entre la ambidestreza y la capacidad de gestionar eficazmente el conocimiento en contextos digitales, a su vez sostiene que las organizaciones que integran con destreza las iniciativas de transformación digital están más dispuestas a cultivar capacidades ambidiestras.

Clúster Rojo: Eficiencia Organizacional.

Los términos clave que conforman el clúster son *Efficiency, Integration, Innovation Performance*. El presente clúster aclara la correlación entre la ambidestreza y la innovación empresarial, en particular en lo que respecta a la exploración y explotación simultáneas de oportunidades. Los conceptos de eficiencia e integración son fundamentales para conciliar la innovación con la optimización de los recursos preexistentes.

Clúster Verde: Desempeño Organizacional y Capacidad de Absorción

En relación con el clúster tres los términos clave que lo integran son *absorptive capacity, performance, dynamic capability view, manufacturing firms*. Este grupo subraya la importancia del desempeño organizacional y la capacidad de asimilar el conocimiento en la ejecución de estrategias ambidiestras. Las empresas manufactureras e industriales parecen representar los principales ámbitos de investigación dentro de este grupo temático.

Clúster amarillo: Estrategia y Gestión de Recursos

En este clúster el grupo de términos clave identificados son *strategic management, performance assessment, resilience, human resource management*. Este grupo implica que la ambidestreza organizacional está estrechamente asociada con la gestión estratégica y la resiliencia corporativa. La gestión del talento humano y la evaluación del desempeño son fundamentales para las organizaciones que se esfuerzan por mantener un equilibrio entre la exploración y la explotación.

De acuerdo con el análisis a la figura 7 de coocurrencias se puede concluir que, la ambidestreza organizacional representa una construcción profundamente interrelacionada, que incorpora dominios como la gestión del conocimiento, la transformación digital, la planificación estratégica, la innovación y la resiliencia. Es de resaltar que, la importancia de la transformación digital es cada vez más pronunciada, lo que indica que los avances tecnológicos influyen profundamente en la capacidad de las

organizaciones para afrontar con eficacia los dos imperativos de la exploración y la explotación.

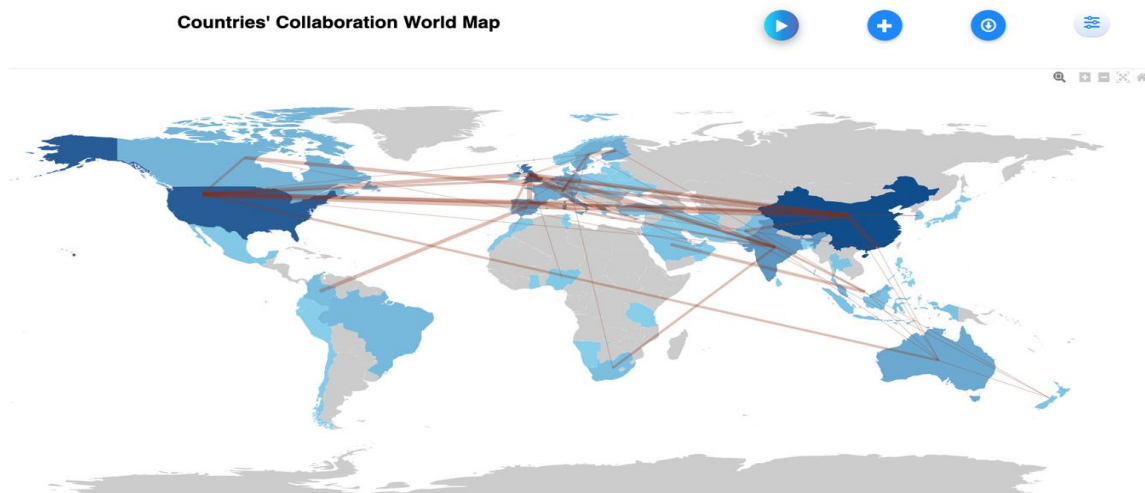
De igual forma, las competencias de adquisición y capacidad de absorción de conocimientos son vitales para la formulación de estrategias ambidiestras, que permiten a las organizaciones buscar la innovación sin poner en peligro su estabilidad operativa. Así, en ese mismo orden de ideas, los ámbitos de la resiliencia organizacional y la gestión estratégica emergen como áreas fundamentales, lo que subraya el papel fundamental del liderazgo experto y las estructuras organizativas adaptables en entornos caracterizados por la incertidumbre.

Análisis Mapa de Colaboración entre Países en Publicaciones Científicas

Como se observa en la figura 8 mapa de colaboración mundial de la cooperación internacional en las investigaciones académicas relacionadas con las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional. El mapa delinea las naciones que han participado en la autoría científica colaborativa, empleando conexiones y gradientes de color para indicar la magnitud de estas asociaciones.

Figura 8

Mapa de colaboración entre países en publicaciones científicas



Nota. Elaboración propia a partir de datos extraídos de SCOPUS (2024) y procesados con la herramienta *Bibliometrix*.

El mapa de colaboración (Figura 8) se ha construido mediante un análisis bibliométrico, haciendo uso de la herramienta *Bibliometrix*, en las que los tonos más oscuros indican que las naciones exhiben un volumen sustancial de publicaciones relacionadas con el tema. Las conexiones ilustradas por líneas representan esfuerzos de investigación colaborativos entre los países, y el grosor de las líneas se correlaciona positivamente con el número de coautores involucrados. El tono azul más pálido hace referencia a las naciones que se caracterizan por una producción científica mínima en relación con el tema.

También se observa en el mapa que las naciones que más participan en la investigación académica sobre las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional son China (representada en azul oscuro), el cual se ubica como el principal productor de producción académica en este campo, quien se caracteriza por sus sólidos vínculos internacionales. Paso seguido se encuentra Estados Unidos, como la segunda nación que contribuye de manera más significativa, puesto que, participa en iniciativas de colaboración con varias regiones del mundo. De igual manera se ubican en este análisis Reino Unido y Alemania como centros destacados de producción científica en Europa con amplias conexiones internacionales. Y finalmente se mencionan a Australia y Canadá, países que exhiben una producción académica considerable e iniciativas de colaboración expansivas.

Ahora, América Latina tiene un papel emergente en la investigación, si bien no es una región predominante, la participación de países como Brasil, México y Colombia indica un interés creciente en las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional. Lo que apunta a posibles oportunidades para mejorar las redes de colaboración con las naciones líderes en producción científica.

Para concluir, el mapa de colaboración ilustra que la investigación académica sobre las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional muestra una marcada orientación internacional. A pesar de la representación relativamente reducida de América Latina y África, la participación de algunos países latinoamericanos como Colombia indica una participación cada vez mayor en el discurso académico. Estos

hallazgos subrayan la necesidad crítica de establecer redes cooperativas para mejorar la influencia de la investigación en este campo.

Con base en el presente estado del arte y los análisis hasta ahora expuestos, se destacan como categorías centrales que configuran la presente tesis doctoral: Ambidiestrismo Organizacional, Capacidades Dinámicas, Gestión Estratégica en Instituciones de Educación Superior, Acreditación Internacional, Transformación Institucional, las cuales se desarrollan en el siguiente apartado.

2.2. Marco Teórico.

El presente marco teórico se construye a partir de un proceso sistemático de revisión y análisis de la literatura académica sobre los enfoques que sustentan la gestión estratégica en Instituciones de Educación Superior IES, especialmente en contextos de acreditación internacional. Su función es proporcionar los fundamentos conceptuales que orientan la comprensión del problema de investigación, así como, sustentar el diseño del modelo propuesto. El marco teórico se establece alrededor de dos ejes fundamentales: la Teoría de las Capacidades Dinámicas, como enfoque estructural para entender la gestión estratégica, y el ambidiestrismo organizacional, como mecanismo de acción que operacionaliza dicha gestión. A continuación, se amplía cada uno de estos ejes:

Teoría de las Capacidades Dinámicas

Esta teoría, desarrollada inicialmente por Teece, Pisano y Shuen (1997) y ampliada posteriormente por Teece (2007, 2016, 2023), sostiene que la ventaja competitiva sostenible de una organización reside en su habilidad para integrar, construir y reconfigurar recursos internos y externos de manera eficiente frente a entornos altamente dinámicos. En palabras de Teece (2007), las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios, así como también anticiparse a ellos, posicionándose estratégicamente para innovar y generar valor sostenido. Los tres componentes centrales de esta teoría son: detección de oportunidades (*sensing*), aprovechamiento estratégico (*seizing*) y reconfiguración organizacional (*transforming*),

los cuales actúan como catalizadores para la renovación continua y la toma de decisiones proactiva.

En el contexto de las instituciones de educación superior públicas, esta teoría adquiere una relevancia crítica, ya que dichas organizaciones enfrentan múltiples restricciones normativas, presupuestales y culturales. Diversos autores han demostrado que el fortalecimiento de capacidades dinámicas en las Instituciones de Educación Superior IES permite reconfigurar estructuras, implementar procesos de mejora continua, y responder a estándares internacionales de calidad (Guerrero & Menter, 2024; García-Hurtado et al., 2024; Kalebar, 2024). En este sentido, la gestión estratégica es tanto un objetivo medular como una condición para asegurar la sostenibilidad organizacional en entornos cada vez más cambiantes e inciertos.

Ambidiestrismo Organizacional

Como complemento operativo de las capacidades dinámicas, se incorpora el enfoque de ambidiestrismo organizacional, entendido como la capacidad de una organización para equilibrar actividades de exploración e innovación con acciones de explotación y eficiencia (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004). Esta dualidad se ha identificado como un factor clave para la sostenibilidad organizacional en escenarios complejos y volátiles, y ha sido ampliamente adoptada como criterio de análisis en organizaciones educativas (Souza & Takahashi, 2019).

En el contexto de las Instituciones de Educación Superior IES, el ambidiestrismo permite navegar entre las exigencias del aseguramiento de la calidad y la necesidad de innovar en prácticas pedagógicas, curriculares y administrativas. Según Da Silva et al. (2023) y Thomas et al. (2023), esta capacidad es particularmente valiosa en procesos como la acreditación internacional, donde las instituciones deben demostrar simultáneamente estabilidad institucional e innovación transformadora. Desde esta perspectiva, el ambidiestrismo es una estrategia de adaptación compleja que permite transitar entre lo tradicional y lo emergente, movilizand recursos, liderazgos y aprendizajes organizacionales de manera integrada.

Articulación Teórica: Integración de capacidades dinámicas y ambidiestrismo

La presente tesis adopta como postura teórica integradora la complementariedad entre ambas teorías: las capacidades dinámicas representan el sustrato estratégico de transformación, mientras que el ambidiestrismo organizacional actúa como mecanismo operativo y cultural que viabiliza dicha transformación en contextos específicos como el de la acreditación internacional.

Ambas teorías, al ser aplicadas en conjunto, permiten diseñar modelos de gestión estratégicos que integren procesos estructurales (reconfiguración, gestión del conocimiento, toma de decisiones) y procesos culturales y operativos (liderazgo, innovación, resiliencia). Esta articulación se traduce en una base sólida para la formulación de un procedimiento estratégico que fortalezca la gestión institucional y facilite la generación de capacidades en escenarios de evaluación externa.

Con el fin de representar gráficamente la integración teórica que sustenta esta investigación (figura 9), paso seguido se presenta un esquema que articula los principales componentes de la Teoría de las Capacidades Dinámicas y del Ambidiestrismo Organizacional. La figura 9 permite visualizar cómo ambas perspectivas se complementan y convergen en la construcción del modelo de gestión estratégica propuesto para orientar los procesos de acreditación internacional en instituciones de educación superior.

Figura 9

Articulación teórica entre capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional para la acreditación internacional.



Nota: Elaboración propia (2025) con base en Teece (1997, 2016) y O'Reilly & Tushman (2004).

La Calidad en la Educación Superior desde la Perspectiva del Compromiso Institucional

Para enriquecer el análisis teórico de las Capacidades Dinámicas y de Ambidiestrismo, se menciona a su vez a Haworth y Conrad (1997) quienes desarrollaron una teoría que permite comprender la calidad en programas de educación superior como un proceso articulado de compromiso entre estudiantes, docentes, directivos y otros actores institucionales. Esta teoría, conocida como Teoría del Compromiso *Engagement Theory*, establece cinco dimensiones principales que conforman experiencias educativas de alta calidad: participación diversa e implicada, cultura participativa, enseñanza y aprendizaje interactivos, currículo con componentes conectados y disponibilidad de recursos adecuados. Desde la orientación de la presente tesis doctoral, las dimensiones de la Teoría del Compromiso pueden entenderse como condiciones estructurales y culturales que benefician el impulso del ambidiestrismo organizacional y la generación de capacidades dinámicas, primordiales para afrontar procesos estratégicos como la acreditación internacional. Es así como esta teoría se convierte en un referente notable para comprender cómo las Instituciones de Educación Superior pueden progresar hacia modelos de gestión que respondan a estándares externos y que transformen su cultura organizacional y fortalezcan su sostenibilidad a largo plazo.

2.3. Marco Conceptual.

El presente apartado desarrolla los conceptos clave que sirven como base para la comprensión, análisis y diseño del procedimiento estratégico propuesto en esta tesis doctoral. Estas categorías permiten la operacionalización de los elementos teóricos y empíricos, facilitando el abordaje metodológico de la investigación. A continuación, se definen los principales constructos conceptuales:

- **Acreditación Internacional:** Es el proceso mediante el cual una agencia externa certifica que una institución o programa educativo cumple con estándares de calidad

internacional. Representa una oportunidad para la mejora continua, el posicionamiento global y la transformación estratégica (Adolfo Van Ronzelen Enríquez et al., 2023; Adiatma et al., 2022).

- **Ambidiestrismo Organizacional:** Se refiere a la capacidad de la organización para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de las competencias existentes (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004). Esta dualidad permite sostener la innovación sin perder eficiencia en los procesos actuales. En las Instituciones de Educación Superior IES, se traduce en la capacidad de adaptarse a estándares internacionales de calidad mientras se consolidan prácticas institucionales sólidas (Souza & Takahashi, 2019; Da Silva et al., 2023).
- **Desempeño Organizacional en las Instituciones de Educación Superior:** como lo establecen Antunes et al., (2019) se refiere a la capacidad que tienen dichas instituciones de utilizar los recursos de manera efectiva, a fin de obtener resultados que sean congruentes con los objetivos estratégicos, abarcando dimensiones financieras y no financieras, como la innovación, la eficiencia operativa y la eficacia integral en la realización de los objetivos institucionales. También lo definen Jacob & Shari, (2013) como la ejecución efectiva de sus funciones misionales, percibida por su comunidad académica integrada por los administrativos, el profesorado y el personal de apoyo, lo que indica la capacidad de la institución para lograr de manera competente los resultados deseados.
- **Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior:** abarca la ejecución de metodologías destinadas a la generación, adquisición, difusión, alteración, retención y utilización del conocimiento, al tiempo que cultiva una atmósfera que fomenta la participación de las partes interesadas en las actividades relacionadas con el conocimiento para mejorar la eficacia organizacional y la toma de decisiones, así mismo, hacer frente a los retos y desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior (Neves et al., 2024).
- **Innovación Educativa:** Es el cambio en las políticas, los objetivos y los programas educativos; está diseñada para mejorar el valor general de la educación. Esta transformación incorpora conceptos innovadores, tecnologías avanzadas o metodologías pedagógicas que facilitan la mejora de los procesos de enseñanza y

aprendizaje, abordando los desafíos educativos y aumentando los resultados educativos generales (Wordu et al., 2024).

- **Innovación Organizacional:** Hace referencia a la implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios que mejoran el desempeño de la organización. Es un pilar para la adaptación en entornos VUCA y un factor central en los estándares de acreditación internacional (Burcharth, 2024; Robledo Fernández et al., 2020).
- **Liderazgo Transformacional:** Se entiende como un estilo de liderazgo que inspira, motiva y estimula a los miembros de la organización a ir más allá de sus intereses individuales en pro de los objetivos colectivos. Es fundamental para generar compromiso, promover la innovación y facilitar el cambio organizacional (Engga et al., 2024; Ayaz, 2022).
- **Modelo de Gestión:** De acuerdo con la definición de Zhao, (2021) un modelo de gestión se caracteriza por una serie sistemática e interconectada de funciones gerenciales dentro de una entidad, la cual impacta la planeación estratégica y los procesos de toma de decisiones y, en última instancia, potencia el desempeño y posibilita la sostenibilidad de la organización al ofrecer diversas oportunidades adaptadas a los múltiples requisitos. En las Instituciones de Educación Superior IES como lo plantean Kazakhstan & Zhulamanova, (2020) los modelos de gestión se centran en las necesidades únicas de dichas instituciones y adaptan los principios de gestión para mejorar los entornos de aprendizaje. Es así como los modelos de gestión en las Instituciones de Educación Superior sintetizan la gestión estratégica, el aseguramiento de la calidad, la administración pedagógica y la gestión de procesos para mejorar el rendimiento general y la satisfacción de las partes interesadas, garantizando la congruencia con los objetivos estratégicos y el funcionamiento eficiente de la institución (Juha Kettunen, 2015).
- **Resiliencia en Instituciones de Educación Superior:** se refiere a la capacidad para soportar las crisis y adaptarse a las adversidades, convirtiendo así los retos y desafíos en situaciones ventajosas, garantizando de esta forma la sostenibilidad y preservando su viabilidad operativa en contextos complicados e impredecibles (Sezen-Gültekin & Argon, s. f, 2020).

- **Sostenibilidad Institucional:** Se refiere a la capacidad de la organización para mantener su viabilidad financiera, académica y social en el tiempo. En las IES públicas, implica garantizar calidad, equidad, pertinencia y adaptación constante al entorno (Kalebar, 2024; Guerrero & Menter, 2024).
- *Sensing:* “es la capacidad de identificar oportunidades que desarrollan las organizaciones” Teece (2016).
- *Seizing:* “aprovechar implica adoptar esas oportunidades” Teece (2016).
- *Transforming:* “Transformar significa reconfigurar los recursos y las capacidades para adaptarse e innovar de manera efectiva en el mercado” Teece (2016).
- *Stakeholders,* grupos de interés y/o partes interesadas: Son los individuos, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por las decisiones y acciones de la institución. Su gestión implica reconocer sus intereses, expectativas y niveles de influencia dentro del proceso de acreditación internacional (Franklin, 2020; Valle & Sarturi, 2022).
- **Transformación Digital:** Consiste en la integración de tecnologías digitales en todos los ámbitos de la organización, modificando de forma significativa sus procesos, estructuras y modelos operativos. En el contexto de las Instituciones de Educación Superior IES, favorece la eficiencia, transparencia y calidad académica (Musahid et al., 2024; He & Sun, 2023).

Estos conceptos articulan la base analítica de la presente investigación y orientan la formulación del procedimiento estratégico propuesto, bajo un enfoque de transformación institucional desde el ambidiestrismo organizacional.

2.4. Marco Contextual.

La presente investigación doctoral se desarrolla en el contexto institucional del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria TdeA IU, entidad pública de educación superior ubicada en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, Colombia. Fundada en 1983, esta institución cuenta actualmente con 31 programas académicos entre niveles técnico, tecnológico, profesional y de posgrado, todos con registro calificado y seis de ellos con acreditación de alta calidad (TdeA IU, 2025). La

institución agrupa su oferta académica en cuatro facultades, entre las cuales se destaca la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE), objeto de estudio de esta tesis.

El Tecnológico de Antioquia IU ha venido fortaleciendo sus procesos institucionales a través de mecanismos de aseguramiento de la calidad. Cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2015 otorgada por el ICONTEC, así como con la acreditación institucional en Alta Calidad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), concedida por primera vez en 2016 y renovada en 2020. Estas certificaciones dan cuenta del compromiso de la institución con la excelencia académica y la mejora continua.

En este marco, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas emprendió, desde el año 2022, un proceso de acreditación internacional con la agencia *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP. Este proceso representa una apuesta estratégica sin precedentes dentro de la institución, al ser la primera iniciativa de este tipo en el Tecnológico de Antioquia IU, sino también en las universidades públicas de la región. Por lo anterior, la decisión de avanzar hacia estándares internacionales responde a múltiples factores, entre ellos: las exigencias del entorno, la necesidad de reforzar la gestión estratégica institucional, y el interés por alinear los procesos académicos con modelos globales de calidad.

Durante este proceso, se han articulado iniciativas orientadas a transformar los sistemas de liderazgo, toma de decisiones, articulación con *stakeholders*, y prácticas de gestión académica y administrativa. De esta manera, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas ha comenzado a incorporar principios del liderazgo transformacional, la innovación educativa, la transformación digital, y la adopción de capacidades dinámicas a través de prácticas ambidiestras, alineando su desempeño con las expectativas de acreditación internacional. Estas prácticas configuran un escenario propicio para analizar cómo las Instituciones de Educación Superior pueden movilizar sus procesos a partir de modelos de gestión estratégica que integren la exploración y la explotación como capacidades complementarias.

2.5. Marco Legal y Normativo.

El Marco Legal y Normativo que aplica el desarrollo de la presente tesis doctoral se sustenta en una combinación de Regulación Internacional y Nacional, Estándares Internacionales de Acreditación, Normas de Calidad, Directrices Institucionales. Estos marcos regulatorios crean un entorno donde las capacidades dinámicas y el ambidestrismo organizacional emergen como estrategias esenciales para que las Instituciones de Educación Superior como el Tecnológico de Antioquia puedan alcanzar procesos exitosos de acreditación internacional, garantizando sostenibilidad, adaptabilidad y competitividad en el escenario educativo globalizado. A continuación, se relaciona la normatividad aplicable al Tecnológico de Antioquia:

Normatividad Internacional:

Dentro de la normatividad internacional se encuentra el Marco de Competencias Digitales para Docentes, UNESCO, (2019). Esta Norma incita la utilización de tecnología como factor estratégico en la educación superior. De igual forma se cuenta con la Declaración de Bolonia (Unión Europea 1999) la cual “Establece principios para un Espacio Europeo de Educación Superior, fomentando la movilidad, comparabilidad y compatibilidad de títulos”.

Normatividad Nacional: Educación Superior en Colombia

En cuanto a la Normatividad Colombia el Tecnológico de Antioquia como institución de educación superior le aplica las siguientes Normas:

Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución Política de Colombia en el “Artículo 67: Declara la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social y en el Artículo 69: Reconoce la autonomía universitaria, facultando a las IES para definir su organización y programas académicos” (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 67). Esta autonomía universitaria favorece a las IES la adopción de estrategias para

alcanzar estándares internacionales, que apuntan al desarrollo de capacidades dinámicas y ambidestrismo organizacional

Ley 30 de 1992 (Ley General de Educación Superior)

La presente ley “Regula la organización del servicio público de la educación superior”. La presente ley define el sistema de educación superior colombiano, así mismo, establece la acreditación de alta calidad como un reconocimiento al cumplimiento de estándares nacionales (Ley 30 de 1992, art. 4).

Decreto 1330 de 2019

Por medio del presente Decreto se “Establece los requisitos de calidad para programas académicos con registro calificado en Colombia”, definiendo los estándares asociados a estructura curricular, planta docente, infraestructura, bienestar universitario, entre otros (Decreto 1330 de 2019, art. 2.3.3.1.2.1).

Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Dentro de las funciones de este organismo está la de “Fomentar los procesos de acreditación de programas e instituciones de educación superior en Colombia, para tal efecto el Consejo Nacional de Acreditación - CNA brindará acompañamiento y capacitación que permita promover la consolidación y el fortalecimiento permanente de la excelencia” (CNA, Resolución 16890 de 2016). Bajo la Resolución 16890 de 2016 el Tecnológico de Antioquia IU recibe por primera vez su certificado de Acreditación Institucional en Alta Calidad.

Políticas y Directrices Institucionales del Tecnológico de Antioquia IU

Ahora bien, el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria TdeA IU al ser una Institución de educación Superior de naturaleza pública se orientará en los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal. Es de mencionar que, desde el Tecnológico de Antioquia IU se establecen relaciones de coherencia y corresponsabilidad con los objetivos, metas, lineamientos e indicadores que desde cada uno de los Planes mencionados se definen. En cuanto al nivel interno se encuadrará en

el Proyecto Educativo Institucional del Tecnológico de Antioquia IU, las líneas estratégicas contenidas en el Plan de Desarrollo del Tecnológico de Antioquia IU “Ser, Hacer, Trascender” y en el Plan de Direccionamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Institución.

En el contexto nacional se cuenta con el Plan de Desarrollo Nacional PND 2022 – 2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, que de acuerdo con lo que establece el actual gobierno, el Plan busca:

“Sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida, a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza”. (PND 2022 – 2026)

En el orden departamental se contempla el Plan de Desarrollo Departamental Ruta por Antioquia Firme 2024-2027, en el que se establecen cinco líneas estratégicas: Seguridad desde la democracia y la justicia, Cohesión desde lo social, Inversión desde la confianza, Sostenibilidad desde lo territorial, Autonomía desde la Gobernanza (Gobernación de Antioquia, 2024, p. 18).

Desde lo municipal se cuenta con el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027, este plan se define como el mapa de navegación para la ejecución de los proyectos de la ciudad de Medellín y se desarrolla bajo cinco pilares de acción: Bienestar Social y Económico, Agenda Social, Confianza y Transparencia, Infraestructura y Desarrollo, Sostenibilidad Ambiental. Es de mencionar que, en el pilar de Bienestar Social y Económico se cuenta con el componente de “Educación para el Progreso Social” (Alcaldía de Medellín, 2024, p. 35), componente hace parte de la labor misional del Tecnológico de Antioquia IU.

También es de mencionar, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG (2023) como marco de referencia para la gestión y el desempeño de las entidades públicas opera dentro de siete dimensiones. Dentro de estas dimensiones se concibe la dimensión del

Direccionamiento Estratégico y Planeación, la gestión basada en procesos soportada en identificación de riesgos y definición de controles que asegure el cumplimiento de la gestión institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2023). Basado en lo anterior, se establece la Política de Planeación Institucional del Tecnológico de Antioquia IU (2021-2024) cuyo objetivo es:

“Definir las directrices que orienten a Tecnológico de Antioquia I.U. al logro de generación de valor público articulando los procesos de planeación, seguimiento y evaluación y control de la gestión institucional, que satisfagan las necesidades de nuestros grupos de valor y de interés” Tecnológico de Antioquia IU (p 4, 2021).

En el marco del Plan de Desarrollo del Tecnológico de Antioquia IU “Ser, Hacer, Trascender” (2021-2024) aprobado bajo el acuerdo 002 del 25 de febrero de 2021 se consagran los lineamientos estratégicos definiendo objetivos a corto, mediano y largo plazo y las metas a desarrollar durante el periodo establecido 2021-2024, buscando “el fortalecimiento y consolidación de la calidad académica, como eje principal con pertinencia, de tal manera que, garantice a la sociedad profesionales idóneos, con una clara conciencia social y responsables con el medio ambiente” (Tecnológico de Antioquia IU, 2021).

Es importante mencionar que, el Plan de Desarrollo del Tecnológico de Antioquia IU “Ser, Hacer, Trascender” (2021-2024) se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS ONU, (2015) definidos como:

“El Plan Maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia”.

Dentro de esta articulación, el Tecnológico de Antioquia IU se enfoca en nueve Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, los cuales se visualizan en la figura 10. Así mismo, los ODS son integrados a los diferentes escenarios de acción como la docencia, gestión administrativa y académica, relacionamiento con partes interesadas,

convirtiéndose, de igual manera, en un lineamiento por donde se traza el camino de la Institución.

Figura 10

Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS ONU (2015) articulados al Plan de Desarrollo del T de A

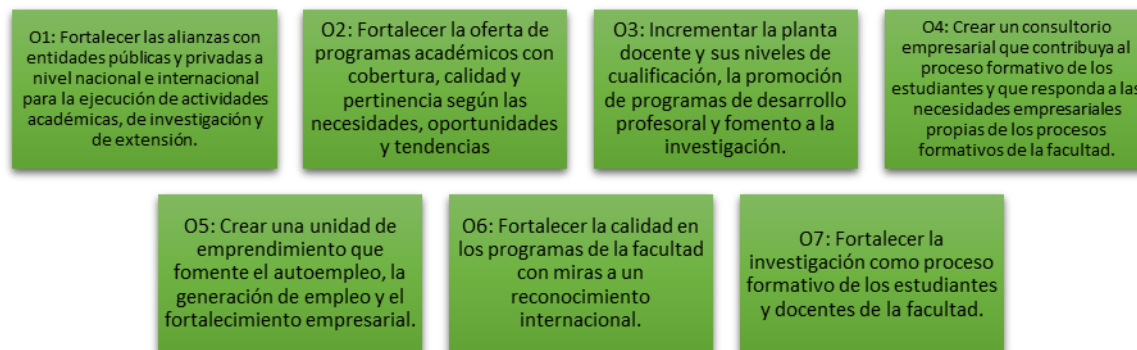


Nota: el cuadro representa los nueve ODS que se tiene articulados dentro del Plan de Desarrollo del Tecnológico de Antioquia IU “Ser, Hacer, Trascender” (2021-2024), elaboración propia.

El Plan de Direccionamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia (2021-2026) nació del ejercicio realizado por grupos de interés, donde se identificaron elementos claves que agruparon factores internos (Fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), convirtiéndose en las premisas que guían la formulación de los objetivos estratégicos de la Facultad como se visualiza en la Figura 11 (Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas TdeA, 2021).

Figura 11

Objetivos Estratégicos Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Tecnológico de Antioquia IU (2021-2026)



Nota: el cuadro representa los siete objetivos estratégicos, tomado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas T de A 2021, elaboración propia.

Modelos de Acreditación Internacional

Las acreditaciones internacionales buscan validar que las IES cumplen con estándares de calidad reconocidos globalmente. Para el caso del Tecnológico de Antioquia IU se adoptan los estándares internacionales de la acreditadora *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP como lo son Liderazgo, Planeación Estratégica, Enfoque en Estudiantes y Stakeholders, Resultados de Aprendizaje, Enfoque Docente, Currículo, Desempeño Unidad de Negocios.

Normas ISO en Educación

ISO 9001:2015 (Gestión de la calidad): Certifica procesos institucionales para garantizar calidad y satisfacción del cliente (estudiantes y stakeholders), (ISO 9001:2015, ICONTEC, 2015).

ISO 21001:2018 (Sistemas de gestión para organizaciones educativas): Normas específicas para la educación, enfocadas en garantizar que las IES cumplen con estándares de enseñanza-aprendizaje (ISO 21001:2018, ICONTEC, 2018).

Convergencia de modelos de gestión aplicados en el Tecnológico de Antioquia: ISO 9001 e instrumentos del CNA

El Tecnológico de Antioquia IU ha adoptado diversos modelos de gestión orientados al aseguramiento de la calidad, entre los cuales se destacan la certificación ISO 9001:2015 otorgada por ICONTEC y la acreditación institucional en alta calidad concedida por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Aunque estos modelos surgen de marcos normativos distintos uno internacional y estandarizado, el otro nacional y contextualizado, convergen en principios fundamentales que sustentan la mejora continua, la planificación estratégica y la gestión basada en resultados.

