

# MODELO DE UN SISTEMA DE CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## AUTORES:

Mg. Erika Elizabeth Llerena Choez  
Lc. Dennys Jessenia Galárraga Rodríguez  
MSc. Richard Vinicio Astudillo Sarmiento  
Mg. Silvia Pineda Mosquera

**MODELO DE UN SISTEMA DE  
CAMBIO Y DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL**

Mg. Erika Elizabeth Llerena Choez

Lc. Dennys Jessenia Galárraga Rodríguez

MSc. Richard Vinicio Astudillo Sarmiento

Mg. Silvia Pineda Mosquera

Título: **MODELO DE UN SISTEMA DE CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Autores:**

Mg. Erika Elizabeth Llerena Choez  
Lc. Dennys Jessenia Galárraga Rodríguez  
MSc. Richard Vinicio Astudillo Sarmiento  
Mg. Silvia Pineda Mosquera

REVISIÓN TÉCNICA:

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Bárbara Bravo

© de los textos: los autores

© de la presente edición: CEO Editorial

PRIMERA EDICIÓN: 14 DE DICIEMBRE 2023

ISBN: 978-9942-7177-4-0

Publicado por acuerdo con los autores

Capacitación y Estrategia Online

CEO Editorial

Guayaquil – Ecuador

Fecha: 14-12-2023 Cámara Ecuatoriana de Libro

NOTA EDITORIAL: Las opiniones y contenidos en esta obra son de responsabilidad exclusiva de sus autores

## PRÓLOGO

En el dinámico escenario educativo del siglo XXI, las instituciones enfrentan constantes desafíos para adaptarse y evolucionar. La transformación organizacional se ha convertido en una necesidad apremiante, especialmente en el ámbito de las unidades educativas, donde la excelencia académica y el bienestar estudiantil son imperativos fundamentales. Este prólogo introduce un enfoque innovador y esencial: el Modelo de un Sistema de Cambio y Desarrollo Organizacional diseñado específicamente para unidades educativas.

El propósito de esta obra es explorar las complejidades inherentes a la gestión educativa y ofrecer herramientas prácticas para facilitar el cambio positivo y el desarrollo continuo en las instituciones educativas. A lo largo de estas páginas, se abordarán estrategias efectivas, mejores prácticas y estudios de caso que ilustrarán la implementación exitosa de este modelo en diferentes contextos educativos.

Este modelo propone un enfoque holístico que considera no solo los aspectos académicos, sino también los elementos emocionales y sociales que influyen en el proceso educativo. La adaptabilidad, la resiliencia y la capacidad de innovar se vuelven esenciales en este viaje hacia una transformación significativa. Asimismo, se presta especial atención a la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, reconociendo que el cambio sostenible emerge cuando cada voz es escuchada y valorada.

A medida que avanzamos en la era de la información y la tecnología, este modelo ofrece un marco que no solo responde a los desafíos actuales, sino que también anticipa las demandas futuras. La educación es el cimiento de la sociedad, y su evolución requiere un liderazgo visionario y estratégico. Este Modelo de un Sistema de Cambio y Desarrollo Organizacional busca proporcionar esa guía, invitando a los líderes educativos a reflexionar sobre sus prácticas y a abrazar la transformación como un catalizador para el progreso y la excelencia educativa.

# CONTENIDOS

## Introducción

### 1.1 Cambio Organizacional

1.2 Importancia del Desarrollo Organizacional

### 2. Teorías y Enfoques de Cambio Organizacional

2.1 Modelos Tradicionales de Cambio

2.1.1 Modelo Lewiniano de Tres Etapas

2.1.2 Modelo de Kotter

2.2 Enfoques Contemporáneos

2.2.1 Modelo de Cambio Appreciativo

2.2.2 Modelo de Cambio Transformativo

### 3. Selección y diseño del modelo de cambio y desarrollo

3.1.1 Éxito de implementaciones anteriores

3.2 Diseño de un modelo personalizado

3.2.1 Adaptación a la realidad institucional

### 4. Planificación estratégica del cambio

4.1 Establecimiento de objetivos claros

4.1.1 Metas académicas y organizacionales

4.2 Estrategias de implementación

4.2.1 Involucramiento de la comunidad educativa

### 5. Liderazgo y gestión del cambio

5.1 Rol del director y el equipo directivo

5.1.1 Características del líder educativo

5.2 Desarrollo de capacidades del personal

5.2.1 Formación y capacitación continua

### 6. Participación de los docentes y estudiantes

6.1 Estrategias de involucramiento

6.1.1 Grupos de trabajo y comités

6.2 Fomento de la participación estudiantil

6.2.1 Programas extracurriculares y actividades

### 7. Evaluación continua del proceso de cambio

7.1 Indicadores de éxito

7.1.1 Mejoras en el desempeño académico

7.2 Retroalimentación de la comunidad educativa

7.2.1 Encuestas y sesiones de retroalimentación

## **8. Desafíos específicos en el ámbito educativo**

8.1 Resistencia al cambio en el personal docente

8.1.1 Estrategias para superar la resistencia

8.2 Adaptación del modelo a requisitos pedagógicos

## **9. Impacto del cambio en la calidad educativa**

9.1 Medición de mejoras en el rendimiento académico

9.2 Desarrollo de competencias en estudiantes

## **10. Conclusiones y recomendaciones futuras**

10.1 Reflexiones sobre el proceso de cambio

10.2 Sugerencias para futuras iteraciones

## **11. Estudio de caso**

11.1 Contexto

11.2 Justificación de la necesidad de cambio y desarrollo

11.3 Diagnóstico de la institución educativa

11.4 Evaluación del desempeño académico

11.5 Diagnóstico

11.6 Objetivos de la propuesta

11.7 Factibilidad de la propuesta

11.8 Ejemplos de Éxito o Buenas Prácticas

## **12 Conclusiones**

## **Referencias Bibliográficas**



## INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno educativo actual, las instituciones enfrentan desafíos significativos que van más allá de la simple transmisión de conocimientos. La demanda de una educación de calidad, el desarrollo de habilidades del siglo XXI y la adaptación a constantes cambios en las metodologías pedagógicas son solo algunas de las complejidades que las instituciones educativas deben abordar de manera proactiva.

Este contexto plantea la necesidad imperativa de implementar modelos efectivos de cambio y desarrollo organizacional en las instituciones de educación. En este sentido, el presente trabajo se sumerge en el diseño y análisis de un modelo específico adaptado a las características y desafíos únicos que enfrenta una institución educativa.

La elección de un modelo de cambio y desarrollo organizacional no es un proceso trivial; implica una comprensión profunda de la cultura institucional, la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y una cuidadosa planificación estratégica. En este contexto, exploraremos no solo la necesidad de cambio, sino también la manera en que dicho cambio puede llevarse a cabo de manera efectiva, considerando la naturaleza particular de una institución educativa de nivel medio.

A través de un enfoque personalizado y adaptado, este trabajo busca ofrecer un marco sólido para la transformación organizacional, destacando la importancia del liderazgo, la participación de los docentes y estudiantes, así como la evaluación continua para garantizar el éxito a largo plazo del proceso. Al final, no solo se trata de mejorar la eficiencia interna, sino de elevar la calidad educativa y preparar a los estudiantes para los retos del siglo XXI.

En las páginas que siguen, exploraremos los componentes esenciales de este modelo, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación continua, ofreciendo una guía integral para las instituciones educativas de nivel medio que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno educativo en constante evolución.

### 1. Cambio Organizacional

El cambio organizacional es un proceso integral y dinámico que implica modificar, adaptar o transformar diversos aspectos dentro de una organización. Puede manifestarse en distintos niveles y áreas de la entidad, abarcando desde ajustes pequeños en procedimientos hasta

transformaciones estructurales completas. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. (Maldonado, 2019). Este cambio puede ser provocado por una variedad de razones, como adaptarse a nuevos entornos, mejorar la eficiencia, ajustar estrategias o innovar para mantenerse competitivo.

Algunos aspectos clave del cambio organizacional incluyen:

- **Cambio de estructuras y procesos:** Modificaciones en la jerarquía, la distribución de roles, el flujo de trabajo o la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la productividad.
- **Cambio cultural:** Ajustes en los valores, normas, creencias y prácticas que definen la identidad de la organización. Estos cambios pueden abordar la adaptación a nuevos paradigmas, fomentar la innovación o mejorar la colaboración entre equipos.
- **Desarrollo del talento:** Introducción de programas de capacitación, iniciativas de desarrollo profesional o cambios en las políticas de recursos humanos para fortalecer las habilidades y competencias del personal.
- **Gestión del cambio:** Implementación de estrategias y procesos para gestionar la transición, superar resistencias y garantizar una adopción exitosa de las nuevas prácticas o estructuras.
- **Enfoque en el cliente:** Reorientación hacia las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios, adaptando productos o servicios para satisfacer sus demandas cambiantes.

El cambio organizacional puede ser reactivo, respondiendo a desafíos repentinos o tendencias externas, o proactivo, buscando anticipar y prepararse para futuros cambios. Para (Pétille, 2022) un adecuado proceso de gestión de los cambios, debiendo ser éste la metodología formal para atender las modificaciones introducidas en la organización y debe incluir un enfoque sistemático y de aplicación del conocimiento. Su ejecución eficiente permitirá eliminar o mitigar los efectos adversos que se pudieran producir. Suele requerir un liderazgo sólido, comunicación efectiva, participación de los miembros de la organización y una planificación cuidadosa para minimizar la



resistencia y maximizar la adopción exitosa del cambio.

El cambio organizacional es esencial para el crecimiento, la adaptación y la capacidad de una organización para evolucionar en un entorno empresarial o social en constante cambio.

## 1.1 Importancia del cambio organizacional

La importancia del cambio organizacional radica en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, evolucionar y mantenerse relevantes en entornos dinámicos y competitivos. Según (Álvarez, 2021) entre los factores de cambio se encuentran aquellas situaciones donde las organizaciones pueden detectar una necesidad, es decir, detectan que se requieren mejorar o modificar aspectos tecnológicos, estructurales, culturales y de personal. Estos factores, son los que contribuyen a una mejor respuesta ante la globalización. Algunas de las razones fundamentales por las que el cambio organizacional es crucial incluyen:

- **Adaptación al Entorno Cambiante: Competitividad:** Las organizaciones deben ajustarse continuamente para mantenerse competitivas. El cambio les permite adaptarse a nuevas tendencias, tecnologías o demandas del mercado.
- **Innovación:** Promueve la innovación y la creatividad, fomentando la introducción de nuevas ideas, productos o servicios que respondan a las necesidades cambiantes.
- **Mejora Continua: Eficiencia y Productividad:** Los cambios pueden optimizar procesos, sistemas y estructuras organizacionales para mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.
- **Calidad:** Permite la implementación de mejoras en la calidad de los productos o servicios, lo que a su vez beneficia a los clientes o usuarios.
- **Adaptación Cultural y Organizativa: Cambio Cultural:** Ayuda a evolucionar la cultura organizacional, promoviendo valores, normas y prácticas que impulsen la colaboración, la innovación y la adaptabilidad.
- **Desarrollo del Talento:** Facilita el desarrollo del personal y su adaptación a nuevas habilidades, conocimientos y tecnologías, lo que les permite crecer profesionalmente.

- **Resiliencia y Futuro:** Resistencia al Cambio: La capacidad de gestionar efectivamente el cambio desarrolla una mayor resiliencia ante situaciones imprevistas o crisis.
- **Preparación para el Futuro:** Al abrazar el cambio, las organizaciones pueden anticipar y prepararse mejor para futuras necesidades o desafíos.
- **Relevancia y Sostenibilidad:** Relevancia Continua: Mantenerse relevantes en un mundo en constante evolución es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

El cambio organizacional, cuando se implementa de manera efectiva y estratégica, puede llevar a una mejora significativa en el desempeño, la adaptabilidad y la capacidad de una organización para navegar los desafíos y oportunidades emergentes en su entorno.



## 2. Teorías y enfoques de cambio organizacional

El cambio organizacional en instituciones educativas involucra la implementación de nuevas estrategias, procesos o estructuras para mejorar la eficiencia, la calidad educativa o la adaptación a entornos cambiantes. La globalización y nuevas tecnologías invitan a las organizaciones a generar procesos de cambio constantes con el objetivo de hacer frente a las transformaciones constantes del entorno. En el caso de las organizaciones educativas, los procesos de cambio en su gestión posibilitan la sostenibilidad de los procesos educativos en ciertas comunidades **(Gómez, 2021)**

Hay algunas áreas específicas en las que se pueden implementar cambios:

- **Metodologías de enseñanza y aprendizaje:** Introducir nuevas técnicas pedagógicas, como el aprendizaje activo, el aprendizaje basado en proyectos, el uso de tecnología en el aula o la educación personalizada puede mejorar la calidad educativa y el compromiso de los estudiantes.
- **Gestión del currículo:** Revisar y actualizar el plan de estudios para asegurar que esté alineado con las necesidades actuales y futuras de los

estudiantes y del entorno laboral.

- **Clima y cultura escolar:** Fomentar una cultura de respeto, colaboración y aprendizaje mutuo entre estudiantes, profesores y personal administrativo puede mejorar el ambiente escolar y el rendimiento académico.
- **Gestión administrativa y liderazgo:** Implementar cambios en la estructura organizativa, políticas de gestión, sistemas de evaluación y liderazgo educativo para promover una mayor eficiencia y efectividad.
- **Involucramiento de la comunidad:** Establecer vínculos más estrechos con padres, instituciones locales y empresas puede enriquecer el entorno educativo y proporcionar oportunidades adicionales para los estudiantes.
- **Tecnología educativa:** Adoptar herramientas tecnológicas innovadoras, como plataformas de aprendizaje en línea, aplicaciones educativas o dispositivos interactivos, puede mejorar la experiencia de aprendizaje y preparar a los estudiantes para el mundo digital.
- **Desarrollo profesional docente:** Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo continuo para el personal educativo puede mejorar sus habilidades pedagógicas y su capacidad para adaptarse a nuevos métodos y enfoques educativos.

## 2.1 Modelos tradicionales de cambio

Los modelos tradicionales de cambio organizacional pueden aplicarse de manera adaptada a instituciones educativas para mejorar procesos, estrategias de enseñanza, clima escolar y la calidad educativa en general. Son fundamentales para impulsar mejoras significativas en las instituciones educativas. Según **(Miranda, 2021)** además de tomar en cuenta todo la gestión y funcionamiento escolar su enfoque central está en lo pedagógico y en la mejora continua del desarrollo personal y profesional. Estos modelos proveen una estructura

sólida para abordar desafíos y promover cambios que impacten positivamente la calidad educativa, la experiencia de aprendizaje y el rendimiento escolar.

Los modelos tradicionales de cambio organizacional representan herramientas valiosas cuando se aplican en el contexto educativo. En instituciones educativas, estos modelos se convierten en guías fundamentales para dirigir transformaciones que abarcan desde ajustes en el plan de estudios hasta modificaciones en las dinámicas de aprendizaje.

