



DOI: 10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.14-22

URL: <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1339>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIAMUC

ISSN: 2588-0748

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de revisión

CÓDIGO UNESCO: 58 Pedagogía

PAGINAS: 14-22



Gestión de cambio en instituciones educativas

Change management in educational institutions

Gestão da mudança nas instituições de ensino

Mayra Gallardo Casquete¹; Natalia Murillo Castillo²; Mariuxi Landázuri Calderón³

RECIBIDO: 20/11/2023 **ACEPTADO:** 15/01/2024 **PUBLICADO:** 04/04/2024

1. Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior; Investigadora Independiente; Guayaquil, Ecuador; mayragallardoc@gmail.com; [id https://orcid.org/0009-0007-0181-1760](https://orcid.org/0009-0007-0181-1760)
2. Maestría en Diseño Curricular; Investigadora Independiente; Guayaquil, Ecuador; natymurillocastillo@gmail.com; [id https://orcid.org/0009-0007-9614-7347](https://orcid.org/0009-0007-9614-7347)
3. Maestría en Tecnología e Innovación Educativa; Investigadora Independiente; Guayaquil, Ecuador; landazuricalderonmariuxi@gmail.com; [id https://orcid.org/0009-0000-5224-9455](https://orcid.org/0009-0000-5224-9455)

CORRESPONDENCIA

Mayra Gallardo Casquete
mayragallardoc@gmail.com

Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

La gestión del cambio en instituciones educativas es un proceso fundamental para adaptar la educación a las demandas del mundo actual. Requiere la participación activa de todas las partes interesadas y una comunicación clara y efectiva para establecer objetivos, compartir información y abordar preocupaciones. Se realizó una metodología de revisión bibliográfica sobre la gestión del cambio en instituciones educativas, la cual se basó en la búsqueda sistemática de estudios relevantes en bases de datos académicas como ERIC, JSTOR y Scopus. Se utilizaron términos de búsqueda específicos, como "gestión del cambio", "instituciones educativas", "liderazgo educativo" y "innovación educativa", combinados con operadores booleanos para refinar los resultados. La gestión del cambio en instituciones educativas busca crear un entorno que promueva la excelencia académica, la equidad y la inclusión, y prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real con confianza y habilidades relevantes. Es un proceso continuo que requiere compromiso, flexibilidad y colaboración de todos los involucrados para garantizar una educación de calidad que responda a las demandas cambiantes de la sociedad.

Palabras clave: Liderazgo, Educativa, Gerencia, Docente, Cambio.

ABSTRACT

Change management in educational institutions is a fundamental process to adapt education to the demands of the current world. It requires the active participation of all stakeholders and clear and effective communication to establish objectives, share information, and address concerns. A literature review methodology on change management in educational institutions was conducted, based on the systematic search of relevant studies in academic databases such as ERIC, JSTOR, and Scopus. Specific search terms such as "change management," "educational institutions," "educational leadership," and "educational innovation" were used, combined with Boolean operators to refine the results. Change management in educational institutions aims to create an environment that promotes academic excellence, equity, and inclusion, and prepares students to confidently face real-world challenges with relevant skills. It is a continuous process that requires commitment, flexibility, and collaboration from all involved to ensure quality education that meets the changing demands of society.

Keywords: Leadership, Educational, Management, Teacher, Change.

RESUMO

A gestão da mudança nas instituições de ensino é um processo fundamental para adaptar a educação às exigências do mundo atual. Requer a participação ativa de todas as partes interessadas e uma comunicação clara e eficaz para estabelecer objetivos, partilhar informações e responder a preocupações. Foi realizada uma metodologia de revisão da literatura sobre a gestão da mudança nas instituições de ensino, com base na pesquisa sistemática de estudos relevantes em bases de dados acadêmicas como ERIC, JSTOR e Scopus. Foram utilizados termos de pesquisa específicos, tais como "gestão da mudança", "instituições educativas", "liderança educativa" e "inovação educativa", combinados com operadores booleanos para refinar os resultados. A gestão da mudança nas instituições de ensino visa criar um ambiente que promova a excelência acadêmica, a equidade e a inclusão, e prepara os estudantes para enfrentarem com confiança os desafios do mundo real com competências relevantes. Trata-se de um processo contínuo que exige o empenhamento, a flexibilidade e a colaboração de todos os envolvidos para garantir uma educação de qualidade que responda às exigências da sociedade em constante mudança.

Palavras-chave: Liderança, Educacional, Gestão, Professor, Mudança.