Es así como, la Norma ISO 9001:2015, enfocada en Sistemas de Gestión de Calidad, establece un enfoque por procesos que exige la planificación, ejecución, verificación y mejora (ciclo PHVA), así como la satisfacción de los grupos de interés (Docentes, estudiantes, comunidad académica en general). Por su parte, el modelo del CNA, aunque más flexible, plantea dimensiones de evaluación como la pertinencia, eficacia, impacto, articulación con el entorno, y desarrollo organizacional, promoviendo una visión holística de la calidad académica e institucional.

Por lo anterior, ambos modelos se articulan en el Tecnológico de Antioquia IU como referentes estructurantes del sistema institucional de calidad. La Norma ISO 9001 provee el soporte metodológico-operativo para asegurar la estandarización de procesos, mientras que el CNA impulsa la reflexión crítica sobre el proyecto académico y el entorno social. Esta convergencia facilita la construcción de una cultura organizacional orientada a la excelencia, que combina la eficiencia operativa con la evaluación integral, y que sienta las bases para avanzar hacia procesos de acreditación internacional, como los propuestos por la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, donde ambas perspectivas son altamente valoradas.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo expone los fundamentos metodológicos y los resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo, desarrollado en el marco del proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU. Es así como se describe el enfoque asumido, basado en la investigación-acción con un diseño de tipo mixto, que permitió integrar métodos cualitativos y cuantitativos de forma suplementaria y rigurosa. A continuación, se detalla la recolección, aplicación y procesamiento de los datos mediante registros sistemáticos de reuniones participativas, entrevistas semiestructuradas y encuestas tipo Likert. Finalmente, se presentan los principales hallazgos, ilustrados mediante representaciones gráficas y análisis interpretativos, así como una discusión crítica que contrasta la información emergente con referentes teóricos relevantes, evidenciando los procesos de transformación institucional, aprendizaje colectivo y generación de capacidades enmarcadas en estándares de calidad internacional.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

La operacionalización de variables es un proceso que se presenta en el enfoque cuantitativo o en la secuencia cuantitativa de un enfoque mixto, debido a que las variables deben ser susceptibles a ser observadas y medidas. En la operacionalización de variables a partir de la hipótesis se orienta hacia el establecimiento de indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

El contenido del cuadro de operacionalización de variables según las normas de presentación en la Universidad de Investigación e Innovación de México considera como elementos: la o las variables de estudio, la definición conceptual y operacional de cada variable; así como sus respectivas dimensiones, indicadores, si se requiere mayor precisión se puede agregar la escala de medición de los indicadores.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) una variable es aquella característica cuantitativa o cualitativa que es de interés el analizar su comportamiento en una

investigación. Estas variables, según el grado de complejidad, pueden ser simples o compuestas.

VARIABLES SIMPLES: aquellas cuyo comportamiento está sujeto a un solo indicador (Hernández Sampieri et al. 2014).

VARIABLES COMPUESTAS: aquellas cuyo comportamiento está sujeto a dos o más dimensiones e indicadores (Hernández Sampieri et al. 2014).

Las dimensiones pueden denominarse subvariables. En conjunto detallan el comportamiento de la variable en estudio; es de recomendar que, las dimensiones provengan de teorías, las cuales deben estar detalladas en el marco teórico (Hernández Sampieri et al. 2014).

Los indicadores constituyen la cuantificación o la traducción numérica de las dimensiones. Deben estar representados de forma clara, de tal forma que, nos permita entender el cómo se comportan las dimensiones y por ende la variable de interés, permitiéndonos saber en qué situación se encuentra nuestra problemática de estudio. El definir correctamente los indicadores, permite llegar a un análisis por indicador, generando un aporte más profundo, debido a que se pueden discutir los resultados de la investigación más allá de un simple análisis de variables y dimensiones. (Hernández Sampieri et al. 2014).

A continuación, se presenta la Tabla 4 Operacionalización de Variables correspondiente a la presente tesis doctoral:

<p style="text-align: center;">Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i></p>						
<p>Tema: Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.</p>						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
<p>¿Cuál sería el modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo del ambidiestrismo organizacional para generar capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional en el periodo 2022-2025?</p>	<p>Proponer un modelo de gestión estratégica, que contribuya al fortalecimiento del desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional 2022-2025.</p>	<p>1. Diagnosticar el nivel actual de desarrollo del ambidiestrismo organizacional y de las capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional.</p>	<p>La implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo de ambidiestrismo organizacional permite generar capacidades dinámicas que fortalecen el desempeño institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional ACBSP en el periodo 2022-2025.</p>	<p>Variables independientes: A. Ambidiestrismo Organizacional</p>	1. Exploración organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas de innovación y cambio. Inversión en nuevas tecnologías y metodologías. Promoción de una cultura de aprendizaje organizacional.
					2. Explotación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Uso eficiente de recursos y procesos existentes. Replicación de buenas prácticas consolidadas. Estandarización y mejora continua de procesos.
					3. Equilibrio ambidiestro	<ul style="list-style-type: none"> Presencia simultánea de acciones de exploración y explotación. Estrategias de balance organizacional.

Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i>						
Tema: Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
						<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del impacto del equilibrio en los resultados institucionales.
				B. Capacidades Dinámicas	4. Identificación de oportunidades (<i>Sensing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de mecanismos de análisis del entorno. Capacidad para anticiparse a cambios en la educación superior. Identificación de oportunidades de mejora.
					5. Aprovechamiento de oportunidades (<i>Seizing</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones fundamentada en análisis estratégico. Implementación de acciones innovadoras. Alineación de recursos con oportunidades detectadas.

<p style="text-align: center;">Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i></p>						
<p>Tema: Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.</p>						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
		2. Examinar la relación entre el desarrollo del ambidiestrismo organizacional y la generación de capacidades dinámicas en el contexto de la acreditación internacional.			6. Reconfiguración de recursos (<i>Transforming</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios estructurales en función de objetivos estratégicos. • Revisión y adaptación de procesos institucionales. Desarrollo de nuevas capacidades organizacionales
					1. Planificación estratégica institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de planes estratégicos vinculados a procesos de acreditación. • Actualización periódica del plan estratégico institucional. • Participación de actores clave en la formulación de planes. • Incorporación del liderazgo institucional en la definición de

<p style="text-align: center;">Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i></p>						
<p>Tema: Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.</p>						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
						estrategias de acreditación
		3. Diseñar un modelo de gestión estratégica fundamentado en prácticas de ambidiestrismo organizacional, orientado a fortalecer las capacidades dinámicas y contribuir al cumplimiento de los estándares de acreditación internacional.		<p style="text-align: center;">Variable(s) dependiente(s): Gestión Estratégica del Proceso de Acreditación Internacional</p>	2. Articulación académica y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de coordinación entre áreas académicas y administrativas. • Existencia de comités u órganos conjuntos para toma de decisiones. • Grado de participación colaborativa en procesos de acreditación. • Involucramiento de stakeholders internos y externos en el proceso de mejora institucional.
		4. Validar el modelo de				3. Gestión orientada a estándares internacionales

<p style="text-align: center;">Tabla 4 <i>Operacionalización de Variables</i></p>						
<p>Tema: Modelo de Gestión Estratégica para fortalecer el desempeño institucional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de Acreditación Internacional en el periodo comprendido entre 2022-2025.</p>						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
		gestión estratégica propuesto a través del análisis de su pertinencia, aplicabilidad y potencial de impacto en la sostenibilidad institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU.				<p>resultados con enfoque global.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de relacionamiento con grupos de interés internacionales.

Nota. Elaboración propia (2025).

3.2. Diseño metodológico.

En este capítulo se presenta el diseño que contiene los métodos y técnicas implementados con rigor científico para lograr proponer un modelo de gestión estratégica que permita generar capacidades dinámicas mediante el desarrollo del ambidiestrismo organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, durante el proceso de acreditación internacional en el periodo 2022-2025. Este diseño se configura en la ruta que soporta el ejercicio investigativo como se muestra a continuación.

La estructura de este capítulo incluye los niveles de decisión metodológica, recorriendo desde lo más general a lo más específico, de esta forma, el capítulo 3 inicia con la definición del enfoque, tipo y diseño de investigación asumidos; posteriormente se refieren los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, así como el procedimiento de desarrollo y validación de los instrumentos, posteriormente se detalla la muestra seleccionada y los criterios de selección; el capítulo también presenta el trabajo de campo, y se puntualiza en el proceso de aplicación de los instrumentos, el tratamiento de la información alcanzada y el análisis de los resultados, finalizando con la discusión de los hallazgos en relación con los referentes teóricos y empíricos.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

La presente investigación adopta un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, con una clara predominancia cualitativa debido a la naturaleza exploratoria y descriptiva del fenómeno estudiado. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto permite obtener una visión más completa de un fenómeno al integrar datos numéricos y narrativos, lo que favorece una comprensión holística tanto del proceso de acreditación, como de las capacidades dinámicas. Además, esta investigación conserva un carácter propositivo, que busca describir y comprender el fenómeno en estudio, así como formular un modelo de gestión estratégica orientado a la generación y fortalecimiento de capacidades dinámicas mediante el desarrollo del ambidiestrismo organizacional en contextos de acreditación internacional, en correspondencia con lo

indicado por Sierra Bravo (2001), quien afirma que la investigación propositiva busca ofrecer soluciones concretas y aplicables a los problemas analizados.

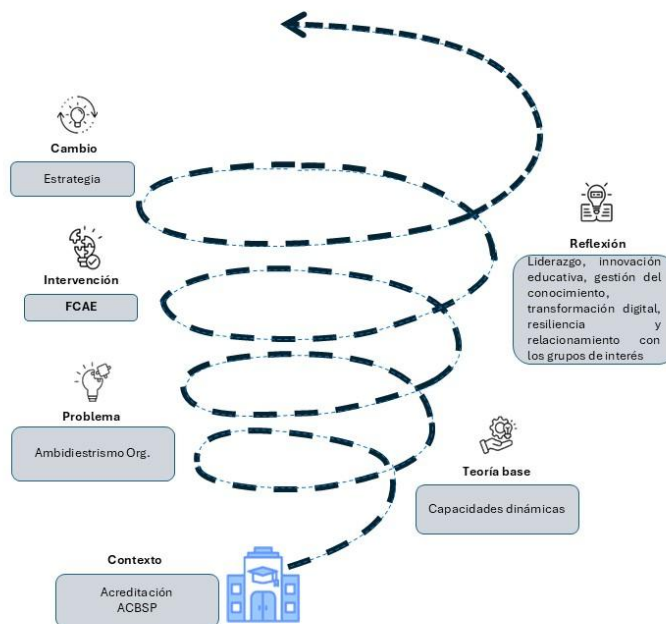
El tipo de investigación es investigación-acción la cual, según Dick (2015), implica una colaboración activa entre investigadores y participantes para comprender y transformar la realidad; la investigación acción permite comprender fenómenos complejos a partir de la intervención directa y la reflexión crítica sobre las prácticas organizacionales (Friedman & Rogers, 2009).

Desde la perspectiva metodológica, la presente tesis doctoral adopta un enfoque inductivo, puesto que, parte del análisis de situaciones concretas y experiencias reales vividas durante el proceso de acreditación internacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA para construir inferencias y propuestas teóricas. Así mismo, se aplica el método analítico, al desagregar las prácticas de ambidiestrismo organizacional y las capacidades dinámicas en sus componentes fundamentales para vislumbrar sus interacciones en el contexto institucional. De forma complementaria, se emplea un enfoque comparativo, al contrastar los requerimientos de los modelos de acreditación nacional e internacional y analizar sus impactos en la gestión estratégica de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE. Esta combinación metodológica resulta coherente con la naturaleza compleja, situada y transformadora del fenómeno investigado.

La investigación-acción se llevó a cabo a partir de ciclos de intervención reflexión y cambio, como se evidencia en la figura 12.

Figura 12

Ciclos de intervención reflexión y cambio



Nota. Elaboración propia (2025).

Inicialmente se parte de un contexto organizacional, el cual es el proceso de acreditación internacional desarrollado por parte de la facultad de ciencias administrativas y económicas con la ACBSP; y con base en la teoría de las capacidades dinámicas se le va dando forma a la situación en estudio o problemática que emerge a partir de las voces de diversos actores participantes, dicha problematización está relacionada con la necesidad de fortalecer el ambidiestrismo organizacional, es decir, con la capacidad de continuar explotando las capacidades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE, mientras se exploran nuevas capacidades de cara a los requerimientos que trae consigo el proceso de acreditación internacional.

En este punto es importante señalar que, en el marco de la investigación-acción, el problema de investigación emerge de las tensiones, necesidades y sentidos compartidos por los actores involucrados en el proceso investigativo (Bradbury, 2010; Herr & Anderson, 2005). Esta característica dialógica permite que la investigación responda a

situaciones reales, situadas y en transformación. En el caso de esta tesis, el problema de investigación surgió de las voces de quienes participaron directamente en el proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE) del Tecnológico de Antioquia.

Durante este proceso, se evidenciaron disparidades entre los enfoques tradicionales de gestión de la calidad, como los promovidos por el ICONTEC o el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el modelo orientado por resultados propuesto por la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP. Este contraste metodológico y epistemológico generó en los equipos académicos y administrativos una sensación de sobrecarga o incluso de desorientación frente a la manera en que se cumplían a satisfacción los estándares exigidos por la agencia internacional. Así, el problema investigativo se configuró a partir de esta tensión organizacional compartida, que requería comprensión y transformación mediante la acción reflexiva colectiva (Kemmis, McTaggart & Nixon, 2014).

Así mismo, en tanto se hacen las diferentes intervenciones a partir de los talleres con los diversos actores y grupos de interés de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia TdeA, también van emergiendo diversos asuntos que configuran lo que en la investigación-acción se conoce como la doble carga.

La doble carga en esta tesis doctoral es inherente a su naturaleza metodológica, por un lado, se busca generar conocimiento riguroso sobre las prácticas de ambidiestrismo organizacional; y, por otro lado, se interviene activamente en la generación de capacidades dinámicas que fortalezcan la gestión estratégica de la Facultad en el marco de su proceso de acreditación internacional. Esta condición de simultaneidad implica que la investigadora recolecta y analiza información, de igual forma también participa directamente en el diseño e implementación de acciones de mejora, promoviendo el cambio organizacional en tiempo real (Herr & Anderson, 2005; Dick, 2009). Como señalan Friedman y Rogers (2009), esta doble exigencia demanda un equilibrio permanente entre el rigor académico y la relevancia práctica, puesto que, la investigación observa y transforma el objeto de estudio. Así, el desafío metodológico

consiste en sostener una reflexividad crítica que permita validar los hallazgos teóricos, al tiempo que se fortalecen las capacidades institucionales necesarias para cumplir los estándares internacionales de calidad.

Es a través de los diversos ciclos de intervención en donde la práctica se transforma permanentemente y genera el desarrollo de capacidades tales como el liderazgo, la innovación educativa, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la resiliencia y el relacionamiento con los grupos de interés; capacidades que serán desarrolladas con mayor profundidad en el numeral 3.7 de este mismo capítulo.

Ahora bien, contar con un modelo de gestión estratégica que permita generar capacidades dinámicas mediante el desarrollo del ambidiestrismo organizacional es una posibilidad que se estructura tanto desde el ejercicio investigativo, como desde el involucramiento de los diferentes actores, esto a fin de que el desarrollo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del TdeA en el contexto de la acreditación internacional sea un ejercicio vivo y situado que recoja las narrativas de los diversos actores.

La investigación tiene un alcance descriptivo-exploratorio, esto se evidencia por cuatro asuntos específicos, a saber: primero, porque buscar identificar las prácticas de ambidiestrismo organizacional que se manifiestan en el proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE; segundo, porque analiza cómo dichas prácticas contribuyen al equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de capacidades existentes en la gestión institucional; tercero, porque caracteriza los factores organizacionales que facilitan o limitan la implementación de prácticas ambidiestras en el contexto de la acreditación internacional; cuarto, al diseñar un modelo de gestión estratégica orientado a fortalecer la sostenibilidad institucional y el cumplimiento de los estándares de acreditación internacional.

Finalmente, es importante señalar que, el diseño de la investigación es no experimental, dado que, no se manipulan variables, sino que se observan y analizan las dinámicas institucionales tal como ocurren en su contexto natural (Hernández Sampieri et al.,

2014). Esta decisión metodológica se alinea con el enfoque cualitativo, donde el objetivo es interpretar los significados y dinámicas emergentes en contextos complejos, desde la perspectiva de los actores implicados (Denzin & Lincoln, 2011). En este sentido, el diseño no experimental permite una aproximación flexible, inductiva y contextualizada, lo que resulta particularmente adecuado en escenarios como el proceso de acreditación internacional, donde las prácticas institucionales se configuran en interacción con normativas, actores y tiempos diversos. Como afirma Maxwell (2013), en investigaciones cualitativas el diseño debe responder a una lógica de coherencia interna entre preguntas, propósitos y contexto, más que a la manipulación de variables. Esta lógica es coherente también con lo planteado por Patton (2014), quien destaca que el valor de los estudios no experimentales radica en su capacidad para generar comprensión profunda en situaciones reales, manteniendo la complejidad y riqueza del entorno investigado.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

Desde una perspectiva epistemológica y metodológica, los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados en esta tesis doctoral asumen funciones distintas pero complementarias en el proceso de adquisición de conocimiento. La metodología se refiere al enfoque sistemático para examinar el tema de investigación y descubrir su naturaleza fundamental (Sierra Bravo, 2001), mientras que las técnicas representan operaciones específicas que facilitan la búsqueda de facetas particulares del fenómeno (Hernández Sampieri et al., 2014). Por el contrario, los instrumentos delimitan la implementación de metodologías y técnicas de acuerdo con el enfoque y el tipo de diseño elegidos, lo que permite una recopilación meticulosa de datos (Babbie, 2010).

La recolección de datos se estructura en varios niveles, alineándose con la estructura jerárquica de la institución para capturar perspectivas diversas. Este proceso sigue un enfoque multimetódico (Patton, 2014) que incluye entrevistas, talleres y encuestas.

- a) Nivel estratégico: se aplican entrevistas a profundidad a los actores del nivel estratégico, tales como el rector, los vicerrectores y directivos institucionales. Estas entrevistas se diseñaron siguiendo el modelo de entrevista semiestructurada descrito

por Bailey (2007), abordando temas como, a saber: el liderazgo, la innovación educativa, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la resiliencia y el relacionamiento con los grupos de interés; además de los aprendizajes obtenidos en el proceso de acreditación. Estas entrevistas permiten comprender la percepción de los líderes sobre los procesos de mejora continua y su relación con la acreditación internacional.

- b) Nivel táctico: se desarrollaron reuniones participativas con el decano, coordinadores y líderes académicos, empleando técnicas de facilitación colaborativa descritas por Hardy y Edwards (2017). Los talleres se centraron en identificar prácticas exitosas, desafíos y aprendizajes, utilizando mapas conceptuales y dinámicas grupales para promover la reflexión colectiva. Se utilizó la técnica de análisis de contenido inductivo para analizar las narrativas de los participantes en estos espacios.
- c) Nivel operativo: se aplicarán encuestas estructuradas a docentes y estudiantes, con el objetivo de identificar percepciones y experiencias relacionadas con el desarrollo del ambidiestrismo organizacional. Las encuestas seguirán un diseño basado en la escala Likert, de acuerdo con las recomendaciones de Hernández Sampieri et al. (2014). Se formularán preguntas sobre las prácticas del uso de herramientas tecnológicas y la percepción del impacto del proceso de acreditación en su rol docente/estudiante.

Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Los instrumentos para la recolección de datos se basan en criterios teóricos y metodológicos ampliamente documentados en la literatura sobre investigación cualitativa y organizacional, para lo cual se siguen las siguientes fases:

Fase 1: Revisión Teórica y Operacionalización de Categorías:

A partir de la revisión de la literatura, se identificaron las categorías teóricas que orientan el diseño de los instrumentos. Se consideran conceptos como capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), aprendizaje organizacional (Argyris & Schön, 1996) e investigación acción (Lewin, 1946).

Fase 2: Diseño de las dinámicas de las reuniones participativas:

Se diseña una guía para las reuniones participativas, estructuradas en torno a dinámicas de mapeo conceptual y análisis colaborativo. Para ello se usaron también herramientas como el diagrama de afinidad y el análisis DOFA para facilitar la identificación de factores críticos en el proceso (ver Anexo A).

Fase 3: Diseño de las Guías de Entrevistas:

Se elaboraron guías de entrevista basadas en las categorías analíticas definidas. Las preguntas serán abiertas, flexibles y permitirán explorar las experiencias de los participantes en relación con las categorías que emergieron de los talleres, a saber: el liderazgo, la innovación educativa, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la resiliencia y el relacionamiento con los grupos de interés. (Ver anexo B)

Fase 4: Elaboración de Encuestas:

Las encuestas se diseñaron siguiendo el modelo de medición de actitudes de Rensis Likert, “método ampliamente utilizado para evaluar las actitudes a través de una serie de afirmaciones que los encuestados evalúan dentro de una escala; este modelo se destaca especialmente por su sencillez y facilidad de uso en diversos contextos de investigación, incluidos los estudios organizacionales y las actitudes sociales” (Likert, 1932). Las encuestas se elaboraron con preguntas que abordan la percepción sobre el liderazgo, la innovación educativa, la gestión del conocimiento, la transformación digital, la resiliencia y el relacionamiento con los grupos de interés y su impacto en el proceso de acreditación. De igual manera, se consideraron preguntas relacionadas con las prácticas institucionalizadas, la percepción de la calidad educativa y la satisfacción respecto a los mecanismos de gestión implementados (Ver anexo C y D).

3.2.3. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

En cuanto a la estrategia de selección de participantes, es importante señalar que la investigación no contempla una muestra estadística para todos los niveles de intervención, dado que, en los niveles estratégico y táctico se trabaja con la totalidad de los sujetos involucrados en el proceso.

En el nivel estratégico, las entrevistas a profundidad se realizan a todos los actores clave (vicerrector y directivos), dado que, su participación fue determinante en la toma de decisiones relacionadas con la acreditación internacional. Por su parte, en el nivel táctico, los talleres participativos incluyen al decano, coordinadores y líderes académicos, pues su experiencia directa en la implementación de políticas y acciones de mejora proporciona insumos valiosos para la reflexión colectiva. Solo en el nivel operativo conformado por docentes y los estudiantes se aplicará una muestra intencionada, seleccionada con base en criterios de participación en procesos de aseguramiento de la calidad, disponibilidad y representación de distintas áreas del conocimiento.

Cálculo del Tamaño de Muestra

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de muestra con corrección para poblaciones finitas es:

$$n = (Z^2 \times p \times q) / e^2$$

$$n_f = n / [1 + (n - 1) / N]$$

Donde:

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95%)

$p = 0.5$ (probabilidad de éxito, máxima variabilidad)

$q = 1 - p = 0.5$

$e = 0.05$ (margen de error)

$N =$ tamaño de la población

A continuación, se muestra el cálculo de la muestra para las encuestas en la Tabla 5:

Tabla 5

Resultados del cálculo de la muestra para las encuestas

Perfil	Población	Nivel de confianza (%)	Margen de error (%)	Muestra
Estudiantes	4000	95%	5%	351

Perfil	Población	Nivel de confianza (%)	Margen de error (%)	Muestra
Profesores	242	95%	5%	149

Nota. Elaboración propia (2025).

El nivel de confianza del 95% es un estándar en investigaciones sociales, dado que, indica que, si se repitiera el estudio muchas veces, en el 95% de los casos los resultados estarían dentro del rango estimado. Este valor balancea la precisión estadística con la eficiencia práctica. El margen de error del 5% representa la tolerancia máxima aceptada respecto a la diferencia entre los resultados obtenidos en la muestra y los verdaderos valores de la población. Este porcentaje se considera aceptable en investigaciones aplicadas, ofreciendo resultados representativos sin necesidad de muestras excesivamente grandes. Este procedimiento se fundamenta en los principios estadísticos presentados por autores como Daniel (1999) y Hernández, Fernández y Baptista (2014), ampliamente utilizados en el diseño de estudios cuantitativos.

Es importante mencionar que, esta estrategia metodológica responde al enfoque cualitativo y participativo del estudio, en el que se prioriza la relevancia de los actores y la exhaustividad en los niveles decisivos, más que la representatividad numérica. Como destacan Maxwell (2013) y Patton (2014), en diseños no experimentales e investigación-acción, el criterio principal para seleccionar participantes es su capacidad para aportar al entendimiento profundo del fenómeno, y no su cantidad.

En este sentido, la selección de participantes busca maximizar la riqueza de la información obtenida, manteniendo la coherencia entre el objeto de estudio, los niveles de análisis y la lógica propia de una investigación orientada a la comprensión y transformación de la práctica.

En términos metodológicos, la muestra establece un subgrupo característico de la población institucional vinculada al proceso de acreditación internacional, cuya selección responde tanto a criterios de pertinencia analítica como de eficiencia práctica, considerando las limitaciones de tiempo y recursos disponibles (Hernández Sampieri et al., 2014). La unidad de análisis está conformada por los actores clave de la comunidad

académica del Tecnológico de Antioquia IU TdeA: estudiantes, docentes, coordinadores, directivos institucionales. Esta estrategia permite ahondar en la comprensión del fenómeno desde múltiples niveles y perspectivas, garantizando así la validez contextual y la aplicabilidad de los hallazgos en escenarios reales de toma de decisiones institucionales.

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

El trabajo de campo de la presente tesis doctoral se desarrolló siguiendo rigurosamente los ciclos de intervención, reflexión y cambio; estos ciclos garantizaron que la investigación-acción se desarrollara bajo los parámetros de calidad y confiabilidad requeridos.

A fin de garantizar la participación activa de todos los actores involucrados se realizaron reuniones estratégicas, talleres de capacitación y espacios de articulación institucional, Entrevistas y Encuestas entre los años 2022 y 2025 en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU, en el marco del proceso de acreditación internacional, acciones que permitieron recoger las voces, facilitar la reflexión y por supuesto apalancar los cambios requeridos que finalmente nutrieron el modelo GEGCA que se desarrollará más adelante.

Para estructurar de forma valiosa la primera fase del ciclo, es decir la intervención se definió un cronograma que situó el desarrollo de las actividades de impacto de la investigación. Este cronograma precisó de manera anticipada las acciones a ejecutar, sus responsables, los participantes involucrados y los recursos requeridos. A continuación en la tabla 6, se presenta un resumen de dicho cronograma.

Tabla 6

Cronograma de acciones del trabajo de campo

Año/Periodo	Actividad	Responsable	Recursos
2022	Solicitud de Membresía y Elegibilidad ante ACBSP	<ul style="list-style-type: none"> Decano FCAE Rector/Vicerrectora Coordinador de Acreditación Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario, Pagos Plataforma CampusLab
2022-2023	Reuniones Estratégicas y	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Acreditación Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Salones

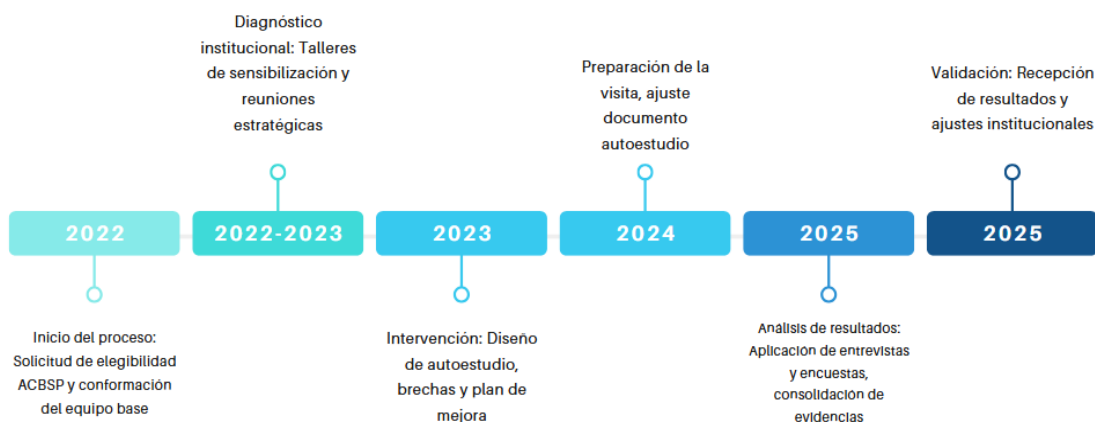
Año/Periodo	Actividad	Responsable	Recursos
	Talleres de Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Mentor ACBSP 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de estándares Actas
2023	Diseño de Autoestudio y Análisis de Brechas	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Acreditación Internacional Mentor ACBSP 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de autoestudio. Reuniones dirigidas. Guías.
2024	Visita de Pares Internacionales y Reporte Final	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Institucional Comité de Acreditación Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Informe final. Logística de atención de reuniones.
2025	Aplicación de entrevistas semiestructuradas a directivos y Aplicación de encuestas a docentes y estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Investigadora 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista, grabadora, ATLAS.ti Formularios Microsoft Forms, guía de encuesta, correo institucional
2025	Entrega de Certificado de Acreditación Internacional y Cierre del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Institucional: Rector TdeA y Decano FCAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Notificación oficial. Socialización Evento institucional

Nota. Elaboración propia (2025).

Además del cronograma detallado en la tabla 6, se presenta una línea de tiempo que sintetiza visualmente las fases clave del trabajo de campo desarrollado (ver figura 13), mostrando la progresión de las actividades desde la planeación inicial hasta la etapa de cierre. La figura 13 refuerza la trazabilidad de la intervención y permite apreciar el alcance, duración y articulación entre los distintos momentos del proceso investigativo.

Figura 13

Línea de tiempo del trabajo de campo



Nota. Elaboración propia (2025). Línea de tiempo basada en registros documentales y cronograma de acciones del trabajo de campo y proceso de acreditación internacional.

Es importante mencionar que, durante el desarrollo del trabajo de campo, se realizaron un total de 32 reuniones institucionales que incluyeron espacios de capacitación, planificación, análisis y toma de decisiones estratégicas, todas enmarcadas en el proceso de acreditación internacional con la ACBSP. Estas reuniones contaron con agendas específicas orientadas a la intervención institucional y se estructuraron de acuerdo con las necesidades de cada fase del proceso enmarcadas bajo la guía que se estructuró para las reuniones (Ver Anexo A). La planificación rigurosa de las reuniones permitió articular actores de distintos niveles (estratégico, táctico y operativo), consolidando así la acción participativa que caracteriza al enfoque de investigación-acción.

En consecuencia, el registro sistemático de estas reuniones contempla las fechas, temas tratados, productos generados, y acuerdos alcanzados, así como la tipología de cada encuentro (capacitación, revisión, articulación, seguimiento, entre otros). Estos registros se detallan en el Anexo E, como evidencia documental del proceso de intervención.