### 2.1.1 Modelo Lewiniano de tres etapas

El Modelo Lewiniano de Tres Etapas, desarrollado por Kurt Lewin, es uno de los enfoques fundamentales en la gestión del cambio organizacional. Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. **(Milca & Torres, 2020)**. Este modelo se compone de tres fases principales: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

- **Descongelamiento:** En esta etapa inicial, se trata de desestabilizar las prácticas y estructuras existentes en la organización educativa. Implica cuestionar las formas tradicionales de enseñanza, el plan de estudios o cualquier aspecto que se considere necesario cambiar. Es el proceso de preparación para el cambio, donde se fomenta la conciencia sobre la necesidad de modificar las prácticas actuales.
- **Cambio:** Una vez que se han identificado las áreas que requieren transformación, se implementan las modificaciones planificadas. Aquí es donde ocurre el cambio en sí mismo: se introducen nuevas estrategias pedagógicas, se reorganiza el plan de estudios o se adoptan nuevas tecnologías educativas. Esta fase implica la experimentación con nuevos enfoques y la adaptación a las nuevas formas de trabajo.
- **Recongelamiento:** Esta etapa final busca estabilizar y consolidar los cambios realizados. El objetivo es que las nuevas prácticas y estructuras se conviertan en la nueva norma o estándar en la institución educativa. Se trata

de integrar estos cambios en la cultura organizacional y asegurarse de que sean sostenibles a largo plazo.

En el contexto educativo, este modelo se puede aplicar al implementar innovaciones en la enseñanza y el aprendizaje. Como la sociedad humana es dinámica, ocurren constantes y rápidos cambios económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Todos estos cambios plantean nuevas exigencias que obligan a los sistemas educativos a una renovación constante para dar respuesta a las demandas y necesidades de las personas o de las sociedades. (Silva González, 2021). Por ejemplo, al introducir un enfoque pedagógico nuevo, se puede comenzar cuestionando las metodologías existentes (descongelamiento), luego implementando y probando estas nuevas estrategias en el aula (cambio) y finalmente asegurándose de que se adopten como prácticas habituales y efectivas en la institución (recongelamiento).

Este enfoque proporciona una estructura clara y sistemática para gestionar el cambio en las instituciones educativas, permitiendo una transición más fluida hacia prácticas innovadoras y eficaces en el entorno educativo.

### 2.1.2 Modelo de Kotter

El Modelo de Kotter, desarrollado por John Kotter, es una metodología que propone un enfoque estructurado para gestionar el cambio organizacional en diferentes contextos, incluyendo las instituciones educativas. Se toma en cuenta el modelo propuesto por Kotter, por ser el modelo que muestra de manera clara las etapas del proceso de cambio que se debe tomar en cuenta para una adecuada gestión. (Cano, 2021). Consiste en siete pasos secuenciales que buscan facilitar una transformación efectiva y duradera:

- **Crear un sentido de urgencia:** Comunicar la necesidad y la importancia del cambio. En el ámbito educativo, esto implica destacar por qué es esencial mejorar la calidad educativa, adaptarse a nuevas metodologías o enfrentar desafíos actuales.
- **Formar una coalición poderosa:** Reunir un equipo de líderes comprometidos con la implementación del cambio. En una institución educativa, esto puede

involucrar a directivos, docentes, personal administrativo y, en algunos casos, estudiantes y padres.

- **Desarrollar una visión y estrategia:** Establecer una dirección clara y definir los objetivos del cambio. Esto implica definir cómo se verá la educación en el futuro, qué cambios son necesarios y cómo se alcanzarán esos objetivos.
- **Comunicar la visión:** Transmitir de manera efectiva la visión y los objetivos del cambio a toda la comunidad educativa. Es esencial asegurarse de que todos comprendan y se comprometan con la nueva dirección.
- **Capacitar la acción mediante la eliminación de obstáculos:** Identificar y eliminar barreras que podrían obstaculizar la implementación del cambio. Esto podría incluir resistencia al cambio, problemas de recursos, falta de capacitación, entre otros.
- **Obtener ganancias a corto plazo:** Mostrar resultados tangibles y celebrar los logros tempranos para mantener el impulso y la motivación. Pueden ser pequeños cambios que demuestren la efectividad del nuevo enfoque educativo.
- **Consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura:** Asegurar que los cambios se integren plenamente en la cultura escolar, haciendo que sean parte de la forma en que la institución educa, interactúa y funciona diariamente.

El modelo de Kotter cobra relevancia por el enfoque normativo que permite realizar un contraste con los casos a desarrollar en la investigación. Además, el modelo tiene una orientación que facilita reconocer las dimensiones y factores asociados a la gestión del cambio que resultan imprescindibles para el estudio en instituciones educativas de nivel superior. (Cano, 2021). Al aplicar el Modelo de Kotter en instituciones educativas, se busca garantizar una implementación efectiva de nuevas estrategias educativas, métodos de enseñanza innovadores o cualquier cambio significativo que mejore la calidad y el proceso de aprendizaje. La comunicación, el liderazgo comprometido y la participación de toda la comunidad escolar son aspectos clave para el éxito de este modelo en el ámbito educativo.

## 2.2 Enfoques Contemporáneos

Los enfoques contemporáneos para el cambio organizacional han evolucionado para adaptarse a entornos complejos y dinámicos, ofreciendo nuevas perspectivas para la gestión del cambio en instituciones educativas. Dos de estos enfoques son el Modelo de Cambio Appreciativo y el Modelo de Cambio Transformativo:

### 2.2.1 Modelo de Cambio Appreciativo


Este enfoque se centra en identificar y potenciar los aspectos positivos y las fortalezas existentes en la institución educativa. Brinda una nueva manera de explicar y promover el cambio en las organizaciones invitándonos a descubrir lo positivo que existe en ellas e imaginar nuevas maneras de vivir, trabajar y organizarnos. (Varona, 2020). En lugar de enfocarse en problemas y deficiencias, busca descubrir qué está funcionando bien y cómo amplificar esos aspectos positivos. En el contexto educativo, implica involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa para reflexionar sobre las experiencias exitosas, identificar las mejores prácticas y utilizar esos éxitos como base para introducir cambios adicionales. Por ejemplo, identificar y replicar los métodos de enseñanza más efectivos que hayan demostrado mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

### 2.2.2 Modelo de Cambio Transformativo

Este modelo se enfoca en cambios profundos y fundamentales que transforman la cultura y las estructuras organizativas. En el ámbito educativo, implica cambios no solo en los métodos de enseñanza, sino en la forma en que se concibe la educación. El modelo transformativo inicialmente tenía un enfoque cognitivo y racional, pero, con el paso del tiempo, ha ido evolucionando hacia aspectos sensoriales, intuitivos, emocionales, experienciales y espirituales, proporcionando así un enfoque más holístico y ecológico. (Sánchez, 2020). Puede implicar la redefinición de roles entre docentes y estudiantes, la implementación de nuevos paradigmas educativos o la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la experiencia educativa. Este enfoque busca una transformación completa en la forma en que se aborda la educación, buscando generar un impacto duradero y significativo en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Estos enfoques contemporáneos ofrecen nuevas perspectivas para abordar el cambio en instituciones educativas, centrándose en el reconocimiento de lo positivo y en la

transformación profunda para impulsar mejoras significativas en la calidad educativa y en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Al adoptar estos modelos, las instituciones pueden adaptarse mejor a los desafíos cambiantes y desarrollar una cultura de innovación continua en el ámbito educativo.



### 3. Selección y diseño del modelo de cambio y desarrollo

La selección y diseño del modelo de cambio y desarrollo organizacional dentro de una institución educativa no es simplemente un paso más, sino una etapa crucial que demanda un análisis minucioso y una comprensión detallada de las particularidades de dicha institución. Este aspecto es imprescindible debido a que, tanto las organizaciones como los usuarios pretenden o buscan que sus procesos mejoren con el pasar del tiempo, sabiendo que, para poder lograr este tipo de meta, deben de buscar las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos. (Villanueva, 2023)

Este proceso estratégico involucra una evaluación exhaustiva de modelos previos y experiencias pasadas, no solo para identificar éxitos previos, sino también para comprender las lecciones aprendidas de fracasos o desafíos enfrentados en el pasado. Es pertinente considerar qué similitudes y diferencias son las más significativas. Esto implica identificar los puntos clave de convergencia y divergencia que tienen el impacto más sustancial en la comparación general. (Cruz J. A., 2023). Esta revisión crítica no solo nutre el diseño del nuevo modelo, sino que también se convierte en un valioso punto de partida para evitar errores y maximizar los aciertos en la implementación del cambio.

El diseño del modelo de cambio y desarrollo no debe ser una copia estándar de modelos genéricos. Por el contrario, debe ser una creación personalizada que se adapte con precisión a la realidad específica, a las necesidades, desafíos y potenciales de la institución educativa en cuestión. Estos modelos buscan promover diferentes habilidades como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la cooperación, la autonomía y la comunicación afectiva, consiguiendo, además, fomentar la motivación, la creatividad. (Pérez, 2023). Esto implica considerar no solo las mejores prácticas y teorías relevantes en educación, sino también tener en cuenta la cultura, valores y visión propios de la institución.



Además, este proceso requiere una cuidadosa planificación, donde se establezcan objetivos claros y alcanzables, se definan roles y responsabilidades, se asignen recursos adecuados y se elabore un cronograma realista. Un aspecto fundamental es la creación de un ambiente participativo y de colaboración entre los diferentes actores dentro de la comunidad educativa, garantizando así la adhesión y el compromiso con el proceso de cambio.

El diseño de este modelo no es estático, sino dinámico y adaptable. Debe ser capaz de flexibilizarse para integrar retroalimentación y ajustes a lo largo del proceso de implementación. La monitorización constante, junto con la capacidad de respuesta a los desafíos emergentes, son elementos esenciales para garantizar la efectividad y el éxito del cambio.

Es por ello, que la selección y diseño del modelo de cambio y desarrollo organizacional en una institución educativa no solo es un ejercicio teórico, sino un proceso estratégico profundamente arraigado en la comprensión holística de la institución y en la habilidad de adaptarse a su contexto específico.

### **3.1 Revisión de modelos previos en instituciones educativas**

Revisar modelos previos y casos de cambio organizacional en instituciones educativas similares es un paso fundamental antes de diseñar nuevos enfoques. Algunos de los pasos clave para realizar esta revisión son:

- **Identificar Casos de Éxito y Fracaso:** Investigación Documental: Revisar estudios de caso, informes, artículos y literatura académica que describan experiencias de cambio en instituciones educativas similares.
- **Contacto Directo:** Entrevistar a líderes educativos o equipos que hayan implementado cambios exitosos o enfrentado desafíos en instituciones similares para comprender sus experiencias de primera mano.
- **Analizar Estrategias Implementadas:** Evaluación de Estrategias Específicas: Identificar las estrategias específicas utilizadas en cada caso de cambio. Evaluar su efectividad, impacto en el aprendizaje, aceptación por parte de la comunidad educativa y su alineación con los objetivos de la institución.

- **Comparación de Enfoques:** Analizar diferentes enfoques de cambio, como metodologías de enseñanza, implementación de tecnologías, cambios en el plan de estudios, desarrollo profesional docente, entre otros.
- **Estudio de la Resistencia y Factores de Éxito:** Resistencia al Cambio: Identificar y comprender los obstáculos o resistencias que surgieron durante la implementación del cambio. Analizar cómo fueron abordados y superados.
- **Factores Clave de Éxito:** Determinar los factores que contribuyeron al éxito en cada caso. Esto podría incluir liderazgo efectivo, comunicación clara, participación activa de la comunidad, desarrollo profesional, entre otros.
- **Síntesis de Lecciones Aprendidas:** Recopilación de Conclusiones: Sintetizar las lecciones aprendidas de cada caso, destacando las estrategias más efectivas, los desafíos comunes y los elementos críticos para el éxito.
- **Identificación de Patrones o Tendencias:** Buscar patrones o tendencias que se repitan en varios casos exitosos o en experiencias fallidas para comprender mejor qué enfoques pueden ser más efectivos.
- **Aplicación en el Diseño del Nuevo Modelo:** Información para el Diseño: Utilizar las lecciones aprendidas y las conclusiones de los casos revisados para informar el diseño de un nuevo modelo de cambio organizacional adaptado a las necesidades específicas de la institución.

Esta revisión exhaustiva de experiencias pasadas en instituciones educativas similares proporciona una base sólida para el diseño de un modelo de cambio organizacional más efectivo y adaptable a las circunstancias particulares de la institución en cuestión.

### 3.1.1 Éxito de implementaciones anteriores

Esta etapa se centrará en identificar modelos y enfoques que hayan demostrado éxito en contextos educativos similares. Se examinarán no solo los resultados cuantitativos, como mejoras en el rendimiento académico, sino también los aspectos cualitativos, como el impacto en la cultura organizacional y la participación de la comunidad educativa. La revisión de casos exitosos proporcionará ideas valiosas para informar el diseño de un modelo adaptado a la realidad única de la institución. Se deben considerar varios aspectos clave:

- **Resultados Cuantitativos:** Mejoras en el Rendimiento Académico: Analizar casos en los que se haya observado un progreso notable en los logros académicos de los estudiantes, ya sea en exámenes estandarizados, tasas de graduación, o cualquier métrica relevante.
- **Datos Cuantitativos Comparativos:** Establecer comparativas entre el estado inicial y final de las métricas clave, como tasas de retención, resultados de exámenes, o cualquier otro indicador cuantitativo relevante.
- **Aspectos Cualitativos:** Cambio en la Cultura Organizacional: Identificar casos donde el cambio no solo se refleje en los resultados académicos, sino también en la mejora de la colaboración, la creatividad, la innovación o el espíritu comunitario en la institución.
- **Participación y Compromiso de la Comunidad:** Analizar experiencias donde el cambio no solo impactó a nivel interno, sino que también involucró y motivó a padres, estudiantes, docentes y personal administrativo.
- **Impacto en Estrategias y Prácticas:** Implementación de Estrategias Específicas: Identificar casos en los que se hayan aplicado metodologías específicas de enseñanza, programas de desarrollo profesional o cambios en la gestión escolar que hayan generado resultados positivos.
- **Innovación Educativa:** Explorar casos donde se haya adoptado la tecnología de manera efectiva, integrando herramientas digitales para mejorar la experiencia de aprendizaje.

- **Elementos Claves del Éxito:** Factores de Éxito: Identificar los factores clave que contribuyeron al éxito de estas implementaciones, como liderazgo efectivo, comunicación clara, participación de los interesados, recursos suficientes, etc.
- **Lecciones Aprendidas:** Comprender las lecciones extraídas de estas experiencias exitosas, incluyendo los desafíos superados, estrategias efectivas y enfoques que resultaron beneficiosos.

Esta revisión exhaustiva de casos exitosos no solo proporcionará un panorama claro de los modelos y enfoques efectivos, sino que también ofrecerá ideas valiosas sobre cómo adaptar estas estrategias exitosas a la realidad única de la institución en cuestión.

