

IPB
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA DE BARQUISIMETO

Revista
educare
ISSN 2244-7296

Depósito Legal: ppi201002LA3674

Órgano de divulgación de la
Subdirección de Investigación y
Postgrado

doi Crossref ESience Press OPEN ACCESS latindex catálogo 20 DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS LatinREV meliCA CLACSO redalyc.org

PROCESOS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

MANAGERIAL PROCESSES FOR
CHANGE MANAGEMENT IN
EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Autores:

Savier Fernando, Acosta Faneite

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2719-91638>

Universidad del Zulia

Venezuela

Manuel Antonio, Barrios Caballero

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9119-3842>

Universidad Santander

Bucaramanga, Colombia

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

**PROCESOS GERENCIALES
PARA LA GESTIÓN DEL
CAMBIO EN LAS
INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

*MANAGERIAL PROCESSES
FOR CHANGE
MANAGEMENT IN
EDUCATIONAL
INSTITUTIONS*

Resumen

El propósito del estudio fue describir los procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas de Maracaibo, Venezuela. Metodológicamente el estudio utilizó el procedimiento descriptivo, el diseño de campo y no experimental; participaron en la investigación 98 docentes y 24 directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario; los datos se procesaron según los procedimientos de la estadística descriptiva, también se elaboró un baremo para la interpretación del promedio. Los hallazgos señalan que los componentes que intervienen en los procesos gerenciales como la confianza, motivación y adaptación son poco eficientes en las instituciones educativas; además, que los fundamentos que intervienen en los procesos gerenciales el pedagógico, administrativo y social son poco eficientes. Se concluye que los procesos gerenciales no pueden verse como mecanismos de acción unidireccionales, expuestos desde una perspectiva individualista debido a que de esta manera no se desarrolla la gestión del cambio.

Descriptor: Gerencia educativa, procesos gerenciales, gestión del cambio.

Abstract

The purpose of the study was to describe the managerial processes for change management in educational institutions in Maracaibo, Venezuela. Methodologically, the study used a descriptive procedure, field and non-experimental design. The research involved 98 teachers and 24 directors who completed a questionnaire. The data was processed using descriptive statistical procedures, and a scale was developed for interpreting the average. The findings indicate that the components involved in managerial processes such as trust, motivation, and adaptation are inefficient in educational institutions. Additionally, the pedagogical, administrative, and social foundations of managerial processes are also inefficient. The study's conclusion highlights that managerial processes should not be seen as one-way action mechanisms from an individualistic perspective, as this hinders change management.

Descriptors: Educational management, managerial processes, change management.

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savir Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

Introducción

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

Igualmente, Córdor y Remache (2020) señalan que la gerencia es un mecanismo para aplicar los procesos de planificación, organización, control, dirección y evaluación, todo esto teniendo en cuenta las características del personal y considerándose como una pieza más del engranaje institucional. Por su parte, Ospina et al. (2021) expresan que la gerencia educativa es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución educativa con el fin de lograr sus objetivos y metas. Los autores dejan ver las funciones del gerente, sin embargo, es preciso tomar en cuenta, las características personales como las habilidades comunicativas, creatividad, liderazgo, entre otras.

Por su parte, Barrero (2019) señala que los procesos gerenciales son un conjunto de principios que son necesarios que las personas encargadas de dirigir una organización los conozcan para realizar una buena gestión en las instituciones donde laboran; los principios gerenciales son la planificación, organización, control, dirección y evaluación, los cuales son importante para hacer posible una eficiente y eficaz gerencia en las instituciones.

Tomando en consideración lo previamente expuesto, Vega (2020) sostiene que en el proceso de gestión se orienta hacia la administración de los recursos y la regulación del funcionamiento de los sistemas de producción, así como de las instituciones educativas, con el propósito de dar una dirección clara al servicio educativo. En esta línea de pensamiento, Paz (2020) establece que los procesos gerenciales se fundamentan en normativas legales y técnicas que contribuyen a la pedagogía, psicología y didáctica. Además, estos procesos también tienen implicaciones en el currículo y están relacionados con las políticas y planes educativos.

Según Giménez (2016) los procesos gerenciales no se limitan exclusivamente a la

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

administración de las instituciones; también abarcan los aspectos pedagógicos. Al colaborar con los docentes en la coordinación de métodos, estos mismos procesos se transforman en una forma de gestión que opera dentro del aula de clase. En este contexto, los docentes adquieren autonomía para ajustar los lineamientos curriculares a las características específicas del grupo de estudiantes y, basándose en sus capacidades profesionales, desempeñan las tareas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la organización educativa.