Como complemento a estas reuniones, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas (ver anexo B) a 10 directivos estratégicos de la Institución y se aplicaron encuestas estructuradas tipo Likert a 148 docentes (ver anexo C) y 348 estudiantes (ver anexo D),

lo que permitió enriquecer el análisis con la perspectiva de los diferentes actores institucionales. Estos instrumentos fueron diseñados, validados y aplicados conforme a los criterios metodológicos definidos, asegurando su pertinencia y rigurosidad.

En definitiva, el proceso de acreditación internacional con la agencia *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU inició formalmente en el año 2022, consolidándose como una apuesta institucional de alto impacto orientada al fortalecimiento de la calidad académica y organizacional. Este recorrido se ha estructurado en varias fases que permiten evidenciar los hitos significativos más significativos como se muestra a continuación:

1. Membresía y etapa de elegibilidad (2022)

El punto de partida fue la solicitud de membresía ante la agencia *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP, la cual implicó el diligenciamiento del formulario de afiliación y el pago de la cuota correspondiente. Posteriormente, se gestionó la solicitud del estatus de elegibilidad, lo que conllevó un riguroso análisis documental institucional. La aprobación de la elegibilidad se obtuvo en el transcurso del mismo año, y se recibió el acceso a la plataforma CampusLab, así como la asignación formal de un mentor ACBSP, quien orientaría a la Facultad en cada una de las etapas posteriores del proceso.

2. Preparación para la acreditación (2022–2023)

Durante esta fase, se desarrollaron múltiples reuniones estratégicas con líderes académicos y administrativos para organizar el despliegue del proceso. Se procedió con la elaboración del autoestudio preliminar y un riguroso análisis de brechas, a partir de los cuales se diseñaron planes de mejora continua. La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia TdeA también avanzó en la institucionalización de los estándares de la ACBSP, integrándolos en la gestión estratégica, la evaluación de resultados, la relación con stakeholders y el desarrollo

curricular. Todos estos esfuerzos fueron validados por el mentor ACBSP, quien acompañó el proceso de forma cercana.

3. Visita de pares y evaluación externa (septiembre 2024)

Una vez finalizado el autoestudio y recopiladas las evidencias necesarias, se realizó el envío formal del informe a la agencia *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP. En el mes de septiembre de 2024, la Facultad recibió la visita de los pares académicos internacionales, quienes evaluaron las prácticas institucionales frente a los siete estándares definidos por el modelo de acreditación. Posteriormente, se elaboró y entregó el reporte de visita a la Junta de Comisionados de ACBSP.

4. Acreditación inicial y cierre del proceso (diciembre 2024 – junio 2025)

En el mes de diciembre de 2024, ACBSP notificó a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia TdeA la aceptación de siete de los nueve programas presentados para la acreditación. La notificación incluyó observaciones menores y recomendaciones para el fortalecimiento de algunas dimensiones. Finalmente, se proyecta que, en junio de 2025, la Facultad reciba de manera formal el Certificado de Acreditación Internacional por un periodo de 10 años, consolidando así un logro institucional histórico.

Lo anterior, ha sucedido en correspondencia con la metodología de la investigación-acción, es decir, mientras el proceso de acreditación internacional se sitúa como un contexto-pretexito, la intervención ha posibilitado la acción, la reflexión y el cambio por parte de todos los actores involucrados en el proceso. Si bien es cierto este espiral se evidencia de forma más significativa en las reuniones, no se descarta que las entrevistas y las encuestas también contribuyan con información valiosa para la construcción del modelo de gestión estratégica para generar capacidades dinámicas mediante el desarrollo de ambidiestrismo organizacional.

3.4. Aplicación de los instrumentos.

Durante esta etapa de la tesis doctoral, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos desarrollados, que se fundamentaron mediante un procedimiento de prueba piloto preliminar que confirmó su pertinencia, claridad y viabilidad dentro del marco institucional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia TdeA IU.

Para la realización de las diferentes reuniones y encuentros e incorporó como instrumento el registro sistemático de reuniones estratégicas (Anexo E), las cuales constituyeron una fuente primaria significativa para el análisis institucional, todas estas reuniones se realizaron teniendo en cuenta la guía para reuniones participativas (Ver Anexo A). En total se llevaron a cabo 32 reuniones planificadas, cada una con una agenda estructurada, objetivos definidos y participación activa de los diferentes niveles organizacionales de la FCAE. Estas reuniones permitieron la recolección de información y la validación continua de hallazgos preliminares, lo cual fortaleció el enfoque participativo y reflexivo propio de la metodología de investigación-acción.

Como componente de la investigación empírica, se realizaron entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo B) a 10 directivos estratégicos de la Institución, quienes fueron elegidos debido a su participación directa y sus funciones de liderazgo en el proceso de acreditación internacional. Las entrevistas, cada una con una duración promedio entre 20 y 40 minutos, se realizaron en sesiones individuales, de forma tal que se generara un ambiente de apertura y reflexión. Los datos recopilados en las entrevistas se analizaron utilizando el software ATLAS.ti, herramienta que facilita la organización, la codificación y análisis cualitativo de la información.

En relación con la recopilación de datos cuantitativos, se realizaron dos encuestas con escala tipo Likert:

La encuesta dirigida a los docentes de la FCAE (Ver Anexo C), abarcó una muestra de 149 personas y se obtuvieron 148 respuestas, lo que indica una destacada tasa de

respuesta del 99,3%, lo que significa un grado sustancial de compromiso y participación por parte de la comunidad académica.

La segunda encuesta se llevó a cabo a los estudiantes matriculados en los nueve programas académicos que posee la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU TdeA (Ver Anexo D), con una muestra predeterminada de 351 estudiantes y 348 respuestas; este resultado representa una tasa de respuesta del 99,1%, lo que también indica un nivel considerable de participación, disposición y compromiso por parte de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Durante la aplicación de los instrumentos, se observaron casos positivos y de destacar. Los directivos, docentes y los estudiantes mostraron un amplio interés en participar en la investigación, reconociendo la importancia del ejercicio para la mejora institucional. La transparencia con respecto a los objetivos del estudio, la confidencialidad de los datos y la ausencia de repercusiones evaluativas individuales se destacan como factores que facilitadores en la recolección de la información.

Entre los aspectos identificados que son objeto de mejora, se ubica la disponibilidad de tiempo en algunos casos limitada de los directivos, por lo que se hacía necesario adaptar la programación de las sesiones. Para el caso de las encuestas se aplicaron medidas complementarias, como mensajes recordatorios, garantizando así una tasa de respuesta sustancial.

Para concluir, la prueba piloto preliminar realizada con ambos instrumentos de investigación (entrevistas y encuestas) fue fundamental para refinar los procedimientos de diseño e implementación, garantizando así que los instrumentos fueran comprensibles, pertinentes y adaptados a los atributos de la población y la muestra establecida. Este enfoque metodológico fue decisivo para reducir los posibles errores y mejorar la calidad de los datos recopilados, reforzando así la validez del estudio.

Seguidamente, se presenta un resumen cuantitativo en la tabla 7 de la aplicación de los instrumentos, el cual permite visualizar los niveles de participación y el cumplimiento del proceso de recolección de datos según los grupos definidos:

Tabla 7

Resumen Aplicación de Instrumentos

Instrumento	Participantes	Tamaño muestral	Respuestas obtenidas	Tasa de respuesta (%)
Registro sistemático de reuniones	Docentes líderes, administrativos, equipo de dirección	32 reuniones	32 registros	100%
Entrevistas Semiestructuradas	Directivos Estratégicos	10	10	100%
Encuesta tipo Likert	Docentes FCAE	149	148	99.3%
Encuesta tipo Likert	Estudiantes FCAE	351	348	99.1%

Nota. Elaboración propia (2025).

3.5. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información en esta investigación se desarrolla en coherencia con el enfoque cualitativo predominante y con el diseño de investigación-acción adoptado. Dado que, el estudio se orienta a comprender las prácticas organizacionales desde la experiencia situada de los actores, se realiza un análisis interpretativo de los datos obtenidos mediante reuniones, entrevistas y encuestas. Para ello, se utiliza el software ATLAS.ti, que permite organizar, codificar, visualizar y analizar grandes volúmenes de información cualitativa de manera sistemática y trazable.

Es así como el análisis de los datos se estructura en tres fases, siguiendo la estrategia de codificación propuesta por Strauss y Corbin (2002): codificación abierta, axial y selectiva. En la codificación abierta, se segmentan los datos para identificar unidades de significado y conceptos emergentes a partir de los testimonios y registros generados durante la intervención. En la fase axial, se agrupan las categorías emergentes y se establecen relaciones entre ellas, explorando conexiones causales, condiciones, estrategias de acción y consecuencias. Finalmente, en la codificación selectiva, se integran las categorías centrales que permiten construir una narrativa explicativa del

fenómeno investigado, en torno a la gestión del ambidiestrismo organizacional y la configuración de capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA.

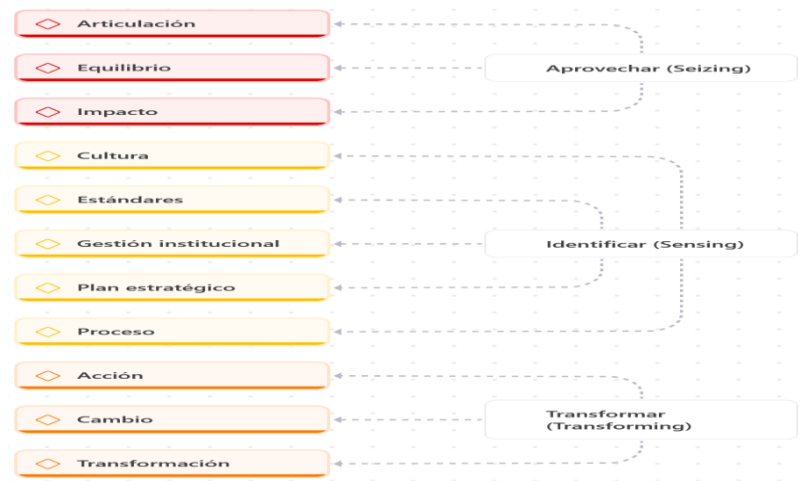
Durante todo el proceso analítico se emplean herramientas propias de ATLAS.ti, como el *memoing* “técnica utilizada en investigación cualitativa para registrar reflexiones analíticas, interpretaciones, observaciones metodológicas o ideas emergentes durante el proceso de codificación y análisis de datos” Friese, S. (2019), los mapas conceptuales, los diagramas de red y las matrices de coocurrencia, que facilitan la visualización de patrones y conexiones. Así mismo, en sintonía con el enfoque de investigación-acción, se implementan espacios de retroalimentación con actores estratégicos y tácticos, con el fin de validar los hallazgos emergentes y promover una triangulación crítica de los resultados. Este procedimiento garantiza el rigor metodológico, la reflexividad del análisis y la coherencia con los principios éticos y epistémicos de la investigación cualitativa aplicada (Friese, 2019; Maxwell, 2013; Bradbury, 2010).

De esta forma a través del procesamiento de la información mediante la herramienta ATLAS.ti también se generan gráficas *Sankey* las cuales son representaciones visuales que permiten ilustrar flujos o conexiones entre categorías, mostrando la intensidad o frecuencia de dichas relaciones mediante el grosor de las líneas que las unen, estas gráficas facilitan la identificación de patrones, relaciones dominantes o vínculos temáticos, mediante el uso de herramientas CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), (Friese, 2019), esenciales para garantizar la trazabilidad y la transparencia del análisis cualitativo, de igual manera, para sustentar las decisiones explicativas que se presentarán en los apartados siguientes.

Como primera visualización gráfica se cuenta con la figura 14 la cual corresponde a la Red de Códigos, en la cual se evidencia la interrelación entre las principales categorías teóricas y empíricas que guiaron el análisis. Esta red muestra cómo conceptos como Articulación, Gestión institucional, Proceso, Equilibrio y Cambio se constituyen en ejes semánticos clave en la comprensión del fenómeno investigado, lo cual es coherente con los postulados del modelo de capacidades dinámicas y del ambidiestrismo organizacional.

Figura 14

Mapa de Red de Códigos generada en ATLAS.ti

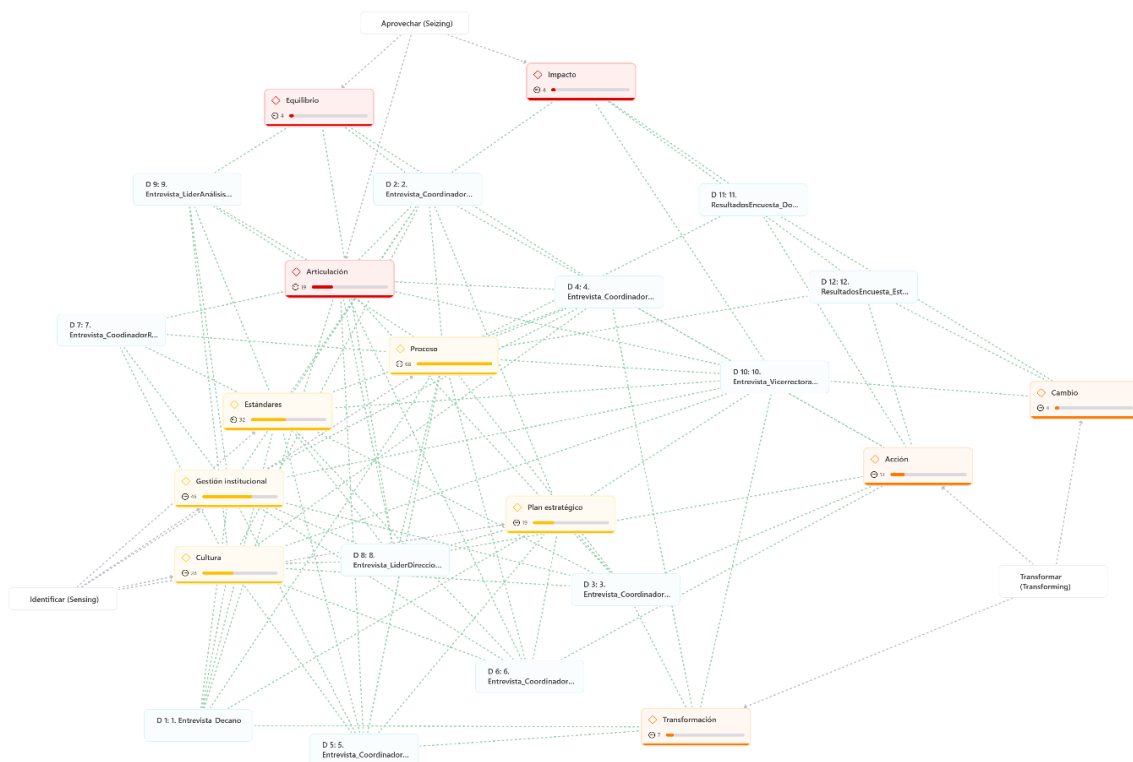


Nota. Elaboración propia (2025) con base en el análisis de entrevistas a directivos estratégicos de la FCAE mediante codificación abierta y axial.

Por su parte, la figura 15 denominada Red Completa, aumenta la visualización del entorno categorial al integrar los vínculos entre los códigos y las fuentes documentales (entrevistas y encuestas), lo que permite apreciar el nivel de saturación teórica alcanzado y la consistencia del sistema de codificación aplicado. Esta representación contribuye a demostrar cómo los hallazgos emergen de un proceso riguroso y participativo, alineado con los principios metodológicos del enfoque cualitativo interpretativo.

Figura 15

Red Completa de conexiones entre códigos y documentos en ATLAS.ti



Nota. Elaboración propia (2025) con base en el análisis cualitativo realizado con ATLAS.ti.

Estas gráficas constituyen un respaldo visual que fortalece la confiabilidad del estudio, al facilitar la recuperación estructurada de la información y al permitir una revisión sistemática del camino analítico seguido en la presente tesis doctoral.

Es así como dentro del procesamiento de los datos cualitativos, se sistematizó el contenido generado en las 32 reuniones estratégicas desarrolladas entre 2022 y 2024 (Ver Anexo E). Estas reuniones fueron concebidas como instancias metodológicas de observación, análisis colectivo y validación reflexiva. Su codificación y análisis permitieron identificar patrones en la dinámica institucional, las decisiones estratégicas, la articulación entre actores y los ajustes operativos, en consonancia con el enfoque de investigación-acción adoptado. A continuación, se describe el procedimiento de codificación estructurada aplicada a dichos encuentros:

Se implementó una codificación estructurada basada en prefijos alfanuméricos [Prefijo]-[Número consecutivo]. Esta codificación consiste en asignar a cada evento un identificador único compuesto por un prefijo representativo de su naturaleza o función, por ejemplo: CAP para capacitaciones, DIR para reuniones con directivos, TAL para talleres, LOG para logística, seguido de un número consecutivo que indica su orden de registro, CAP-01, DIR-05, TAL-02, LOG-03. Esta estrategia facilita la clasificación temática, el control de recurrencia, y el cruce de información en las matrices de análisis cualitativo y sistematización del trabajo de campo, promoviendo la coherencia metodológica y la recuperación efectiva de datos en fases posteriores del estudio.

La codificación utilizada para las reuniones es la siguiente:

- CAP: Capacitación sobre procesos de acreditación internacional.
- DIR: Reuniones de articulación y planeación estratégica con directivos.
- DEP: Espacios de trabajo colaborativo con dependencias académicas y administrativas.
- EQU: Reuniones de seguimiento y coordinación de equipos de trabajo.
- MEN: Reuniones de mentoría ACBSP.
- COM: Comités de acreditación.
- TAL: Talleres estratégicos.
- LOG: Actividades de alistamiento y logística de visita.
- EVA: Evaluaciones internas y resultados de aprendizaje.
- SOC: Socialización y eventos institucionales.

Agrupación de Actividades por Temas

Con base en la naturaleza de los encuentros, las actividades desarrolladas se agruparon en los siguientes temas principales:

- Capacitación ACBSP.
- Articulación Institucional.
- Diagnóstico Institucional.
- Propuestas de Mejora.

- Seguimiento y Evaluación.
- Mentoría especializada.
- Logística de acreditación.
- Socialización y fortalecimiento de la cultura de calidad.

Ahora bien, las entrevistas se realizaron a 10 actores clave, directivos académicos, líderes de procesos de aseguramiento de la calidad, planeación, autoevaluación y vicerrectoría; las preguntas generadas (ver anexo B) se orientaron para captar su percepción sobre oportunidades, desafíos, mecanismos de acción, y transformaciones institucionales durante el proceso de acreditación internacional con la ACBSP (2022–2025).

Para el tratamiento y sistematización de los datos, se utilizó ATLAS.ti versión web, asistido por computadora CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), que permitió aplicar un enfoque de codificación estructural y axial con base en los constructos teóricos del modelo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional.

El sistema de codificación se desarrolló combinando categorías deductivas (provenientes del marco teórico) con emergentes (derivadas del análisis inductivo). De esta manera, se organizaron en torno a las tres capacidades dinámicas:

Identificar (*Sensing*): códigos como Gestión institucional, Estándares, Plan estratégico, Proceso, Cultura.

Aprovechar (*Seizing*): Articulación, Equilibrio, Impacto.

Transformar (*Transforming*): Acción, Cambio, Transformación.

En total, se construyó una red de 13 códigos principales, aplicados sobre más de 250 segmentos relevantes extraídos de las entrevistas.

Los datos codificados fueron analizados buscando alcanzar saturación teórica, la cual se evidenció en la redundancia de temas entre las entrevistas. Además, se trianguló la

información emergente con los constructos del marco analítico, lo que fortaleció la validez interna del análisis.

El uso de ATLAS.ti permitió aplicar con mayor sistematicidad los criterios de confiabilidad, transparencia y trazabilidad en el proceso analítico. Se generó una bitácora de codificación y se mantuvo una relación constante entre teoría, datos empíricos y visualizaciones, asegurando la auditabilidad del proceso investigativo.

De igual forma, se emplearon *verbatim*s, los cuales se entienden como resúmenes textuales que agrupan de forma literal las manifestaciones de los participantes durante entrevistas y encuestas abiertas. Estos fragmentos, una vez codificados y sistematizados mediante el software ATLAS.ti, constituyen evidencia directa que permite identificar patrones, significados y representaciones compartidas sobre el proceso de transformación institucional vivido por la FCAE. Es de resaltar que, el uso de *verbatim*s garantiza fidelidad al discurso de los actores y fortalece el rigor explicativo al posibilitar una lectura profunda de las dinámicas organizacionales, facilitando así el reconocimiento de tensiones, aprendizajes y prácticas emergentes vinculadas al desarrollo de capacidades dinámicas y ambidiestrismo organizacional. (Gibbs, 2012; Flick, 2015).

La tabla 8 presenta el listado de fuentes primarias utilizadas, con sus respectivos códigos, cargos y fechas, lo cual permite garantizar la trazabilidad y rigor del proceso analítico.

Tabla 8

Libro de códigos de entrevistas y encuestas

Documento Atlas.ti	Cargo	Fecha	Código
1.Entrevista (E)	Decano FCAE (DF)	2025	EDF01
2.Entrevista (E)	Coordinadora Autoevaluación Institucional (CAI)	2025	ECAI01
3.Entrevista (E)	Coordinadora Aseguramiento de la Calidad (CAC)	2025	ECAC01
4.Entrevista (E)	Coordinadora Acreditación Internacional FCAE (CAIF)	2025	ECAIF01
5.Entrevista (E)	Coordinadora Autoevaluación FCAE (CAF)	2025	ECAF01
6.Entrevista (E)	Coordinadora Grupo de Investigación Observatorio Público (CGIOP)	2025	EGIOP01
7.Entrevista (E)	Coordinador Resultados de Aprendizaje FCAE (CRAF)	2025	ECRAF01

Documento Atlas.ti	Cargo	Fecha	Código
8.Entrevista (E)	Líder Direccionamiento Estratégico FCAE (LDEF)	2025	ELDEF01
9.Entrevista (E)	Líder Análisis Datos Institucional (LADI)	2025	ELADI01
10.Entrevista (E)	Vicerrectora Académica (VA)	2025	EVA01
11.Encuesta (EN)	Docentes (DOC)	2025	ENDOC01
12. Encuesta (EN)	Estudiantes (EST)	2025	ENEST01

Nota: Elaboración propia (2025) con base en codificación de fuentes primarias en ATLAS.ti.

En cuanto a las encuestas estructuradas dirigidas a docentes (ver anexo C) y estudiantes (ver anexo D), los datos fueron descargados desde *Microsoft Forms* y procesados con herramientas de análisis descriptivo (frecuencias y porcentajes) mediante hojas de cálculo, lo que permitió identificar tendencias generales y contrastarlas con la información cualitativa. Esta triangulación metodológica asegura la consistencia del análisis, permitiendo validar los hallazgos desde múltiples fuentes y fortalecer la reflexividad investigativa.

Con lo descrito anteriormente, el proceso de procesamiento de la información se convierte en un insumo útil para diversos actores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU. Los resultados emergentes fueron compartidos con equipos estratégicos y tácticos, favoreciendo en discusiones internas orientadas a la mejora de procesos y fortalecimiento institucional. La efectividad de los instrumentos fue validada por la alta tasa de participación, la calidad de las respuestas y la utilidad práctica de los hallazgos en espacios de retroalimentación institucional. Además, se cuenta con evidencias documentales que respaldan la trazabilidad y el rigor del análisis, permitiendo demostrar con firmeza el estado del problema en el contexto serio en el que se desarrolló la investigación.

En síntesis, el procesamiento de la información recolectada durante el trabajo de campo se desarrolló bajo un enfoque sistemático, triangulado y contextualizado, que permitió transformar los datos en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas en la Facultad. La combinación de análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado en el uso de herramientas tecnológicas y registros institucionales, garantizó la profundidad interpretativa y la validez de los hallazgos. Este proceso riguroso sienta las bases para el análisis de resultados que se presenta en el apartado siguiente, donde se revelan las

principales tendencias, relaciones y significados construidos colectivamente en torno al proceso de acreditación internacional.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

El análisis de los resultados se construye a partir de la sistematización rigurosa de las voces, experiencias y documentos vinculados al proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia TdeA. A través de las fases de codificación abierta y axial, se identifican patrones recurrentes, tensiones institucionales, estrategias emergentes y formas particulares de ambidiestrismo organizacional. Es de mencionar que, estos hallazgos se contrastan de manera constante con los referentes teóricos y con los contextos institucionales que les dan sentido.

La riqueza del análisis radica en su capacidad para revelar cómo los actores comprenden, apropian y resignifican las exigencias del modelo de la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP en contraposición a otros marcos de calidad previamente institucionalizados. En esta fase se prioriza el reconocimiento de las múltiples racionalidades en juego, y se valoran tanto los acuerdos como las disonancias entre niveles estratégicos, tácticos y operativos. En coherencia con el enfoque de investigación-acción, este análisis alimenta procesos concretos de mejora institucional, al ofrecer insumos que pueden ser reintroducidos en la toma de decisiones y la planeación estratégica

Análisis a Reuniones Realizadas

A continuación, se presentan de la figura 16 nube de palabras: análisis de los resultados de los datos obtenidos generada en *ATLAS.ti* y la tabla 7 tabla de frecuencias de las categorías asociadas al cumplimiento normativo, información que se obtiene del procesamiento de las reuniones realizadas con los actores clave del proceso.

Tabla 9

Tabla de frecuencias de las categorías asociadas al cumplimiento normativo generada en ATLAS.ti

		PDF 1: InsumoAtlas.ti 20	Totales
◇ Acceso a información	11	11	11
◇ Acreditación	12	12	12
◇ Aprendizaje	3	3	3
◇ Calidad	3	3	3
◇ Equipo	7	7	7
◇ Estándar	8	8	8
◇ Mejora	7	7	7
◇ Modelo	4	4	4
◇ Resultados	10	10	10
Totales		65	65

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de contenido en ATLAS.ti (Friese, 2019)

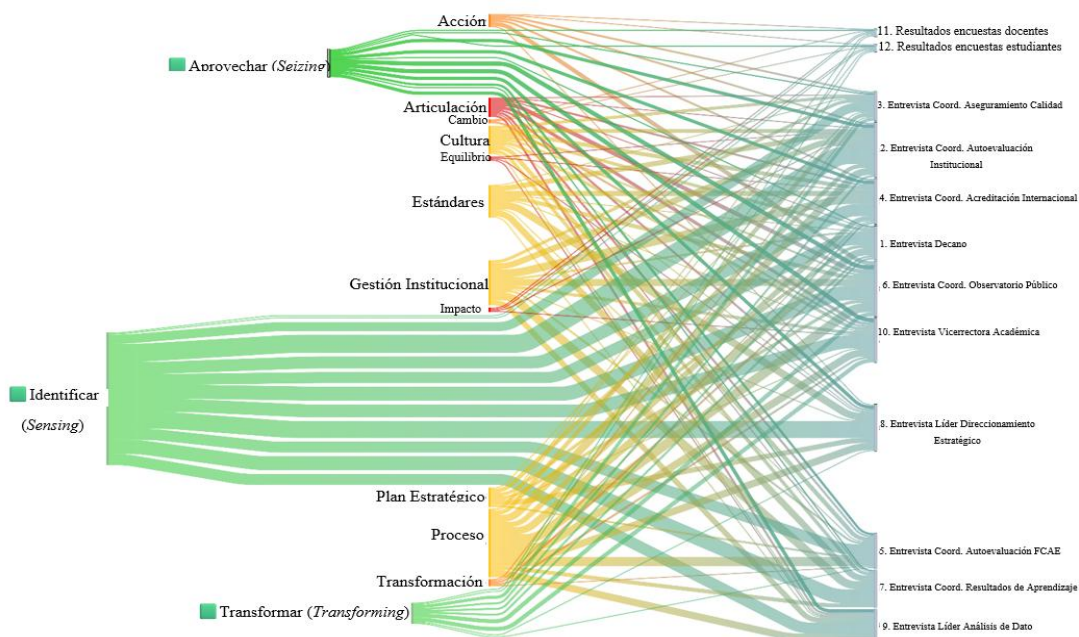
Por su parte, la tabla de frecuencias (Tabla 9) muestra que las categorías asociadas al cumplimiento normativo tienen mayor recurrencia que aquellas relacionadas con la transformación pedagógica o la innovación, lo que permite inferir que el proceso de acreditación ha sido asumido, en buena medida, desde un enfoque técnico-administrativo. No obstante, también emergen términos como formación, reflexión y mejora, lo que sugiere la existencia de disposiciones hacia el cambio institucional y la posibilidad de consolidar capacidades organizacionales orientadas al aprendizaje institucional.

Análisis a las Entrevistas:

A partir del proceso de codificación estructural desarrollado en ATLAS.ti, se identificaron agrupamientos temáticos que reflejan con claridad las tres dimensiones centrales de la teoría de capacidades dinámicas: *Sensing* (identificación), *Seizing* (aprovechamiento) y *Transforming* (transformación). Estas dimensiones emergieron de forma deductiva desde el marco teórico y de manera inductiva a partir de los datos recogidos en las entrevistas a actores clave. Para complementar la visualización de estos hallazgos, se elaboraron gráficos tipo *Sankey* que representan las relaciones y cohesiones entre los códigos asociados a cada dimensión. Dichas visualizaciones permiten interpretar de forma integrada y dinámica los patrones, correlaciones y tendencias que contribuyen a la comprensión del fenómeno investigado.