### 3.2 Diseño de un modelo personalizado

La fase de diseño implica la creación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional que responda específicamente a las necesidades y desafíos identificados durante el proceso de diagnóstico. Para lograr escenarios efectivos debe seguirse un modelo de diseño instruccional a fin de alcanzar los propósitos educativos, ya que es de vital importancia delinear los procesos que se seguirán para facilitar a los usuarios una experiencia formativa lo más significativa posible (Caamal, 2023). Este modelo debe ser flexible, centrado en las personas y alineado con los objetivos estratégicos de la institución educativa de nivel medio. Para diseñar un modelo de cambio organizacional adaptado y efectivo para una institución educativa de nivel medio, se deben considerar varios elementos clave:

#### 1. Comprensión Profunda de las Necesidades:

- **Diagnóstico Detallado:** Utilizar los datos recopilados y lecciones aprendidas de las revisiones previas para identificar las necesidades específicas de la institución, considerando tanto aspectos académicos como culturales.
- **Feedback de las Partes Interesadas:** Involucrar a docentes, estudiantes, padres y personal administrativo en discusiones para comprender sus percepciones, desafíos y expectativas respecto al cambio.

## 2. Flexibilidad y Adaptabilidad:

- **Modelo Personalizado:** Diseñar un modelo que permita ajustes y modificaciones en función de las necesidades emergentes o de los resultados intermedios obtenidos durante la implementación.
- **Respeto a la Diversidad:** Considerar las diferentes perspectivas, estilos de aprendizaje y necesidades individuales de los estudiantes para diseñar un modelo inclusivo y flexible.

## 3. Enfoque Centrado en las Personas:

- **Desarrollo Profesional Continuo:** Incorporar programas de capacitación y desarrollo para el cuerpo docente, asegurando que estén preparados para implementar cambios y adoptar nuevas metodologías pedagógicas.
- **Participación Activa:** Fomentar la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa en el diseño e implementación del cambio, asegurando una sensación de propiedad y responsabilidad compartida.

## 4. Alineación con Objetivos Estratégicos:

- **Conexión con Metas Institucionales:** Alinear el modelo de cambio con los objetivos estratégicos de la institución educativa para garantizar que los esfuerzos estén orientados hacia un propósito común.
- **Medición de Resultados:** Establecer indicadores claros y medibles para evaluar el impacto del cambio en aspectos académicos, culturales y de participación comunitaria.

## 5. Comunicación y Gestión del Cambio:

- **Comunicación Efectiva:** Desarrollar un plan de comunicación claro y transparente para informar sobre el cambio, sus objetivos, beneficios y procesos a todas las partes involucradas.
- **Gestión de la Transición:** Implementar estrategias para manejar la

resistencia al cambio, anticipando posibles desafíos y abordándolos de manera proactiva.


En el ámbito educativo un plan de gestión de intervención educativa considera inicialmente la “Propuesta de Intervención” que será gestionada (apoyada en la disciplina de administración) de manera que se logren alcanzar los objetivos planteados por la misma. (Figueroa, 2023). El diseño de este modelo personalizado debe reflejar una comprensión profunda de las necesidades y características específicas de la institución, priorizando la flexibilidad, la participación de las personas involucradas y la alineación con los objetivos estratégicos para garantizar su efectividad y éxito a largo plazo.

### **3.2.1 Adaptación a la realidad institucional**

Durante la fase de diseño, se realizará una adaptación cuidadosa a la realidad institucional, considerando aspectos únicos como la cultura organizacional, las características demográficas de los estudiantes y docentes, y los recursos disponibles. El modelo personalizado debe ser diseñado para integrarse de manera armoniosa con las operaciones diarias de la institución, minimizando las interrupciones y maximizando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Además, se prestará especial atención a la incorporación de mecanismos de retroalimentación y evaluación continua en el diseño del modelo. Esto garantizará la capacidad de ajustar estrategias a medida que se implementan y de responder de manera ágil a las dinámicas cambiantes de la institución educativa.

Por tanto, la selección y diseño del modelo de cambio y desarrollo organizacional se fundamentará en el aprendizaje de experiencias pasadas, integrando las mejores prácticas identificadas con una comprensión profunda de la realidad específica de la institución educativa. Para Larios (2019), la administración en la educación es flexible para realizar cambios en su filosofía de gestión, de planificación de estrategias gerenciales y tecnológicas donde no sólo se plantea un nuevo paradigma gerencial, sino que debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de ésta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección y control administrativo. Este enfoque personalizado es esencial para asegurar la efectividad y la aceptación del modelo por parte de la comunidad educativa.



#### 4. Planificación estratégica del cambio

La planificación estratégica del cambio constituye una fase fundamental para llevar a cabo con éxito la implementación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional dentro de una institución educativa. Esta etapa no solo es el punto de partida, sino también la columna vertebral que sostiene todo el proceso de transformación. Para Sumba-Bustamante (2020) la planificación estratégica es importante por varios aspectos, ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Comienza con la definición meticulosa de objetivos claros y alcanzables que sirvan como brújula durante todo el proceso de cambio. Estos objetivos deben estar alineados estrechamente con la visión de la institución, reflejando sus valores fundamentales y direccionando la mejora continua de la calidad educativa.

La planificación estratégica implica también la identificación de estrategias de implementación efectivas. Esto no solo incluye la selección de métodos y herramientas adecuadas para ejecutar el cambio, sino también la consideración de los recursos necesarios, la asignación de roles y responsabilidades claras, y la definición de un cronograma realista. Para Díaz-Canel (2020) la contribución teórica y práctica de estas estrategias, radican en la identificación de innovaciones exitosas en la integración de los procesos, la vinculación institución-gobierno-sector productivo y el impacto en el desarrollo económico y social sostenible, como fuente de aprendizaje institucional y consecuente aporte a ejercicios de planificación futuros.

Es crucial involucrar activamente a toda la comunidad educativa en este proceso. Al fomentar la participación y el compromiso de docentes, estudiantes, padres y personal administrativo, se genera un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en el logro de los objetivos planteados.

La comunicación transparente y efectiva es un pilar fundamental en esta fase. Mantener a todos los actores informados sobre el progreso, los cambios planificados y las expectativas ayuda a reducir la resistencia al cambio y promueve un ambiente de confianza y colaboración.

Además, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales en la planificación estratégica del cambio. Debe haber espacio para ajustes y modificaciones a medida que se avanza en el proceso, permitiendo así una respuesta ágil a los desafíos imprevistos y la integración de retroalimentación para optimizar las estrategias implementadas.

La planificación estratégica del cambio no solo es la estructura que sustenta el proceso de transformación, sino también la guía que orienta a la institución educativa hacia una evolución continua y significativa, asegurando que cada paso dado se traduzca en avances tangibles hacia la excelencia educativa. El planeamiento promueve un proceso interno de reflexión estratégica que le permita a la empresa definir su mejor postura competitiva. La calidad de la información que nutre al proceso asegura una mejor calidad de las decisiones. La mejora en la competitividad debe considerar a la innovación como un aspecto central en el proceso de decisiones estratégicas. (Fundación Premio Nacional de la Calidad, 2020).

#### 4.1 Establecimiento de objetivos claros

En esta etapa, se definirán objetivos claros que orientarán todo el proceso de cambio. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Para Toapanta, (2023) cada nivel de objetivo debe ser medible y verificable. Deben existir indicadores y fuentes de verificación que permitan evaluar si los objetivos se han alcanzado o no. Si se detecta que alguna de estas condiciones no se cumple, se debe realizar una revisión detallada de las relaciones de causalidad entre los insumos, los productos y los resultados para asegurarse de que estén correctamente alineadas.

- **Específicos (Specific):** Claridad y Detalle: Los objetivos deben ser precisos y bien definidos, identificando claramente qué se desea lograr en términos concretos en el contexto educativo. Por ejemplo, mejorar el rendimiento en matemáticas en un determinado porcentaje.
- **Medibles (Measurable):** Cuantificables y Evaluables: Los objetivos deben permitir la medición de su progreso y logro. Definir indicadores o métricas que permitan cuantificar el avance hacia el objetivo, como puntajes en exámenes, tasas de retención o asistencia.
- **Alcanzables (Achievable):** Realistas y Factibles: Los objetivos deben ser desafiantes pero alcanzables dentro de los recursos, capacidades y limitaciones de



la institución educativa. Se debe considerar la viabilidad y los recursos disponibles para su consecución.

- **Relevantes (Relevant):** Relacionados con la Visión y Objetivos Estratégicos: Los objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la institución educativa, contribuyendo directamente a sus metas a largo plazo. Deben ser relevantes para el cambio que se busca lograr.
- **Temporales (Time-bound):** Definidos en un Plazo Establecido: Establecer un marco temporal claro para alcanzar los objetivos. Establecer fechas límite o hitos específicos para asegurar un seguimiento y una implementación efectiva.

**Ejemplo de un objetivo SMART:** "Aumentar en un 20% el rendimiento académico en la asignatura Matemática para estudiantes de 5to año de educación básica en el transcurso del año escolar, medido por los resultados promedio en los exámenes trimestrales".

Estos objetivos claros y SMART proporcionan una guía precisa para el cambio, permitiendo una evaluación precisa del progreso y asegurando que el esfuerzo se dirija de manera efectiva hacia los resultados deseados.

#### 4.1.1 Metas académicas y organizacionales

Las metas académicas serán diseñadas para mejorar el rendimiento estudiantil, elevar los estándares educativos y garantizar la adquisición de habilidades esenciales. Según Barrientos-Gutiérrez (2019) el rendimiento académico no se limita únicamente a las calificaciones obtenidas en exámenes y tareas, sino que abarca una gama más amplia de aspectos. Incluye la capacidad de comprensión, análisis y aplicación del conocimiento adquirido, como también la adquisición de habilidades cognitivas, de investigación y de pensamiento crítico. Simultáneamente, se establecerán metas organizacionales que aborden aspectos como la cultura institucional, la eficiencia operativa y la participación de la comunidad.

##### **Metas Académicas:**

##### **Mejora del Rendimiento Estudiantil:**

- Aumentar el promedio general de calificaciones en asignaturas clave.
- Reducir la tasa de reprobación en materias específicas.

- Mejorar los resultados en exámenes estandarizados o pruebas de evaluación externa.

#### **Desarrollo de Habilidades y Competencias:**

- Incrementar la participación en programas extracurriculares que promuevan habilidades como el liderazgo, la resolución de problemas o la creatividad.
- Mejorar las habilidades de comunicación oral y escrita en todas las áreas curriculares.

#### **Personalización del Aprendizaje:**

- Implementar estrategias de aprendizaje diferenciado para atender las diversas necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Fomentar la incorporación de tecnología educativa para enriquecer la experiencia de aprendizaje.

#### **Metas Organizacionales:**

##### **Cultura Institucional y Participación Comunitaria:**

- Promover una cultura de respeto, inclusión y colaboración entre estudiantes, docentes y personal administrativo.
- Aumentar la participación de padres y miembros de la comunidad en actividades escolares.

##### **Eficiencia Operativa:**

- Reducir el ausentismo escolar entre el personal docente y administrativo.
- Mejorar los procesos internos para optimizar la gestión de recursos y el tiempo de dedicación de los docentes.

##### **Desarrollo Profesional y Colaboración:**

- Implementar programas de desarrollo profesional continuo para el cuerpo docente y el personal administrativo.
- Fomentar la colaboración entre departamentos o áreas para crear un entorno de aprendizaje interdisciplinario.
- Establecer estas metas académicas y organizacionales proporciona una guía clara y específica para el cambio. Además, permite evaluar el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas, asegurando que el proceso de transformación esté alineado con los objetivos y las necesidades identificadas.

La claridad en la definición de estos objetivos proporcionará un marco sólido para la toma de decisiones y permitirá una evaluación efectiva del progreso a lo largo del proceso de cambio.

## **4.2 Estrategias de implementación**

La estrategia de implementación es crucial para garantizar que los objetivos se traduzcan en acciones concretas y efectivas. Es por ello por lo que Vanegas de la Espriella, (2023) menciona la importancia del clima organizacional en las escuelas en tanto un clima organizacional apropiado en los entornos escolares puede impactar de manera positiva en la calidad educativa. Se desarrollarán estrategias detalladas que aborden cada aspecto del cambio, desde el ámbito académico hasta la cultura organizacional.

### **1. Desglose de Objetivos en Acciones Específicas:**

- Análisis Detallado: Dividir cada objetivo en pasos concretos y específicos que puedan llevar al logro de las metas académicas y organizacionales.

### **2. Planificación por Áreas Clave:**

- Ámbito Académico: Identificar estrategias pedagógicas, métodos de enseñanza y recursos específicos necesarios para mejorar el rendimiento estudiantil y el desarrollo de habilidades.
- Cultura Organizacional: Establecer acciones que promuevan valores, fomenten la colaboración, mejoren la comunicación y fortalezcan la participación comunitaria.

### **3. Involucramiento de Partes Interesadas:**

- Participación Activa: Involucrar a estudiantes, docentes, padres y personal administrativo en la definición de estrategias, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia.

### **4. Asignación de Recursos y Responsabilidades:**

- Recursos Necesarios: Identificar los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para cada estrategia y asignarlos de manera efectiva.
- Definición de Roles: Establecer responsabilidades claras y roles específicos para cada miembro del equipo involucrado en la implementación.

### **5. Creación de un Cronograma y Seguimiento:**

- Planificación Temporal: Establecer un cronograma detallado que defina plazos para la ejecución de cada estrategia y establezca hitos para la revisión y evaluación.

- Monitoreo y Evaluación: Implementar un sistema de seguimiento que permita evaluar el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes si es necesario.

#### **6. Comunicación y Gestión del Cambio:**

- Plan de Comunicación: Desarrollar un plan integral de comunicación para informar a todas las partes interesadas sobre los objetivos, estrategias y avances del proceso de cambio.
- Gestión de Resistencias: Anticipar posibles resistencias y desarrollar estrategias para abordarlas, fomentando la aceptación y participación activa en el proceso de cambio.

Estas estrategias detalladas de implementación servirán como un mapa claro y práctico para llevar a cabo el cambio planificado, garantizando que los objetivos se traduzcan en acciones concretas y efectivas en todos los aspectos de la institución educativa.

#### **4.2.1 Involucramiento de la comunidad educativa**

El involucramiento activo de la comunidad educativa es un pilar fundamental en la estrategia de implementación. Se fomentará la participación de docentes, estudiantes, padres y personal administrativo en todas las etapas del proceso de cambio. Esto incluirá la creación de comités de cambio, la organización de sesiones de retroalimentación y la promoción de la colaboración entre todos los actores involucrados.

La comunicación transparente será esencial para mantener a la comunidad informada sobre los objetivos, progresos y desafíos del cambio. Además, se facilitarán oportunidades para la capacitación y el desarrollo profesional, empoderando a los miembros de la comunidad educativa con las habilidades necesarias para contribuir activamente al cambio.

La planificación estratégica del cambio se centrará en establecer objetivos claros y en el diseño de estrategias de implementación que aseguren la participación activa y colaborativa de la comunidad educativa. Este enfoque estratégico es esencial para crear una base sólida que impulse el cambio de manera efectiva y sostenible en la institución educativa.



## 5. Liderazgo y gestión del cambio

El liderazgo y la gestión del cambio son pilares fundamentales para llevar a cabo con éxito la implementación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional en una institución educativa. Esta fase no solo implica el ejercicio de liderazgo por parte del director y el equipo directivo, sino también el fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de la organización, garantizando así una transición efectiva hacia un nuevo paradigma educativo.