Dentro de este argumento, se le atribuye al gerente educativo la responsabilidad de desarrollar habilidades y estrategias que conduzcan al personal docente a hacer frente a los cambios continuos que se gestan en las sociedades y que tienen incidencia en la calidad educativa; de esta manera, se busca propiciar un alto nivel de productividad y eficiencia, los cuales son un factor de gran preponderancia dentro de las instituciones escolares.

Evidenciándose con ello que el desarrollo, perfeccionamiento y actualización constante de las capacidades, destrezas y habilidades para mejorar las funciones por parte del gerente educativo, son un factor determinante para obtener los objetivos y mejorar los esquemas de calidad educativa, mediante los cambios que se propicien con la finalidad de ir adecuando los procesos y preparando a los alumnos para que logren afrontar los desafíos que la sociedad impone.

En este sentido, la gerencia educativa representa una alternativa que posibilita a las instituciones pedagógicas alcanzar resultados óptimos basados en procesos administrativos tales como la organización, planificación, control y evaluación. Todo esto se aborda desde un enfoque centrado en la generación de cambios significativos. Esto resalta la necesidad de que los gerentes enfoquen el potencial de cada comunidad para promover transformaciones dirigidas hacia la evolución y el desarrollo de los sistemas educativos.

Es pertinente indicar, que la gestión del cambio en instituciones educativas es vital ya que permiten mejorar la eficiencia e impulsar la innovación en las organizaciones. Autores como Ospina et al. (2021), Vega (2020) y Borrero (2019) proponen pasos clave para fomentar la gestión del cambio, los cuales son: identificar la necesidad de cambio, el análisis y planificación, la comunicación efectiva, la formación y capacitación, la participación y empoderamiento, la gestión de la resistencia al cambio, la implementación gradual, el monitoreo y evaluación, el reconocimiento y celebración y el aprendizaje continuo. Estos

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

pasos impulsan una adaptación eficaz y sostenible para fomentar el cambio educativo, al mismo tiempo que estimulan la colaboración y la capacidad de respuesta ante los desafíos que puedan surgir. Desde esta perspectiva, la presente investigación se centró en describir los procesos gerenciales destinados a la gestión del cambio en las instituciones educativas de Maracaibo.

Argumentación teórica

Indicadores que actúan en los procesos gerenciales para propiciar el cambio

Para Rodríguez y Pinto (2018) los indicadores que intervienen en los procesos gerenciales para propiciar el cambio involucran a la persona como profesional, por lo que dentro de los elementos de mayor preponderancia menciona la confianza, la motivación y la adaptación.

La confianza: es fundamental para establecer un buen clima organizacional y que se fomente la cooperación entre todo el personal, derribando con ello la competencia desleal que domina actualmente en las organizaciones de elaboración de bienes y servicios (Bermúdez., 2018). Todos los lineamientos y políticas establecidas por la gerencia deben basarse en un ambiente adecuado y en la satisfacción del trabajador; para esto se debe promover la confianza entre el personal y sobre todo entre el docentes y directivos.

Motivación: los encargados de las organizaciones deben brindar los lineamientos gerenciales y promover estrategias para la motivación del personal mediante recompensas y reconocimiento o simplemente tratando de enfocar y conjugar las metas de la organización con las del personal, creando así estímulos para desarrollar una verdadera sinergia que facilite los procesos de cambio (Rodríguez y Pinto., 2018).

Los autores antes citados, expresan que la confianza es un componente fundamental dentro de los procesos gerenciales, por lo que es necesario promover ambientes de seguridad dentro de las instituciones y desarrollar relaciones donde el personal se sienta satisfecho de manera que puedan realizar actividades en conjunto, de forma coordinada, entusiasta y colaborativa; en tal sentido, Acosta (2023) expresan que cuando el personal docente está motivado caminan todos en la misma dirección lo que beneficia el desarrollo de las actividades; en este sentido, la estimulación del individuo es la base para el desarrollo institucional.

Adaptación: esta debe desarrollarse en consonancia con las necesidades existentes en la

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

población; es decir, deben ir evolucionando conforme se transforman las sociedades; por lo tanto, durante la aplicación de los lineamientos gerenciales se requieren de cierta flexibilidad y contar con la participación de todo el personal. En este contexto, Monota y Meleandro (2016) Indican que cada institución educativa debe mantenerse en sintonía con el ritmo evolutivo de la sociedad. En este sentido, los procesos gerenciales tienen como objetivo mantener un entorno laboral favorable, asegurar la satisfacción del personal y fomentar relaciones positivas dentro de la organización.