Figura 17

Gráfica *Sankey* general del sistema de codificación



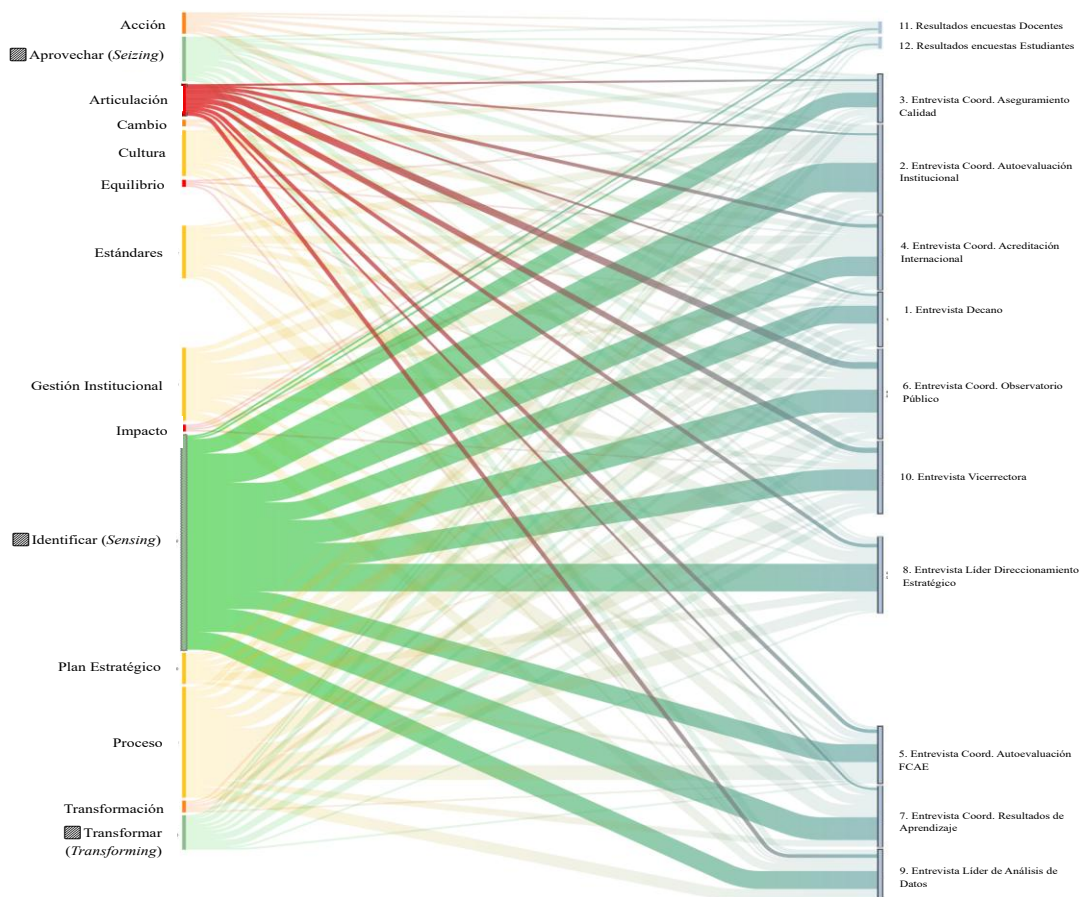
Nota. Elaboración propia (2025), a partir del análisis de entrevistas aplicadas a directivos estratégicos de la FCAE mediante codificación abierta y axial en ATLAS.ti..

El gráfico *Sankey* general del sistema de codificación (Figura 17) evidencia cómo las categorías centrales se distribuyen en las entrevistas, probando la densidad de vínculos

en torno a códigos como Articulación, Gestión institucional, Proceso y Estándares. Estas relaciones sugieren que los actores institucionales percibieron el proceso de acreditación internacional como una transformación sistémica con efectos en múltiples dimensiones organizacionales.

Figura 18

Gráfica *Sankey* dimensión *sensing* identificación de oportunidades



Nota. Elaboración propia (2025), a partir del análisis de entrevistas aplicadas a directivos estratégicos de la FCAE mediante codificación abierta y axial en ATLAS.ti.

La figura 18 correspondiente a la dimensión *Sensing* muestra los flujos temáticos derivados del análisis de entrevistas, evidenciando cómo los actores directivos identificaron oportunidades estratégicas en el contexto del proceso de acreditación internacional. La figura 18 permite observar la densidad de los vínculos entre categorías

clave como Gestión institucional, Articulación, Estándares y Proceso, lo cual sugiere una lectura institucional orientada al diagnóstico organizacional profundo y la identificación de brechas frente a los marcos de referencia internacionales.

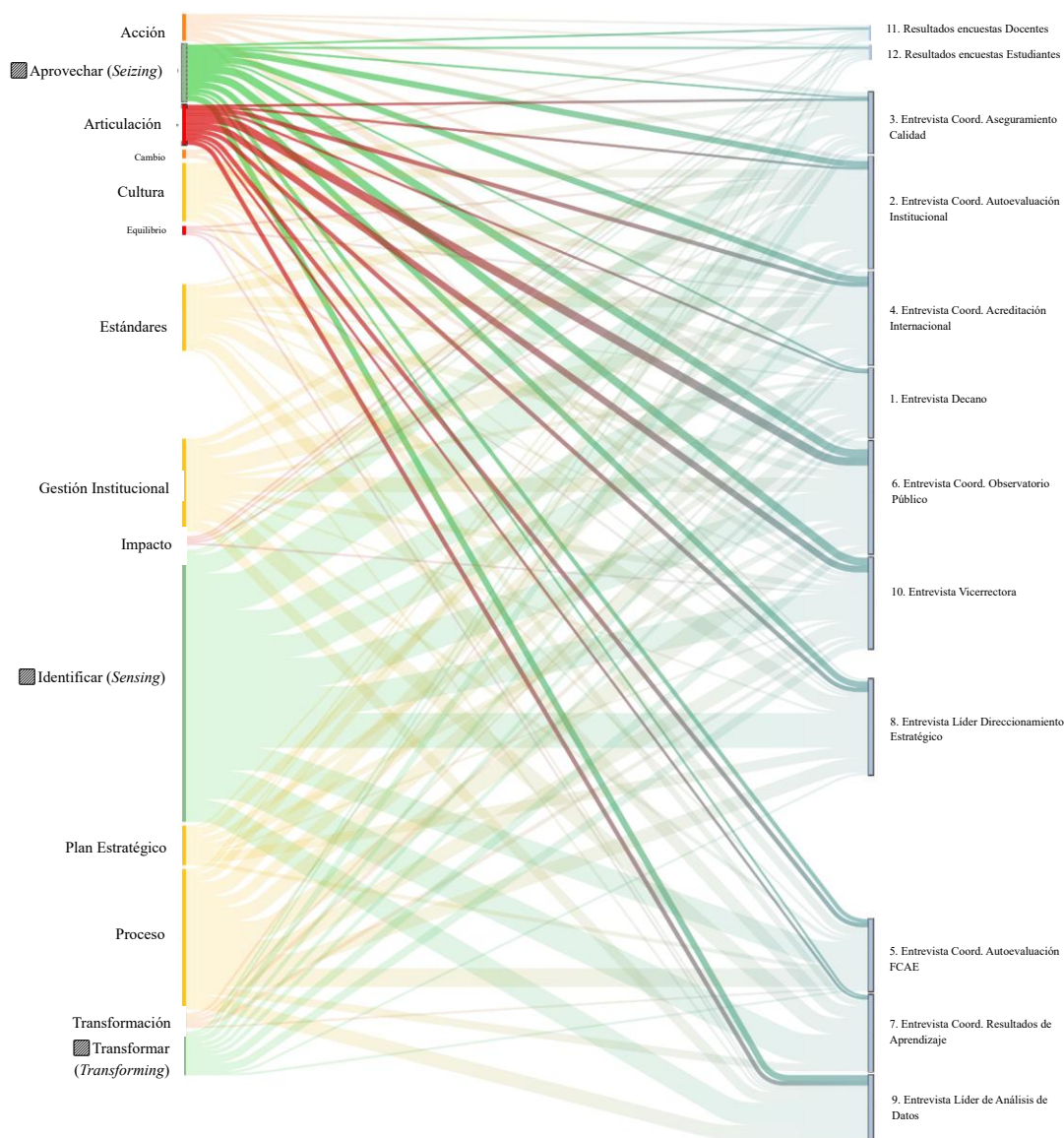
Los nodos más robustos se agrupan en torno a Gestión institucional, que actúa como eje estructurante del pensamiento estratégico de los entrevistados. Este nodo se conecta intensamente con los códigos relacionados con Plan estratégico, Diagnóstico, Equilibrio y Transformación, revelando cómo los directivos interpretaron el proceso de acreditación como una oportunidad para revisar, ajustar y proyectar la estructura institucional.

La figura 18 destaca también el flujo entre Estándares y Articulación, indicando una percepción generalizada de que la alineación con los criterios internacionales generó conversaciones y prácticas integradoras entre áreas que antes operaban de manera más aislada. De igual manera, el código Cambio aparece como una categoría transversal, conectando con diversos nodos, lo que refuerza la idea de que la identificación de oportunidades implicó también reconocer la necesidad de transformación interna.

Finalmente, esta representación *Sankey* da cuenta de la capacidad interpretativa de los actores entrevistados, quienes desde su rol estratégico identificaron los puntos críticos del sistema institucional y las oportunidades para fortalecerlo, validando así la dimensión *Sensing* como un componente fundamental del modelo propuesto en la presente tesis doctoral.

Figura 19

Gráfica *Sankey* dimensión *seizing* aprovechamiento de oportunidades



Nota. Elaboración propia (2025), a partir del análisis de entrevistas aplicadas a directivos estratégicos de la FCAE mediante codificación abierta y axial en ATLAS.ti.

La figura 19 correspondiente a la dimensión *Seizing* manifiesta los enlaces temáticos emergentes del análisis de entrevistas, enfocadas en cómo la Facultad aprovechó las oportunidades identificadas durante el proceso de acreditación internacional. Esta dimensión muestra una densidad significativa de conexiones alrededor de los códigos

Articulación, Cambio, Cultura, Estándares y Gestión institucional, lo cual apunta a que las oportunidades detectadas integraron activamente a la dinámica organizacional mediante estrategias concretas.

El nodo más dominante en esta visualización es Articulación, lo que indica que una de las unidades clave para aprovechar las oportunidades fue la coordinación interfuncional, mediante la conformación de comités, encuentros transversales y mecanismos de comunicación institucional. Esta articulación facilitó la implementación de cambios estructurales y culturales, como lo evidencian los flujos hacia los códigos Cambio y Cultura.

Además, se observa una estrecha vinculación entre Gestión Institucional y Estándares, lo cual denota que la administración superior respondió activamente a los referentes internacionales, como herramientas para redefinir procesos internos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

El componente Impacto, aunque con menor peso visual, aparece conectado a diversos códigos, sugiriendo que los entrevistados reconocieron efectos concretos derivados de las acciones emprendidas, como mayor visibilidad institucional, transformación curricular y fortalecimiento de la calidad educativa.

En suma, esta representación *Sankey* permite visualizar cómo la Facultad identificó potenciales de mejora (*Sensing*), y los gestionó de manera estratégica, articulando personas, estructuras y recursos para dar respuesta efectiva a los desafíos del entorno, en sintonía con el enfoque de capacidades dinámicas.

Figura 20Gráfica *Sankey* dimensión *transforming* transformar recursos

Nota. Elaboración propia (2025), a partir del análisis de entrevistas aplicadas a directivos estratégicos de la FCAE mediante codificación abierta y axial en ATLAS.ti.

La figura 20 correspondiente a la dimensión *Transforming* muestra las conexiones emergentes del análisis de entrevistas y evidencia cómo la Facultad de Ciencias

Administrativas y Económicas del TdeA llevó a cabo procesos concretos de reconfiguración estructural, cultural y operativa, en respuesta a los aprendizajes generados en las fases anteriores del proceso de acreditación internacional.

Los códigos más densamente conectados en esta visualización incluyen Transformación, Proceso, Cambio y Gestión institucional, los cuales constituyen el núcleo conceptual desde el cual se operaron los ajustes institucionales. Esta concentración temática sugiere que los actores estratégicos reconocieron la necesidad de reconfigurar de forma profunda los componentes clave del sistema organizacional.

Así mismo en la figura 20, se observa una vinculación estrecha entre Transformación y nodos como Articulación, Equilibrio y Evaluación, lo que refiere que el cambio implicó una redefinición funcional de prácticas interdependientes, tales como la planificación, el monitoreo de resultados y la interacción entre áreas. Estas conexiones reflejan un enfoque sistémico en el rediseño institucional.

Se destaca a su vez en la figura 20 los enlaces entre Cultura e Impacto, que entrevén cómo el proceso de transformación trascendió lo técnico para incidir en los valores, lenguajes y dinámicas cotidianas de la comunidad académica. Las entrevistas analizadas evidencian que el proceso de acreditación internacional operó como catalizador para el fortalecimiento de la cultura de calidad y mejora continua, integrada como parte de la identidad organizacional de los equipos institucionales.

En conjunto, esta representación *Sankey* muestra que la dimensión *Transforming* fue abordada desde una perspectiva holística, coherente con el enfoque de capacidades dinámicas, y que permitió la consolidación de una arquitectura institucional más robusta, reflexiva y orientada a la excelencia.

El análisis visual de las dimensiones *Sensing*, *Seizing* y *Transforming* mediante gráficas *Sankey* permite demostrar con claridad la riqueza, complejidad y coherencia interna del sistema institucional. A través de estas gráficas fue posible identificar flujos temáticos densos, nodos conceptuales de alto impacto y relaciones estratégicas entre las categorías emergentes del estudio. Las visualizaciones revelan la manera en que estos flujos se

articulan de forma situada y progresiva a lo largo del proceso de acreditación internacional.

Las anteriores gráficas aplican como herramientas analíticas que fortalecen la trazabilidad del análisis cualitativo, la validación del modelo propuesto y la interpretación situada del fenómeno investigado. En conjunto, confirman la pertinencia del enfoque de capacidades dinámicas para comprender los procesos de transformación institucional en contextos de mejora continua y estándares internacionales de calidad.

El análisis de los testimonios recogidos mediante entrevistas y encuestas revela una serie de dinámicas organizacionales que se fortalecieron durante el proceso de acreditación internacional, contribuyendo significativamente al desarrollo de capacidades dinámicas y al ambidextrismo organizacional. Entre estas dinámicas, destaca el fortalecimiento de la articulación entre los actores institucionales y la toma de decisiones basada en evidencia. Como expresó una de las entrevistadas:

Análisis de Encuestas:

En el marco de la presente tesis doctoral, se realizó un análisis detallado de los datos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU. Estas encuestas fueron diseñadas con el objetivo de recolectar las percepciones de los diferentes actores sobre aspectos relevantes del proceso de acreditación internacional, como lo son la implementación de cambios e innovaciones, el fomento de la cultura de aprendizaje organizacional, la mejora continua, la agilidad en la toma de decisiones y el impacto de dichas decisiones en las prácticas académicas y administrativas. Es así como, mediante gráficas e interpretaciones metódicas, se presenta de manera ordenada y comprensible las tendencias y regularidades que emergen del análisis de los datos, suministrando elementos significativos para la reflexión y el fortalecimiento del modelo de gestión estratégica propuesto en la presente investigación.

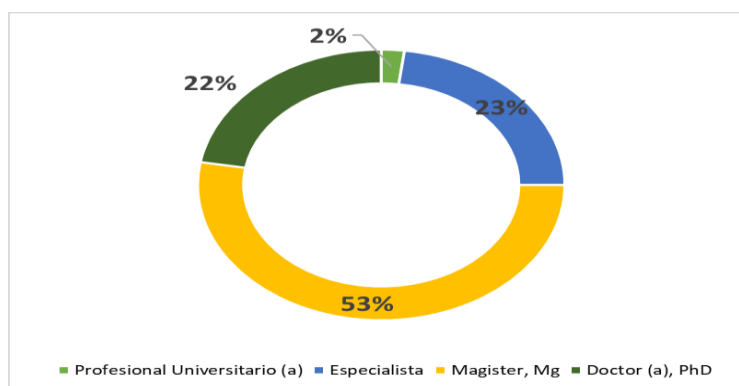
Análisis Resultados Encuestas a Docentes y Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a la población de docentes, cuyas respuestas ofrecen una perspectiva para comprender la mejora y los retos institucionales y de facultad vividos durante el proceso de acreditación internacional:

El análisis del perfil de los docentes que participaron en la encuesta permite contextualizar las percepciones obtenidas en relación con el proceso de acreditación internacional. Seguidamente, se presentan los principales hallazgos derivados de la caracterización sociodemográfica y profesional de la muestra.

Figura 21

Nivel de estudios



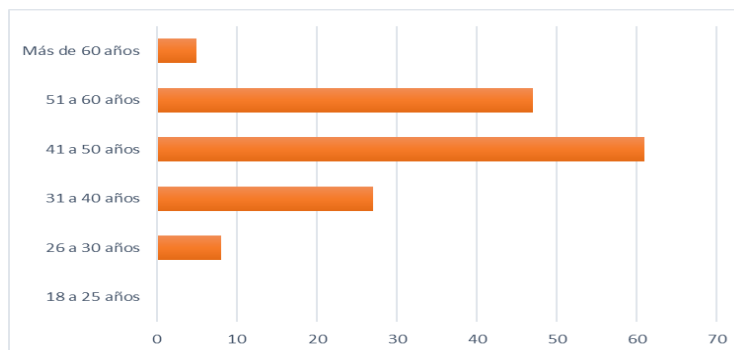
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

En cuanto al nivel de estudios como se observa en la figura 21, la mayoría de los docentes encuestados posee una formación académica avanzada donde el 53% de los docentes cuenta con título de Magíster siendo el mayor porcentaje en titulación, seguido por un 23% que poseen título de Doctor (PhD). Así mismo, el 22% corresponde a docentes con nivel de Especialización, mientras que el grupo de Profesionales Universitarios representa únicamente un 2%. Estos porcentajes evidencian un cuerpo docente altamente cualificado, lo cual representa una fortaleza para la Facultad de

Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA en la consolidación de procesos de calidad y en la generación de capacidades dinámicas.

Figura 22

Rango de edad

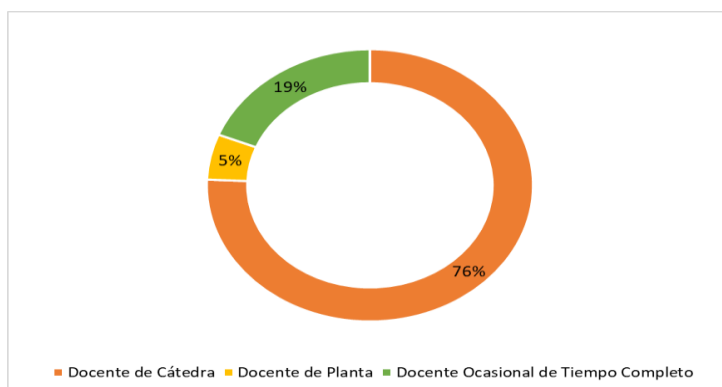


Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

En relación con el rango de edad como se muestra en la figura 22, los resultados evidencian una distribución concentrada en los tramos de mayor experiencia profesional. El grupo de docentes entre 41 y 50 años representan el porcentaje más alto 41%, seguido por aquellos entre 51 y 60 años, 32 %. Los docentes entre 31 y 40 años representan un 18%, mientras que las categorías de menor y mayor edad tienen una representación marginal (26 a 30 años: 5%; más de 60 años: 3%). Esta estructura etaria apunta a una planta docente con un alto grado de madurez profesional, lo cual aporta a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al logro de estándares internacionales.

Figura 23

Rol en el TdeA



Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

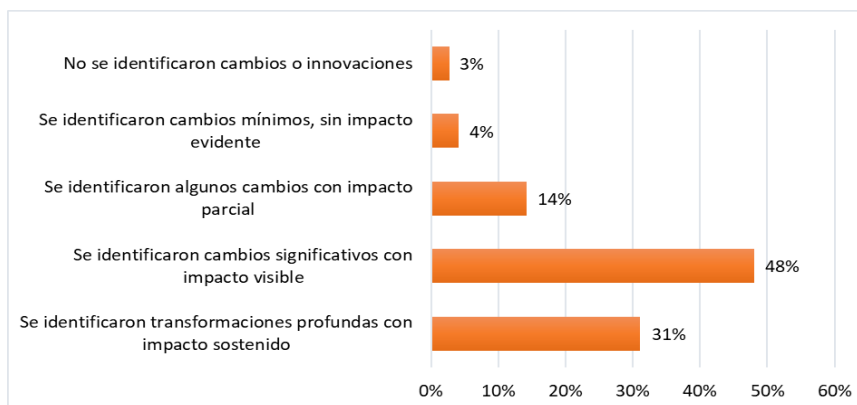
Respecto al rol en la institución particularmente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (figura 23), la participación de docentes de cátedra es la más predominante, quienes figuran con el 76% de la muestra. Los docentes ocasionales de tiempo completo constituyen un 19%, mientras que los docentes de planta representan un 5%. Este perfil refleja la estructura contractual característica de la Facultad, y subraya la importancia de promover estrategias institucionales que fomenten la participación y el sentido de pertenencia de todos los segmentos del cuerpo docente, en especial de aquellos con vínculos temporales como lo son los docentes de cátedra.

A partir de esta caracterización del cuerpo docente, se procede a analizar las percepciones expresadas en relación con los aspectos estratégicos abordados en la encuesta, lo que permitirá identificar tendencias clave sobre el impacto del proceso de acreditación internacional en las prácticas académicas y organizacionales de la Facultad.

El primer aspecto analizado corresponde a la percepción de los docentes sobre los cambios e innovaciones implementados durante el proceso de acreditación internacional, cuyo impacto en las prácticas académicas y administrativas resulta fundamental para valorar el alcance de las transformaciones institucionales logradas.

Figura 24

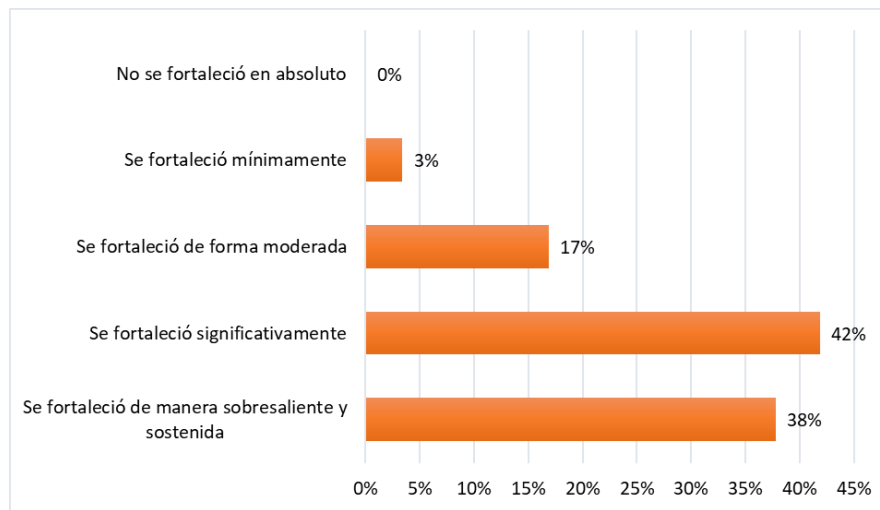
Identificación de cambios e innovaciones



Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

La percepción de los docentes sobre la implementación de cambios o innovaciones durante el proceso de acreditación internacional en la FCAE (Figura 24), los resultados demuestran una apreciación ampliamente positiva. La opción “Se identificaron cambios significativos con impacto visible” fue la más seleccionada, con un 48% de las respuestas, lo que refleja una percepción sobresaliente de que el proceso generó innovaciones relevantes en las prácticas académicas y administrativas. De manera complementaria, un 31% de los docentes manifestó que “Se identificaron transformaciones profundas con impacto sostenido”, robusteciendo la idea de que los cambios impulsados han tenido efectos duraderos en la dinámica institucional. En contraste, las categorías de menor frecuencia fueron “No se identificaron cambios o innovaciones” 3% y “Se identificaron cambios mínimos, sin impacto evidente” 4%, lo cual revela que únicamente un porcentaje muy reducido del cuerpo docente no percibió transformaciones significativas. Este esquema sugiere una tendencia mayoritaria hacia el reconocimiento de los esfuerzos de mejora y adaptación institucional, en línea con los objetivos estratégicos planteados en el proceso de acreditación.

Paso seguido, se examinó la percepción de los docentes sobre el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional y del trabajo colaborativo durante el proceso de acreditación.

Figura 25**Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional**

Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

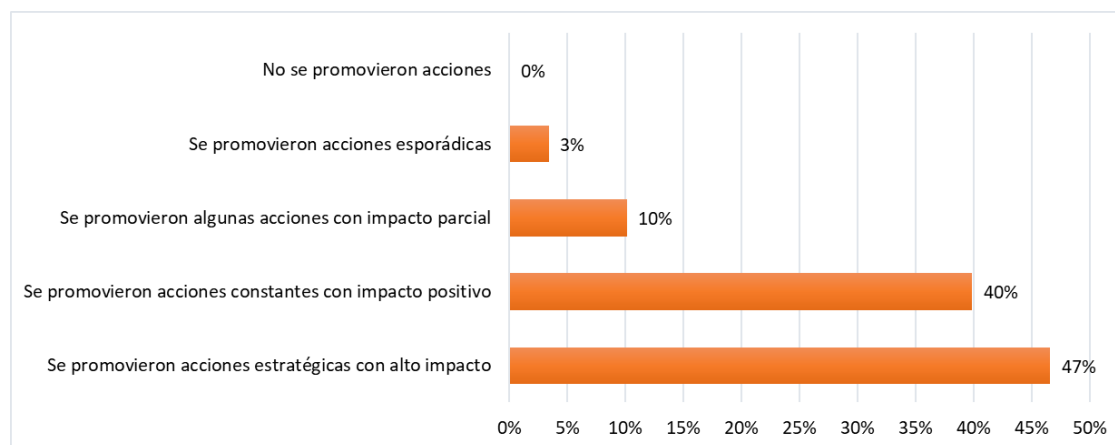
Un aspecto central del proceso de acreditación internacional estudiado fue la percepción de los docentes sobre el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional y el trabajo colaborativo en la Facultad (figura 25). Los resultados reflejan una valoración positiva en esta dimensión. La opción “Se fortaleció significativamente” fue la más seleccionada, con un 42% de las respuestas, seguida por “Se fortaleció de manera sobresaliente y sostenida” 38%. Este análisis indica que, para una amplia mayoría de los docentes, el proceso de acreditación internacional contribuyó de forma significativa al desarrollo de dinámicas colaborativas y a la consolidación de una cultura orientada al aprendizaje institucional. Por su parte, un 17% de los docentes percibió que la cultura de aprendizaje se fortaleció de forma moderada, lo cual sugiere que, si bien el impacto ha sido muy positivo, se presentan oportunidades para profundizar en la consolidación de estas prácticas. Es importante destacar que, solo un 3% indicó que el fortalecimiento fue mínimo y ningún docente consideró que no se fortaleció en absoluto, lo que confirma la efectividad de las estrategias desplegadas por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA en este ámbito.

De igual manera, se consultó a los docentes sobre su percepción respecto a la promoción de acciones orientadas a la mejora continua en los procesos académicos y

administrativos, como parte de las estrategias impulsadas durante el proceso de acreditación.

Figura 26

Acciones orientadas a la mejora continua



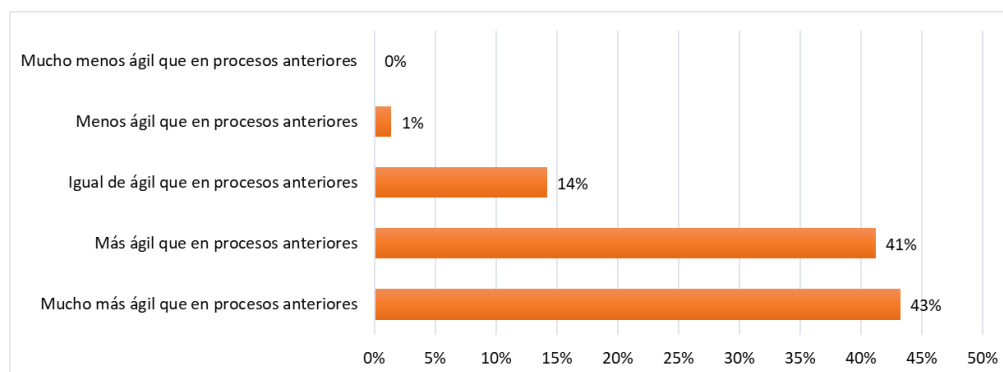
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

La percepción de los docentes sobre la promoción de acciones orientadas a la mejora continua en los procesos académicos y administrativos también refleja en la figura 26 una valoración muy favorable. La opción “Se promovieron acciones estratégicas con alto impacto” fue la más seleccionada con un 47 %, seguida por “Se promovieron acciones constantes con impacto positivo” 40%. Estos resultados indican que, una mayoría representativa de los docentes percibió que la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA impulsó de manera sostenida y estratégica acciones orientadas a fortalecer la calidad institucional en el marco del proceso de acreditación. En cambio, un 10% de los docentes consideró que “Se promovieron algunas acciones con impacto parcial”, mientras que las percepciones menos frecuentes correspondieron a “Se promovieron acciones esporádicas” 3% y “No se promovieron acciones” 0 %, lo que confirma que la ausencia de acciones o esfuerzos insuficientes fueron percepciones mínimas en la muestra. Los anteriores hallazgos evidencian que la cultura de mejora continua fue consolidada de manera significativa durante el proceso de acreditación internacional, representando un factor clave en la transformación institucional.

Así mismo, se exploró la percepción de los docentes sobre la agilidad en la toma de decisiones durante el proceso de acreditación, en comparación con procesos institucionales anteriores.

Figura 27

Agilidad en la toma de decisiones en la FCAE



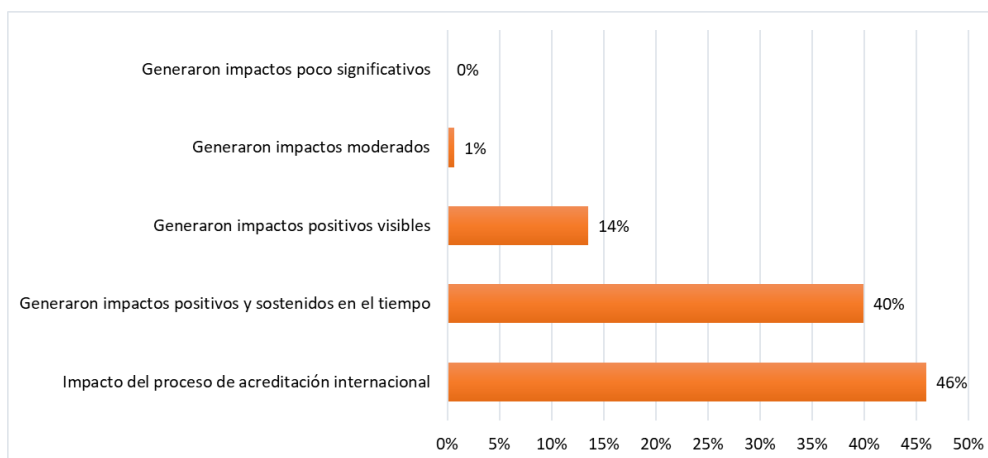
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

En cuanto a la percepción de los docentes sobre la agilidad en la toma de decisiones durante el proceso de acreditación internacional (figura 27), los resultados reflejan una apreciación visiblemente positiva. La opción “Mucho más ágil que en procesos anteriores” fue la más seleccionada, con un 43% de las respuestas, le sigue “Más ágil que en procesos anteriores” 41%. Este análisis evidencia que, una amplia mayoría del cuerpo docente percibió una mejora significativa en la capacidad institucional para tomar decisiones de manera oportuna y eficiente durante el proceso de acreditación. Un 14% de los docentes consideró que la agilidad en la toma de decisiones se mantuvo “Igual de ágil que en procesos anteriores”, lo que indica que para este grupo no se percibieron cambios sustanciales en esta dimensión. Las percepciones negativas fueron prácticamente inexistentes, con solo un 1% que indicó que la toma de decisiones fue “Menos ágil” y un 0% que la consideró “Mucho menos ágil”. Estos resultados indican que la transformación en los procesos de toma de decisiones fue uno de los aspectos más valorados por el profesorado, consolidando una dinámica de gestión más ágil y adaptable frente a los desafíos institucionales.