El liderazgo comienza en la cúspide con el director y el equipo directivo, quienes deben no solo promover, sino también encarnar el cambio. Su compromiso visible y su alineación con los objetivos y valores del proceso de cambio son fundamentales para inspirar confianza y motivación en toda la comunidad educativa.

La comunicación clara y constante es esencial en esta etapa. El liderazgo efectivo implica no solo transmitir la visión y los objetivos del cambio, sino también escuchar activamente las preocupaciones, ideas y aportes de todos los implicados. Esto no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también ayuda a superar resistencias y a identificar soluciones más efectivas.

Además del liderazgo ejecutivo, es crucial desarrollar las capacidades de liderazgo en todos los niveles de la institución. Brindar oportunidades de formación y empoderamiento a docentes y personal administrativo para que se conviertan en agentes de cambio es un paso clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

La gestión del cambio no se trata solo de manejar la transición de un estado a otro, sino también de gestionar las emociones y las dinámicas humanas involucradas. El apoyo emocional y la empatía por las preocupaciones y resistencias son componentes esenciales para construir una cultura organizacional que abrace el cambio de manera positiva.

Asimismo, la evaluación continua y la adaptación de estrategias de liderazgo y gestión del cambio son fundamentales. Los líderes deben estar abiertos a aprender de los desafíos y ajustar sus enfoques para garantizar la efectividad del proceso.

En definitiva, el liderazgo y la gestión del cambio son mucho más que roles asignados; son catalizadores de una transformación profunda. Un liderazgo fuerte, una gestión empática y la

capacitación para liderar el cambio son ingredientes clave para el éxito en la implementación del modelo de cambio y desarrollo en una institución educativa.

### **5.1 Rol del director y el equipo directivo**

El rol del director y el equipo directivo es de vital importancia en el éxito del proceso de cambio dentro de una institución educativa. Más allá de meras figuras administrativas, se espera que estos líderes desempeñen roles proactivos y estratégicos, actuando como catalizadores que impulsan y sostienen la transformación.

El director y su equipo directivo deben asumir un liderazgo visionario y estratégico. Su responsabilidad principal radica en proporcionar una visión clara y coherente que inspire y motive a todo el personal educativo. Esta visión debe ser convincente, realista y alineada con los valores y metas de la institución, creando un sentido de propósito compartido que guíe cada paso del proceso de cambio.

El liderazgo efectivo no se limita a la comunicación de la visión, sino que también implica liderar con el ejemplo. Los directivos deben ser los primeros en abrazar el cambio, mostrando un compromiso inquebrantable y una disposición activa para adaptarse y aprender durante todo el proceso. Su actitud proactiva y su disposición para enfrentar los desafíos establecen el tono para todo el personal.

Además de inspirar, los líderes deben proporcionar el apoyo necesario para que el personal se sienta capacitado y seguro durante la transición. Esto implica la provisión de recursos, la orientación constante y la creación de un entorno donde la experimentación y el aprendizaje sean fomentados y valorados.

El trabajo del director y el equipo directivo también incluye el fomento de una cultura organizacional que promueva la innovación, la colaboración y la apertura al cambio. Esta cultura se construye a través de la celebración de éxitos, el reconocimiento de esfuerzos y la gestión efectiva de las resistencias y preocupaciones que puedan surgir.

### 5.1.1 Características del líder educativo

El líder educativo, inmerso en este contexto de transformación, debe encarnar una serie de características fundamentales que trascienden lo meramente administrativo para convertirse en un motor de cambio y desarrollo. La empatía es una de estas cualidades esenciales; la capacidad de comprender las perspectivas y preocupaciones del personal, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa resulta crucial para establecer una conexión genuina y cultivar un ambiente de confianza y apertura.

La comunicación efectiva se vuelve un pilar central en el liderazgo educativo. No se trata solo de transmitir información, sino de ser un agente que escucha activamente, clarifica conceptos y asegura que la visión y los objetivos del cambio sean entendidos y abrazados por todos los involucrados. La transparencia en la comunicación contribuye a mitigar la incertidumbre y a construir una atmósfera de colaboración y participación.

La toma de decisiones informada es una habilidad clave en un líder educativo. Se espera que sean decisiones fundamentadas en datos, evaluaciones y análisis detallados. No obstante, también se valora la capacidad de tomar decisiones en contextos ambiguos, confiando en la intuición y la experiencia para enfrentar situaciones novedosas.

La capacidad para inspirar y motivar es una cualidad que distingue a un líder educativo. Su habilidad para elevar el ánimo, fomentar la motivación intrínseca y encender la chispa del entusiasmo en su equipo y comunidad educativa es vital para mantener altos niveles de compromiso y colaboración durante el proceso de cambio.

El equipo directivo, por su parte, debe estar completamente alineado con la visión del cambio. La colaboración efectiva entre los miembros del equipo directivo se convierte en un factor determinante para el éxito del proceso. Además, cada miembro debe liderar iniciativas específicas dentro de sus áreas de responsabilidad, siendo agentes activos en la implementación y promoción del cambio. La cohesión y el compromiso del equipo directivo no solo impactan en la dirección estratégica del cambio, sino que también influyen en la cultura organizacional, modelando un ambiente de trabajo colaborativo, donde se valoren y promuevan las ideas innovadoras y se afronten los desafíos con determinación y unidad.

## **5.2 Desarrollo de capacidades del personal**

El cambio organizacional representa un desafío significativo que demanda no solo adaptación, sino también el desarrollo continuo de habilidades y competencias en todo el personal de la institución educativa. Esta fase crucial se centra en fortalecer las capacidades existentes y en la adquisición de nuevas habilidades, asegurando que el personal esté preparado para abordar y liderar efectivamente los desafíos que surgen durante el proceso de cambio.

El desarrollo de capacidades no es un evento único, sino un proceso continuo y dinámico que se adapta a las demandas cambiantes del entorno educativo. Comienza con la identificación de las habilidades clave necesarias para el éxito en el nuevo panorama educativo y se extiende a través de programas de capacitación, talleres, mentorías y otras actividades formativas que promuevan un aprendizaje práctico y contextualizado.

Es fundamental proporcionar recursos y apoyo adecuados para que el personal se sienta motivado y capacitado para enfrentar los cambios. Esto incluye no solo acceso a herramientas y tecnologías relevantes, sino también oportunidades de aprendizaje que fomenten la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, competencias esenciales en un entorno educativo en constante evolución.

Además, se requiere un enfoque personalizado que tenga en cuenta las fortalezas individuales y las áreas de mejora de cada miembro del personal. La implementación de programas de desarrollo profesional adaptados a las necesidades específicas de cada individuo maximiza el impacto y la efectividad de las iniciativas de capacitación.

La comunicación clara y continua sobre la importancia del desarrollo de capacidades y su relevancia en el contexto del cambio organizacional es esencial para garantizar la participación del personal. Mostrar cómo estas habilidades contribuyen directamente al logro de los objetivos del cambio fomenta la motivación y el compromiso del personal en este proceso de transformación.

### **5.2.1 Formación y capacitación continua**

La implementación de programas de formación y capacitación continua se erige como un pilar fundamental dentro del proceso de cambio organizacional en una institución educativa. Estos



programas se diseñan estratégicamente para ampliar y mejorar las habilidades pedagógicas, promover la adaptabilidad a nuevas metodologías educativas y fortalecer las competencias interpersonales del personal.

La formación y capacitación continua son un componente esencial para equipar al personal con las herramientas necesarias para navegar en un entorno educativo en constante evolución. Más allá de la mera transmisión de conocimientos técnicos, estos programas se enfocan en nutrir la creatividad, la capacidad de innovación y la resolución de problemas, habilidades cruciales en la actualidad.

La formación también se dirige hacia aspectos tecnológicos relevantes y la implementación de herramientas innovadoras que respalden el proceso de cambio. Capacitar al personal en el uso efectivo de la tecnología educativa no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje más interactivo y enriquecedor.

Además de abordar aspectos técnicos, la capacitación continua se enfoca en el desarrollo socioemocional del personal. Se promueve la resiliencia, la capacidad de adaptación y el manejo eficaz del estrés, habilidades que son cruciales en un contexto de transformación y cambio constante. Esto asegura que el personal se sienta respaldado y preparado para enfrentar los desafíos que implica el cambio organizacional.

En conjunto, el liderazgo efectivo y el desarrollo continuo de capacidades del personal son elementos fundamentales para forjar una cultura de cambio positiva en la institución educativa. Al proveer programas de formación adaptados y relevantes, se garantiza que todos los miembros del personal estén alineados y comprometidos con el proceso de cambio y desarrollo, construyendo así una base sólida para la evolución educativa y el logro de objetivos institucionales.

## **6. Participación de los docentes y estudiantes**

La participación de docentes y estudiantes representa un pilar fundamental para el éxito de cualquier proceso de cambio en una institución educativa de nivel medio. Esta etapa no solo reconoce, sino que valora y busca estrategias específicas para involucrar a los docentes y fomentar la participación dinámica de los estudiantes en el proceso de cambio y desarrollo organizacional.

Para los docentes, se implementarán iniciativas que no solo informen sobre los cambios propuestos, sino que también los involucren activamente en la planificación y toma de decisiones. Se fomentará la creación de espacios de diálogo, donde se escuchen y consideren las opiniones y experiencias de los docentes. Además, se buscará la identificación de líderes dentro del cuerpo docente, incentivando su participación en la implementación de estrategias y acciones específicas del cambio.

En cuanto a los estudiantes, se establecerán canales efectivos para capturar sus ideas, preocupaciones y visiones sobre el proceso de cambio. Se promoverá la creación de grupos de trabajo o comités estudiantiles que no solo actúen como receptores de información, sino como colaboradores activos en el diseño e implementación de iniciativas que impacten en su entorno educativo. Esto les brindará un sentido de pertenencia y responsabilidad en la mejora de su propio proceso educativo.

Además, se fomentará el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los estudiantes, incentivando su participación en proyectos, debates o actividades que promuevan la toma de decisiones y la responsabilidad social dentro de la comunidad educativa. Esto no solo empodera a los estudiantes, sino que también les brinda la oportunidad de ser agentes de cambio positivo dentro de su entorno escolar.

En suma, la participación de docentes y estudiantes no solo implica informar o recibir información sobre el cambio, sino involucrarlos como actores clave en el diseño, implementación y evaluación de iniciativas. Al fomentar su participación, se fortalece el compromiso y se asegura que las estrategias de cambio estén más alineadas con las necesidades y realidades del entorno educativo.

## **6.1 Estrategias de involucramiento**

El involucramiento efectivo de los docentes es un pilar fundamental para lograr una implementación exitosa del cambio dentro de una institución educativa. En esta fase, se implementarán estrategias estratégicas diseñadas para cultivar un sentido de pertenencia, compromiso y motivación entre los docentes, asegurando así su participación y colaborativa en el proceso de cambio.

Una de las estrategias clave será establecer canales de comunicación abiertos y bidireccionales. Esto implica no solo informar a los docentes sobre los cambios propuestos, sino también escuchar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias. Se crearán espacios regulares, como reuniones, grupos de discusión o encuestas, donde los docentes puedan expresar sus puntos de vista y contribuir con ideas para el proceso de cambio.

Además, se fomentará el reconocimiento y la valoración del trabajo de los docentes. Reconocer públicamente sus esfuerzos, celebrar sus logros y compartir las contribuciones destacadas dentro del proceso de cambio no solo fortalece su motivación, sino que también refuerza su sentido de valoración y pertenencia a la institución.

La capacitación y el desarrollo profesional también serán parte integral de las estrategias de involucramiento. Ofrecer oportunidades de formación adaptadas a las necesidades identificadas por los propios docentes no solo aumenta sus habilidades y competencias, sino que también demuestra un compromiso con su crecimiento profesional y personal.

Además, se promoverá el liderazgo distribuido, incentivando la participación de docentes en grupos de trabajo o comités encargados de implementar aspectos específicos del cambio. Esta cooperación no solo empodera a los docentes, sino que también permite una distribución de responsabilidades y contribuciones significativas al proceso de transformación.

Las estrategias de involucramiento buscan nutrir un ambiente donde los docentes se sientan valorados, escuchados y capacitados para ser agentes de cambio. Al crear un sentido de pertenencia y compromiso, se garantiza su participación activa y colaborativa en la implementación exitosa del cambio organizacional en la institución educativa.

### **6.1.1 Grupos de trabajo y comités**

La creación de grupos de trabajo y comités especializados representa una estrategia clave para impulsar la implementación exitosa del cambio en la institución educativa. Estos grupos actuarán como espacios fundamentales para fomentar la colaboración, la toma de decisiones colectivas y la participación de los docentes en la planificación e implementación de iniciativas específicas relacionadas con el cambio organizacional.

Cada grupo estará enfocado en abordar áreas específicas del cambio, permitiendo así un enfoque detallado y especializado en diferentes aspectos del proceso de transformación. Esta segmentación asegura que los docentes puedan contribuir con su experiencia y conocimiento en áreas donde puedan tener un impacto significativo, generando un sentido de responsabilidad y participación directa en la implementación del cambio.

La diversidad de perspectivas en estos grupos será un elemento enriquecedor, ya que garantizará una representación integral de las voces del personal docente. Esta variedad de puntos de vista permitirá una evaluación más completa de las situaciones, la identificación de desafíos desde múltiples ángulos y la generación de soluciones más innovadoras y efectivas.

Además, se promoverá la transparencia y la comunicación abierta dentro de estos grupos y comités. Se asegurará que los docentes estén informados sobre los avances, desafíos y decisiones tomadas, brindándoles la oportunidad de aportar ideas, plantear preocupaciones y colaborar en la búsqueda de soluciones efectivas.

La formación de estos grupos también permitirá la identificación temprana de posibles obstáculos o resistencias al cambio. Al trabajar en conjunto, los docentes tendrán la oportunidad de anticipar desafíos potenciales y buscar estrategias para abordarlos de manera proactiva, lo que facilitará la implementación exitosa del cambio.

En pocas palabras, la creación de grupos de trabajo y comités especializados no solo potencia la participación de los docentes, sino que también facilita un enfoque sistemático y colaborativo para abordar diferentes aspectos del cambio organizacional, promoviendo así un proceso más integral y efectivo de transformación educativa.

## **6.2 Fomento de la participación estudiantil**

El fomento de la participación de los estudiantes es un elemento esencial para cultivar un entorno educativo dinámico, centrado en el aprendizaje significativo y en constante evolución. Para lograrlo, se implementarán estrategias específicas que busquen no solo involucrar, sino empoderar a los estudiantes en el proceso de cambio.

Se promoverá la creación de espacios formales e informales donde los estudiantes puedan expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones con respecto al cambio organizacional. Estos

espacios pueden incluir asambleas estudiantiles, foros abiertos, encuestas o grupos de discusión, que permitan a los estudiantes sentirse escuchados y valorados en la toma de decisiones que impactan en su experiencia educativa.

Además, se fomentará la inclusión de representantes estudiantiles en comités o grupos de trabajo que aborden aspectos específicos del cambio. Esta participación les brindará la oportunidad de contribuir directamente en la planificación e implementación de iniciativas que afecten su entorno educativo, promoviendo así un sentido de responsabilidad y pertenencia.