Introducción

Las estrategias para generar cambios resultan instrumentos útiles a la hora de adquirir una información en la cual el docente puede ampliar sus conocimientos de una forma libre y abierta en el ámbito educativo, por lo que le facilita no solo al docente sino al aprendiz a su cargo una manera más eficiente de planificar las actividades y formular su propio concepto de acuerdo con su realidad, que le sea útil para el reforzamiento del sentido de pertenencia hacia la institución por parte de ambos (Polo, 2021).

El dinamismo y la mutabilidad del entorno es algo que históricamente se ha indagado en las distintas ramas del quehacer profesional y académico de las ciencias sociales. Han sido muchos los cambios que durante las últimas décadas han ocurrido a nivel mundial, éstos elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados. Las transformaciones exigen nuevas posturas organizacionales con el objetivo de permitirse la adaptación en medio de los entornos rápidamente cambiantes. Toda señal de cambio, trae consigo resistencia y temor por parte de algunos sectores, a pesar de esto, las organizaciones que pretenden sobrevivir no pueden permitirse rigidez (Gómez et al., 2021).

La gerencia, según Ospina et al (2021) es el proceso que busca optimizar los recursos disponibles para lograr los objetivos organizativos de la manera más eficaz y eficiente posible. Desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos, la supervisión del desempeño del personal y la adaptación a cambios en el entorno. No obstante, esta perspectiva se amplía considerablemente al abordar la gerencia en las instituciones escolares, ya que en este contexto los procesos deben estar orientados a promover cambios que conduzcan a la mejora de la calidad educativa (Faneite & Caba, 2023).

Las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas atraviesan también procesos continuos de cambio que

garantizan la sostenibilidad de los procesos educativos en determinadas comunidades. Es allí donde la gerencia educativa cobra importancia al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido. Las instituciones educativas están constantemente expuestas a requerimientos locales, nacionales e internacionales que las ubican en variables de cambio continuo, por lo que generan procesos de modernización en aspectos relacionados con su identidad institucional, fomentando una cultura organizacional que se transforma y adapta a las variables internas y externas de la comunidad educativa. El cambio como constante en las dinámicas humanas y organizacionales, impulsa el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, permitiendo de igual forma la transformación de los contextos en que se desenvuelven los individuos, considerando que los cambios se generan cuando se hace parte de ellos (Ramírez et al., 2017).

Metodología

Se realizó una metodología de revisión bibliográfica sobre la gestión del cambio en instituciones educativas, la cual se basó en la búsqueda sistemática de estudios relevantes en bases de datos académicas como ERIC, JSTOR y Scopus. Se utilizaron términos de búsqueda específicos, como "gestión del cambio", "instituciones educativas", "liderazgo educativo" y "innovación educativa", combinados con operadores booleanos para refinar los resultados. Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los documentos pertinentes, priorizando aquellos publicados en los últimos diez años y que abordaran aspectos relacionados con estrategias de gestión del cambio, resistencia al cambio, liderazgo educativo y efectos del cambio en el rendimiento estudiantil y la cultura organizacional.

Resultados

Nuevo modelo de gestión educativa en Ecuador

Es un proyecto que instruyó su gestión en enero de 2010, que garantiza el fortalecimiento institucional en que cumpla los derechos de la educación, mantener la equidad, calidad y calidez en el sistema educativo, tiene como objetivo implementar la información, el acompañamiento pedagógico, y el modelamiento territorial que está conformado a nivel nacional por Distrito y circuitos. El Nuevo Modelo busca que se lleve a cabo con eficiencia todo lo establecido en la Gestión educativa, persigue la descongestión de las Autoridades Educativa y la racionalización de distribución y recursos, lo que constituyen en un paradigma de formación a nivel institucional tanto interno como externo que va permitir aplicar normas o directrices dentro del campo educativo (Riofrío, 2022).

El Nuevo Modelo de Gestión favorece la consecución de servicios educativos, contempla:

- Administración escolar que implica, alimentación escolar, textos, uniformes, infraestructura, equipamiento, mobiliario.
- Concursos de méritos y oposición, cuyo objetivo es la regularizar la relación laboral de los docentes por contrato, participan aspirantes para ingresar a la carrera educativa pública y los docentes a los que les corresponda hacerlo por solicitud de traslado del lugar de trabajo.
- Educación para la democracia y el buen vivir, propone políticas para la implementación efectiva de prácticas de democracia y buen vivir, es decir una convivencia armónica con todos los miembros que conforman una institución.
- Estándares de calidad educativa, sirven para orientar, apoyar y monitorear la gestión de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo. Entre estos tenemos: los de gestión escolar; que constituyen prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes, de desempeño profesional; que son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo

competente, estándares de aprendizaje; que se refieren a los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar y los de infraestructura escolar que establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de los estudiantes y en la efectividad de la labor docente Fortalecimiento del Inglés, cuyo objetivo principal el que los estudiantes ecuatorianos alcancen un nivel funcional de uso de la lengua inglesa.