Por último, se exploró la percepción global de los docentes sobre el impacto del proceso de acreditación internacional en la Facultad, como síntesis de los efectos generados en el ámbito académico y organizacional.

Figura 28

Impacto del proceso de acreditación internacional



Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a docentes

Finalmente, se indagó sobre la percepción de los docentes en relación con el impacto general que tuvo el proceso de acreditación internacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA (figura 28). Los resultados presentan una valoración ampliamente positiva. La opción “Impacto del proceso de acreditación internacional” fue la más seleccionada, con un 46 % de las respuestas, seguida por “Generaron impactos positivos y sostenidos en el tiempo” del 40%. Estos datos evidencian que, para la gran mayoría de los docentes, el proceso de acreditación internacional consolidó cambios institucionales con proyección en el largo plazo. Ahora bien, en un nivel menor de frecuencia, un 14% de los docentes indicaron que “Generaron impactos positivos visibles”, lo que también refuerza la tendencia positiva general. Las percepciones negativas fueron prácticamente inexistentes, con solo un 1% que señaló “Impactos moderados” y un 0% que consideró que los impactos fueron “poco significativos”. En conjunto con lo anterior, estos resultados ratifican el valor estratégico del proceso de acreditación como motor de transformación institucional y

fortalecimiento de la calidad educativa en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

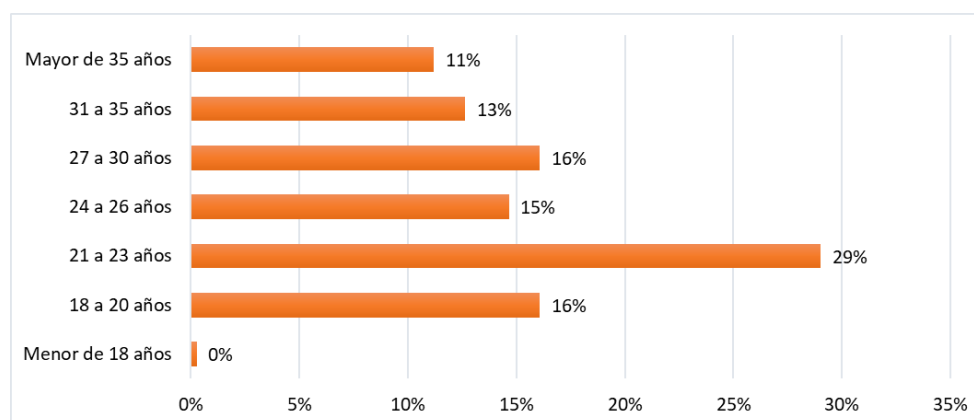
Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA evidencian una percepción ampliamente positiva respecto al impacto del proceso de acreditación internacional. Se destacan avances significativos en la implementación de cambios e innovaciones, el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional, la promoción de acciones de mejora continua y la agilidad en la toma de decisiones institucionales. Así mismo, el proceso es observado como un factor de transformación con efectos positivos y sostenidos en el tiempo, consolidando una dinámica institucional orientada a la calidad y a la excelencia. Estos hallazgos reflejan el compromiso del cuerpo docente con los objetivos estratégicos de la Facultad y ratifican la pertinencia de las acciones desarrolladas en el marco de la acreditación internacional.

Como complemento, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, con el fin de enriquecer la visión integral del impacto del proceso de acreditación internacional desde la perspectiva de los distintos actores institucionales:

El análisis del perfil etario de los estudiantes encuestados permite contextualizar adecuadamente sus percepciones sobre el proceso de acreditación internacional, en función de las etapas de formación y experiencia que caracterizan a los distintos grupos de edad.

Figura 29

Rango de edad estudiantes FCAE



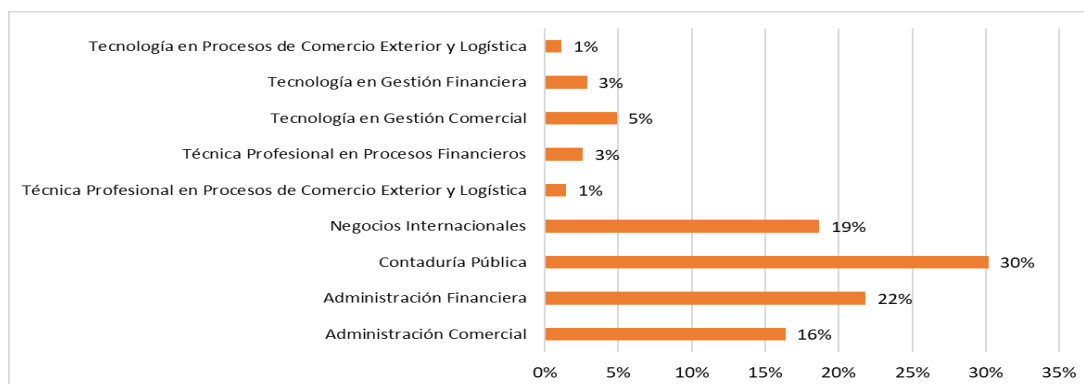
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

En cuanto al rango de edad de los estudiantes participantes en la encuesta (figura 29), los resultados evidencian una muestra diversa, con una concentración relevante en los tramos de edad juvenil-adulta. La franja predominante corresponde a estudiantes de 21 a 23 años, que representan el 29% de los encuestados. Este grupo concentra a la mayoría de los estudiantes de programas de pregrado que se encuentran en etapas avanzadas de su formación. Le siguen en importancia los rangos de 18 a 20 años y 27 a 30 años, ambos con un 16%, así como el grupo de 24 a 26 años, con un 15%, y el de 31 a 35 años, con un 13%. Finalmente, el rango de mayores de 35 años alcanza un 11 %, mientras que la participación de estudiantes menores de 18 años fue prácticamente nula (0%). Estos datos permiten concluir que la muestra refleja la estructura etaria de la población estudiantil de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA, con una importante representación de jóvenes adultos, lo que otorga validez al análisis de sus percepciones en relación con el proceso de acreditación internacional.

Por otra parte, se analizó la distribución de los estudiantes encuestados según el programa académico al que pertenecen, con el objetivo de comprender el alcance y la representatividad de las percepciones recogidas en función de la diversidad de la oferta académica de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA.

Figura 30

Programa académico al que pertenece el estudiante



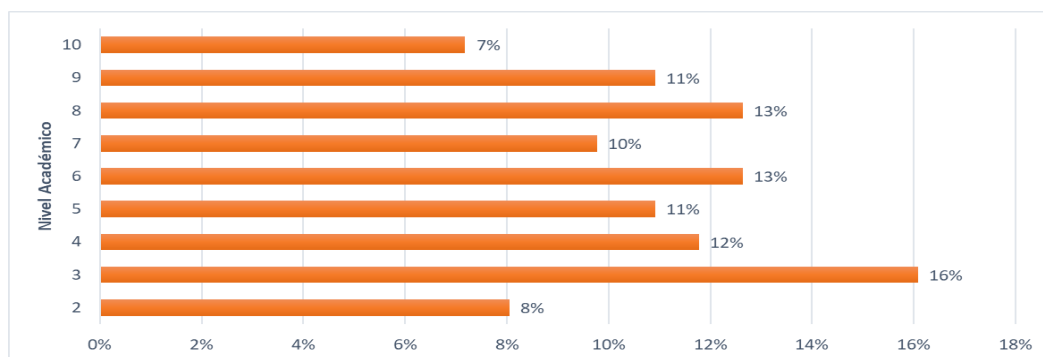
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

En relación con el programa académico que cursan los estudiantes encuestados que se relacionan en la figura 30, los resultados exponen una representación amplia de los programas ofertados por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA, aunque con claras concentraciones en algunos de ellos, por ejemplo, el programa de Contaduría Pública lidera la participación, con un 30% de los estudiantes encuestados, seguido por Administración Financiera con el 22% y Negocios Internacionales el 19%. Estos tres programas concentran más del 70% de la muestra estudiantil, lo que refleja su peso relativo dentro de la oferta académica de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del TdeA. En un segundo nivel de participación se encuentran Administración Comercial con el 16% y Tecnología en Gestión Comercial con el 5%. Finalmente, los programas de Tecnología en Gestión Financiera y Técnica Profesional en Procesos Financieros aportan cada uno un 3%, mientras que los programas de Tecnología en Procesos de Comercio Exterior y Logística y Técnica Profesional en Procesos de Comercio Exterior y Logística registran una representación del 1% cada uno. Esta distribución permite referir una muestra diversa, aportando así un panorama enriquecido de las percepciones estudiantiles frente al proceso de acreditación.

Como parte del presente análisis descriptivo de la muestra estudiantil, se exploró la distribución de los participantes según su nivel académico, con el propósito de contextualizar adecuadamente las percepciones recogidas a lo largo del proceso de acreditación internacional.

Figura 31

Nivel académico al que pertenece



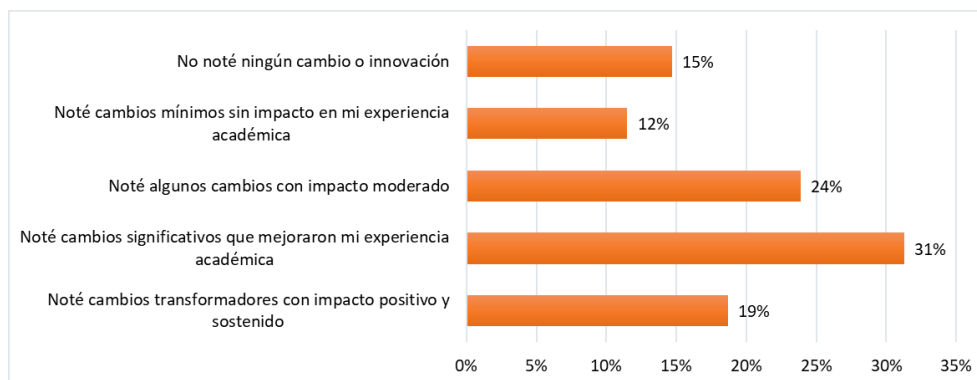
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

En relación con el nivel académico de los estudiantes encuestados como se puede ver en la figura 31, los resultados muestran una distribución relativamente equilibrada a lo largo de los distintos semestres, lo que permite contar con una muestra representativa de las diferentes etapas de formación. El nivel 3 fue el más representado, con un 16% de los estudiantes, seguido por los niveles 6 y 8, ambos con un 13%. Los niveles 4 con 12%, 5 con 11%, 9 con 11% y 7 con 10% también registraron participaciones relevantes, mientras que los niveles 2 con un 8% y 10 con un 7% presentaron menores porcentajes, sin quedar excluidos de la muestra. Esta distribución evidencia que las percepciones estudiantiles reflejadas en la encuesta provienen de estudiantes que cursan distintas etapas de su proceso formativo, lo cual enriquece el análisis del impacto del proceso de acreditación internacional al incorporar las voces de quienes han vivido este proceso desde perspectivas y niveles de experiencia diversos.

El presente análisis incluyó también la percepción de los estudiantes sobre los cambios e innovaciones implementados durante el proceso de acreditación internacional, con el propósito de valorar su impacto en la experiencia académica.

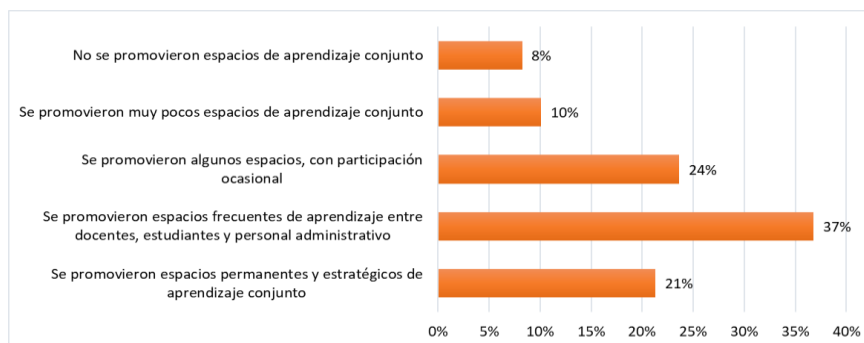
Figura 32

Identificación de cambios e innovaciones



Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

La percepción de los estudiantes sobre los cambios e innovaciones implementados en el marco del proceso de acreditación internacional (figura 32), los resultados reflejan una apreciación positiva, aunque con cierta variedad en las respuestas. La opción “Noté cambios significativos que mejoraron mi experiencia académica” fue la más seleccionada 31%, seguida por “Noté algunos cambios con impacto moderado” 24% y “Noté cambios transformadores con impacto positivo y sostenido” 19%. Estos resultados evidencian que una proporción importante del estudiantado reconoció que el proceso de acreditación internacional generó transformaciones perceptibles y relevantes en su experiencia académica, con impactos que van desde mejoras concretas hasta cambios más profundos y sostenidos. También se identificaron percepciones menos favorables: un 15% de los estudiantes manifestó que “No notó ningún cambio o innovación”, mientras que un 12 % indicó que “Notó cambios mínimos sin impacto en su experiencia”. Estos resultados sugieren que, aunque el balance general es positivo, persisten desafíos en términos de asegurar que los cambios sean vistos de manera consistente por todos los estudiantes, fortaleciendo así la apropiación institucional del proceso de transformación.

Figura 33**Fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional**

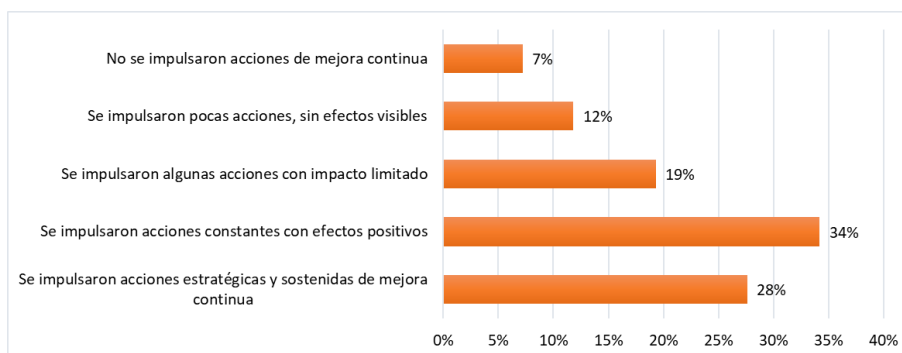
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

Los resultados obtenidos sobre la percepción de los estudiantes respecto al fortalecimiento de la cultura de aprendizaje organizacional y del trabajo colaborativo entre los distintos actores de la FCAE (figura 33) evidencian una tendencia muy positiva. La opción “Se fortaleció significativamente” fue la más seleccionada por los estudiantes con un 42% de las respuestas, seguida por “Se fortaleció de manera sobresaliente y sostenida”, con un 38%. El análisis indica que, para la mayoría de los estudiantes, el proceso de acreditación contribuyó de forma sustancial a consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje conjunto y a la colaboración transversal. Ahora, las opciones menos seleccionadas fueron “Se fortaleció mínimamente” 3% y “No se fortaleció en absoluto” 0 %, lo cual confirma que prácticamente la totalidad de los estudiantes percibió avances en esta dimensión. La presencia de un 17% que indicó un fortalecimiento de forma moderada sugiere que, si bien el impacto fue muy positivo, aún existe margen para seguir fortaleciendo estas dinámicas colaborativas a nivel institucional.

De modo similar, se indagó sobre la percepción de los estudiantes en relación con la promoción de acciones de mejora continua en los procesos académicos y administrativos de la Facultad.

Figura 34

Acciones orientadas a la mejora continua



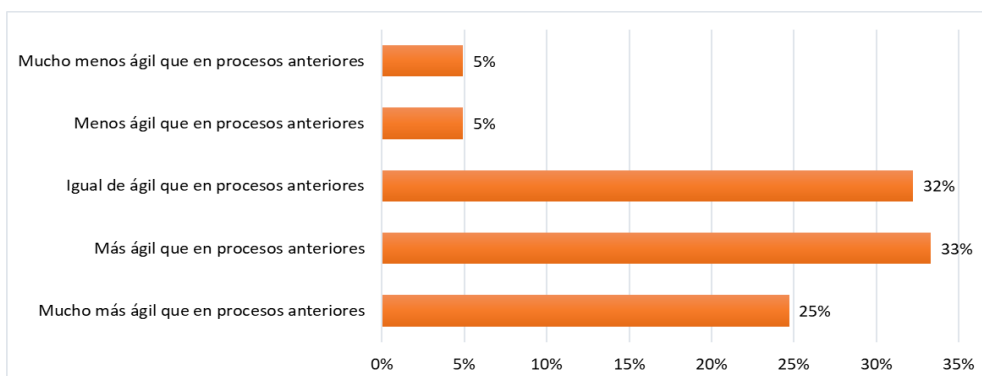
Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a estudiantes

El presente análisis corresponde a la percepción de los estudiantes sobre la promoción de acciones de mejora continua en los procesos académicos y administrativos de la FCAE (figura 34). Los resultados reflejan una valoración positiva, aunque con cierta diversidad en las respuestas. La opción “Se impulsaron acciones constantes con efectos positivos” fue la más seleccionada, con un 34%, seguida de “Se impulsaron acciones estratégicas y sostenidas de mejora continua”, con un 28%. Estos datos dan muestra de que una proporción significativa de los estudiantes reconoce esfuerzos sistemáticos y estratégicos en pro de la mejora continua, alineados con los objetivos del proceso de acreditación. Aun así, también se observa que un 19% indicó que “Se impulsaron algunas acciones con impacto limitado”, mientras que 12% consideró que “Se impulsaron pocas acciones, sin efectos visibles” y un 7% manifestó que “No se impulsaron acciones de mejora continua”. Los resultados del análisis a los datos indica que, aunque la tendencia general es favorable, existe una percepción de diversidad en la ejecución de las acciones de mejora, lo que señala oportunidades para fortalecer aún más la consistencia y sostenibilidad de dichas prácticas a nivel institucional.

Así mismo, se examinó la percepción de los estudiantes respecto a la agilidad en la toma de decisiones durante el proceso de acreditación internacional, en comparación con procesos institucionales previos.

Figura 35

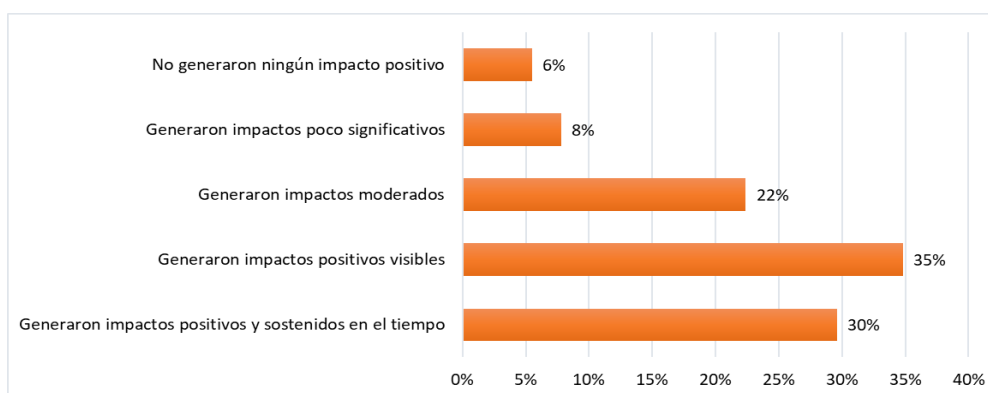
Agilidad en la toma de decisiones en la FCAE



Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a Estudiantes

Otro elemento de análisis fue la percepción de los estudiantes sobre la agilidad en la toma de decisiones en comparación con procesos anteriores (figura 35). Los resultados exponen un escenario equilibrado, pero con una tendencia positiva. La opción “Más ágil que en procesos anteriores” fue la más seleccionada con un 33%, seguida muy de cerca por “Igual de ágil que en procesos anteriores” con un 32 % y por “Mucho más ágil que en procesos anteriores” 25 %. Lo anterior sugiere que una proporción significativa de los estudiantes percibieron avances en la capacidad institucional para tomar decisiones de manera más ágil durante el proceso de acreditación, aunque una porción de la muestra también consideró que dicha agilidad se mantuvo constante con respecto a procesos anteriores. Cabe destacar que, únicamente un 5% de los encuestados percibió que la toma de decisiones fue “Menos ágil” o “Mucho menos ágil que en procesos anteriores”, lo que indica que las percepciones negativas en esta dimensión fueron claramente minoritarias. En resumen, estos resultados evidencian un fortalecimiento relativo en los mecanismos de toma de decisiones, contribuyendo a una gestión más dinámica y eficaz en el contexto del proceso de acreditación.

Por último, se analizó la percepción de los estudiantes sobre los impactos generados por las decisiones estratégicas adoptadas en el marco del proceso de acreditación.

Figura 36**Impacto del proceso de acreditación internacional**

Nota. Elaboración propia (2025), con base en los resultados de la encuesta a Estudiantes

Finalmente, se exploró la percepción de los estudiantes sobre los impactos generados por las decisiones tomadas durante el proceso de acreditación internacional (Figura 36). Los resultados evidencian una valoración positiva. La opción “Generaron impactos positivos visibles” fue la más seleccionada con un 35%, seguida por “Generaron impactos positivos y sostenidos en el tiempo” 30%. Estos resultados indican que una amplia mayoría de los estudiantes percibieron que las decisiones adoptadas tuvieron efectos tangibles y duraderos en las prácticas académicas y administrativas de la Facultad. De manera adicional, un 22% consideró que se “Generaron impactos moderados”, lo que apunta a que, para este grupo, aunque los impactos fueron positivos, su alcance o profundidad podría ser aún mayor. Las respuestas menos frecuentes fueron “Generaron impactos poco significativos” 8% y “No generaron ningún impacto positivo” 6%, lo que confirma que, las percepciones negativas en esta dimensión son marginales. En conjunto, estos hallazgos reflejan que el proceso de acreditación fue percibido como un motor efectivo de cambio y mejora institucional, generando resultados concretos que fortalecen el camino hacia la excelencia académica.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA reflejan una percepción positiva sobre el impacto del proceso de acreditación internacional en su experiencia académica. Los estudiantes reconocen la presencia de cambios e innovaciones significativas, así como el

fortalecimiento de la cultura de aprendizaje conjunto y la promoción de acciones orientadas a la mejora continua. Si bien se evidencian algunas percepciones de impacto moderado o limitado, el balance general corrobora que el proceso ha favorecido de manera visible a mejorar la calidad y la pertinencia de la formación académica, fortaleciendo una dinámica institucional que promueve la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

3.7. Redacción de resultados y discusión.

Este apartado presenta la síntesis interpretativa de los hallazgos obtenidos a partir del procesamiento de la información recolectada mediante reuniones participativas, entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU. A través de una triangulación metodológica rigurosa, se identifican las principales tendencias, regularidades y significados emergentes, los cuales son analizados y discutidos en relación con el marco teórico y el modelo GEGCA propuesto. Este enfoque permite contrastar los resultados empíricos con los indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables. La discusión se estructura en torno a las dimensiones del ambidiestrismo organizacional, las capacidades dinámicas y los elementos estratégicos del proceso de acreditación internacional.

- **Tendencias y regularidades identificadas**

Del análisis de la información obtenida en las reuniones estratégicas, entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a docentes y estudiantes, emergen tendencias claras que evidencian un proceso de transformación institucional anclado en el desarrollo progresivo del ambidiestrismo organizacional y las capacidades dinámicas. Se destacan las siguientes regularidades:

- Fortalecimiento de una cultura de aprendizaje organizacional, evidenciada en la amplia percepción de docentes y estudiantes sobre la mejora continua, la colaboración multidisciplinario y la apropiación de estándares internacionales.

- Desarrollo del liderazgo académico y directivo como motor de articulación institucional, factor clave en la planificación estratégica y en la implementación de acciones de mejora.
- Reconfiguración de prácticas institucionales en función de la adaptación a los criterios internacionales de calidad exigidos por ACBSP, lo que ha potenciado procesos de innovación, transformación digital y gestión del conocimiento.
- Alta valoración de la comunidad académica respecto al impacto positivo, visible y sostenido del proceso de acreditación en la toma de decisiones, la gestión administrativa y los procesos académicos.

- **Contraste de resultados con el marco teórico:**

En este apartado se exploran las correspondencias, convergencias y tensiones entre los hallazgos empíricos y los aportes conceptuales sobre las capacidades dinámicas, el ambidiestrismo organizacional, la exploración y explotación organizacional, y el equilibrio ambidiestro. Esta discusión permite validar la solidez teórica del modelo GEGCA, al tiempo que aporta evidencias situadas sobre cómo estos conceptos cobran vida en el contexto de una institución de educación superior en proceso de acreditación internacional.

- **Contraste en torno a la Exploración y Explotación Organizacional**

Los hallazgos evidencian un equilibrio positivo entre la exploración de nuevas oportunidades (como la adopción de metodologías innovadoras, incorporación de tecnologías digitales y apertura al cambio) y la explotación de capacidades consolidadas (como la estandarización de procesos y replicación de buenas prácticas). Este equilibrio, según March (1991) y O'Reilly & Tushman (2004), es característico del ambidiestrismo organizacional, y se observó en la coordinación entre áreas académicas y administrativas, el seguimiento a estándares y la alineación de recursos.

- **Contraste en torno al Equilibrio Ambidiestro:**

Frente al Equilibrio Ambidiestro, las gráficas *Sankey* reflejan cómo la FCAE logró sostener una tensión creativa entre exploración y explotación, integrando prácticas nuevas sin desestimar la experiencia acumulada. La articulación institucional emergió como una categoría transversal, validando la importancia del equilibrio ambidiestro como base para la resiliencia organizacional (Tushman & O'Reilly, 2013).

- **Contraste en torno al desarrollo de Capacidades Dinámicas:**

Dentro de este marco de información, se analizan las tres dimensiones fundamentales: identificación de oportunidades (*Sensing*), aprovechamiento estratégico de dichas oportunidades (*Seizing*) y transformación organizacional (*Transforming*). Este contraste permite evidenciar cómo estas capacidades se activaron y consolidaron en la FCAE, contribuyendo al fortalecimiento institucional durante el proceso de acreditación internacional.

- **Identificación de oportunidades (*Sensing*):**

La dimensión *sensing* se manifiesta con fuerza en la capacidad de los directivos para anticiparse a los cambios en los estándares internacionales, identificar brechas y activar procesos de diagnóstico institucional. La presencia de códigos como “Estándares”, “Proceso” y “Gestión institucional” evidencia una organización atenta al entorno, alineada con lo propuesto por Teece (2016).

- **Aprovechamiento de oportunidades (*Seizing*):**

Los datos analizados revelan que la articulación fue la clave para aprovechar las oportunidades. Las acciones estratégicas desarrolladas durante el proceso de acreditación generaron impacto concreto y sostenido, lo cual valida esta dimensión como un eje funcional del modelo GEGCA, coherente con la definición de *seizing* en términos de uso efectivo de recursos y toma de decisiones estratégicas (Teece et al., 1997).

- **Reconfiguración de recursos (*Transforming*):**

La evidencia de transformación institucional es contundente, vista desde cambios en la cultura organizacional hasta la reconfiguración de estructuras, liderazgos y procesos. La dimensión *transforming* es validada por las categorías “Cambio”, “Transformación” y “Evaluación”, que conectan directamente con la visión de Teece (2016) sobre la capacidad de adaptación y reinención.

- **Contraste en torno a la Gestión Estratégica del Proceso de Acreditación**

Este segmento aborda la discusión de los resultados empíricos relacionados con los elementos centrales de la gestión estratégica en el marco de la acreditación internacional. A partir del análisis de los indicadores vinculados a la planificación institucional, la articulación académico-administrativa y la alineación con estándares internacionales, se establece un contraste con los postulados teóricos sobre gestión estratégica en educación superior. Esta triangulación permite identificar el grado de avance, los factores facilitadores y las áreas de oportunidad en la consolidación de una gestión orientada al mejoramiento continuo y al desempeño sostenible.

- **Planificación estratégica institucional:**

Los resultados evidencian una planificación intencionada y participativa, con la inclusión de actores clave y el alineamiento con los estándares ACBSP. La construcción del plan estratégico de la Facultad se fortaleció, respondiendo al marco conceptual de Bryson (2011) sobre la planeación estratégica situada y adaptativa.

- **Articulación académica y administrativa:**

Las encuestas y las entrevistas realizadas revelan una mejora significativa en la articulación entre áreas, destacando la formación de comités interfuncionales, la toma de decisiones ágil y la integración de visiones diversas. Esta dimensión permite la transversalidad de acciones y la movilización de capacidades.

- **Gestión orientada a estándares internacionales:**

La adopción del enfoque por resultados del ACBSP representó una transformación cultural. La FCAE avanzó en la documentación, trazabilidad y mejora continua, fortaleciendo su cultura de calidad y ubicándose como referente en el sistema de

educación superior pública. Esto demuestra una alineación exitosa con estándares internacionales, en consonancia con las exigencias de acreditación global.

Triangulación de Resultados según Indicadores del Cuadro de Operacionalización

La siguiente síntesis que se resume en la tabla 10 presenta la triangulación entre los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos aplicados (reuniones, entrevistas, encuestas) y los indicadores definidos en la matriz de operacionalización de variables, alineándolos con las dimensiones teóricas *Sensing*, *Seizing*, *Transforming*; Exploración, Explotación y Equilibrio Ambidiestro y con el marco referencial.