La utilización de herramientas y plataformas digitales también será una estrategia efectiva para involucrar a los estudiantes en el proceso de cambio. El uso de redes sociales, plataformas educativas o aplicaciones interactivas no solo facilita la comunicación, sino que también puede ser un espacio donde los estudiantes puedan compartir ideas, colaborar en proyectos y expresar sus opiniones de manera creativa.

Asimismo, se fomentará la celebración y reconocimiento de las contribuciones estudiantiles al proceso de cambio. Hay que destacar públicamente sus aportes, ya sea a través de eventos, premios o reconocimientos, no solo fortalece su motivación, sino que también les brinda un sentido de logro y valoración en la construcción de su propio entorno educativo.

### **6.2.1 Programas extracurriculares y actividades**

La ampliación de la oferta de programas extracurriculares y actividades estudiantiles se presenta como una estrategia altamente efectiva para involucrar y enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes. Estos programas no solo brindarán oportunidades adicionales para participar en actividades más allá del plan de estudios tradicional, sino que también fomentarán la diversificación de intereses y el desarrollo integral de habilidades específicas.

La variedad de opciones ofrecidas permitirá a los estudiantes elegir actividades basadas en sus intereses personales, pasiones y habilidades. Desde clubes deportivos, grupos artísticos, actividades de voluntariado hasta programas de ciencia y tecnología, la diversificación de opciones asegurará una participación comprometida, así como el desarrollo de habilidades no solo académicas, sino también sociales, emocionales y prácticas.

En este sentido, se promoverá activamente la creación y el impulso de clubes y organizaciones estudiantiles. Estos espacios permitirán que los estudiantes se organicen en torno a intereses comunes, proporcionándoles una plataforma donde puedan expresar sus ideas, liderar iniciativas y contribuir activamente al desarrollo y enriquecimiento de la comunidad educativa.

Además, se buscará establecer colaboraciones y alianzas con instituciones externas, profesionales y expertos en diversas áreas para ofrecer programas extracurriculares enriquecedores. Esta interacción con el mundo exterior no solo ampliará las oportunidades de aprendizaje, sino que también enriquecerá la experiencia educativa al conectar el aprendizaje en el aula con la práctica en el mundo real.

El respaldo y apoyo de los docentes y personal educativo serán fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de estos programas extracurriculares. Proporcionar orientación, supervisión y recursos adecuados garantizará que estos programas no solo sean atractivos, sino que también contribuyan significativamente al desarrollo integral de los estudiantes.

La oferta de programas extracurriculares y actividades estudiantiles diversificadas y bien estructuradas no solo enriquecerá la experiencia educativa, sino que también promoverá la participación, el desarrollo de habilidades y el fomento de un sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa.

## 7. Evaluación continua del proceso de cambio

La evaluación continua del proceso de cambio se erige como un pilar fundamental para garantizar la efectividad, eficiencia y alineación de las iniciativas implementadas con los objetivos establecidos. Esta fase, de carácter sistemático y progresivo, se enfocará en la definición precisa de indicadores de éxito y en la recopilación sistemática de retroalimentación proveniente de la comunidad educativa.

En primer lugar, se establecerán indicadores clave de rendimiento que permitan medir el progreso y los resultados del proceso de cambio. Estos indicadores pueden incluir métricas cuantitativas y cualitativas, como tasas de retención estudiantil, mejora en los resultados académicos, niveles de satisfacción del personal docente y estudiantil, entre otros aspectos relevantes. La definición clara y específica de estos indicadores es crucial para asegurar una

evaluación objetiva y precisa del proceso.

Además, se implementarán herramientas de recopilación de datos que faciliten la obtención de información relevante y oportuna. Encuestas, grupos focales, entrevistas estructuradas, análisis de datos cuantitativos y cualitativos serán algunos de los métodos utilizados para recopilar la retroalimentación de manera sistemática y completa. Esta información será analizada de manera rigurosa para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización en el proceso de cambio.

La evaluación no se limitará solo a los resultados finales, sino que se llevará a cabo de manera continua a lo largo de todo el proceso de cambio. Se establecerán hitos y puntos de control periódicos que permitan una revisión y ajuste constante de las estrategias implementadas. Esta flexibilidad y capacidad de adaptación en función de los hallazgos de la evaluación contribuirán a maximizar el impacto y la efectividad del proceso de transformación educativa.

Además, se fomentará la participación de la comunidad educativa en el proceso de evaluación. Involucrar a estudiantes, docentes, personal administrativo y padres en la retroalimentación y análisis de los resultados garantizará una visión holística del proceso, incorporando diferentes perspectivas y necesidades.

## **7.1 Indicadores de éxito**

La definición clara de indicadores de éxito es un aspecto crucial para evaluar y medir el impacto del cambio dentro de una institución educativa de nivel medio. Estos indicadores deben ser meticulosamente seleccionados, garantizando su cuantificabilidad, relevancia y estrecha alineación con los objetivos estratégicos previamente establecidos en las fases iniciales del proceso de cambio.

En primer lugar, los indicadores de éxito deben ser específicos y medibles, permitiendo una evaluación objetiva y concreta del progreso alcanzado. Esto implica identificar aspectos concretos, como tasas de deserción escolar, mejoras en los resultados académicos, niveles de satisfacción del personal y estudiantes, entre otros aspectos clave que reflejen el impacto deseado del cambio.

Además, es esencial que estos indicadores sean relevantes y significativos para la institución educativa, reflejando sus prioridades y valores. Deben estar directamente relacionados con los aspectos que se buscan transformar o mejorar, asegurando así que la evaluación se centre en áreas críticas que impulsen el progreso y la excelencia educativa.

La alineación de estos indicadores con los objetivos estratégicos establecidos en etapas anteriores es fundamental para garantizar coherencia y consistencia en la evaluación del proceso de cambio. Deben reflejar directamente el logro o avance hacia las metas establecidas, permitiendo así una evaluación clara del impacto del cambio en relación con los objetivos previamente trazados.

Además, la selección de estos indicadores debe ser realizada de manera participativa, involucrando a múltiples partes interesadas dentro de la comunidad educativa. La inclusión de estudiantes, docentes, personal administrativo y padres en este proceso garantizará una visión holística y equilibrada, incorporando diferentes perspectivas y asegurando la representatividad de los intereses y necesidades de todos los involucrados.

### **7.1.1 Mejoras en el desempeño académico**

Uno de los indicadores clave para evaluar el impacto del cambio en la institución educativa será el desempeño académico de los estudiantes. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de diversos aspectos, como los resultados de evaluaciones estandarizadas, tasas de graduación, mejoras en los logros educativos y otros indicadores académicos relevantes. Estos datos proporcionarán una visión concreta y cuantificable del impacto directo del cambio en el rendimiento estudiantil.

La evolución positiva y sostenida en estos indicadores académicos será un reflejo claro del éxito de las iniciativas implementadas. La mejora continua en los resultados académicos no solo indicará el progreso de los estudiantes, sino que también validará la efectividad de las estrategias y prácticas educativas introducidas como parte del proceso de cambio.

Además de medir el rendimiento académico, será crucial establecer indicadores que abarquen otros aspectos fundamentales para obtener una visión integral del impacto del cambio en la institución. Por ejemplo, se pueden considerar indicadores relacionados con la cultura organizacional, como la satisfacción y el compromiso del personal docente y administrativo, así como la participación de la comunidad educativa en actividades extracurriculares o eventos institucionales.



La eficiencia operativa también puede ser un indicador relevante para evaluar el impacto del cambio. Analizar la optimización de recursos, la gestión administrativa y la eficacia en los procesos internos brindará una perspectiva más completa sobre cómo el cambio está impactando en la gestión institucional y en la mejora de la calidad educativa.

## **7.2 Retroalimentación de la comunidad educativa**

La retroalimentación continua de la comunidad educativa desempeña un papel fundamental en la evaluación y ajuste de las iniciativas de cambio dentro de la institución. Esta retroalimentación constante no solo proporciona perspectivas valiosas sobre la efectividad de las iniciativas implementadas, sino que también abre canales de comunicación bidireccionales que permiten realizar ajustes y mejoras según sea necesario.

Para obtener esta retroalimentación de manera efectiva, se implementarán diversas estrategias de recopilación de opiniones y percepciones dentro de la comunidad educativa. Estas estrategias pueden incluir encuestas periódicas, reuniones abiertas, grupos de discusión, buzones de sugerencias, plataformas en línea o incluso entrevistas individuales. La diversidad de métodos asegurará la inclusión de diferentes voces y perspectivas dentro de la comunidad educativa.

Es esencial no solo recolectar esta retroalimentación, sino también actuar sobre ella de manera proactiva. Se establecerán procesos claros para analizar y responder a las preocupaciones, sugerencias y comentarios recibidos por parte de los miembros de la comunidad educativa. Esta retroalimentación será utilizada como una guía para realizar ajustes en las estrategias de cambio, adaptando y mejorando continuamente las iniciativas implementadas.

Además, se promoverá una cultura de apertura y transparencia, donde se valore y respete la retroalimentación proporcionada por estudiantes, docentes, personal administrativo, padres y cualquier otro miembro de la comunidad educativa. Esto no solo fortalecerá la confianza y la colaboración dentro de la institución, sino que también incentivará una participación más activa en el proceso de cambio.

La retroalimentación de la comunidad educativa no solo es importante para evaluar la efectividad del cambio, sino que también contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de todos los involucrados en la institución educativa. Esta retroalimentación constante y el ajuste basado en la misma son componentes esenciales para asegurar que las iniciativas de cambio estén

alineadas con las necesidades reales y proporcionen beneficios tangibles a la comunidad educativa en su conjunto.

### **7.2.1 Encuestas y sesiones de retroalimentación**

Se realizarán encuestas periódicas a docentes, estudiantes, padres y personal administrativo para evaluar su percepción sobre el proceso de cambio. Estas encuestas abordarán aspectos específicos, como la efectividad de las estrategias implementadas, la calidad de la comunicación y el nivel de satisfacción general.

Además, se organizarán sesiones regulares de retroalimentación, donde los miembros de la comunidad educativa tendrán la oportunidad de expresar sus opiniones, plantear inquietudes y ofrecer sugerencias para mejorar el proceso de cambio. Estas sesiones serán espacios abiertos y colaborativos que fomentarán la transparencia y fortalecerán la conexión entre la institución educativa y su comunidad.

La evaluación continua del proceso de cambio se apoyará en indicadores de éxito bien definidos y en la retroalimentación constante de la comunidad educativa. Esta retroalimentación proporcionará información valiosa para realizar ajustes en tiempo real, asegurando que el proceso de cambio sea receptivo y adaptativo a medida que avanza.

## **8. Desafíos específicos en el ámbito educativo**

La implementación de cambios en el ámbito educativo presenta desafíos particulares que van desde la posible resistencia al cambio por parte del personal docente hasta la adaptación del modelo a los requisitos pedagógicos. Es fundamental abordar estos desafíos de manera estratégica para asegurar el éxito del proceso de transformación.

Uno de los desafíos principales radica en la resistencia al cambio, una reacción natural que puede surgir cuando se introducen nuevas metodologías o estructuras educativas. Esta resistencia puede provenir de la falta de familiaridad con las nuevas prácticas, el miedo a lo desconocido o la percepción de amenaza a métodos de enseñanza tradicionales. Superar esta resistencia requiere una comunicación clara, inclusiva y constante, así como la creación de espacios para discutir y

comprender los beneficios y razones detrás del cambio.

Otro desafío crucial es garantizar que el cambio propuesto sea compatible con los requisitos pedagógicos y el entorno educativo. Hay que asegurar que las nuevas prácticas sean adecuadas para la diversidad de estilos de aprendizaje, los objetivos curriculares y las necesidades individuales de los estudiantes es esencial. Esto implica una cuidadosa planificación y adaptación de los cambios propuestos para garantizar su efectividad y relevancia en el contexto educativo.

Además, la implementación exitosa del cambio puede verse obstaculizada por limitaciones de recursos, tanto financieros como de infraestructura. La falta de financiamiento adecuado o la insuficiencia de tecnología y recursos educativos pueden ser desafíos significativos que dificulten la implementación efectiva del cambio. Buscar soluciones creativas, establecer alianzas estratégicas y aprovechar al máximo los recursos disponibles son estrategias clave para superar estas limitaciones.

Asimismo, la capacitación y el desarrollo profesional del personal docente para que estén preparados y motivados para abrazar el cambio son desafíos cruciales. Garantizar que el personal tenga las habilidades necesarias y esté comprometido con la implementación del cambio requerirá inversiones significativas en programas de formación continua y apoyo pedagógico.

Abordar estos desafíos específicos en el ámbito educativo implica una combinación de estrategias que van desde la gestión de la resistencia al cambio hasta la adaptación cuidadosa del modelo propuesto a los requisitos pedagógicos y la superación de limitaciones de recursos. Enfrentar estos desafíos de manera estratégica y proactiva es esencial para asegurar el éxito y la efectividad del proceso de cambio educativo.

### **8.1 Resistencia al cambio en el personal docente**

La resistencia al cambio entre el personal docente es un desafío frecuente en el ámbito educativo y puede manifestarse debido a varios motivos. La familiaridad arraigada con las prácticas existentes, el temor a la efectividad de las nuevas estrategias o la preocupación por una posible carga adicional de trabajo suelen ser algunas de las causas principales.

La familiaridad con las prácticas actuales puede generar una resistencia al cambio, ya que los docentes pueden sentirse cómodos con los métodos que han utilizado durante mucho tiempo. Esto puede generar incertidumbre o preocupación sobre cómo las nuevas estrategias afectarán su enseñanza y la respuesta de los estudiantes. La percepción de riesgo o pérdida de control también puede contribuir a esta resistencia.

Además, los docentes pueden sentir temor o escepticismo respecto a la efectividad de las nuevas estrategias pedagógicas. Pueden preocuparse por la falta de evidencia o experiencia previa con estas metodologías y dudar de su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Esta incertidumbre puede generar resistencia y reticencia a cambiar sus métodos de enseñanza.

Otro factor significativo que puede contribuir a la resistencia al cambio es la preocupación por una posible carga adicional de trabajo. Los docentes pueden sentir que la implementación de nuevas estrategias requerirá un esfuerzo adicional en la planificación de clases, la adaptación de materiales educativos y la evaluación de los estudiantes, lo cual puede generar aprensión o resistencia.

### **8.1.1 Estrategias para superar la resistencia**

Para superar la resistencia al cambio entre el personal docente en el ámbito educativo, es fundamental implementar estrategias efectivas que aborden sus preocupaciones y promuevan la aceptación de nuevas prácticas.

- **Comunicación clara y transparente:** Establecer una comunicación abierta y constante es esencial. Explicar claramente los objetivos del cambio, los beneficios para los estudiantes y el motivo detrás de las nuevas estrategias ayuda a disminuir la incertidumbre y a generar confianza.
- **Involucrar al personal docente:** Permitir que los docentes participen activamente en el proceso de cambio puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso. Ofrecerles la oportunidad de expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones y considerarlas en la implementación del cambio es fundamental.