- Sistema Nacional de Evaluación que implica el monitoreo de la calidad de la educación que brinda el sistema educativo ecuatoriano y la definición de políticas que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Formación docente, que implica cursos y talleres de formación continua para todos quienes ingresan al magisterio fiscal, por medio de la plataforma ME CAPACITO, con la opción de escoger cursos que oferta el ministerio de educación.
- Unidades del milenio cuyo objetivo fundamental es brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de influencia, y desarrollar un modelo educativo que responda a las necesidades locales y nacionales (Riofrío, 2022).

Características de la gestión educativa

- **Es un proceso sistemático.** Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa constituyen en un conjunto de elementos que están conexionados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.
- **Es un proceso flexible.** Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, po-

see un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa.

- **Se sustenta más en la coordinación que en la imposición.** La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.
- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprender a todos los actores institucionales. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece (Vega Gutiérrez, 2020).

Dimensiones de la gestión educativa

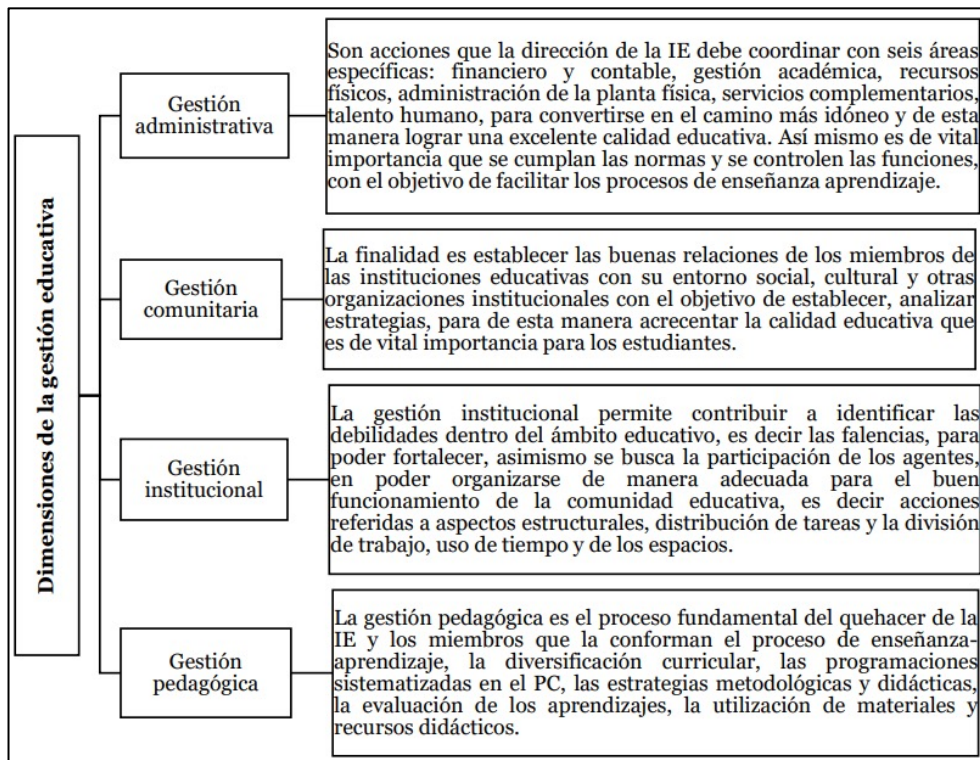


Figura 1. Dimensiones de la gestión educativa

Fuente: (Cárdenas-Tapia et al., 2022).

Gestión educativa desde la visión estratégica del directivo docente

La gestión implica subprocesos como el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, gobierno

escolar, cultura Institucional, clima escolar y relaciones con el entorno. La visión estratégica del directivo docente implica definir un perfil que articule sus condiciones de liderazgo con sus capacidades gerenciales (Marín-González & Alfaro Escobar, 2021).

Siendo esencial su rol en los procesos académicos y administrativos que contribuyen a una educación autónoma, productiva, investigativa y tecnológica, donde el estudiante se forme con identidad, saber, habilidades y valores, lo que según Marín-González et al (2018), se corresponde con un perfil orientado a la concepción de integralidad en función de múltiples dimensiones personales y profesionales. Sin deslindarse del supuesto que la calidad de las instituciones educativas depende del estilo, características y perfil del directivo, pues influye en la realización de todas las acciones escolares (Marín-González & Alfaro Escobar, 2021).