No obstante, a criterio de Giménez (2016) la gerencia educativa que busca cambios, debe enfocarse en el dinamismo y las constantes transformaciones que se generan socialmente, lo que trasciende a proyectar mecanismos y acciones afianzados en los requerimientos locales, nacionales y mundiales; de esta forma los cambios se traducirán en el elemento que impulse la mejora de las habilidades, lo que permite con la evolución y transformación de los espacios en donde cohabitan las personas, debido a que representan un binomio entre escuela y sociedad.

Conocimientos de los métodos gerenciales para la gestión al cambio

Las demandas sociales y tecnológicas exigen la preparación integral de los ciudadanos para que puedan competir en los mercados científicos y de producción; situación que fuerza la participación y adaptación de las organizaciones a la transformación e innovación. En este sentido, las instituciones educativas, por el dinamismo que tienen son susceptibles a las transformaciones sociales. Razón por la cual los procesos gerenciales adquieren relevante importancia, sobre todo cuando el cambio es el elemento buscado de adaptación y logro. A criterio de Paz (2020) la gestión consiste en dirigir desde proyecciones bien planificadas el destino de toda organización.

Igualmente, Córdor y Remache (2020) expresan que los fundamentos de los procesos gerenciales dentro de las instituciones educativas se agrupan en pedagógicos, administrativos y sociales, los primeros aluden a una relación entre las prácticas educativas con los lineamientos institucionales y el manejo de los recursos didácticos. Los segundos hacen parte de los dictámenes para la organización de los recursos y los procedimientos institucionales. Finalmente, los terceros se refieren al dinamismo que las sociedades les imprimen a los

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

procesos educativos, ya que la educación responde a las demandas sociales.

Fundamento pedagógico: son los lineamientos y políticas instituciones que ejercen influencia en la planificación de la enseñanza y aprendizaje. En tal sentido, Giménez (2016) considera que la gerencia debe estar enfocada en las necesidades educativas de los estudiantes y los objetivos curriculares establecidos en los programas. En este contexto, Viveros y Sánchez (2018) expresa que cuando se alude el fundamento pedagógico de los procesos gerenciales hay que tomar en cuenta las metodologías que emplean los docentes, los contenidos que presenta el currículo y los recursos que tiene la institución educativa.

Cóndor y Remache (2020) plantean que es necesario resaltar que todo proceso gerencial está vinculado y direccionado a mejorar las prácticas educativas en función de alcanzar altos estándares de calidad; por ello, es importante que cuando se dictaminen las políticas gerenciales se tenga en cuenta que existen preconcebidos parámetros pedagógicos que dirigen la enseñanza y aprendizaje, tales como: las metodologías, contenidos y los recursos a utilizar.

Metodologías: son un conjunto de estrategias que manejan los docentes para facilitar los contenidos curriculares a los estudiantes, estos mecanismos deben estar direccionado a la comprensión de la información para el conocimiento; en este sentido, Rodríguez (2014) expresa que las metodologías son secuencias sistemáticas de acciones que permiten desarrollar las competencias requeridas en los estudiantes; igualmente, Acosta y Fuenmayor (2023) plantea que las metodologías se presentan como mecanismo estructurados para el desarrollo del trabajo profesional, en este contexto deben afianzarse en los lineamientos y políticas educativas señaladas por las autoridades educativas. De igual forma, Acosta y Barrios (2023) refieren que el docente debe dotarse de herramientas, recursos y técnicas que faciliten la comprensión de los contenidos, al mismo tiempo debe propiciar la motivación; además, Fuenmayor y Acosta (2015) expresan que los profesores deben utilizar estrategias didácticas que fomenten la adquisición y construcción de conocimiento científico por parte de los educandos.

Contenidos: los contenidos obedecen a toda forma que contempla una serie de información clasificada según las áreas y saber; en este sentido, Monota y Meleandro (2016) expresan que los contenidos académicos se desarrollan en el aula con base a los objetivos que están

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

plasmados en los programas o documentos educativos; por su parte, Ojeda (2022) plantea que los docentes no especifican los contenidos a manejar, ya que estos hacen parte de los lineamientos magisteriales; sin embargo, si selecciona la forma de abordarlos y el orden de presentarlos a los estudiantes.