- **Capacitación y apoyo:** Proporcionar capacitación adecuada y apoyo continuo es crucial. Ofrecer programas de desarrollo profesional que ayuden a los docentes a adquirir las habilidades necesarias para implementar las nuevas estrategias con confianza y éxito.
- **Demostración de beneficios:** Mostrar evidencia concreta de cómo las nuevas prácticas pueden mejorar el proceso educativo y el rendimiento de los estudiantes puede ser persuasivo. Compartir casos de éxito y ejemplos concretos puede ayudar a disminuir la resistencia.
- **Abordar preocupaciones específicas:** Identificar y abordar las preocupaciones específicas de los docentes sobre el cambio es clave. Escuchar sus preocupaciones, ofrecer soluciones prácticas y demostrar cómo se abordarán esos problemas puede ayudar a mitigar la resistencia.
- **Fomentar el aprendizaje colaborativo:** Promover el trabajo en equipo y el intercambio de ideas entre el personal docente puede ayudar a crear un ambiente donde se sientan más cómodos experimentando y adoptando nuevas prácticas juntas.
- **Reconocimiento y recompensa:** Reconocer y valorar los esfuerzos de los docentes que se adaptan y adoptan las nuevas prácticas puede ser motivador. Ofrecer incentivos, reconocimientos o recompensas por la adaptación exitosa puede impulsar la aceptación del cambio.
- **Flexibilidad y ajuste:** Permitir cierto grado de flexibilidad en la implementación del cambio puede ser beneficioso. Adaptarse a las necesidades individuales de los docentes y permitirles ajustar las nuevas estrategias según sus contextos específicos puede aumentar su disposición para cambiar.

Al combinar estas estrategias y mantener una comunicación abierta y colaborativa, es posible reducir la resistencia al cambio entre el personal docente y fomentar una transición exitosa hacia nuevas prácticas educativas.

## 8.2 Adaptación del modelo a requisitos pedagógicos


Otro desafío específico radica en la adaptación del modelo de cambio a los requisitos pedagógicos únicos de la institución educativa. Absolutamente, la adaptación del modelo de cambio a los requisitos pedagógicos específicos de una institución educativa es crucial para su efectividad.

- **Análisis de necesidades educativas:** Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades educativas particulares de la institución es el primer paso. Esto implica evaluar el currículo existente, identificar fortalezas y debilidades, así como comprender los estilos de aprendizaje de los estudiantes y las prácticas pedagógicas que mejor funcionan en ese entorno.
- **Personalización del modelo de cambio:** Adaptar el modelo de cambio para que se ajuste a las necesidades identificadas. Esto implica ser flexible en la implementación de nuevas estrategias y prácticas, permitiendo la personalización y la adaptación de las iniciativas para satisfacer las demandas específicas de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general.
- **Colaboración y participación:** Involucrar a los distintos actores educativos en el proceso de adaptación del modelo es esencial. Trabajar en colaboración con los docentes, estudiantes, padres y personal administrativo para entender sus perspectivas y necesidades individuales puede ayudar a ajustar el modelo de cambio de manera más precisa y efectiva.
- **Evaluación continua y retroalimentación:** Implementar un sistema de evaluación continua que permita recopilar retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias adoptadas. Esta retroalimentación puede provenir de diferentes partes interesadas y se puede utilizar para ajustar y mejorar continuamente el modelo, asegurando su alineación con las necesidades pedagógicas específicas.
- **Apoyo y desarrollo profesional:** Proporcionar apoyo continuo y oportunidades de desarrollo profesional para los docentes. Esto les permitirá adquirir habilidades necesarias y familiarizarse con las nuevas prácticas pedagógicas que

mejor se adapten a las necesidades específicas de los estudiantes.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Mantener un enfoque flexible y adaptable para permitir ajustes y cambios según se requiera. Las necesidades pedagógicas pueden evolucionar con el tiempo, por lo que es esencial que el modelo de cambio pueda adaptarse a esos cambios de manera efectiva.

Al abordar estos puntos y ajustar el modelo de cambio para satisfacer las necesidades pedagógicas específicas, se puede mejorar significativamente la efectividad y la aceptación del cambio dentro de la institución educativa de nivel medio.



## 9. Impacto del cambio en la calidad educativa

Evaluar el impacto del cambio en la calidad educativa es fundamental para comprender la efectividad de las iniciativas implementadas. Esta fase se enfocará en medir mejoras concretas en el rendimiento académico y en el desarrollo de competencias en los estudiantes, siendo estos indicadores clave del impacto del cambio.

Para evaluar el impacto en la calidad educativa, se utilizarán indicadores medibles y significativos que reflejen el progreso de los estudiantes. Entre ellos se incluyen:

- **Rendimiento académico:** Se analizarán los resultados de exámenes estandarizados, evaluaciones internas y externas, tasas de aprobación y desempeño académico general para identificar mejoras tangibles en el aprendizaje de los estudiantes.
- **Desarrollo de competencias:** Se evaluará el desarrollo de habilidades clave, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad, la comunicación efectiva y la colaboración. Estas competencias son fundamentales para el éxito académico y profesional de los estudiantes y su desarrollo será un indicador significativo del impacto del cambio.
- **Participación y compromiso:** Se observará la participación de los estudiantes en

actividades extracurriculares, proyectos colaborativos y su compromiso general con el proceso de aprendizaje. Una mayor participación puede indicar un aumento en la motivación y el interés por aprender.

- **Satisfacción de los estudiantes:** Se recopilará la retroalimentación de los estudiantes sobre su experiencia educativa, sus percepciones sobre la calidad de la enseñanza y su satisfacción general. Estos datos proporcionarán información valiosa sobre la efectividad del cambio desde la perspectiva del estudiante.

Es crucial que estos indicadores se evalúen de manera continua y sistemática a lo largo del proceso de cambio. Además, la comparación de datos antes y después de la implementación del cambio puede proporcionar una visión clara de su impacto en la calidad educativa. Al centrarse en estos indicadores clave, será posible medir el verdadero impacto del cambio en la mejora de la calidad educativa y el logro de los objetivos académicos.

### 9.1 Medición de mejoras en el rendimiento académico

La mejora en el rendimiento académico es un indicador central del impacto del cambio en la calidad educativa. La implementación de estrategias específicas debe reflejarse en resultados tangibles, y estas mejoras se pueden medir a través de diversas métricas:

- **Resultados de Evaluaciones Estandarizadas:** Analizar los resultados de evaluaciones estandarizadas para evaluar el avance en las competencias clave. Comparar los datos antes y después del cambio para identificar tendencias y áreas de mejora.
- **Tasas de Graduación:** Evaluar el impacto del cambio en las tasas de graduación. Un aumento en la tasa de graduación puede indicar que las iniciativas implementadas contribuyen positivamente al éxito académico de los estudiantes.
- **Participación en Clases:** Observar la participación de los estudiantes en las clases como un indicador cualitativo. Una mayor participación puede ser un reflejo de la mayor motivación y compromiso con el proceso de aprendizaje.



## 9.2 Desarrollo de competencias en estudiantes

Además de las métricas académicas tradicionales, es esencial evaluar el desarrollo de competencias en los estudiantes. El cambio educativo exitoso no solo se trata de mejorar los resultados de las pruebas, sino también de preparar a los estudiantes con habilidades que les sirvan en su vida futura:

- **Habilidades de Pensamiento Crítico:** Evaluar la capacidad de los estudiantes para analizar información, formular preguntas y tomar decisiones fundamentadas.
- **Habilidades de Comunicación:** Medir la mejora en la expresión oral y escrita de los estudiantes, así como su capacidad para comunicarse de manera efectiva en diferentes contextos.
- **Habilidades de Colaboración:** Evaluar la capacidad de los estudiantes para trabajar de manera colaborativa en proyectos y actividades, fomentando un enfoque más interactivo y participativo en el aprendizaje.
- **Competencia Digital:** Medir el nivel de competencia digital de los estudiantes, asegurándose de que estén preparados para enfrentar los desafíos tecnológicos actuales y futuros.

Estos indicadores proporcionarán una visión integral del impacto del cambio en la calidad educativa, asegurando que las iniciativas no solo se centren en mejorar resultados académicos inmediatos, sino que también preparen a los estudiantes para un futuro más amplio y dinámico.



## 10. Conclusiones y recomendaciones futuras

Al reflexionar sobre los enfoques y modelos de cambio organizacional aplicados a instituciones educativas, es importante resaltar algunas conclusiones clave y ofrecer recomendaciones para futuras implementaciones:

Conclusiones:

- **Diversidad de Enfoques:** Existe una amplia gama de enfoques y modelos para gestionar el cambio en instituciones educativas. Desde los modelos tradicionales

como el de Lewin y Kotter hasta los enfoques contemporáneos como el Cambio Appreciativo y el Cambio Transformativo, cada uno ofrece herramientas valiosas para abordar diferentes aspectos del cambio.

- **Adaptabilidad y Personalización:** No hay un enfoque único que funcione para todas las instituciones educativas. Es crucial adaptar y personalizar estos modelos a las necesidades específicas de cada contexto educativo, considerando la cultura escolar, las necesidades de los estudiantes, el entorno socioeconómico y las capacidades de los docentes.
- **Importancia de la Comunicación:** La comunicación clara y efectiva es fundamental en cada etapa del proceso de cambio. Todos los miembros de la comunidad educativa deben comprender la visión, los objetivos y los beneficios del cambio para lograr una adopción exitosa.

#### **Recomendaciones Futuras:**

- **Involucrar a la Comunidad Educativa:** Fomentar la participación y la colaboración entre docentes, estudiantes, padres y personal administrativo en el proceso de cambio. Esto promueve un sentido de propiedad y compromiso con las nuevas estrategias educativas.
- **Enfoque en el Desarrollo Profesional:** Ofrecer oportunidades continuas de capacitación y desarrollo profesional para los docentes es esencial. Esto les permite adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías educativas, fortaleciendo la implementación exitosa del cambio.
- **Evaluación Continua y Aprendizaje:** Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación constante para medir el impacto del cambio. Aprender de los éxitos y desafíos encontrados ayuda a ajustar y mejorar continuamente las estrategias implementadas.
- **Flexibilidad y Resiliencia:** Reconocer que el cambio puede encontrar resistencia y desafíos inesperados. La capacidad de adaptarse y ajustar los planes en función de las necesidades emergentes es crucial para el éxito a largo plazo.

El cambio organizacional en instituciones educativas es un proceso complejo que requiere una combinación de enfoques, liderazgo efectivo, participación de la comunidad educativa y una mentalidad continua de aprendizaje y mejora. Al abordar el cambio con cuidado, consideración y adaptabilidad, las instituciones pueden avanzar hacia una educación más efectiva, relevante y en sintonía con las necesidades del mundo actual.

### 10.1 Reflexiones sobre el proceso de cambio

La conclusión de este proceso de cambio en la institución educativa de nivel medio proporciona una oportunidad para reflexionar sobre los logros, desafíos y lecciones aprendidas. Algunas consideraciones clave incluyen:

- **Logros Alcanzados:** Destacar los logros específicos obtenidos a lo largo del proceso de cambio. Esto puede incluir mejoras en el rendimiento académico, fortalecimiento de la cultura organizacional, y la participación de la comunidad educativa.
- **Desafíos Superados:** Reconocer y reflexionar sobre los desafíos enfrentados durante la implementación del cambio. Identificar las estrategias que resultaron efectivas para superar la resistencia y abordar obstáculos inesperados.
- **Impacto en la Calidad Educativa:** Evaluar críticamente el impacto del cambio en la calidad educativa, considerando tanto los aspectos académicos como el desarrollo de competencias en los estudiantes.
- **Feedback de la Comunidad Educativa:** Reflexionar sobre la retroalimentación recibida de la comunidad educativa. Considerar cómo estas percepciones pueden informar futuras iteraciones del modelo de cambio.

### 10.2 Sugerencias para futuras iteraciones

La conclusión del proceso de cambio no marca el final, sino una transición hacia futuras iteraciones y mejoras continuas. Algunas recomendaciones para futuras iteraciones incluyen:

- **Evaluación Continua:** Mantener un enfoque en la evaluación continua, recopilando

datos y retroalimentación de manera regular para informar decisiones futuras.

- **Adaptabilidad del Modelo:** Asegurarse de que el modelo de cambio sea lo suficientemente adaptable para evolucionar con las necesidades cambiantes de la institución educativa y la comunidad.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** Continuar invirtiendo en el desarrollo profesional del personal docente y administrativo. Mantenerlos actualizados con las mejores prácticas educativas y tecnologías emergentes.
- **Involucramiento Comunitario:** Fortalecer y expandir las estrategias de involucramiento comunitario. Mantener una comunicación abierta y transparente con los padres, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa.
- **Explorar Innovaciones Educativas:** Estar abierto a explorar nuevas innovaciones educativas. La educación está en constante evolución, y la disposición para adoptar enfoques innovadores puede marcar la diferencia.

En resumen, la conclusión de este proceso de cambio marca un hito, pero también establece el escenario para futuras mejoras y evoluciones. Mantener un enfoque reflexivo y estar abierto a ajustes continuos garantizará que la institución educativa esté preparada para abordar los desafíos educativos en constante cambio.





## 11. Estudio de caso

### 11.1 Contexto

En el contexto actual de la educación, las instituciones enfrentan una serie de desafíos complejos y cambiantes que demandan respuestas innovadoras y adaptativas. Estas instituciones, consideradas puentes cruciales entre la educación primaria y secundaria, juegan un papel fundamental en la formación integral de los estudiantes, no solo proporcionando conocimientos académicos, sino también desarrollando habilidades críticas para su futuro.

La educación se encuentra en una encrucijada, donde la presión por ofrecer una calidad se entrelaza con la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo en constante transformación. Factores como la diversidad estudiantil, las expectativas cambiantes de la sociedad y las innovaciones en pedagogía crean un entorno dinámico que requiere respuestas ágiles y proactivas. La educación y la cultura son claves para forjar y preservar dicha identidad. Identidad y pertenencia que no deben cristalizar en valores abstractos, incapaces de resolver los retos que nos plantea la realidad cotidiana, y donde la educación y la alfabetización es uno de los instrumentos estratégicos de manifestación sensible y práctica de dichos valores frente a la incertidumbre generadas por unos tiempos líquidos (Contreras & Galache, 2019, pp. 21-23).

Además, la influencia de la tecnología, las demandas de habilidades del siglo XXI y la necesidad de fomentar un entorno inclusivo contribuyen a la complejidad única de estas instituciones. Los salones de clase y otros entornos de aprendizaje ahora fomentan el desarrollo del conocimiento, así como nuevas formas de alfabetización mediática, pensamiento crítico, sistemas, habilidades interpersonales y aprendizaje autodirigido como resultado de la conversación actual sobre las habilidades del siglo XXI. (García, et al. 2023) El contexto de la educación, por lo tanto, exige estrategias organizacionales que no solo aborden las necesidades académicas, sino que también consideren el desarrollo integral de los estudiantes y la promoción de una cultura educativa que fomente la creatividad, la adaptabilidad y la participación.