Tabla 10

Triangulación entre los resultados obtenidos

Indicador	Fuente empírica	Hallazgo clave	Relación con constructos teóricos y categorías emergentes
Inversión en nuevas tecnologías y metodologías	Reuniones, Encuestas docentes y estudiantes	Adopción de plataformas digitales y nuevas herramientas	Explorar- <i>Sensing</i> : mecanismos para identificar mejoras tecnológicas (Teece, 2016)
Promoción de una cultura de aprendizaje organizacional	Encuestas, Entrevistas, Reuniones	Más del 80% de docentes y estudiantes perciben fortalecimiento de dicha cultura	<i>Seizing</i> – Explorar: aprendizaje colectivo como palanca de cambio (Nonaka & Takeuchi, 1995)
Replicación de buenas prácticas	Reuniones, Encuestas docentes	Reutilización de experiencias exitosas en programas académicos	Explotar – <i>Transforming</i> : institucionalización de innovaciones académicas
Presencia simultánea de acciones de exploración y explotación	Entrevistas, Gráficas <i>Sankey</i>	Articulación y equilibrio entre innovación y estandarización	Equilibrio ambidiestro (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004)
Existencia de mecanismos de análisis del entorno	Entrevistas a directivos	Reconocimiento de brechas frente a estándares internacionales	<i>Sensing</i> – Gestión estratégica basada en anticipación

Indicador	Fuente empírica	Hallazgo clave	Relación con constructos teóricos y categorías emergentes
Toma de decisiones fundamentada en análisis estratégico	Encuestas docentes, entrevistas	Alta percepción de agilidad y sustento técnico en decisiones	<i>Seizing</i> -Capacidad de ejecutar con alineación estratégica (Teece, 2016)
Cambios estructurales en función de objetivos estratégicos	Reuniones, entrevistas, encuestas	Redefinición de comités y transformación curricular	<i>Transforming</i> - Reconfiguración institucional (Eisenhardt & Martin, 2000)
Actualización periódica del plan estratégico institucional	Reuniones, entrevistas	Inclusión de los estándares ACBSP en el plan estratégico	Gestión estratégica – Planeación situada (Bryson, 2011)
Nivel de coordinación entre áreas académicas y administrativas	Reuniones, entrevistas	Conformación de comités y trabajo transversal	Articulación- <i>Seizing</i> + <i>Transforming</i> -Sinergias (Mintzberg, 1994)
Cumplimiento de estándares definidos por la ACBSP	Reuniones, evidencias, entrevistas	Acreditación para 7 de 9 programas	<i>Transforming</i> -Gestión por estándares y sostenibilidad (Lozano, 2006)

Nota. Elaboración propia (2025)

Es de importancia agregar que, algunos indicadores definidos en el diseño original de la matriz de operacionalización (tabla 4) no aparecen en esta tabla de triangulación (tabla 8), debido a que no emergieron con la suficiente fuerza o claridad durante el análisis de los datos recolectados. Esta situación se debe a que ciertas categorías teóricas no fueron mencionadas explícitamente o no se visualizaron de manera específica en las voces de los actores participantes. Su permanencia en el diseño responde al principio de transparencia y coherencia metodológica que representa la tesis doctoral.

Resultados Emergentes desde la Triangulación Cualitativa:

El análisis de los testimonios recopilados mediante entrevistas y encuestas siguiendo el protocolo establecido en el software ATLAS.ti, haciendo uso de *verbatim*s revela una serie de dinámicas organizacionales que se fortalecieron durante el proceso de

acreditación internacional en la FCAE, contribuyendo significativamente al desarrollo de capacidades dinámicas y al ambidestramiento organizacional (ver tabla XX). Entre las que se destaca el fortalecimiento de la articulación entre los actores institucionales y la toma de decisiones basada en evidencia:

“Las dinámicas que fortalecieron esa articulación [...] están orientadas al hecho de cómo cada uno de los miembros de la comunidad académica [...] generan esa información base para la toma de decisiones [...] eso nos ha permitido [...] un diálogo mucho más articulado con los diferentes grupos de interés” (EGIOP01, Comunicación personal, 2025).

El proceso de articulación se fortaleció mediante espacios de trabajo integrado entre áreas académicas y administrativas, lo cual facilitó la colaboración y la construcción de metas comunes:

“El proceso de acreditación facilitó una mejor comunicación y colaboración entre las áreas académicas y administrativas [...] mediante la creación de mesas de trabajo conjuntas y el seguimiento coordinado de metas comunes” (ECAI01, Comunicación personal, 2025).

Así mismo, se evidenció la creación de comités y equipos de trabajo multidisciplinarios que permitieron proyectar los requerimientos del proceso e integrar a los diferentes actores:

“Se creó ese primer comité donde están los líderes de procesos [...] se comenzó a dimensionar lo que se iba a requerir, [...] y se identificaron procesos que se tenían que ajustar [...] fue muy importante [...] integrar a todos los actores que se requerían para este proceso” (ECAF01, Comunicación personal, 2025).

El enfoque participativo también se evidenció en los ejercicios de autoevaluación institucional, que incluyeron la visión de todos los estamentos de la comunidad académica:

“El proceso de autoevaluación [...] se realizó teniendo en cuenta la participación de diferentes actores: egresados, estudiantes, docentes, directivos [...] se plantearon escenarios frente a oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades” (ELDEF01, Comunicación personal, 2025).

En este contexto, la cultura de la mejora continua emergió como una práctica arraigada en la institución:

“El proceso de acreditación internacional [...] permitió continuar fortaleciendo la cultura de mejora continua en el Tecnológico de Antioquia [...] un trabajo enfocado en lograr resultados concretos y medibles” (ECAFO2, Comunicación personal, 2025).

“Ser acreditados en el sistema nacional siempre hemos dejado en la cultura institucional que no nos hace perfectos. [...] lo que hacemos a través de la acreditación es [...] un proceso de mejora continua” (EVA01, Comunicación personal, 2025).

Desde la visión estudiantil, se reconoce el fortalecimiento de una cultura de aprendizaje conjunto y mejora constante:

“Los estudiantes reconocen [...] el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje conjunto y la promoción de acciones orientadas a la mejora continua [...] fortaleciendo una dinámica institucional que promueve la excelencia educativa” (ENEST01, Comunicación personal, 2025).

Finalmente, el análisis de los *verbatim*s refleja un avance significativo en el uso estratégico de la información, el cual permitió un mayor reconocimiento del valor de la evidencia en los procesos decisionales:

“Se hizo no solo una mejor conciencia de la necesidad de sistematizar, del rol de quienes sistematizan, sino que además [...] valoramos la evidencia [...] hacemos evidencias más pertinentes” (EVA02, Comunicación personal, 2025).

“Se construyó un Power BI frente a la información de la facultad y tengo entendido que esto trascendió a la institución [...] impactó en cómo se maneja la información dentro de la facultad y a nivel institucional” (ELDEF02, Comunicación personal, 2025).

Estos hallazgos permiten comprender cómo el proceso de acreditación se convirtió en un catalizador para la transformación organizacional, generando condiciones para el desarrollo de capacidades dinámicas, prácticas ambidiestras y una cultura institucional orientada a la mejora y la sostenibilidad.

En síntesis, la información analizada permite afirmar que la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU ha transitado desde una estructura tradicional de gestión hacia una organización con capacidades dinámicas, ambidiestra y orientada estratégicamente a la sostenibilidad. Este proceso de transformación ha sido impulsado por la reflexión colectiva, la articulación entre actores y la incorporación progresiva de prácticas que responden a estándares internacionales de calidad, permitiendo resignificar las tensiones del entorno en oportunidades para el fortalecimiento organizacional. De igual manera, la gestión del conocimiento, el fortalecimiento del liderazgo académico, la resiliencia y la innovación han emergido como dimensiones habilitadoras que permiten cumplir con los estándares internacionales y proyectar a la institución hacia una gestión más reflexiva, ágil y pertinente.

Capítulo 4: Propuesta de Transformación

En este capítulo se presenta una propuesta de transformación institucional que surge como resultado del análisis desarrollado en el marco del proceso investigativo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FCAE) del TdeA, orientado por el enfoque de capacidades dinámicas, y que busca aportar al fortalecimiento estratégico de la gestión organizacional. La propuesta se materializa en el Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA en Instituciones de Educación Superior, formulado como respuesta a las limitaciones identificadas en la gestión estratégica durante el proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del TdeA. Su estructura está concebida para fortalecer el aprendizaje organizacional, impulsar la toma de decisiones estratégicas ambidiestras y dinamizar los procesos institucionales mediante el reconocimiento, aprovechamiento y transformación de capacidades.

El capítulo se organiza en cinco apartados. El primero introduce la estructura general del modelo GEGCA, incluyendo su fundamento conceptual, los componentes que lo integran y la lógica que articula sus dimensiones clave. En segundo lugar, se formulan el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta, en coherencia con los hallazgos de la investigación. El tercer apartado profundiza en las dimensiones que el modelo busca potenciar: liderazgo, innovación educativa, transformación digital, resiliencia organizacional y gestión del conocimiento. Posteriormente, se presenta un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación, que incluye indicadores orientados a medir su implementación y sostenibilidad, y finalmente se expone el enfoque de validación de la propuesta.

En su conjunto, este capítulo da respuesta a las necesidades detectadas en el caso de estudio y plantea una arquitectura conceptual y operativa que puede ser aplicada y adaptada por otras Instituciones de Educación Superior interesadas en cualificar su desempeño organizacional sostenible a partir de la gestión estratégica de sus capacidades.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La propuesta metodológica y conceptual desarrollada en esta tesis doctoral culmina con la formulación del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA. Este modelo responde a una necesidad identificada de generar y fortalecer capacidades dinámicas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional sostenible en el marco del proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA, para alcanzar estándares internacionales de calidad.

El modelo GEGCA se sustenta en el reconocimiento de que los procesos de aseguramiento de la calidad requieren más que estructuras formales: demandan una arquitectura organizacional capaz de integrar la acción estratégica con la adaptabilidad institucional (Mintzberg, 1994; Weick, 1995). El modelo GEGCA se construye a partir de tres capacidades dinámicas fundamentales: identificar (*sensing*), aprovechar (*seizing*) y transformar (*transforming*), según el marco teórico de Teece, Pisano y Shuen (1997). Estas capacidades, cuando son potenciadas a través de una gestión estratégica ambidiestra (O'Reilly & Tushman, 2004), permiten a las IES desarrollar respuestas simultáneas a la necesidad de estabilidad y al impulso del cambio.

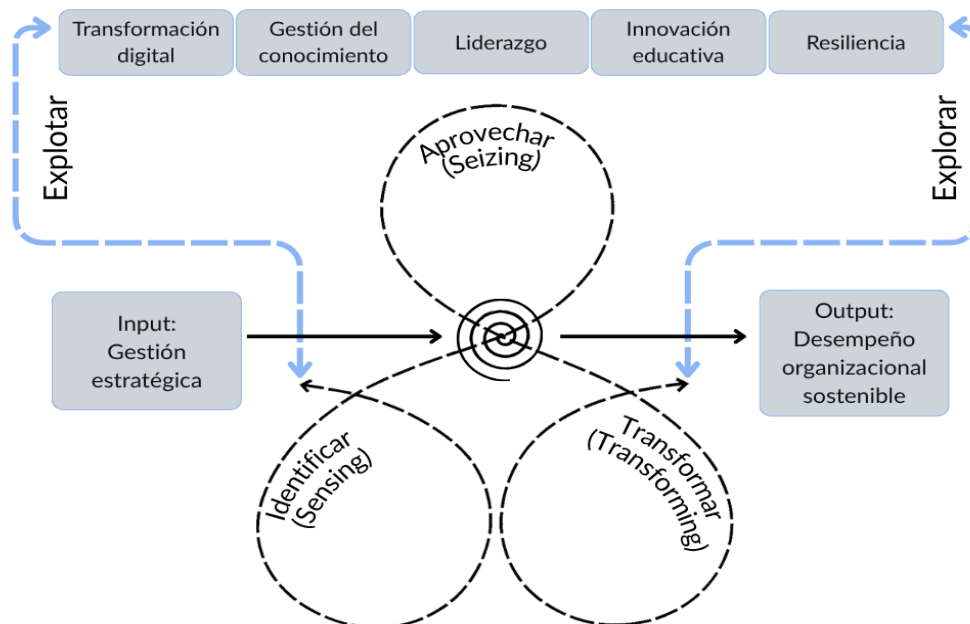
El modelo GEGCA se inspira en la visión de Czarniawska (2008), quien concibe las organizaciones como entornos narrativos donde el conocimiento se construye en la acción, en la reflexión y en la negociación de sentidos. En este sentido, el modelo GEGCA se configura como una propuesta que se activa y resignifica a través de los relatos, decisiones y aprendizajes colectivos de los actores institucionales participantes en el proceso a través de la investigación-acción. Al ser un modelo emergente, su aplicación varía según el contexto, las trayectorias organizacionales y las tensiones propias de cada proceso de transformación.

Es importante mencionar que estas tres capacidades dinámicas operan de forma articulada, su sinergia, impulsada por la gestión estratégica, genera una serie de efectos en el desarrollo de la Institución de Educación Superior. En la presente tesis doctoral se representa gráficamente esta relación mediante un diagrama de intersección (ver figura 37) a manera de bucle, donde el núcleo del modelo está compuesto por las tres

capacidades, y desde su activación se proyectan impactos organizacionales en cinco dimensiones clave: liderazgo académico y directivo, innovación educativa, transformación digital, gestión del conocimiento y resiliencia organizacional. Estas cinco dimensiones funcionan como capacidades institucionales habilitadoras del desempeño organizacional sostenible.

Figura 37

Modelo de gestión estratégica para generar capacidades a través del ambidiestrismo GEGCA



Nota. Elaboración propia (2025)

En suma, GEGCA se proyecta como un modelo que permite orientar la toma de decisiones en contextos de transformación institucional, es un bucle de desarrollo permanente que recoge elementos del pasado, como aquello que ha sido aprendido y que orienta el futuro, teniendo en cuenta lo que debe fortalecerse.

Objetivo general del Modelo GEGCA

Potenciar el desarrollo de capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA, mediante un modelo de gestión estratégica de ambidiestrismo organizacional, que promueva la identificación, aprovechamiento y

transformación del conocimiento institucional para cualificar el liderazgo, la innovación educativa, la transformación digital y la resiliencia organizacional.

Objetivos específicos

1. Fortalecer la capacidad institucional para identificar de manera estratégica el conocimiento crítico en contextos de cambio.
2. Promover el aprovechamiento efectivo del conocimiento disponible, favoreciendo la toma de decisiones y la generación de valor.
3. Estimular procesos de transformación organizacional que articulen innovación, liderazgo, transformación digital y resiliencia, mediante el uso estratégico del conocimiento.

Aparato teórico, conceptual y referencial

El modelo propuesto parte de la teoría de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995), desde donde se reconoce que las organizaciones aprenden y se transforman mediante la interacción continua entre conocimiento tácito y explícito, en un proceso dinámico que configura su identidad estratégica. Así mismo, se nutre del enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997), especialmente aquellas que permiten a una organización identificar oportunidades, aprovecharlas y transformar sus procesos en función de cambios externos e internos.

La gestión estratégica del ambidestramiento (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004) se presenta como principio estructurante, al permitir a la organización balancear la exploración y explotación del conocimiento en contextos de complejidad, contribuyendo al desarrollo de una Institución de Educación Superior que aprende, innova y se adapta.

Desde la perspectiva de la intervención organizacional, el modelo se inspira en Czarniawska (2007), quien plantea que el cambio organizacional puede ser comprendido como una re-narración colectiva, donde las propuestas de transformación son construcciones situadas, adaptables y emergentes.

En este orden de ideas, la propuesta de transformación basada en un modelo de gestión estratégica del ambidestramiento para el fortalecimiento de capacidades dinámicas en IES se fundamenta en un sólido aparato teórico y conceptual, integrado por diversas

categorías clave en el ámbito de la gestión universitaria. A continuación, se desarrollan los conceptos esenciales que orientan dicha propuesta.

Gestión estratégica en Instituciones de Educación Superior IES:

La gestión estratégica en el contexto en las Instituciones de Educación Superior IES se entiende como el proceso mediante el cual estas instituciones definen su rumbo, toman decisiones fundamentadas y articulan acciones para alcanzar objetivos de largo plazo en un entorno cambiante Bryson, (2011). Este enfoque exige una mirada sistémica e integradora que vincule la misión institucional con los recursos, capacidades y contextos internos y externos. En palabras de Tapia (2016), la gestión estratégica en las IES supone un equilibrio entre la planeación formal y la adaptación flexible a nuevas demandas sociales, tecnológicas y culturales, permitiendo que la organización se mantenga relevante y sostenible.

Desempeño organizacional sostenible:

El desempeño organizacional sostenible en las IES se mide por resultados académicos o financieros y por su capacidad de generar valor social, cultural, ambiental e intelectual a largo plazo (Sánchez & Sotorrío, 2007). Este tipo de desempeño implica una articulación equilibrada entre eficiencia interna, impacto externo y compromiso con el desarrollo humano y territorial. Según Lozano (2006), el concepto de sostenibilidad organizacional debe incluir tanto la gestión de indicadores tangibles como intangibles, considerando factores como la cultura organizacional, la reputación, el bienestar de los actores y la capacidad adaptativa de la institución.

Explorar y Explotar en el Contexto del Ambidiestrismo Organizacional:

El modelo propuesto se fundamenta en el principio del ambidiestrismo organizacional, el cual plantea que las organizaciones exitosas deben ser capaces de explorar nuevas oportunidades (innovar, experimentar, arriesgar) y al mismo tiempo explotar sus capacidades existentes (optimizar, sistematizar, consolidar), March, (1991). O'Reilly y Tushman (2013) amplían esta noción al afirmar que el ambidiestrismo requiere estructuras, procesos y liderazgos que fomenten simultáneamente la eficiencia operativa y la transformación estratégica. En el caso de las IES, esto implica una gestión

académica y administrativa capaz de combinar la mejora continua con la innovación disruptiva.

Identificar, Aprovechar y Transformar, Capacidades Dinámicas en Acción:

Desde la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997), el modelo se articula en torno a tres capacidades organizacionales clave:

- **Identificar (*sensing*):** capacidad de observar, interpretar y anticipar cambios del entorno, oportunidades de mejora y tendencias relevantes para la organización Teece (2016).
- **Aprovechar (*seizing*):** capacidad de movilizar recursos y conocimientos existentes para implementar soluciones efectivas Teece (2016).
- **Transformar (*transforming*):** capacidad de reconfigurar estructuras, procesos y saberes institucionales para responder a nuevas realidades Teece (2016).

Estas capacidades permiten a la Institución de Educación Superior mantenerse en constante aprendizaje y evolución, habilitando su sostenibilidad y pertinencia. De acuerdo con Eisenhardt y Martin (2000), estas capacidades son procesos repetibles que deben integrarse al quehacer cotidiano de las organizaciones.

Además de lo anterior, al desarrollar estas capacidades se contribuye a eliminar barreras tales como las restricciones presupuestales y la rigidez normativa; de igual manera, el modelo al situarse en el contexto de una institución pública, las estrategias previstas deben considerar criterios de optimización de recursos, así como la búsqueda de alternativas financieras para su sostenibilidad.

Dimensiones Clave para Fortalecer Capacidades en Instituciones de Educación Superior:

El fortalecimiento de las capacidades dinámicas en las Instituciones de Educación Superior requiere intervenir dimensiones organizacionales específicas que, en su conjunto, habilitan una transformación sostenida. En esta propuesta se identifican cinco dimensiones clave: liderazgo, innovación educativa, transformación digital, resiliencia organizacional y gestión del conocimiento. Cada una de ellas actúa como un nodo estratégico desde el cual se movilizan procesos de exploración y explotación, en un

marco de gobernanza ambidiestra orientada al mejoramiento continuo y al desempeño sostenible.

- **Liderazgo Institucional:** El liderazgo transformacional, como lo proponen Bass y Avolio (1994), se presenta como una dimensión fundamental para inspirar y movilizar a los actores institucionales en procesos de cambio. En las IES, este tipo de liderazgo favorece la construcción de visiones compartidas y la gestión participativa del conocimiento (Fullan, 2007).
- **Innovación Educativa:** La innovación en educación superior implica la transformación de prácticas pedagógicas, currículos, metodologías y evaluaciones. Según Barnett (2000), una universidad innovadora es aquella que reconfigura sus marcos epistemológicos y didácticos en función de contextos emergentes.
- **Transformación Digital:** Esta dimensión abarca el uso estratégico de tecnologías digitales para mejorar procesos académicos, administrativos y comunicativos. De acuerdo con Selwyn (2016), la transformación digital involucra cambios culturales y organizacionales en las IES.
- **Resiliencia Organizacional:** Se refiere a la capacidad institucional de anticipar, absorber, adaptarse y transformarse frente a crisis o cambios inesperados (Lengnick-Hall & Beck, 2005). La resiliencia en las IES se relaciona con su capacidad de sostener sus funciones misionales bajo condiciones adversas, aprendiendo y fortaleciendo sus procesos.
- **Gestión del Conocimiento Organizacional:** Siguiendo a Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000), la gestión del conocimiento organizacional implica crear, compartir, almacenar y aplicar conocimiento de manera intencional para la toma de decisiones. En el ámbito universitario, esta gestión debe ser transversal, reconociendo los saberes individuales y colectivos, formales e informales, como recursos estratégicos para la transformación institucional.

Estas dimensiones se complementan con un enfoque de pertinencia territorial, en el cual las acciones estratégicas deben considerar las características socioeconómicas del entorno regional en el que se desenvuelve la Institución de Educación Superior, promoviendo un equilibrio entre la inserción global y el compromiso local con el desarrollo sostenible.

4.2. Estructura de la Propuesta de Transformación.

Si bien el proceso de acreditación internacional con la *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP se constituye como el contexto específico que dio origen a esta investigación, el modelo propuesto trasciende dicho escenario, al estructurarse como una herramienta estratégica orientada al fortalecimiento de capacidades dinámicas en las Instituciones de Educación Superior IES cambiantes. Su aplicación en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA ha permitido: comprender las tensiones y aprendizajes derivados del proceso de acreditación y activar procesos de identificación, aprovechamiento y transformación del conocimiento organizacional como capacidades clave para una gestión estratégica ambidiestra (O'Reilly & Tushman, 2013).

Es así como, la puesta en marcha del modelo GEGCA en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE ha demostrado su potencial para cualificar prácticas de liderazgo académico, innovación educativa, transformación digital y resiliencia organizacional, en coherencia con los principios de la gestión del conocimiento orientada al aprendizaje institucional (Nonaka & Takeuchi, 1995; Teece et al., 1997). Esta experiencia revela que el modelo puede ser adaptado a otras unidades académicas del Tecnológico de Antioquia IU TdeA o incluso a otras Instituciones de Educación Superior IES que enfrenten retos de mejora continua, transformación organizacional o reposicionamiento estratégico.

Desde una perspectiva metodológica inspirada en la intervención como forma de conocimiento (Czarniawska, 2008), este modelo se configura como una propuesta flexible y situada, que dialoga con los sentidos institucionales emergentes y se acopla a las dinámicas propias de cada facultad. Su valor implica tanto los resultados obtenidos, como los procesos colectivos que permite activar: procesos de reflexión estratégica, reconfiguración de fronteras cognitivas, alineación entre niveles organizacionales y fortalecimiento del aprendizaje institucional.

Por lo tanto, el modelo constituye una propuesta aplicable más allá del estudio de caso original, aportando una ruta de transformación organizacional que contribuye a la

sostenibilidad institucional mediante el fortalecimiento continuo de capacidades, independientemente del contexto formal de acreditación.

La propuesta de transformación organizacional que se plantea a través del Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA se estructura como un sistema dinámico y adaptativo, cuya lógica de funcionamiento articula elementos estratégicos, capacidades organizacionales, dimensiones institucionales clave y resultados deseados. Este sistema se despliega mediante una arquitectura operativa que integra cinco componentes fundamentales:

- ***Input: Gestión estratégica como punto de partida***

La gestión estratégica constituye el punto de entrada del modelo (*input*), (ver figura 37), ya que es a partir de ella que se orientan las decisiones institucionales, se priorizan capacidades críticas y se define el rumbo organizacional. Este componente activa intencionalmente procesos de reflexión, alineación y despliegue de capacidades. La gestión estratégica, entendida en este modelo como una práctica situada y participativa (Bryson, 2011; Czarniawska, 2008), configura el entorno desde donde se movilizan los demás componentes.

- **Ejes dinámicos: Identificar, Aprovechar y Transformar**

El corazón del modelo está compuesto por tres capacidades dinámicas que funcionan como una hélice de transformación en constante movimiento (ver figura 37):

- **Identificar (*sensing*):** capacidad institucional de observar, interpretar y reconocer conocimientos, experiencias, aprendizajes previos y nuevas señales del entorno, Teece (2016).
- **Aprovechar (*seizing*):** capacidad de activar, conectar y aplicar esos conocimientos en decisiones estratégicas, acciones concretas y adaptaciones organizacionales, Teece (2016).
- **Transformar (*transforming*):** capacidad de reconfigurar estructuras, prácticas, sistemas y culturas institucionales en función de aprendizajes obtenidos y desafíos futuros, Teece (2016).

Estas tres capacidades se relacionan de forma cíclica y retroalimentada. A medida que la organización identifica y aprovecha sus recursos de conocimiento transforma su forma de operar, lo que genera nuevas oportunidades de identificación, cerrando así un ciclo continuo de aprendizaje estratégico (Teece, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1995).

- **Palancas de activación: Explorar y Explotar**

El funcionamiento de los tres ejes dinámicos es impulsado por dos fuerzas estratégicas complementarias:

- **Explorar:** capacidad de anticipar, experimentar, innovar y proponer nuevas formas de hacer y de pensar la organización, (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004).
- **Explotar:** capacidad de consolidar, sistematizar y escalar prácticas que han mostrado efectividad dentro del ecosistema institucional, (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004).

Estas palancas, basadas en el concepto de ambidiestrismo organizacional (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004), permiten que la organización se mueva entre la innovación y la consolidación, potenciando así la gestión estratégica del conocimiento en sus múltiples dimensiones.

- **Dimensiones Institucionales Movilizadas**

La exploración y explotación del conocimiento se expresan y se hacen operativas a través de cinco dimensiones organizacionales clave que el modelo GEGCA busca fortalecer de manera integrada:

- **Transformación Digital:** Uso estratégico de tecnologías para mejorar procesos académicos, administrativos y de gestión del conocimiento (Selwyn, 2016).
- **Gestión del Conocimiento Organizacional:** Procesos intencionados de creación, transferencia, almacenamiento y aplicación de conocimiento como activo estratégico (Von Krogh et al., 2000).

- **Liderazgo Académico y Directivo:** Fortalecimiento de capacidades de conducción, visión compartida y toma de decisiones participativa (Bass & Avolio, 1994).
- **Innovación Educativa:** Transformación pedagógica, curricular y evaluativa orientada a la pertinencia, calidad e inclusión (Barnett, 2000).
- **Resiliencia Organizacional:** Capacidad de la institución para adaptarse, aprender y transformarse frente a eventos disruptivos (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Estas dimensiones son movilizadas simultáneamente por las capacidades dinámicas del modelo, lo que asegura una transformación organizacional sistémica y sostenible.

- ***Output:* Desempeño Organizacional Sostenible**

Como resultado del funcionamiento integrado del modelo, se proyecta el logro de un desempeño organizacional sostenible, entendido como la capacidad de la Facultad para generar valor académico, institucional y social en el tiempo, respondiendo estratégicamente a las demandas de su entorno, sin perder de vista su identidad, su propósito misional y su capacidad de aprendizaje colectivo (Lozano, 2006; Sánchez & Sotorrío, 2007).

Este desempeño es una condición dinámica que se retroalimenta constantemente desde el ciclo identificar–aprovechar–transformar, en coherencia con el principio de sostenibilidad organizacional y con la vocación pública de la educación superior.

Tras haber expuesto la estructura general del modelo GEGCA y sus fundamentos conceptuales, resulta pertinente establecer con claridad los propósitos que guían esta propuesta de transformación. A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que orientan su diseño, implementación y evaluación, en estrecha articulación con el objetivo general de esta investigación doctoral y con las necesidades estratégicas identificadas en el diagnóstico institucional.

Cuerpo Operacional-Instrumental del Modelo:

La propuesta se operacionaliza en cuatro fases secuenciales (ver tabla 11), articuladas entre sí, que responden a los objetivos planteados y recogen los aprendizajes del proceso de acreditación internacional:

Tabla 11

Fases operativas del modelo GEGCA

Fase	Propósito	Actividades Clave	Responsables	Productos esperados
Fase 1. Identificar capacidades estratégicas existentes	Caracterizar las capacidades dinámicas existentes y activar procesos reflexivos en los equipos de gestión y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados diagnósticos • Taller de activación y alineación estratégica • Socialización de hallazgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrectoría Académica • Decano FCAE • Comité de Acreditación FCAE • Coordinadores de programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe diagnóstico institucional y de la Facultad • Matriz DOFA • Identificación de brechas respecto a estándares internacionales
Fase 2. Aprovechar capacidades para decisiones estratégicas	Diseñar rutas de fortalecimiento de capacidades dinámicas, alineadas con las prioridades estratégicas de la facultad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias de fortalecimiento • Identificación de responsables y recursos • Ajuste de objetivos a mediano plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Decano FCAE • Comité de Acreditación FCAE • Docentes líderes de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento del Modelo GEGCA contextualizado a la FCAE • Plan estratégico asociado al modelo • Plan de desarrollo de capacidades dinámicas
Fase 3. Transformar capacidades a través de innovación organizacional	Implementar las estrategias a través de una gestión equilibrada entre exploración e institucionalización de prácticas innovadoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de planes de acción • Seguimiento participativo • Microevaluaciones reflexivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Decano • Comité de Acreditación FCAE • Coordinadores de programa • Evaluadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación periódica • Resultados de encuestas y entrevistas • Análisis de indicadores de desempeño • Lecciones aprendidas
Fase 4. Aprendizaje institucional y sostenibilidad	Evaluar los efectos de la implementación, capturar aprendizajes y ajustar el modelo para su sostenibilidad y replicabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de experiencias • Análisis de impacto y transformación • Ajustes al modelo y recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrectoría Académica • Decano FCAE • Comité de Acreditación FCAE • Coordinadores de programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de mejora continua • Plan de actualización del Modelo GEGCA • Acciones de ajuste e innovación • Documento de preparación para

Fase	Propósito	Actividades Clave	Responsables	Productos esperados
				reacreditación o nueva fase

Nota. Elaboración propia (2025).

Las fases propuestas responden directamente a los hallazgos del diagnóstico institucional, que evidenció tensiones entre los modelos tradicionales de calidad y el enfoque de acreditación internacional, así como, limitaciones en la gestión del conocimiento como eje articulador. Por tanto, este modelo se configura como una hoja de ruta situada que permite consolidar una cultura organizacional ambidiestra, propositiva y orientada a la mejora continua, sin depender exclusivamente de procesos de acreditación.

4.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

Toda propuesta de transformación institucional requiere ser valorada en sus procesos y resultados. En este apartado se presentan los mecanismos de evaluación previstos para el Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA, contemplando criterios de viabilidad, pertinencia, aceptabilidad y utilidad, así como herramientas para su validación contextual. La valoración se configura como una práctica reflexiva, integrada al mismo ciclo de aprendizaje organizacional, que permite ajustar y fortalecer el modelo según las realidades emergentes del entorno universitario.

Principios orientadores del modelo GEGCA

El modelo GEGCA se fundamenta en los siguientes principios:

- **Participación colaborativa:** la transformación organizacional debe involucrar activamente a los distintos actores institucionales, reconociendo sus saberes y prácticas como base de la estrategia (Bradbury, 2010).
- **Reflexividad crítica:** el modelo promueve espacios permanentes de reflexión sobre las acciones institucionales, evitando la reproducción mecánica de estándares (Fals Borda, 1986).
- **Construcción de sentido compartido:** implica procesos intencionados de comunicación, interpretación y negociación colectiva, mediante los cuales los

actores organizacionales atribuyen significado a los propósitos, transformaciones o prácticas estratégicas de la institución. Según Weick (1995), el sentido se construye de forma retrospectiva en interacción con otros, lo cual adquiere relevancia especial en contextos como las IES.