Liderazgo educativo

Es la capacidad de influir en las personas sin atribuir su autoridad, el líder es quien trasmite seguridad, confianza, empatía, motivador, creativo, etc., el único objetivo de lograr que su equipo de trabajo sea encaminado en la misma dirección, en buscar de mejorar una relación de clima armónica y comunicación efectiva con su personal docente, de la misma forma que sea incentivados en los aprendizajes de sus estudiantes en las aulas de clases (Riofrío, 2022).

Relación entre liderazgo y dirección escolar

Existe una relación directa entre el liderazgo y la dirección escolar, ambas funciones se complementan el respeto Antúnez y Gairín (2003) y salvador y Sánchez (2015) señalan algunas pautas para las personas que ocupan cargos directivos y sean estos quienes ayuden a cumplir objetivos institucionales con los demás miembros (Orbegoso- Ayala, 2022).

- Conocer el clima escolar y al personal que trabaja en el centro educativo.
- Potenciar o crear los sistemas de comunicación.
- Resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.

- Determinar cuál es el papel de cada persona en el proceso de participación y toma de decisiones.
- Prestar atención a cada integrante de la comunidad educativa.
- Ayudar a superar el desencanto que puedan producir las circunstancias externas que el centro no pueda resolver, potenciando acciones motivadoras que sí corresponde al centro resolver.
- Anteponer en evidencia ante el titular del centro la falta de recursos para la innovación.
- Mantener una atención máxima a las exigencias cambiantes del entorno y al funcionamiento interno del centro.
- Desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional que sirvan de orientación y modelado de los demás e Implicar a todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los enseñantes dándoles protagonismo y poniendo énfasis en proceso de colaboración e información (Orbegoso- Ayala, 2022).

Tipología del liderazgo

- El liderazgo Instruccional, que ha derivado recientemente hacia la denominación de liderazgo para el aprendizaje y que se focaliza en la dirección principal a la que apunta (o debiera apuntar) la influencia de los líderes, donde involucra a los Docentes que tienen por objetivo el aprendizaje de los estudiantes, este tipo de liderazgo abarca, lo pedagógico, donde no sólo depende del liderazgo del Director, la misma da la oportunidad al propio docente a buscar mejores orientaciones pedagógicas que ayuden a un crecimiento en valores y de esta manera se comparta las experiencias que faciliten la obtención de mejores resultados, el docente debe ser capaz de poner en práctica su propio liderazgo (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).

- El liderazgo Gestor que se centra en la competencia y eficacia con que los líderes desempeñan las tareas y funciones que tienen asignadas, es importante la buena organización en base al diagnóstico de las instituciones, a fin de buscar el bienestar de la comunidad educativa, esto se logrará mediante el aporte de todos los miembros cumpliendo con sus funciones, estableciendo así un elemento clave para el buen funcionamiento que es el diálogo, la gestión no sólo es responsabilidad del Director, cada uno desde el lugar que esté, puede aportar una semilla que ayude al crecimiento conjunto, no se puede esperar que otras personas adivinen las necesidades, dejando que se deteriore todo, por ende el trabajo en equipo, la realización del plan de mejora y por sobre todo el sentido de pertenencia es la base para el crecimiento en las instituciones educativas, en éste sentido la apertura debe primar, por ende, el que calla las necesidades no ayuda al crecimiento (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).
- El liderazgo transformacional, se centra en el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización y su movilización hacia los objetivos comunes, se enmarca dentro del trabajo conjunto del Director y los Docentes, que en base a las necesidades, encamine acciones innovadoras, proyectos, actividades extraescolares y otros que ayuden al crecimiento del aprendizaje de los estudiantes, brindando oportunidades de vencer la timidez, socializándose entre compañeros, además de tener una visión de emprendedora, por sobre todo inculcar que no existe barreras en el aprendizaje brindando espacios inclusivos de compartir con las propias capacidades que identifica a cada persona (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).
- El liderazgo moral y auténtico, en que lo medular reside en los valores que profesa y practica el líder y que le dan sustancia a la misión de la escuela. Este tipo de liderazgo es primordial para el buen funcionamiento de la Institución, a los Directivos y a los Docentes se les considera ejemplo a seguir, donde las palabras y las actitudes son vistas en todo momento, incluso consideradas como personas que no pueden errar, a pesar de que en ocasiones ocurren los errores involuntarios, es por eso que la labor Docente es muy delicada y compleja, es una profesión donde prima la vocación, al año pasan por las aulas estudiantes con diversas cualidades, actitudes y aptitudes, por ende los docentes deben estar preparados moralmente, brindando espacios de diálogos, actuar de psicólogos, consejeros, fomentando la empatía, la solidaridad en todo momento (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).
- El liderazgo distribuido en que se destierra la noción de un individuo (habitualmente el director o la directora) que incide sobre el resto de la comunidad educativa, reemplazada por la de un conjunto de actores, que se influyen mutuamente y que permiten el progreso. El Director tiene como una de sus tareas desarrollar y fomentar la capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa, con base a una gestión compartida, donde se propicia el desarrollo personal y con esto se impacta en la motivación, aspecto que en una Institución permite el ejercicio del liderazgo en áreas académicas en que la toma de decisiones, la coordinación de trabajos en equipos y el apoyo de la comunidad escolar son importantes (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).
- El liderazgo Docente en que la atención está puesta en la capacidad de los profesores y profesoras de empoderarse e incidir en el quehacer no solo del aula, sino de la escuela en su conjunto. Cada docente es dueño de su tiempo en el aula, lo utiliza de acuerdo a lo planificado, el desafío es ambicioso porque el