En este escenario, el diseño e implementación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional se convierte en una necesidad apremiante. Este modelo debe ser intrínsecamente sensible a la realidad específica de la institución educativa, reconociendo su papel crucial en la formación de los futuros ciudadanos y líderes. Así, el análisis del contexto no solo se limita a comprender los desafíos, sino también a identificar oportunidades para mejorar la calidad educativa y fortalecer la contribución de la institución al desarrollo integral de sus estudiantes.

## 11.2 Justificación de la necesidad de cambio y desarrollo

La imperiosa necesidad de cambio y desarrollo en las instituciones educativas se fundamenta en la obligación de adaptarse a un entorno educativo en constante evolución. Esta justificación no solo responde a desafíos internos, sino también a la urgencia de preparar a los estudiantes para un futuro que demanda habilidades y competencias cada vez más sofisticadas.

**Evolución de las Necesidades Educativas:** El perfil de los estudiantes y las demandas de la sociedad han experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. La educación debe evolucionar para satisfacer las necesidades cambiantes de una sociedad que valora la creatividad, el pensamiento crítico, la colaboración y la adaptabilidad. La dinámica educativa y la sinergia del aprendizaje han evolucionado, y es importante que nuestro enfoque de evaluación y evaluación refleje esto. (Cruz et al, 2023)

**Tecnología y Globalización:** La revolución tecnológica y la creciente interconexión global imponen la integración de herramientas y métodos educativos que preparen a los estudiantes para un mundo cada vez más digital y globalizado. La institución educativa debe ser un espacio donde se fomente la alfabetización digital y la comprensión intercultural. La tecnología se incorpora intencional y estratégicamente al proceso educativo, según la tecnología pedagógica. Diseñar experiencias de aprendizaje que aprovechen al máximo el potencial de la tecnología para aumentar la comprensión y la memoria del conocimiento es más importante que simplemente utilizar herramientas y aplicaciones tecnológicas en el aula (Román-Mendoza, 2018).

**Competencias del Siglo XXI:** Más allá de la mera transmisión de conocimientos, la educación debe enfocarse en el desarrollo de competencias esenciales para el siglo XXI, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la colaboración. Estas habilidades no solo son vitales para el éxito académico, sino también para el desempeño efectivo en la vida y en el mundo laboral. En un mundo en constante cambio, el aprendizaje activo y el pensamiento crítico tienen un impacto significativo en el desarrollo profesional. Estos enfoques pedagógicos ayudan a las/los estudiantes a adquirir habilidades clave, como la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación. Además, fomentan la autonomía y la confianza en uno mismo al

poner a la persona en el centro de su proceso de aprendizaje. (Vera, 2023)

**Inclusión y Diversidad:** La sociedad contemporánea valora la diversidad en todas sus formas. La institución educativa debe ser un espacio inclusivo que reconozca y celebre la diversidad, proporcionando un entorno educativo en el que todos los estudiantes se sientan representados y apoyados. Los salones de clase y otros entornos de aprendizaje ahora fomentan el desarrollo del conocimiento, así como nuevas formas de alfabetización mediática, pensamiento crítico, sistemas, habilidades interpersonales y aprendizaje autodirigido como resultado de la conversación actual sobre las habilidades del siglo XXI. (García, et al, 2023)

**Retroalimentación y Mejora Continua:** La implementación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional permite la introducción de sistemas de retroalimentación y evaluación continua. Esto no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también promueve una cultura institucional que valora la innovación y el aprendizaje constante. La evaluación docente es uno de los mayores desafíos que los países pertenecientes a la Unión Europea (UE) se han impuesto, con la finalidad de buscar mejoras en el profesorado que incidan en los aprendizajes de los estudiantes. (Gaete, 2021)

En este contexto, la justificación para el cambio y desarrollo en las instituciones educativas no es solo una respuesta a problemas específicos, sino una estrategia proactiva para garantizar que estas cumplan efectivamente con su misión fundamental: formar a los ciudadanos del mañana de manera integral y efectiva.

### 11.3 Diagnóstico de la institución educativa

El diagnóstico de una institución educativa se erige como un pilar fundamental para comprender con profundidad su dinámica, identificar tanto sus fortalezas como debilidades, y distinguir claramente las áreas donde existen oportunidades de mejora. Este proceso analítico y exhaustivo establece los cimientos esenciales para la implementación efectiva de un modelo de cambio y desarrollo organizacional, completamente adaptado a las necesidades y particularidades de la institución en cuestión.

Este análisis integral va más allá de una mera evaluación superficial; implica un estudio detallado

que abarca no solo aspectos académicos, sino también la gestión administrativa, el clima organizacional, la infraestructura, la relación con la comunidad y otros aspectos relevantes que inciden en el desempeño y la calidad educativa.

Al comprender a fondo la realidad institucional, se abren oportunidades para optimizar los recursos disponibles, potenciar las áreas de excelencia y atender de manera estratégica las áreas de mejora. Asimismo, proporciona una base sólida y fundamentada para el diseño e implementación de planes y estrategias que impulsen el crecimiento y la evolución de la institución hacia estándares de calidad más elevados.

El diagnóstico no solo representa un análisis puntual, sino que constituye el inicio de un proceso continuo de seguimiento y revisión, permitiendo ajustes periódicos que aseguren la efectividad y pertinencia de las acciones emprendidas.

El diagnóstico institucional es el punto de partida esencial para una transformación exitosa, una hoja de ruta detallada que orienta el desarrollo integral de la institución educativa, priorizando siempre el cumplimiento de su misión y visión educativa."

#### **11.4 Evaluación del desempeño académico**

La evaluación del desempeño académico constituye un punto de partida esencial para el diagnóstico. Este análisis incluye la revisión detallada de los resultados de exámenes estandarizados, evaluaciones internas, tasas de graduación y otros indicadores clave de rendimiento académico. La comprensión profunda de estos datos proporciona información valiosa sobre el nivel de logro de los estudiantes, identifica áreas de mejora en el plan de estudios y guía la toma de decisiones estratégicas.

- **Evaluación de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un componente crucial del diagnóstico, ya que influye directamente en la efectividad de cualquier iniciativa de cambio. Se examinarán los valores, normas y creencias compartidas dentro de la institución, así como la calidad de las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y personal administrativo. Este análisis cultural permitirá identificar aspectos positivos que



pueden fortalecerse, así como posibles barreras culturales que podrían obstaculizar la implementación del cambio.

– **Identificación de Necesidades Específicas**

El diagnóstico también implica una evaluación detallada de las necesidades específicas de la comunidad educativa. Se llevarán a cabo encuestas, entrevistas y sesiones de retroalimentación con docentes, estudiantes, padres y personal administrativo para comprender sus percepciones, expectativas y preocupaciones. Este enfoque participativo facilitará la identificación de áreas donde se requiere una intervención específica y contribuirá a la construcción de soluciones que respondan a las necesidades reales de la comunidad.

– **Análisis de Recursos y Capacidades**

Además de evaluar el rendimiento y la cultura, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los recursos y capacidades disponibles. Esto incluirá la infraestructura física, las tecnologías educativas, el desarrollo profesional del personal docente y las colaboraciones potenciales con instituciones externas. Un conocimiento profundo de estos recursos permitirá maximizar su eficacia y abordar cualquier limitación que pueda afectar la implementación del cambio.

En conjunto, este proceso de diagnóstico proporcionará una visión integral de la institución educativa, sirviendo como base para el diseño y la implementación de un modelo de cambio y desarrollo organizacional que sea no solo eficiente, sino también adaptado a las necesidades específicas de la comunidad educativa.

## **11.5 Diagnóstico**

El presente trabajo investigativo se justifica en primer lugar, por la necesidad de automatizar los procesos en el Centro de Educación Básica “Ángelus”. Una de las causas por las que se realizó este proyecto es la lentitud de los procesos administrativos.

Los argumentos válidos para la realización de este proyecto son las encuestas, a personal docente y administrativo, entrevistas a expertos y cuestionario a directivos. Con la realización de este proyecto existirá mayor celeridad en el acceso a la información, así como confiabilidad, y respaldo informático.

Luego de haber detectado las falencias y determinar las carencias o necesidades del Centro Educativo, se determinó el análisis, desarrollo e implementación, de un SISTEMA, mediante el cual se automaticen los procesos administrativos, los cuales se realizaban de manera manual, y causaban muchas molestias de tipo organizativo.

De acuerdo con el diagnóstico de los encuestados se presentaron los siguientes resultados obtenidos en la primera parte tomo I

Encuesta dirigida a Directivos y a Docentes el 80 % se encuentra muy de acuerdo, y el 20 % está de acuerdo lo que significa que la propuesta debe ser implementada para obtener los beneficios deseados.

La encuesta al personal administrativo nos demostró que el 77,77 % están muy de acuerdo y el 15,56 % de acuerdo, pero existe un 4,44 % y un 2,22 % que se encuentra en desacuerdo y muy en desacuerdo. Pero en términos generales el mayor porcentaje se encuentra aceptando la propuesta.

Los representantes legales también manifestaron la aceptación de la propuesta, y en las preguntas de la encuesta realizada, así lo demuestra el 80,71 % que están muy de acuerdo y el 18,57 % están de acuerdo y apenas el 0,71 % se mostró indiferente a la propuesta esperando que al implementarse ésta se logre cambiar este último porcentaje.

Los estudiantes en un 82,50 % y en un 17,50 %, mostraron su aceptación estando de muy de acuerdo y de acuerdo con la propuesta.

La satisfacción de la comunidad educativa y de nuestro personal docente, administrativo y de directivos se vería reflejada en el alcance, y satisfacción de los beneficiados. Se accedió a la debida preparación del software, que fue instalado y se encuentra en proceso preliminar de prueba y dar solución de errores que se puedan encontrar.

Logrando el agrado esperado por dicha implementación, por parte de las autoridades, personal administrativo, docentes y en una segunda etapa la de los representantes.

## **11.6 Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo General**

Implementar un sistema de automatización integral en el Centro de Educación Básica “Ángelus” con la finalidad de optimización de los procesos administrativos clave, incluyendo la gestión de datos, archivos, comunicaciones internas y externas, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, la precisión en el manejo de la información y la toma de decisiones tanto en el presente como para futuras operaciones de la institución.

### **Objetivos Específicos**

1. Facilitar el trabajo administrativo, detallando procesos específicos que se automatizarán para la reducción de la carga administrativa, como la generación de informes, la gestión de registros o la comunicación interna.
2. Optimizar la atención a padres y representante, definiendo los aspectos específicos que se mejorarán para brindar un servicio óptimo, como la agilización de trámites, la accesibilidad a la información o la respuesta rápida a consultas.
3. Implementar automatización integral en todas las áreas, enumerando las áreas o departamentos que se verán beneficiados con la automatización y descripción de las mejoras específicas que se espera lograr en cada una de ellas.

## 11.7 Factibilidad de la propuesta

Esta propuesta es factible porque existen las condiciones favorables que posibilitan la solución de los problemas, ya que se cuenta con el apoyo de las autoridades del Centro Educativo y además de la autogestión y autofinanciamiento.

Factores que Respaldan la Factibilidad:

### **Apoyo de Autoridades y Grupos Interesados:**

El compromiso y respaldo de las autoridades escolares, así como de los grupos clave, han sido fundamentales para la viabilidad y éxito de este proyecto de automatización en el Centro Educativo “Ángelus”.

**Autoridades Escolares:** Las autoridades escolares han demostrado un compromiso inequívoco con la modernización de los procesos administrativos mediante la automatización. Han respaldado activamente la propuesta proporcionando recursos financieros, estableciendo directrices claras y brindando apoyo logístico para la implementación.

**Participación de Padres y Representantes:** Los padres y representantes, piezas claves en la comunidad educativa, han mostrado un apoyo significativo a través de su involucramiento en sesiones informativas, donde se ha presentado la propuesta detallada del proyecto. Sus contribuciones han sido valiosas al proporcionar retroalimentación constructiva y expresar su interés en los beneficios potenciales que la automatización podría brindar a la institución y a sus hijos.

**Colaboración del Personal Docente:** El personal docente ha desempeñado un papel fundamental al proporcionar información valiosa sobre las áreas que podrían beneficiarse más de la automatización. Su colaboración ha sido esencial para identificar procesos específicos que podrían mejorarse, lo que ha enriquecido la planificación e implementación del proyecto.

**Compromiso de los Estudiantes:** Aunque en menor medida, los estudiantes han mostrado interés y entusiasmo ante la perspectiva de una administración más eficiente. Su participación ha sido clave al expresar sus necesidades y expectativas, lo que ha ayudado a adaptar el sistema a su experiencia académica.

El apoyo colectivo y la colaboración de estos grupos han sido fundamentales para la viabilidad y el progreso continuo de este proyecto, asegurando una implementación

efectiva y una transición fluida hacia la automatización en el Centro Educativo “Ángelus”.

**Recursos Disponibles:** El Centro Educativo “Ángelus” cuenta con una variedad de recursos que respaldan la implementación exitosa del proyecto de automatización:

**Tecnología y Equipamiento:** Se dispone de una infraestructura tecnológica sólida que incluye computadoras modernas, acceso a internet de alta velocidad y una red interna estable. Además, se han adquirido sistemas de almacenamiento de datos eficientes para respaldar la gestión de información.

**Personal Capacitado:** El personal técnico y administrativo del centro cuenta con habilidades y capacidades relevantes para apoyar la transición hacia la automatización. Además, se ha llevado a cabo una capacitación adicional para garantizar que el personal esté familiarizado y competente en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

**Presupuesto Asignado:** Se ha asignado un presupuesto específico para este proyecto de automatización, con fondos destinados a la adquisición de hardware y software necesario, así como para consultorías especializadas. Este presupuesto ha sido diseñado considerando las necesidades y alcance del proyecto.

**Infraestructura Informática:** La infraestructura informática existente ha sido evaluada y adaptada para albergar el nuevo sistema de automatización. Se han realizado actualizaciones y mejoras en la infraestructura para garantizar su compatibilidad y capacidad para soportar el sistema propuesto.

Estos recursos disponibles proporcionan una base sólida y están siendo gestionados estratégicamente para respaldar la implementación exitosa del proyecto de automatización en el Centro Educativo “Ángelus”.

**Viabilidad Financiera:** El proyecto de automatización en el Centro Educativo “Ángelus” se está financiando a través de una combinación de fuentes:

**Fondos Asignados:** Se han asignado fondos específicos provenientes del presupuesto general del Centro Educativo para respaldar la implementación de este proyecto. Estos fondos se han destinado principalmente a la adquisición

de hardware y software especializado, así como a la capacitación del personal.

**Recursos Propios:** Además de los fondos asignados, el Centro Educativo ha optado por utilizar recursos propios para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proyecto. Esto implica la asignación de una parte de los ingresos generados por la institución para cubrir costos adicionales y posibles expansiones futuras del sistema de automatización.

**Búsqueda de Subvenciones o Ayudas Externas:** Se está explorando la posibilidad de obtener subvenciones o ayudas externas de entidades gubernamentales u organizaciones privadas interesadas en proyectos de modernización educativa. Estas potenciales fuentes de financiamiento podrían complementar los recursos existentes y permitir una expansión más amplia del proyecto.

**Estrategias de Administración Financiera:** Se está llevando a cabo una gestión financiera cuidadosa y transparente para garantizar que los recursos disponibles se utilicen eficientemente y se optimice su rendimiento. Esto implica una supervisión constante del presupuesto asignado y una evaluación periódica de posibles ajustes financieros para adaptarse a las necesidades emergentes.