- **Reconfiguración de fronteras cognitivas y alineación entre niveles organizacionales:** delimitan lo que se considera relevante, valioso o posible dentro de una IES; son construcciones sociales que definen lo que se puede conocer, decir y hacer (Bechky, 2003). En procesos de transformación estratégica, como la implementación de capacidades dinámicas, es necesario reconfigurar estas fronteras para facilitar el aprendizaje transversal y la circulación del conocimiento entre niveles estratégico, táctico, operativo.

Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

Con el fin de asegurar la implementación efectiva del modelo GEGCA y evaluar su impacto en las capacidades dinámicas institucionales, se propone un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación (ver tabla 11) basado en la articulación de Objetivos y Resultados Clave OKR (*Objectives and Key Results*) que de acuerdo con Stray et al., (2022) constituyen una metodología estructurada que ayuda a las organizaciones a articular con precisión los objetivos y monitorear los avances a través de resultados clave cuantificables, promoviendo así la alineación, la concentración y la transparencia entre los equipos, particularmente en entornos ágiles; y con Indicadores Clave de Rendimiento KPI (*Key Performance Indicators*) los cuales son métricas de los procesos financieros y no financieros que sirven como herramientas de evaluación que se utilizan para medir el grado de logro en relación con los objetivos estratégicos y operativos de una organización, Midor et al., (2020). Este sistema de medición busca ofrecer una visión estratégica y operativa del progreso, permitiendo realizar ajustes continuos y garantizando la sostenibilidad de la transformación.

Tabla 12

Sistema de medición y evaluación de la gestión estratégica del modelo GEGCA

Nivel	Elemento	Indicador	Medición	Meta	Periodicidad	Responsable
Objetivo Estratégico (OKR)	Fortalecer capacidades dinámicas institucionales	Nivel de madurez de capacidades institucionales (autoevaluación participativa)	(Puntaje obtenido / Puntaje máximo posible) * 100	80% en tres años	Semestral	Comité GEGCA
Resultado Clave (OKR)	Articulación entre niveles organizacionales	Nivel de alineación estratégica (encuesta 360°)	(\sum puntajes obtenidos / (# total de aspectos * # de evaluados)) * 100	85% en tres años	Anual	Dirección académica
Indicador de Producto (KPI)	Cantidad de capacidades identificadas y aprovechadas	Capacidades gestionadas (mapeadas, activadas y reconfiguradas)	(capacidades gestionadas / Total capacidades previstas) * 100	80% en tres años	Trimestral	Unidad de aseguramiento de calidad
Indicador de Proceso (KPI)	Seguimiento a la ejecución del cuerpo operacional-instrumental	Porcentaje de actividades ejecutadas según cronograma	(# de actividades ejecutadas / Total actividades programadas) * 100	95% cada año	Mensual	Coordinación de modelo GEGCA

Nota. Elaboración propia (2025).

Para llevar a cabo el seguimiento monitoreo y evaluación de estos indicadores, el modelo contempla la posibilidad de integrarse a los sistemas de información institucional robustos. Estos sistemas deben facilitar la gestión de los indicadores, el análisis de datos y la trazabilidad de decisiones, como soporte técnico del componente de aprendizaje organizacional.

Validación del Modelo GEGCA por Pares Académicos:

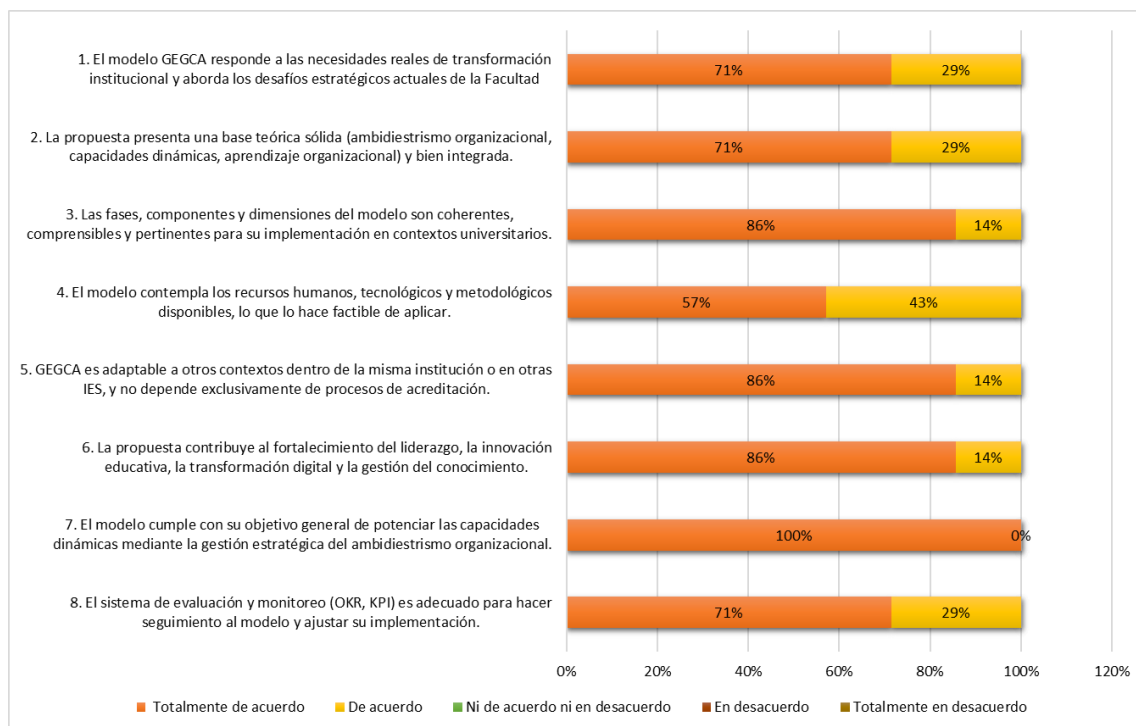
Con el propósito de valorar la solidez conceptual, pertinencia estratégica, factibilidad, aplicabilidad y viabilidad operativa del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA, se realizó un proceso de validación mediante la técnica de consulta a expertos. Dicha validación se proyectó a verificar la capacidad del modelo para responder al problema identificado en la investigación, relacionado con la limitada articulación entre capacidades dinámicas, ambidiestrismo organizacional y la gestión estratégica del proceso de acreditación internacional en la

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FACE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA.

Para la validación se aplicó un instrumento de validación tipo encuesta estructurado en escala Likert a 7 expertos académicos seleccionados intencionalmente (ver Anexo F), quienes cuentan con formación doctoral y una reconocida trayectoria académica y profesional en áreas afines a la administración, los negocios internacionales y la gestión organizacional. Esta técnica permitió recoger opiniones calificadas sobre los componentes del modelo, su coherencia interna y su potencial de aplicación en contextos institucionales reales. La información recolectada a través del instrumento elaborado en *Microsoft Forms* fue procesada mediante análisis de frecuencia, lo cual permitió identificar niveles de consenso y observar tendencias en las respuestas de los expertos, aportando así evidencia empírica al proceso de evaluación y fortalecimiento del modelo. Los resultados obtenidos por parte de los Pares Académicos (figura 38) demuestran una aceptación consistente del modelo: el 100% de los evaluadores declararon que el modelo cumple con su objetivo general de potenciar capacidades dinámicas mediante la gestión estratégica del ambidiestrismo organizacional, de igual manera, más del 70% de los evaluadores estuvieron “totalmente de acuerdo” en que el modelo responde a los desafíos estratégicos de la Facultad, posee una base teórica sólida, es adaptable a otros contextos institucionales, y contribuye al fortalecimiento del liderazgo, la innovación educativa y la gestión del conocimiento. Ahora bien, más del 85% coincidieron en su aplicabilidad, pertinencia y adaptabilidad a otros contextos institucionales, adicionalmente, el sistema de monitoreo basado en OKR (*Objectives and Key Results*) y KPI (*Key Performance Indicators*) fue valorado como adecuado para asegurar seguimiento y mejora continua.

Figura 38

Resultados de la validación del modelo GEGCA por parte de pares académicos



Nota: Elaboración propia con base en resultados del instrumento de validación aplicado a expertos académicos (2025).

Con base en los resultados obtenidos, la Figura 39 evidencia que el 100% de los expertos consultados aprueban el modelo GEGCA. Esta unanimidad en la valoración cualificada da muestra que la propuesta es percibida como una herramienta estratégica pertinente, capaz de aportar soluciones concretas a los desafíos institucionales, especialmente aquellos relacionados con la gestión estratégica y la transformación organizacional en Instituciones de Educación Superior.

Figura 39

Aprobación general modelo por parte de los pares académicos



Nota: Elaboración propia con base en resultados del instrumento de validación aplicado a expertos académicos (2025).

Adicionalmente, los comentarios cualitativos destacan la coherencia, la estructura clara y el potencial de transferencia del modelo. Algunas observaciones sugieren ampliar el concepto de aprendizaje organizacional o fortalecerlo con más referencias empíricas, lo que abre oportunidades de mejora y profundización para futuras versiones del modelo.

Es así como con los resultados obtenidos evidencian una aceptación amplia y sólida del modelo propuesto, destacándose lo siguiente:

- **Pertinencia:** Todos los evaluadores consideraron que el modelo GEGCA responde a las necesidades reales de transformación institucional, especialmente en el contexto post-acreditación, y atiende desafíos estratégicos actuales.
- **Validez teórica:** Se reconoció una base teórica robusta y coherente que integra ambidiestrismo organizacional, capacidades dinámicas y aprendizaje organizacional, lo que fortalece la fundamentación del modelo.
- **Coherencia estructural:** Las fases, componentes y dimensiones del modelo fueron valoradas como comprensibles, coherentes y pertinentes, facilitando su implementación.

- Factibilidad: Los recursos previstos en el diseño del modelo (humanos, tecnológicos y metodológicos) fueron calificados como suficientes y adecuados para asegurar su aplicación progresiva.
- Aplicabilidad y generalización: Los evaluadores coincidieron en que el modelo es adaptable a otros contextos institucionales y no depende exclusivamente de procesos de acreditación, lo que reafirma su potencial de transferencia y escalabilidad.
- Aporte estratégico: Se valoró de forma positiva su contribución al fortalecimiento del liderazgo institucional, la innovación educativa, la transformación digital y la gestión del conocimiento.
- Cumplimiento del objetivo del modelo: Todos los validadores afirmaron que el modelo cumple su objetivo general de potenciar capacidades dinámicas mediante una gestión estratégica basada en el ambidestramiento organizacional.
- Evaluación y monitoreo: El sistema de seguimiento a través de OKR y KPI fue considerado adecuado para hacer control y ajustes estratégicos, asegurando la sostenibilidad del modelo.

En su conjunto, el instrumento de validación confirma que el modelo GEGCA posee los atributos de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización y originalidad requeridos para ser considerado una propuesta de transformación sólida. Los expertos consultados avalan el modelo y coinciden en que representa un aporte innovador y útil para las Instituciones de Educación Superior que buscan transitar hacia una gestión estratégica sostenible.

Recursos Necesarios para la Aplicación de la Propuesta en el Contexto Territorial:

La implementación efectiva del modelo GEGCA en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA requiere recursos en diferentes clases, articulados con los objetivos estratégicos, actividades operativas y criterios de evaluación establecidos. A continuación, se establecen los recursos necesarios:

Recursos Humanos:

- Liderazgo institucional comprometido representado por la Rectoría, Vicerrectoría Académica, Decanatura y Direcciones Académicas.
- Equipos técnico-académicos interdisciplinarios conformado por los diversos comités requeridos en la gestión (Comité de Acreditación Internacional, Comité GEGCA, Consejo de Facultad), Coordinadores de Programa, docentes líderes de proyectos, personal de apoyo.
- Líderes al interior de la Institución de los proyectos de innovación, transformación digital y gestión del conocimiento.

Recursos Tecnológicos:

- Plataformas digitales colaborativas para gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación.
- Infraestructura tecnológica adecuada para fortalecer los procesos académicos y administrativos.

Recursos Financieros:

- Presupuesto destinado a capacitación, acompañamiento técnico, adquisición de softwares, y adecuación de infraestructura en caso de ser requerido.

Recursos Metodológicos:

- Herramientas para el diseño y seguimiento del modelo (matrices de capacidades, OKR, KPI).
- Guías participativas para talleres de diagnóstico, reflexión y validación.

Recursos Institucionales y Normativos:

- Marco normativo flexible que facilite la innovación organizacional.
- Políticas de gestión de calidad que integren los principios del modelo.
- Respaldos desde el Plan de Desarrollo Institucional y el sistema de aseguramiento interno.

Los recursos identificados requieren una gestión que sea a la vez coherente y adaptable, congruente con las especificidades del contexto territorial y organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA, garantizando así la factibilidad, sostenibilidad y replicabilidad de la propuesta.

Nivel de Cumplimiento de los Requisitos de la Propuesta y Cambio en el Estado del Problema:

La propuesta de transformación presentada a través del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA responde integralmente a los requisitos establecidos para una solución de carácter estratégico en Educación Superior:

La pertinencia del modelo surge directamente de necesidades reales identificadas en el proceso de acreditación internacional, abordando problemáticas estructurales como la débil articulación entre los niveles de gestión, la falta de sistematización del conocimiento organizacional y la necesidad de establecer un marco estratégico sostenible.

En cuanto a la validez del modelo GEGCA se tiene presente que, su diseño ha sido cimentado en referentes teóricos sólidos, con un cuerpo operacional que permite su aplicación en escenarios reales de las Instituciones de Educación Superior.

La Factibilidad del modelo GEGCA se apoya en capacidades existentes y recursos institucionales disponibles, lo que asegura que su implementación sea continua y realista.

De igual manera, la aplicabilidad del modelo GEGCA puede ser adoptado por otras facultades e Instituciones de Educación Superior que busquen fortalecer sus capacidades estratégicas y su cultura organizacional.

Frente a la generalización del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA si bien se contextualiza en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA, su

estructura permite adaptaciones para contextos similares en las Instituciones de Educación Superior.

El modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA es novedoso y original, puesto que, integra por primera vez en el entorno del Tecnológico de Antioquia IU TdeA y particularmente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas los conceptos de Ambidiestrismo Organizacional y Capacidades Dinámicas como pilares estructurales de la innovación institucional.

Valor agregado del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA

El principal aporte del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA es ofrecer una herramienta metodológica y estratégica que articula pensamiento organizacional, capacidades dinámicas y cultura de calidad en el marco de la Educación Superior. Su valor reside en que fortalece el aprendizaje institucional desde dentro, promoviendo prácticas estratégicas que emergen del conocimiento colectivo y situado de los actores que configuran la universidad.

Este modelo puede ser transferido y adaptado por otras Instituciones de Educación Superior en búsqueda de procesos de transformación con enfoque estratégico, colaborativo y sostenible.

Por todo lo anterior, puede afirmarse que la propuesta de transformación presentada a través del modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA ha logrado modificar el estado del problema identificado en esta investigación. La falta de articulación estratégica y de gestión del conocimiento en el proceso de acreditación internacional ha dado paso a un modelo estructurado, participativo y sostenible, que fortalece la toma de decisiones, potencia la adaptabilidad institucional y dinamiza las capacidades organizacionales en pro del mejoramiento continuo. Así, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU camina hacia una gestión estratégica ambidestra, ubicándose como referente de innovación organizacional en el sistema de educación superior colombiano al ser la primera Institución de Educación Superior de carácter público en recibir la

Acreditación Internacional por *Accreditation Council for Business Schools and Programs* ACBSP.

CONCLUSIONES

La presente tesis doctoral permitió proponer un modelo de gestión estratégica orientado a generar capacidades dinámicas mediante el desarrollo del ambidiestrismo organizacional, en el marco del proceso de acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia IU TdeA, durante el periodo 2022–2025. A partir de los hallazgos obtenidos mediante el enfoque mixto y la metodología de investigación-acción, se concluye lo siguiente:

Respecto al diagnóstico del nivel actual de desarrollo del ambidiestrismo organizacional y de las capacidades dinámicas, se evidenció que la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas FCAE del Tecnológico de Antioquia TdeA conservaba una base sólida en la explotación de capacidades existentes, debido a procesos afianzados de planeación, gestión académica y evaluación. Aun así, evidenciaba debilidades en la exploración de nuevas prácticas organizacionales, innovación tecnológica y liderazgo transformacional. Lo anterior, manifestaba una limitada articulación entre prácticas emergentes y capacidades estructurales, lo que dificultaba una respuesta efectiva frente a los retos de la acreditación internacional.

En cuanto a la relación entre el desarrollo del ambidiestrismo organizacional y la generación de capacidades dinámicas, la investigación permitió exponer que la articulación entre exploración e innovación (explorar), integrado con la consolidación y aprovechamiento de prácticas institucionales (explotar), favorece la identificación de oportunidades, la toma de decisiones estratégicas y la reconfiguración organizacional. Esta sinergia fue reconocida como condición clave para dinamizar procesos de transformación y fortalecer la cultura institucional de mejora continua.

Con lo anterior, frente al diseño del modelo de gestión estratégica, se establece que el modelo Gestión Estratégica para Generar Capacidades a través del Ambidiestrismo GEGCA define una propuesta metodológica viable, contextualizada y replicable. Su estructura basada en las dimensiones *sensing*, *seizing* y *transforming* permite operacionalizar el enfoque de capacidades dinámicas mediante un sistema de aprendizaje

organizacional que articula liderazgo, innovación, transformación digital, resiliencia y gestión del conocimiento.

Ahora en el tema de la validación del modelo, los resultados de la evaluación realizada por pares académicos con formación doctoral y experiencia en áreas administrativas y de negocios internacionales, a través de un instrumento tipo Likert, confirman la pertinencia, aplicabilidad y potencial de impacto en la sostenibilidad institucional. Se resalta su valor como herramienta estratégica para responder a los desafíos del entorno que presenta la educación superior, particularmente en contextos públicos que enfrentan restricciones normativas y demandas globales de transformación.

En consecuencia de lo anteriormente mencionado, se concluye que la integración del ambidiestrismo organizacional como estrategia de gestión permite superar los enfoques tradicionales centrados en la eficiencia. Al generar capacidades dinámicas desde un método reflexivo, participativo y adaptativo, el modelo propuesto favorece en el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la innovación y la sostenibilidad, elementos esenciales para afrontar con éxito los procesos de acreditación internacional y proyectar la misión institucional en entornos altamente exigentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abai Kazakh National Pedagogical University, Kazakhstan, & Zhulamanova, D. (2020). *The Role of Forming a Management Model in Educational Organizations*. Challenges of Science, 145-149. <https://doi.org/10.31643/2020.020>
- Adiatma, T., Nopriawan Mahriadi, & Mega Suteki. (2022). *Importance of International Accreditation for Global Recognition for Higher Education*. JOURNAL OF DIGITAL LEARNING AND DISTANCE EDUCATION, 1(5), 195-199. <https://doi.org/10.56778/jdlde.v1i5.53>
- Adolfo Van Ronzelen Enríquez, López González Wilmer Orlando, Isabel Cristina Echeverri Hoyos, Iván Giovanni Bonifaz Arias, & Giovanni García Gutiérrez. (2023). *Quality management and international accreditation processes for the development of student competencies*. Journal of Namibian Studies : History Politics Culture, 33. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.983>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alcaldía de Medellín. (2024). Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027: Medellín cuenta con vos . <https://www.medellin.gov.co>
- Alis, D., Baslé, M.-A., Dubois, J.-M., & Mouline, A. (2015). *Développer au sein de l'Université l'objectif d'insertion professionnelle des étudiants*. Une étude de cas d'ambidextrie organisationnelle. Politiques et management public, 32(1), 45-61. <https://doi.org/10.3166/pmp.32.45-61>
- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. do R. T. F., & Quirós, J. T. (2019). *The relationship between learning organizations and organizational performance in Portuguese higher education institutions (HEI)*. 2019, 11.
- Babbie, E. R. (2010). *Fundamentals of social research (5th ed.)*. Wadsworth Cengage Learning.
- Basuki, B., Suhariadi, F., & Choirunnisa, Z. (2023). *Identification of Dynamic Capability and Personal Competency to Develop Innovative Performance*. RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences, 3(3), 536-542. <https://doi.org/10.31098/bmss.v3i3.719>

- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Bradbury, H. (Ed.). (2010). *What is good action research? Why the resurgent interest?* *Action Research*, 8(1), 93–109.
- Brunner, J. J. (2020). *Gobernanza universitaria en América Latina: Problemas estructurales y tendencias recientes*. Universidad Diego Portales. <https://doi.org/10.34720/k72m-mx47>
- Burcharth, A. L. (2024). *The role of dynamic capabilities for business model innovation in organizations from relatively stable markets*. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 21(2). <https://doi.org/10.4013/base.2024.212.04>
- Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la educación superior . Diario Oficial No. 40.700.
https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86430_archivo_pdf.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2016). Resolución 16890 de 2016 por la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad al Tecnológico de Antioquia IU .
<https://www.cna.gov.co>
- Czarniawska, B. (2008). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Copenhagen Business School Press.
- Da Silva, R. R., Larieira, C. L. C., Meirelles, F. D. S., & Dos Reis, A. M. P. (2023). *ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: A PATH TO DIGITAL TRANSFORMATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES*. *COGNITIONIS Scientific Journal*, 6(2), 480-504. <https://doi.org/10.38087/2595.8801.207>
- Dai Yuhang & He Rui. (2023). *Research on the public sector's strategic management process based on dynamic capabilities*. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(1), 469-477. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.1.0769>
- Daniel, W. W. (1999). *Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences* (7th ed.). Wiley.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publications.

- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2023). Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG versión 2023 . <https://www.funcionpublica.gov.co/mipg>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida . <https://www.dnp.gov.co>
- Engga, E. J., Sobandi, A., & Santoso, B. (2024). SMEs Performance Based on Strategic Leadership: The Role Mediating of Dynamic Capabilities. *The Eastasouth Management and Business*, 3(1), 10-21. <https://doi.org/10.58812/esmb.v3i1.259>
- Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Tecnológico de Antioquia IU. (2021). Plan de Direccionamiento Estratégico 2021–2026 . <https://www.tdea.edu.co>
- Favero, M. B., & Rodrigues da Silva, P. (2022). O papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na criação e manutenção de ecossistemas de inovação nas cidades – o caso do Centro Universitário Cidade Verde (UniCV). 2022, 10(79).
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Morata.
- Franklin, A. L. (2020). Introduction to Stakeholder Engagement. En A. L. Franklin, *Stakeholder Engagement* (pp. 1-17). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47519-2_1
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press
- García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., & Domínguez, A. (2022). Higher education institutions and digital transformation in Latin America: Challenges and strategies. *Education and Information Technologies*, 27(1), 1231–1247. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10658-6>
- García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E., & Crisanto-Pantoja, M. (2024). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 345-366. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>
- Gibbs, G. R. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.

- Giniuniene, J., & Pundziene, A. (2020). Dynamic Capabilities: Closing the Competence Gap in Order to Assure Exploitation of New Opportunities. *Engineering Economics*, 31(4), 461-471. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.4.24239>
- Gobernación de Antioquia. (2024). Plan de Desarrollo Departamental 2024–2027: Ruta por Antioquia firme . <https://www.antioquia.gov.co>
- Güemes, L. A., Cusumano, A. M., & Milán, C. G. (2023). Institutions of Higher Education from the Beginnings of Civilization to 600 A.D. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 46(3), 29-40. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v46i31004>
- Guerrero, M., & Menter, M. (2024). Driving change in higher education: The role of dynamic capabilities in strengthening universities' third mission. *Small Business Economics*, 63(3), 1321-1337. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00869-4>
- Haworth, J. G., & Conrad, C. F. (1997). Emblems of quality in higher education: Developing and sustaining high-quality programs. Allyn and Bacon.
- He, J., & Sun, B. (2023). Digital Transformation, Dynamic Capability and Green Technology Innovation: Empirical Evidence Based on Text Analysis Methods. Proceedings of the 2nd International Conference on Big Data Economy and Digital Management, BDEDM 2023, January 6-8, 2023, Changsha, China. Proceedings of the 2nd International Conference on Big Data Economy and Digital Management, BDEDM 2023, January 6-8, 2023, Changsha, China, Changsha, People's Republic of China. <https://doi.org/10.4108/eai.6-1-2023.2330372>
- Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2023). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*, 44(2), 520-548. <https://doi.org/10.1002/smj.3444>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la Investigación—Sampieri (6ta edición).pdf (6.a ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The Action Research Dissertation: A Guide for Students and Faculty*. SAGE Publications.
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 21001:2018 – Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/66266.html>
- Jacob, N. E., & Shari, B. (2013). *Organizational Effectiveness in Educational Institutions. Organizational Effectiveness*.
- Juha Kettunen. (2015). *Integrated Management Approaches in Higher Education. US-China Education Review A*, 5(11). <https://doi.org/10.17265/2161-623x/2015.11.001>
- Kalebar, R. U. (2024). *Strategic Management in Higher Education: Navigating Challenges and Opportunities. Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.717>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Springer.
- Kiriri, P. N. (2022). *Management of Performance in Higher Education Institutions: The Application of the Balanced Scorecard (BSC)*. *European Journal of Education*, 5(1), 141-154. <https://doi.org/10.26417/158crg70k>
- Kodama, M. (2024). *Dynamic capabilities and asset orchestration. Knowledge and Process Management*, 31(2), 101-127. <https://doi.org/10.1002/kpm.1766>
- Leih, S., & Teece, D. (2016). *Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. Academy of Management Perspectives*, 30(2), 182-210. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0022>
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Donaires, O. S., & Zollo, M. (2023). *Systems approach in dynamic capabilities. Systems Research and Behavioral Science*, 40(6), 863-875. <https://doi.org/10.1002/sres.2917>

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Midor, K., Sujová, E., Cierna, H., Zarebinska, D., & Kaniak, W. (2020). Key performance indicators (kpis) as a tool to improve product quality. *New Trends in Production Engineering*, 3.
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Decreto 1330 de 2019 por el cual se actualiza el registro calificado . *Diario Oficial No. 51.015*.
https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-386039_recurso_1.pdf
- Moura, R., Carneiro, T., & Dias, T. (2023). VUCA environment on project success: The effect of project management methods. *Brazilian Business Review*, 20(3), 236-259.
<https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.1.en>
- Musahid, F. N., Fawzi, F. S., Maghfuriyah, A., Hertin, R. D., Wijaya, H., Anjara, F., Nugroho, F., Listiana, N., & Istiqomah, N. A. (2024). Digital Transformation: A Strategic Imperative for Modern Enterprises. *Journal of Economics, Assets, and Evaluation*, 2(1).
<https://doi.org/10.47134/jeae.v2i1.456>
- Neves, C. C. T., Marchant-Pérez, P. F., & Pinheiro, P. (2024). Chapter 9 Knowledge Management and Spirituality in Higher Education Institutions: A New Challenge. En R. Geaquinto Rocha, P. Pinheiro, M. d'Angelo, & C. Bratianu (Eds.), *Spirituality and Knowledge Dynamics* (pp. 213-236). De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783111010410-010>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Olo, D., Correia, L., & Conceição, R. (2021). Higher Education Institutions and Development: Missions, Models, and Challenges. *Journal of Social Studies Education Research*, 12, 1-25.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* .
<https://sdgs.un.org/goals>

- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Robledo Fernández, J. C., Vergara Streinesberger, F., Del Rio Cortina, J., & Martínez Moreno, O. C. (2020). Capacidades Dinámicas: Reflexión Teórica desde el Campo de la Estrategia. *Ad-gnosis*, 9(9), 21-31. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.434>
- Romero Duque, G., Suárez Castro, R. M., & Rodríguez Celis, H. (2018). Innovation capability model for higher education institutions. *INGE CUC*, 14(1), 87-100. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>
- Schlosser, R. W., Wendt, O., Bhavnani, S., & Nail-Chiwetalu, B. (2006). Use of information-seeking strategies for developing systematic reviews and engaging in evidence-based practice: The application of traditional and comprehensive Pearl Growing. A review. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 41(5), 567-582. <https://doi.org/10.1080/13682820600742190>
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (s. f.). *Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution*. 2020.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo
- Souza, C. P. D. S., & Takahashi, A. R. W. (2019a). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Srinivasa Rao, A. B., Kumar, P. M., & Aithal, P. S. (2015). STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS A CASE STUDY OF SIMS - VISION 2025.pdf. *International Journal of Educational Science and Research (IJESR)*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfesnes, R., & Brede Moe, N. (2022, May). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering* (pp. 104-109).

- Tecnológico de Antioquia IU, S. (2018b, abril 10). Reseña Histórica. Sitio web del Tecnológico de Antioquia. <https://www.tdea.edu.co/index.php/resena-historica>
- Tecnológico de Antioquia IU. (2018a). Bienvenido al Tecnológico de Antioquia. Sitio web del Tecnológico de Antioquia. <https://www.tdea.edu.co/index.php>
- Tecnológico de Antioquia IU. (2021). Plan de Desarrollo Institucional 2021–2024: Ser, Hacer, Trascender (Acuerdo 002 del 25 de febrero de 2021). <https://www.tdea.edu.co>
- Tecnológico de Antioquia IU. (2021). Política de Planeación Institucional 2021–2024 . <https://www.tdea.edu.co>
- Teo, P.-C. (2024). Empowering business school global presence: The key role of accreditation. *Forum for Education Studies*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.59400/fes.v2i2.1137>
- Thomas, E., Pugh, R., Soetanto, D., & Jack, S. L. (2023). Beyond ambidexterity: Universities and their changing roles in driving regional development in challenging times. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 2054-2073. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09992-4>
- Torrez, J. M. (2021). Dynamic Strategic and Organizational Capabilities. *Global Journal of Management and Business Research*, 5-14. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL21IS7PG5>
- Trowler, P. (2008). *Cultures and Change in Higher Education: Theories and Practices*. Palgrave Macmillan.
- UNESCO. (2019). Marco de competencias de los docentes en materia de TIC . <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>
- UNESCO. (2019). Marco de competencias de los docentes en materia de TIC UNESCO - UNESCO Biblioteca Digital.pdf. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>
- Unión Europea. (1999). Declaración de Bolonia . <https://www.ehea.info/page-ministerial-declarations>
- Valle, C. D., & Sarturi, G. (2022). Dynamic capabilities for stakeholder management. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 527-542. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210190x>

- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
- Waller, R. E., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2019). Global Higher Education in a VUCA World: Concerns and Projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- Wordu, J. A., Barango-Tariah, H., & Dike, C. (2024). Managing innovation in educational institutions for global relevance. *Journal of Health, Applied Sciences and Management*, 7(2), 19-29. <https://doi.org/10.4314/johasam.v7i2.2>
- Zhao, Y. (2021). Research on Management Model Based on Deep Learning. *Complexity*, 2021(1). <https://doi.org/10.1155/2021/9997662>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Пирогова, Е. В. (2023). STAGES OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF STRATEGY to MANAGE COMPETITIVENESS OF INSTITUTIONS of HIGHER EDUCATION. *ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ*, 2, 311-315. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2023.31.59.045>

ANEXOS

Anexo A

Guía para reuniones participativas

Esta guía tiene como propósito orientar el desarrollo estructurado de las reuniones participativas, con el fin de facilitar procesos de análisis colaborativo, construcción colectiva y reflexión estratégica. La metodología incluye herramientas de mapeo conceptual, diagrama de afinidad y análisis DOFA, aplicadas bajo un enfoque de aprendizaje activo y toma de decisiones institucionales estratégicas.