docente busca llegar de la mejor manera a sus estudiantes, pero si se encierra en el aula cumpliendo el horario no habrá progreso, por ende, debe adueñarse de su profesión, trabajar por un presente y pensar en un futuro para la institución donde se forma a los estudiantes no sólo para el momento sino para su desenvolvimiento personal en la sociedad (Hasek de Barbúdez & Ortiz Jiménez, 2021).

Cualidades del directivo

La tarea directiva es una tarea mecanicista o burocrática clásica que no muestre emociones ni exprese sentimientos: la realizan las personas que dirigen a otras y, por lo tanto, las relaciones personales juegan un papel importantísimo. El directivo necesita unas cualidades personales para ejecutar su tarea (Orbegoso- Ayala, 2022).

- Estabilidad emocional.
- Equilibrio interno
- Saber pedir consejo.
- Saber gobernar colegiadamente
- Tener paciencia. El directivo que no cultiva la paciencia desconcierta a las personas que lo rodean.
- Fortaleza. Dirigir es cultivar la resistencia ante las dificultades (Orbegoso- Ayala, 2022).

Conclusión

La gestión del cambio en instituciones educativas es un proceso integral y dinámico que busca adaptar la educación a las necesidades del siglo XXI. Requiere la participación activa de todas las partes interesadas, desde directores y docentes hasta estudiantes, padres y miembros de la comunidad. La comunicación clara y efectiva desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que ayuda a establecer objetivos claros, a compartir información sobre los cambios propuestos y a abordar las preocupaciones de manera abierta y constructiva.

Para que el cambio sea exitoso, es crucial proporcionar capacitación y apoyo adecuados al personal educativo. Esto implica ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, acceso a recursos y tiempo para la colaboración y la reflexión. Además, se necesita una cultura organizacional receptiva al cambio, que fomente la innovación, el aprendizaje continuo y la disposición a ajustar el rumbo según sea necesario.

En última instancia, la gestión del cambio en instituciones educativas busca crear un entorno que promueva la excelencia académica, la equidad y la inclusión, y prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo real con confianza y habilidades relevantes. Es un proceso continuo que requiere compromiso, flexibilidad y colaboración de todos los involucrados para garantizar una educación de calidad que responda a las demandas cambiantes de la sociedad.

Bibliografía

- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Faneite, S. F. A., & Caba, M. A. B. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(2), 48–72.
- Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178–191.
- Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (2021). Leadership: An opportunity for Educational Management. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 405–416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Marín-González, F., & Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041–1057. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.26.96.4>

Orbegoso- Ayala, V. H. (2022). The success of a public educational institution depends on the educational management training of its managers. *SCIÉND0*, 25(1), 89–94. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.012>

Polo, M. P. (2021). Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas. *Encuentros*, 19(02). <https://doi.org/10.15665/encuen.v19i02.2446>

Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, 46, 187–200.

Riofrío, S. M. J. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 66–74.

Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>



CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.

CITAR ESTE ARTICULO:

Gallardo Casquete, M., Murillo Castillo, N., & Landázuri Calderón, M. (2024). Gestión de cambio en instituciones educativas. *RECIAMUC*, 8(2), 14-22. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(2\).abril.2024.14-22](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.14-22)