Estas estrategias de financiamiento diversificadas están permitiendo que el proyecto de automatización se desarrolle de manera sostenible y estable, asegurando un uso eficaz de los recursos financieros disponibles en el Centro Educativo

**Alineación con Políticas o Normativas:** La propuesta de automatización en el Centro Educativo “Ángelus” está alineada con varias políticas y marcos normativos en el ámbito educativo de Ecuador, lo que respalda y fomenta este tipo de iniciativas de modernización:

**Ley Orgánica de Educación Intercultural:** Esta ley, establecida para fortalecer y mejorar la calidad educativa en Ecuador, enfatiza la necesidad de utilizar tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los procesos educativos. La automatización propuesta está alineada con esta política al integrar las TIC en la gestión administrativa para mejorar la eficiencia y la calidad educativa.

**Plan Decenal de Educación:** El Plan Decenal de Educación tiene como objetivo modernizar el sistema educativo y mejorar la gestión institucional. La implementación de tecnologías para automatizar procesos administrativos está en línea con la visión de este plan, ya que busca promover la eficiencia y la innovación en la gestión educativa.

**Estrategia Nacional Digital 2025:** Esta estrategia tiene como objetivo impulsar la transformación digital en diversos sectores, incluyendo la educación. La propuesta de automatización en el Centro Educativo “Ángelus” está en consonancia con esta estrategia al adoptar tecnologías digitales para mejorar la eficiencia y la gestión de la información.

**Plan TIC en Educación:** Este plan promueve el uso estratégico de las TIC en el ámbito educativo. La propuesta de automatización no solo cumple con este plan al utilizar tecnologías para la gestión administrativa, sino que también apoya la capacitación en el uso efectivo de estas herramientas por parte del personal educativo y administrativo.

La alineación de esta propuesta con las políticas y normativas educativas de Ecuador demuestra su coherencia con las estrategias nacionales para modernizar y mejorar la calidad de la educación a través de la implementación de tecnologías en el ámbito educativo.

### **11.8 Ejemplos de Éxito o Buenas Prácticas:**

Existen varios casos de implementación exitosa de sistemas similares de automatización en otras instituciones educativas, los cuales podrían servir como referencias valiosas para el Centro Educativo “Ángelus”:

#### **Instituto Columbia Británica:**

El Instituto Columbia Británica, ubicado en Av. Raúl Clemente Huerta, ciudad de Guayaquil, implementó un sistema de gestión administrativa automatizado que permitió una mejora significativa en la eficiencia y precisión de la gestión de datos. Esta implementación redujo los tiempos de procesamiento de documentos en un 40% y facilitó un acceso más rápido y preciso a la información por parte del personal administrativo.

### **Liceo Los Delfines:**

Liceo Los Delfines reconocido por su enfoque innovador, introdujo un sistema similar de automatización, logrando una mayor interacción entre docentes, padres y estudiantes a través de plataformas en línea. Esto facilitó la comunicación y el seguimiento del progreso académico de los estudiantes, generando un impacto positivo en la participación de los padres en el proceso educativo.

### **Cómo Puede Servir de Referencia:**

Estos ejemplos de implementación exitosa ofrecen lecciones valiosas para el Centro Educativo “Ángelus”. La experiencia y los resultados positivos obtenidos en estas instituciones podrían servir como modelos a seguir:

- Identificar las mejores prácticas adoptadas en estos casos y adaptarlas al contexto específico del Centro Educativo “Ángelus”.
- Aprender de los desafíos enfrentados por estas instituciones y cómo los abordaron para superarlos.
- Utilizar estas experiencias como referencia para establecer expectativas realistas y establecer un plan de implementación efectivo y medible.

Estos ejemplos de éxito proporcionan una visión inspiradora y práctica sobre cómo la implementación de sistemas de automatización puede transformar positivamente la gestión educativa y servir como modelos útiles para el Centro Educativo “Ángelus”.

La aplicación de nuevas tecnologías y sistemas diseñados para el mejor manejo de la información hacen que los resultados sean novedosos y provechosos para sus usuarios.

Para la especialización, este estudio contribuye como experiencia práctica del trabajo gerencial en la base de fortalecer un proceso en marcha que comienza a presentar un declive en su curva de rendimiento, por lo que se hizo necesario fijar nuevos rumbos y dar respuestas concretas que lo lleven a un crecimiento de calidad y eficiencia con el que fue concebido. Además, esta investigación servirá de base a estudios posteriores a otros elementos de la misma carrera o afines.



El Centro de Educación Básica “Ángelus” desea alcanzar la excelencia educativa con visión humanista, científica y social, desarrollando los conocimientos de los estudiantes, tiene como objetivo responder los desafíos y retos del mundo moderno y cambiante, con la revolución tecnológica e informática y de información de la era globalizada, profesionales que se capaciten y contribuya de manera integral a la labor docente con una formación ética, social y cultura.

La congruencia de la mística del trabajo compartido enfocado a priorizar los valores humanos, fortaleciendo la identidad del medio donde aplicamos nuestro radio de acción tomando en consideración la pluriculturalidad, alcanzando la unidad de la diversidad.



## 12 CONCLUSIONES

Desde el análisis de los modelos tradicionales hasta la incursión en enfoques contemporáneos, hemos reconocido la importancia fundamental del liderazgo educativo, la participación de la comunidad y la evaluación continua en el éxito del cambio. Cada tema ha servido como un viaje reflexivo, resaltando la necesidad de adaptación, innovación y compromiso en la implementación efectiva de cambios significativos.

Para ello, resaltamos las siguientes conclusiones:

- La gestión del cambio en entornos educativos es un desafío multifacético que abarca una comprensión integral de diversas teorías y modelos de cambio. La adaptación a las realidades institucionales es crucial para el diseño efectivo de estrategias de transformación.
- El liderazgo efectivo se convierte en el motor principal del cambio. Los directores y equipos directivos deben poseer atributos específicos y desarrollar habilidades dinámicas para liderar con éxito la transición hacia una nueva era educativa.
- La implicación activa y colaborativa de docentes, estudiantes y la comunidad en general es esencial para lograr un cambio sostenible. Estrategias innovadoras y centradas en la participación son fundamentales para el diseño de modelos de cambio efectivos.
- La evaluación constante es una herramienta invaluable para identificar desafíos, como la resistencia al cambio entre el personal docente, y ajustar estrategias en tiempo real para

superar obstáculos.

- El éxito del cambio se mide por mejoras tangibles en el rendimiento académico y en el desarrollo de habilidades de los estudiantes. Estos indicadores son fundamentales para demostrar el impacto positivo en la calidad de la educación.
- Cada experiencia de cambio ofrece lecciones valiosas. La reflexión sobre estas lecciones y la formulación de recomendaciones prácticas son cruciales para optimizar y mejorar futuras implementaciones.
- La inclusión de estudios de caso proporciona ejemplos reales que ilustran la aplicación efectiva de teorías y estrategias, permitiendo una comprensión práctica y profunda del cambio en el contexto educativo.

En estas conclusiones, consolidamos los pilares fundamentales que emergen de esta exploración exhaustiva. Examina cómo el liderazgo dinámico influye en la transformación, la importancia vital de la participación comunitaria, el valor de la evaluación continua y cómo medimos el impacto tangible en la calidad educativa. Además, extraemos lecciones valiosas y recomendaciones prácticas para orientar futuras iteraciones hacia una mejora continua.

Finalmente, exploramos el poder ilustrativo del estudio de caso, un enfoque que da vida a las teorías y estrategias discutidas a lo largo de este libro. Estos casos prácticos nos brindan una visión aplicada y concreta de cómo estas estrategias pueden implementarse y adaptarse a diversos contextos educativos. Estas conclusiones no solo cierran un análisis exhaustivo, sino que también abren puertas hacia un futuro educativo más dinámico, inclusivo y efectivo, donde el cambio se convierte en una herramienta poderosa para la mejora continua.



## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, P. D. (2021). *El cambio y su impacto en las organizaciones*. Obregón: ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades.
- Barrientos-Gutiérrez, I. L.-S. (2019). *Technophilia: A new risk factor for electronic*. Buenos Aires: Revista elsevier.
- Caamal, R. C. (2023). *Modelo de formación continua en competencias digitales docentes basada en entornos virtuales de aprendizaje para maestros de educación básica del Sistema Educativo Adventista de Campeche*. Querétaro.
- Campos, I. A. (2019). *Antecedentes de las gestiones educativas en el desarrollo organizacional*. Piura.
- Cano Alatriza, F. H. (2021). *La gestión del cambio y la adaptación docente a la educación a distancia en tiempos de pandemia: Estudio de casos*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Contreras, S. A., & Galache, M. C. (2019). *Más educación en Europa, Más Europa en la educación. Participación educativa*. Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- Cruz, J. A. (2023). *Evaluación del aprendizaje en ciencias básicas y las habilidades cognitivas de estudiantes universitarios en los países andinos*. Lima: Editorial Mar Caribe de Josefrank Pernalet Lugo.
- Cruz, J. A. (2023). *Retos del aula invertida para la formación universitaria en la Región Austral*. Lima: Mar Caribe.
- Díaz Junco, C. A. (2019). *DíPlan estratégico de desarrollo organizacional basado en Liderazgo Transformacional para promover una eficiente gestión educativa del equipo directivo de la IE "Sara A. Bullón" del distrito de Lambayeque-2012*. Lambayeque.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. A. (2020). *Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020*. . La Habana: Revista Cubana de Educación Superior.
- Figueroa, P. E. (2023). *Adopción e implementación de procesos de aprendizaje mediados por tecnología en instituciones de educación media superior: Caso de estudio Bachillerato Tecnológico de El Grullo*. Querétaro.
- Fundación Premio Nacional de la Calidad. (2020). *Modelo para una Gestión de Excelencia – Empresas Grandes*. Buenos Aires.
- Gaete, M. E. (2021). *Evaluación del desempeño docente: una mirada desde las agencias acreditadoras*. Barcelona: Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado,.
- García, C. J., Cortez, G. H., Nolasco, C. E., Uscachi, H. L., Paucar, L. P., & Ames, C. M. (2023). *Aprendizaje en la era de la tecnología: Las teorías más relevantes del siglo XXI*. Lima:

- Editorial Mar Caribe de Josefrank Pernalete Lugo.
- Gómez, H. H. (2021). *Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia*. Zulia: Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia.
- Larios, E. (2019). *Modelos gerenciales en las prácticas de planificación estratégica integrando la tecnología en la educación, del Instituto de Educación Básica por Cooperativa "Las Piedrecitas", Jornada Nocturna, Salamá, Baja Verapaz*. Guatemala.
- Maldonado, J. A. (2019). *Cambio organizacional*. Tegucigalpa: UNAH.
- Milca, E., & Torres, M. &. (2020). *Adaptación al cambio en tiempo de contingencia sanitaria COVID-19 en el sector comercial*. Ciudad de México: VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones.
- Miranda, L. &. (2021). *Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa*. Quito: Revista EDUCARE.
- Pérez, L. (2023). *Propuesta para el diseño de situaciones de aprendizaje en el contexto de la LOMLOE*. Valladolid.
- Pértile, S. E. (2022). *El impacto de una adecuada gestión de los cambios en organizaciones industriales para la prevención de incidentes*. Buenos Aires: Universidad Siglo 21.
- Román-Mendoza, E. (2018). *Aprender a aprender en la era digital : Tecnopedagogía crítica para la enseñanza del español LE/L2* . New York: Routledge.
- Sánchez, C. (2020). *El uso del aprendizaje transformativo como medio para aprender inglés*. Valladolid.
- Silva González, M. (2021). *Innovación educativa al alcance de todos: método de diseño interactivo de narrativas complejas aplicadas en la educación formal* . Nuevo León: Diss. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Sumba-Bustamante, R. Y.-B.-A.-C. (2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas*. . Jipijapa: Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). .
- Toapanta, K. (2023). *Metodología de marco lógico: Una perspectiva educativa*. Quito: ITQ.
- Vanegas de la Espriella, A. P. (2023). *Diagnóstico del clima organizacional en el Colegio de la Santísima Eucaristía de Bogotá*. Bucaramanga: UNAB.
- Varona, M. F. (2020). *La intervención apreciativa: Un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones para profesores, estudiantes universitarios, consultores y gerentes*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Vera, F. (2023). *Aprendizaje activo y pensamiento crítico: Impulsando el desarrollo estudiantil en una universidad privada chilena*. . Santiago: Transformar.
- Villanueva, R. (2023). *Análisis de los procedimientos administrativos del fondo documental en la etapa de*

*gestión de acuerdo con el enfoque de innovación tecnológica. Estudio de caso en el Colegio Yurusti y la Fundación para el desarrollo académico de la Universidad Nacional (F. Heredia).*





### **Mg. Erika Elizabeth Llerena Choez**

Erika Llerena Choez, Tecnóloga Pedagógico en Informática, Licenciada en Ciencias de la Educación mención Informática, se ha especializado en Formación de Formadores. Ha ejercido como directora Escuela Particular Angellus. Subdirectora de carrera Informática y Sistemas Multimedia Universidad de Guayaquil, Gestora de Personal Académico carrera Informática Universidad de Guayaquil. Doctorando Universidad Nacional del Rosario – Argentina, actualmente Docente de carrera Educación Básica Universidad de Guayaquil.



### **Lc. Dennys Jessenia Galárraga Rodríguez**

Jessenia Galárraga Rodríguez, Licenciada en Ciencias de la Educación mención Sistemas Multimedia, se ha especializado en Formación de Formadores, Educación Inclusiva, Innovación Educativa, Metodologías y estrategias de aula, Competencias digitales docentes. Ha ejercido como Coordinadora Académica en ITESUT, Docente de Nivelación en la Universidad de Guayaquil, Coordinadora y Capacitadora en Aptitud Apcontra. S.A. Es asesora de proyectos de investigación, trabaja como acompañante pedagógico digital bajo servicios prestados.



### **MSc. Richard Vinicio Astudillo Sarmiento**

Richard Astudillo Sarmiento, Tecnólogo Pedagógico en Informática, Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Informática y Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Informática por la Universidad de Guayaquil. Ingeniero en Sistemas con mención en Informática para la Gestión por la Universidad Politécnica Salesiana, Magister en Gerencia Educativa por la Universidad Metropolitana, Magister en Tecnología e Innovación Educativa por la Universidad Tecnológica ECOTEC. Docente de Matemática e Informática Liceo Naval Guayaquil 1998-2017.



### **Mg. Silvia Pineda Mosquera**

Silvia Pineda Mosquera, Profesora de Segunda Enseñanza en Historia y Geografía y Licenciada en Historia y Geografía por la Universidad de Guayaquil, Licenciada en Ciencias de la Educación Básica y Máster en Gerencia y Liderazgo Educativo por la Universidad Técnica Particular de Loja, Doctorando en Humanidades y Artes con mención en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional del Rosario – Argentina. Docente del Ministerio de Educación del Ecuador. Actualmente Docente de carrera Educación Básica Universidad de Guayaquil

ISBN: 978-9942-7177-4-0



9 789942 717740