Aspecto	Comentario
Saludo	Bienvenida cálida y motivadora al grupo participante. Se reconocen los actores convocados y se genera un ambiente propicio para la participación.
Establecimiento de acuerdos	Se definen las normas básicas de convivencia, tiempos de intervención, respeto por las opiniones y confidencialidad de los aportes.
Revisión de saberes previos	Exploración de conocimientos previos de los participantes sobre los temas centrales de la reunión.
Ampliación conceptual	Presentación de contenidos clave para el desarrollo del tema, con énfasis en conceptos vinculados al proceso de acreditación internacional.
Trabajo colaborativo	Desarrollo de actividades grupales orientadas al análisis de factores críticos utilizando técnicas como el DOFA o el diagrama de afinidad.
Socialización de avances	Presentación de los resultados de cada grupo o participante. Espacio para la retroalimentación y validación colectiva.
Definición de compromisos	Identificación de acciones y responsabilidades derivadas del ejercicio colaborativo, con plazos definidos.
Cierre	Resumen de los logros alcanzados en la sesión y reconocimiento de los aportes individuales y grupales.
Evaluación	Valoración cualitativa o cuantitativa de la sesión por parte de los participantes respecto a los contenidos, metodología y participación.
Aportes a la Investigación	
Productos de la reunión	Documentos, mapas conceptuales, matrices DOFA o registros colaborativos elaborados durante la sesión.
Capacidades dinámicas observadas	Identificación de manifestaciones de absorción, integración, transformación o aprendizaje organizacional durante la interacción.

Aspecto	Comentario
Tipos de ambidiestrismo observado	Evidencias de actividades de exploración (innovación, nuevas ideas) o explotación (mejora de procesos existentes) reflejadas en los aportes de los participantes.
Observaciones	Notas del facilitador sobre el desarrollo de la sesión, participación, dinámicas grupales, resistencias o aspectos emergentes.

Anexo B

Guía de entrevista semiestructurada

Percepciones estratégicas sobre la transformación institucional durante el proceso de acreditación internacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU

Respetado líder TdeA esta entrevista se realiza en el marco del proyecto de tesis doctoral titulado “Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades Dinámicas mediante el desarrollo de Ambidiestrismo Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU durante el proceso de Acreditación Internacional (2022–2025)”. Se trata de un ejercicio académico, sin fines económicos ni comerciales, cuyo objetivo es comprender las dinámicas estratégicas e institucionales desarrolladas en el marco del proceso de acreditación. Toda la información que usted proporcione será tratada con absoluta confidencialidad y usada exclusivamente con fines investigativos y no evaluativos. Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento si así lo desea. Le agradezco profundamente su disposición y colaboración en este proceso.

Desde su rol en el TdeA y en el proceso de Acreditación Internacional:

1. ¿Qué oportunidades o desafíos emergieron durante el proceso de acreditación internacional y cómo fueron aprovechados para orientar decisiones estratégicas en la FCAE?
2. ¿Qué mecanismos implementó la FCAE para optimizar el uso de sus recursos y procesos institucionales durante la acreditación?
3. ¿Cómo logró la FCAE equilibrar la continuidad de sus prácticas consolidadas con la implementación de nuevas estrategias durante la acreditación internacional?
4. ¿Cómo se identificaron necesidades y oportunidades de mejora a través de la participación activa de los actores institucionales en el proceso de acreditación?
5. ¿De qué manera se tomaron decisiones clave para aprovechar las oportunidades identificadas durante la acreditación, y qué impacto tuvieron?
6. ¿Qué transformaciones significativas se generaron en la estructura, cultura o gestión institucional como resultado del proceso de acreditación?
7. ¿Cómo se integraron los análisis estratégicos previos con las decisiones tomadas durante el proceso de acreditación internacional en la FCAE?

8. ¿Qué dinámicas fortalecieron la articulación entre las áreas académicas y administrativas, y qué tan sostenibles resultaron ser tras el proceso de acreditación?
9. ¿Cómo se garantizó la participación efectiva de los actores institucionales en función del cumplimiento de los estándares de calidad internacional?

Anexo C

Cuestionario para docentes (escala tipo Likert)

Prácticas organizacionales durante el proceso de acreditación internacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU

Este cuestionario hace parte de la tesis doctoral titulada “Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades Dinámicas mediante el desarrollo de Ambidiestrismo Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU durante el proceso de Acreditación Internacional (2022–2025)”. La aplicación del presente instrumento tiene como propósito recoger percepciones y valoraciones relacionadas con prácticas institucionales enmarcadas en dicho proceso. Su participación es voluntaria y anónima. No existe ningún tipo de interés económico asociado a este estudio, y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos. Agradezco su tiempo y valioso aporte.

1. Indique por favor su nivel (más alto) de estudios:

- Profesional Universitario (a)
- Especialista
- Magíster, Mg
- Doctor (a), PhD

2. Indique por favor su rango de edad:

- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 60 años
- Más de 60 años

3. Indique su rol en el TdeA:

- Docente de Cátedra
- Docente de Planta
- Docente Ocasional de Tiempo Completo

4. Durante el proceso de acreditación internacional usted ¿Identificó que se implementaron cambios o innovaciones que transformaron las prácticas académicas y administrativas en la FCAE?
- Se identificaron transformaciones profundas con impacto sostenido
 - Se identificaron cambios significativos con impacto visible
 - Se identificaron algunos cambios con impacto parcial
 - Se identificaron cambios mínimos, sin impacto evidente
 - No se identificaron cambios o innovaciones
5. Durante el proceso de acreditación internacional, usted considera qué, ¿Se promovió una cultura de aprendizaje organizacional que fortaleció el trabajo colaborativo entre los distintos actores de la FCAE?
- Se fortaleció de manera sobresaliente y sostenida
 - Se fortaleció significativamente
 - Se fortaleció de forma moderada
 - Se fortaleció mínimamente
 - No se fortaleció en absoluto
6. Durante el proceso de acreditación internacional, usted considera qué ¿Se promovieron acciones orientadas a la mejora continua en los procesos académicos y administrativos de la FCAE?
- Se promovieron acciones estratégicas con alto impacto
 - Se promovieron acciones constantes con impacto positivo
 - Se promovieron algunas acciones con impacto parcial
 - Se promovieron acciones esporádicas
 - No se promovieron acciones
7. Durante el proceso de acreditación internacional, usted ¿Evidenció que la toma de decisiones en la FCAE se realizó con mayor agilidad frente a procesos anteriores?
- Mucho más ágil que en procesos anteriores
 - Más ágil que en procesos anteriores
 - Igual de ágil que en procesos anteriores
 - Menos ágil que en procesos anteriores
 - Mucho menos ágil que en procesos anteriores
8. ¿Considera que las decisiones tomadas durante el proceso de acreditación internacional en la FCAE generaron impactos positivos en las prácticas académicas y administrativas?
- Generaron impactos positivos y sostenidos en el tiempo
 - Generaron impactos positivos visibles

- Generaron impactos moderados
- Generaron impactos poco significativos
- No generaron ningún impacto positivo

Anexo D

Cuestionario para estudiantes (escala tipo Likert)

Prácticas organizacionales durante el proceso de acreditación internacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del TdeA IU

Este cuestionario hace parte de la tesis doctoral titulada “Modelo de Gestión Estratégica para Generar Capacidades Dinámicas mediante el desarrollo de Ambidiestrismo Organizacional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia IU durante el proceso de Acreditación Internacional (2022–2025)”. La aplicación del presente instrumento tiene como propósito recoger percepciones y valoraciones relacionadas con prácticas institucionales enmarcadas en dicho proceso. Su participación es voluntaria y anónima. No existe ningún tipo de interés económico asociado a este estudio, y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos. Agradezco su tiempo y valioso aporte.

1. Indique por favor el rango de edad:

- Menor de 18 años
- 18 a 20 años
- 21 a 23 años
- 24 a 26 años
- 27 a 30 años
- 31 a 35 años
- Mayor de 35 años

2. Seleccione por favor el programa académico al que pertenece:

- Administración Comercial
- Administración Financiera
- Contaduría Pública
- Negocios Internacionales
- Técnica Profesional en Procesos de Comercio Exterior y Logística
- Técnica Profesional en Procesos Financieros
- Tecnología en Gestión Comercial
- Tecnología en Gestión Financiera
- Tecnología en Procesos de Comercio Exterior y Logística

3. Nivel Académico al que pertenece:

- 2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

4. Durante el proceso de acreditación internacional, noté qué: ¿Se aplicaron cambios o innovaciones en los procesos académicos o institucionales que me impactaron como estudiante?.
- Noté cambios transformadores con impacto positivo y sostenido
 - Noté cambios significativos que mejoraron mi experiencia académica
 - Noté algunos cambios con impacto moderado
 - Noté cambios mínimos sin impacto en mi experiencia académica
 - No noté ningún cambio o innovación
5. Durante el proceso de acreditación internacional, percibí qué: ¿Se promovieron espacios para que estudiantes, docentes y personal administrativo aprendiéramos juntos?
- Se promovieron espacios permanentes y estratégicos de aprendizaje conjunto
 - Se promovieron espacios frecuentes de aprendizaje entre docentes, estudiantes y personal administrativo
 - Se promovieron algunos espacios, con participación ocasional
 - Se promovieron muy pocos espacios de aprendizaje conjunto
 - No se promovieron espacios de aprendizaje conjunto
6. Durante el proceso de acreditación internacional, percibí qué: ¿Se impulsaron acciones de mejora continua en los procesos académicos y administrativos de la FCAE?
- Se impulsaron acciones estratégicas y sostenidas de mejora continua
 - Se impulsaron acciones constantes con efectos positivos
 - Se impulsaron algunas acciones con impacto limitado
 - Se impulsaron pocas acciones, sin efectos visibles
 - No se impulsaron acciones de mejora continua
7. Durante el proceso de acreditación internacional, evidencí qué: ¿Evidencí que la toma de decisiones en la FCAE se realizó con mayor agilidad frente a procesos anteriores?
- Mucho más ágil que en procesos anteriores
 - Más ágil que en procesos anteriores

- Igual de ágil que en procesos anteriores
 - Menos ágil que en procesos anteriores
 - Mucho menos ágil que en procesos anteriores
8. ¿Considera que las decisiones tomadas durante el proceso de acreditación internacional en la FCAE generaron impactos positivos en las prácticas académicas y administrativas?
- Generaron impactos positivos y sostenidos en el tiempo
 - Generaron impactos positivos visibles
 - Generaron impactos moderados
 - Generaron impactos poco significativos
 - No generaron ningún impacto positivo

Anexo E

Consolidado reuniones acreditación internacional

Fecha	Actividad	Temas	Producto	Comentarios/acuerdos
25/04/2022	Capacitación ACBSP	Capacitación por parte del Coordinador de la región de Latinoamérica acerca del proceso, indicadores y criterios de acreditación internacional	Presentación de la capacitación	Se detalla áreas e información que ya se tiene, información que requiere construcción, e información que no existe mediante de la capacitación de la ACBSP
27/04/2022	Capacitación ACBSP	Capacitación por parte del Coordinador de la región de Latinoamérica acerca del proceso, indicadores y criterios de acreditación internacional	Presentación de la capacitación	Se detalla áreas e información que ya se tiene, información que requiere construcción, e información que no existe mediante de la capacitación de la ACBSP
29/04/2022	Capacitación ACBSP	Capacitación por parte del Coordinador de la región de Latinoamérica acerca del proceso, indicadores y criterios de acreditación internacional	Presentación de la capacitación	Se decide crear un equipo con líderes de dependencias para poder revisar la información solicitada de los estándares y sus criterios del proceso de acreditación internacional, el equipo sería de orden estratégico, apoyando al equipo táctico operativo en conseguir la información requerida
25/08/2022	Reunión con Directivos institucionales para acreditación internacional	Revisión en detalle a los estándares y criterios de la ACBSP enfocándose en los estándares 1, 2, 3 y 4 para establecer posibles fuentes de información y evidencias para poder dar respuesta al requerimiento	Acta de reunión Lista de chequeo ACBSP Fuentes de información y evidencias para estándares	Se logra la articulación de las dependencias para definir las fuentes de información, como se podría dar respuestas a los criterios y quienes serían responsables de conseguir la información. Se establecieron equipos enfocados en
1/09/2022	Reunión con Directivos institucionales para acreditación internacional	Revisión de propuesta del docente Jose Mario Calle quien desarrollará el estándar 4 de resultados de aprendizaje para la FCAE, cumpliendo con todos los estándares y criterios establecidos por la ACBSP	Acta de reunión Lista de chequeo ACBSP Fuentes de información y evidencias para estándares	Después de escuchar la propuesta del docente, el comité decidió que el proceso de resultado de aprendizaje sería responsabilidad de la FCAE, asignando docentes como líderes del proceso.
8/09/2022	Reunión con Directivos institucionales para acreditación internacional	Revisión en detalle a los estándares y criterios de la ACBSP enfocándose en los estándares 5 y 6 para establecer posibles fuentes de información y evidencias para poder dar respuesta al requerimiento	Acta de reunión Lista de chequeo ACBSP Fuentes de información y evidencias para estándares	Se logra la articulación de las dependencias para definir las fuentes de información, como se podría dar respuestas a los criterios y quienes serían responsables de conseguir la información
22/09/2022	Reunión con Directivos institucionales para acreditación internacional	Revisión en detalle a los estándares y criterios de la ACBSP enfocándose en el estándar 7 para establecer posibles fuentes de información y evidencias para poder dar respuesta al requerimiento	Acta de reunión Lista de chequeo ACBSP Fuentes de información y evidencias para estándares	Se logra la articulación de las dependencias para definir las fuentes de información, como se podría dar respuestas a los criterios y quienes serían responsables de conseguir la información
6/10/2022	Reunión resultados de aprendizaje	Se crea el equipo que liderará la creación del modelo y la implementación de resultado de aprendizaje de la facultad	Creación del equipo de R.A.	Dado la necesidad de implementar los resultados de aprendizaje para la acreditación internacional y que el reglamento de resultados e aprendizaje estaba en desarrollo a nivel institucional, se creo un equipo especializado para el desarrollo de un modelo de resultados de aprendizaje partiendo del lineamiento institucional en desarrollo, este equipo sería el que diseñaría la metodología, los métodos de evaluación y como los resultados llevarán a acciones de mejora tanto para la acreditación internacional como ejemplo a seguir para las demás facultades de la institución.
9/11/2022	Transferencia de buenas prácticas con la Universidad Autónoma de Nueva León	Presentación y capacitación de estrategias y buenas prácticas utilizadas por la Universidad Autónoma de Nueva León para recolectar, organizar y garantizar el éxito del proceso de acreditación internacional.	Presentación y acta de buenas prácticas	Por medio de la capacitación se designa el equipo para el modelo de Responsabilidad social universitaria o RSU, para dar respuesta tanto a los estándares de la acreditación como para ver los impactos que la facultad y la institución esta generando en la comunidad, la información de este equipo se incorpora después en el Modelo de Medición de Impacto, que a pesar de ser de ámbito institucional, fue creada basada en la necesidad de tener información para dar respuesta a los estándares y las exigencias de calidad de la acreditación internacional, el Modelo de Medición de impacto también es liderado por docentes especializados de la facultad con el apoyo de autoevaluación institucional.
6/02/2023	Sistemas de información FCAE	Se define un modelo de sistematización de la información de la Facultad, utilizando Power BI como un visualizador de información para la toma de decisiones adentro de la facultad	Sistematización de la información en tableros de Power BI	Se creo un modelo de sistematización para la información de la Facultad, centrado en los ejes misiones de la institución, Investigación Docencia y Extensión. Se propuso que la información de el estándar 5 enfocada en docentes sería incorporado en tableros de power BI.

Fecha	Actividad	Temas	Producto	Comentarios/acuerdos
21/02/2023	Reunión con Mentor ACBSP	Revisión de los estándares de acreditación con el mentor, la Facultad presentaba las evidencias y el procedimiento de como se hacia el despliegue de los criterios y el mentor daba recomendaciones en como mejorar los estándares y criterios revisados.	Grabación de la reunión	Basado en los comentarios del mentor, especialmente en los estándares 1 y 2, los miembros del comité primario de acreditación internacional de la facultad crean estrategias para mejorar la recolección de información siguiendo la metodología de la acreditación internacional de enfoque, despliegue, resultados y mejora
7/03/2023	Reunión con Mentor ACBSP	Revisión de los estándares de acreditación con el mentor, la Facultad presentaba las evidencias y el procedimiento de como se hacia el despliegue de los criterios y el mentor daba recomendaciones en como mejorar los estándares y criterios revisados.	Grabación de la reunión	Basado en los comentarios del mentor, especialmente en los estándares 3 y 4, los miembros del comité primario de acreditación internacional de la facultad crean estrategias para mejorar la recolección de información siguiendo la metodología de la acreditación internacional de enfoque, despliegue, resultados y mejora
21-23/03/2023	Taller Ruta Critica en el proceso de acreditación	Capacitación por la ACBSP enfocado en mencionar puntos importantes, resolver dudas y , dar a conocer los estándares de acreditación, con los recientes cambios incorporados, así como las actividades prioritarias a realizar, para avanzar de modo eficiente en el proceso de acreditación internacional, que se complementará con mejores prácticas de las IEES en Latam.	Presentación de los estándares y proceso de acreditación Insumos y tablas del proceso de acreditación internacional ACBSP Certificación de participación	Espacio de aclaración de dudas, respuestas y preguntas y ayuda mutua entre instituciones y miembros de la acreditación internacional, estos talleres fortalecen el networking entre las universidades e instituciones
28/03/2023	Reunión con Mentor ACBSP	Revisión de los estándares de acreditación con el mentor, la Facultad presentaba las evidencias y el procedimiento de como se hacia el despliegue de los criterios y el mentor daba recomendaciones en como mejorar los estándares y criterios revisados.	Grabación de la reunión	Se expone por primera vez el tablero de visualización de datos de los docentes de la Facultad en Power BI, después de este ejercicio en el cual el mentor quedo impresionado, se decide desarrollar el tablero de power BI como un proyecto innovador la cual sería replicado en las otras facultades y después en dependencias de la institución. Para continuar con el desarrollo con el tablero de Power BI para la acreditación se incorporaron información y apoyo de las dependencias de gestión humana y admisiones y registro.
8/06/2023	Evaluación de los R.A. de la FCAE	Presentación del modelo de resultados de aprendizaje de la FCAE, definición de las diferentes etapas del proceso y definición de como se recogería los 3 momentos de evaluación requeridos por la ACBSP	Modelo de Resultados de Aprendizaje Etapas del proceso de resultados de aprendizaje	Migración de los resultados de la evaluaciones de la primera medición al tablero de Power BI para la visualización y la toma de decisiones de mejora continua de acuerdo a las competencias con los resultados mas bajos
21/06/2023	Definición de grupos de interés FCAE	Definición de los grupos de interés de la facultad con sus necesidades y expectativas	Matriz grupos de interés y necesidades	Se realizo un estudio con docentes y administrativos de la Facultad para definir los grupos de interés de la FCAE, este ejercicio partiendo de los grupos de interés institucional, enfocado en los requerimientos y necesidades de estos stakeholders se definió unas acciones para poder recibir la retroalimentación de estos grupos y como los mecanismo de escucha serian desarrollados para dar respuesta a sus necesidades.
19/10/2023	La ruta de la Calidad	Evento de socialización y sensibilización a estudiantes sobre los procesos de calidad que esta realizando la FCAE incluyendo el CETI y la acreditación internacional con la ACBSP.	Presentación Evidencia fotográficas	Fortalecimiento de la percepción de la calidad en la facultad y la institución.
14/12/2023	Visita del mentor ACBSP	Balance general de cómo va el proceso de solicitud de acreditación. Taller práctico del componente profesional común -CPC- Revisión de insumos e información por cada estándares y criterios	Agenda de visita mentor Acta visita mentor ACPSB	Mentor felicita a la Facultad para su incorporación de información en el tablero BI, se revisa el CPC el cual es fundamental para el estándar 6, se sugiere reforzar el tema de los docentes, fortalecer los mecanismos de escucha y tener claro los mediciones y mejoras del proceso de Resultados de aprendizaje.
5/03/2024	Reunión Líderes de Estándares ACBSP	Definición de ruta de trabajo para la construcción del documento final de entrega para la acreditación internacional con la ACBSP, asignación de liderazgo a estándares y criterios para el proceso escritural de l documento. Desarrollo de propuesta de cronograma de trabajo	Cronograma de trabajo Asignación de líderes a los estándares ACBSP	Para dar cumplimiento a la construcción del documento de informe de autoestudio ACBSP, se llevo al acuerdo de asignar liderazgo a miembros del comité expertos en una de las áreas de los estándares de la acreditadora, igualmente con el cronograma de trabajo realizado se aseguraba la revisión de cada estándar para su articulación en el documento final. Desde la coordinación encargada del proceso de acreditación internacional de la FCAE, se utiliza una herramienta para poder hacerle seguimiento a cada líder de estándar, dar retroalimentación y finalmente articular el proceso escritural en un solo documento.

Fecha	Actividad	Temas	Producto	Comentarios/acuerdos
19-21/03/2024	Taller Ruta Critica de acreditación internacional	Capacitación por la ACBSP enfocado en mencionar puntos importantes, resolver dudas y , dar a conocer los estándares de acreditación, con los recientes cambios incorporados, así como las actividades prioritarias a realizar, para avanzar de modo eficiente en el proceso de acreditación internacional, que se complementará con mejores prácticas de las IEES en Latam.	Presentación de los estándares y proceso de acreditación Insumos y tablas del proceso de acreditación internacional ACBSP Certificación de participación	Espacio de aclaración de dudas, respuestas y preguntas y ayuda mutua entre instituciones y miembros de la acreditación internacional, estos talleres fortalecen el networking entre las universidades e instituciones
19/04/2024	Comité primario FCAE Acreditación Internacional	Revisión del proceso escritural del informe de autoestudio ACBSP, envió de carta de intención de acreditación internacional y acciones de mejora para asegurar la entrega oportuna del documento de autoestudio.	Acta de reunión	Grupo primario de la FCAE para la acreditación internacional encargado del proceso escritural del informe de autoestudio para la ACBSP, los líderes de cada estándar presentan sus hallazgos y resultados, mientras que el equipo revisa y sugiere cambio o mejoras para fortalecer el estándar el autoestudio, destacando el trabajo en equipo.
8/05/2024	Comité primario FCAE Acreditación Internacional	Revisión del proceso escritural del informe de autoestudio ACBSP, revisión de la ruta de trabajo y definición de estrategias para asegurar el cumplimiento de la construcción del informe de autoestudio ACBSP.	Acta de reunión	Grupo primario de la FCAE para la acreditación internacional encargado del proceso escritural del informe de autoestudio para la ACBSP, los líderes de cada estándar presentan sus hallazgos y resultados, mientras que el equipo revisa y sugiere cambio o mejoras para fortalecer el estándar el autoestudio, destacando el trabajo en equipo.
13/06/2024	Comité de Acreditación Internacional	Presentación del avance del proceso de la acreditación internacional y de la construcción del documento de autoestudio final, igualmente se presento la propuesta para la resolución de comité de acreditación internacional para la institución.	Acta de reunión Propuesta de resolución de creación de comité de acreditación internacional.	Con los directivos presentes, se llevo al acuerdo de aprobar la propuesta de la creación de un comité de acreditación internacional para la institución como un comité estratégico para dar cumplimiento a los requerimientos de acreditaciones internacionales en el futuro.
26/07/2024	Reunión preparación logística para visita de evaluadores internacionales ACBSP	Se realizo la propuesta de agenda para la visita de evaluadores, se envió agenda a comunicaciones para su diseño	Agenda ACBSP	Creación de un equipo logístico-táctico donde se asignaron los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo para asegurar que la visita de acreditación internacional cumpliera la agenda propuesta. Se logro la articulación de las diferentes dependencias institucionales para preparar la información requerida y organizar la logística para la visita de acreditación internacional
6/08/2024	Alistamiento para visita de evaluadores ACBSP	Los líderes de los estándares 1 y 2 realizan una presentación corta sobre los criterios de sus estándares centrándose en los 4 ejes principales de la ACBSP que son: enfoque, despliegue, resultados y mejoras	Presentación de los estándares 1 y 2 para visita de evaluadores internacionales ACBSP	Con la ayuda de los otros líderes y la información que cada uno de ellos manejan se realizaron ajustes utilizando la metodología de enfoque, despliegue , resultados y mejoras para articular las presentaciones y que se tenga una estandarización de las presentaciones enfocados en información clave para los evaluadores.
8/08/2024	Alistamiento para visita de evaluadores ACBSP	Los líderes de los estándares 3 realizan una presentación corta sobre los criterios de sus estándares centrándose en los 4 ejes principales de la ACBSP que son: enfoque, despliegue, resultados y mejoras	Presentación de los estándares 3 para visita de evaluadores internacionales ACBSP	Con la ayuda de los otros líderes y la información que cada uno de ellos manejan se realizaron ajustes utilizando la metodología de enfoque, despliegue , resultados y mejoras para articular las presentaciones y que se tenga una estandarización de las presentaciones enfocados en información clave para los evaluadores.
15/08/2024	Alistamiento para visita de evaluadores ACBSP	Los líderes de los estándares 4 realizan una presentación corta sobre los criterios de sus estándares centrándose en los 4 ejes principales de la ACBSP que son: enfoque, despliegue, resultados y mejoras	Presentación de los estándares 4 para visita de evaluadores internacionales ACBSP	Con la ayuda de los otros líderes y la información que cada uno de ellos manejan se realizaron ajustes utilizando la metodología de enfoque, despliegue , resultados y mejoras para articular las presentaciones y que se tenga una estandarización de las presentaciones enfocados en información clave para los evaluadores.
29/08/2024	Alistamiento para visita de evaluadores ACBSP	Los líderes de los estándares 5 y 6 realizan una presentación corta sobre los criterios de sus estándares centrándose en los 4 ejes principales de la ACBSP que son: enfoque, despliegue, resultados y mejoras	Presentación de los estándares 5 y 6 para visita de evaluadores internacionales ACBSP	Con la ayuda de los otros líderes y la información que cada uno de ellos manejan se realizaron ajustes utilizando la metodología de enfoque, despliegue , resultados y mejoras para articular las presentaciones y que se tenga una estandarización de las presentaciones enfocados en información clave para los evaluadores.
16/09/2024	Seguimiento logístico para visita ACBSP	Revisión de detalles logística para concretar y asegurar la programación y ejecución ella agenda de la visita de acreditación internacional de la ACBSP	Minuto a Minuto de la visita Organización de logística para la visita de la ACBSP	Reunión del equipo logístico para acordar los detalles de la visita de acreditación internacional, incluyendo el desplazamiento in situ, apoyo de las coordinaciones de programa para la convocatoria de grupos de interés para las entrevista de los evaluadores y la preparación de presentaciones de los directivos y dependencias institucionales.

Fecha	Actividad	Temas	Producto	Comentarios/acuerdos
19/09/2024	Día de la acreditación internacional	Evento de socialización y sensibilización a estudiantes sobre el proceso de acreditación internacional con la ACBSP y los beneficios que este reconocimiento trae a la facultad y a la institución.	Evento de socialización y sensibilización a estudiantes sobre el proceso de acreditación internacional con la ACBSP y los beneficios que trae este reconocimiento	Se logra socializar a la comunidad estudiantil sobre el proceso de acreditación internacional, consiguiendo la retroalimentación de este pública acerca de que lo que significa para ellos lograr la acreditación.
23/09/2024	Reunión final antes de la visita	Afinación final de las presentaciones de la Facultad, los estándares, institucionales y evidencias para la visita de acreditación internacional. Igualmente, se ultimaron los detalles finales de la logística de la visita.	Logística de la visita finalizada Minuto a minuto de la visita ACBSP	En la reunión se confirmaron la articulación entre la dependencias de Compras, Comunicaciones, Relaciones públicas, Autoevaluación Institucional y la Facultad para el cumplimiento de la agenda para la visita de acreditación internacional
30/09/2024	Propuesta de plan de desarrollo profesional FCAE	Desarrollo de una propuesta para dar respuesta al requerimiento del 40% de las horas de clase impartidas por doctores en los programas de pregrado	Propuesta de desarrollo profesional FCAE	Se llegó al acuerdo a desarrollar una propuesta basada en el modelo de 3 horizontes en el cual se incrementa las horas impartidas por doctores por medio de diferentes estrategias como la asignación a más clases a doctores, clases maestras y la contratación de personal con doctorado, combinando esfuerzos de la coordinación académica, talento humano, planeación y el aseguramiento de la calidad para lograr cumplir las metas establecidas.

Anexo F

Cuestionario para validación modelo GEGCA (escala tipo Likert)

Estimado Doctor, le agradezco leer atentamente cada afirmación y valorar en qué medida está de acuerdo o no con ella respecto al modelo GEGCA:

1. Nombre Completo:

Valore por favor a continuación cada afirmación en una escala de 1 a 5 según su nivel de acuerdo:

2. El modelo GEGCA responde a las necesidades reales de transformación institucional y aborda los desafíos estratégicos actuales de la Facultad

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. La propuesta presenta una base teórica sólida (ambidiestrismo organizacional, capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional) y bien integrada.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Las fases, componentes y dimensiones del modelo son coherentes, comprensibles y pertinentes para su implementación en contextos universitarios.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. El modelo contempla los recursos humanos, tecnológicos y metodológicos disponibles, lo que lo hace factible de aplicar.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. GEGCA es adaptable a otros contextos dentro de la misma institución o en otras IES, y no depende exclusivamente de procesos de acreditación.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. La propuesta contribuye al fortalecimiento del liderazgo, la innovación educativa, la transformación digital y la gestión del conocimiento.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. El modelo cumple con su objetivo general de potenciar las capacidades dinámicas mediante la gestión estratégica del ambidiestrismo organizacional
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. El sistema de evaluación y monitoreo (OKR, KPI) es adecuado para hacer seguimiento al modelo y ajustar su implementación.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

10. Con base en la propuesta presentada y bajo mi criterio académico y profesional:

- Valido el modelo GEGCA
- No valido el modelo GEGCA

11. Comentarios/observaciones/sugerencias adicionales.