Bermúdez (2018) argumenta que resulta fundamental que la gerencia establezca directrices para abordar los contenidos curriculares, mientras los profesores se dediquen a utilizar situaciones del entorno para transmitir esos contenidos a los estudiantes. Adicionalmente, es necesario que los docentes se conecten con las circunstancias individuales de los alumnos durante la enseñanza y apliquen la experiencia de los alumnos para promover una mejor comprensión de los contenidos.

Recursos: son todas aquellas herramientas o material didáctico con que cuenta el docente para ejecutar sus clases; en este aspecto, Guacaneme et al. (2016) plantean que es importante la selección acertada y deben prevalecer algunas características que los convierten en idóneos para el proceso enseñanza y aprendizaje; por tanto, deben ser innovadores, dinamizadores y motivadores, de manera que mediante su aplicación el estudiante no se sienta receptor de la información académica sino participante activo.

Por su parte, Vargas (2017) señala que los directivos deben velar que dentro de las instituciones los recursos se utilicen de forma adecuada con la ponderación e importancia que tienen dentro del proceso educativo; mientras que Rodríguez (2018) afirma que la gerencia no solo debe ocuparse de la supervisión para el buen uso de los recursos, sino combinarse para asignarlos adecuadamente y hacer buena distribución de ellos.

Fundamento Administrativo: este viene dado en función de las instituciones educativas desde sus formas de gerencial; por lo tanto, no corresponde a los docentes la direccionalidad de los centros educativos, aunque tenga participación en el momento de tomar decisiones desde la defensa de la autonomía pedagógica y la libertad para ejercer sus funciones educativas (Piña, et al., 2021); cabe destacar, que su participación en los procesos administrativos no es de forma directa.

En este orden de ideas, Barbecho y Gómez (2022) en este enfoque gerencial, se sostiene que resulta crucial establecer políticas institucionales para guiar la dirección de los centros escolares, así como evaluar minuciosamente cada uno de los procesos, tanto pedagógicos

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

como administrativos. Esto se debe a que, al gestionar, los líderes no pueden limitarse únicamente a sus responsabilidades administrativas y a la gestión de recursos. Es esencial que estas actividades se realicen con la mira puesta en el futuro, asegurando la implementación de estrategias que mejoren continuamente la calidad educativa.

Además, es importante destacar que el fundamento administrativo forma parte integral de las políticas y la evolución de los centros educativos. Esto implica orientar la dirección institucional en función de las responsabilidades y el papel que deben asumir cada uno de los agentes educativos como docentes, estudiantes y directivos. Acosta y Barreto-Rodríguez (2023) argumentan que resulta fundamental supervisar tanto el cumplimiento como el desempeño de los diferentes actores dentro del entorno escolar. Además, se subraya la necesidad de asegurar la implementación efectiva de los lineamientos establecidos y de llevar a cabo una evaluación que abarque no solo el rendimiento individual de los docentes, sino también la eficacia global de las políticas implementadas.

Políticas: son estándares o directrices establecidas en beneficio de la organización de las sociedades, independientemente del área de producción. En línea con esto, Navarro et al. (2015) expresan que toda institución necesita implementar normas y reglamentos para asegurar un funcionamiento óptimo en el ámbito educativo. Estas políticas abarcan todos los mecanismos establecidos por la gerencia para garantizar que los procedimientos y actividades dentro de las instituciones estén alineados con las exigencias institucionales.

Asimismo, Navarro (2021) considera que las políticas son los parámetros y procedimientos adoptados para la ejecución de cada una de las actividades que se hacen en la institución; además, representa las normativas por las que deben regirse cada uno de los actores sociales educativos; por su parte, Ornelas (2020) plantean que las políticas deben regir los procesos pedagógicos, siendo esto indicativo de la necesidad de establecer lineamientos para orientar las prácticas docentes, no en sus labores como profesor, sino determinando el vínculo entre el docente, el currículo y el sistema educativo en general.

La evaluación, como señalan Rojas y Mora (2019) implica la medición de la eficacia de cada proceso dentro de una organización, sin importar su naturaleza. En el ámbito de las instituciones educativas, es de suma importancia evaluar tanto las políticas implementadas como la efectividad de los procesos pedagógicos. Por su parte, Córdor y Remache (2020)

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savir Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

plantean que la evolución es una parte inherente de la educación, y su enfoque se basa en una serie de criterios múltiples; sin embargo, estos criterios no pueden ser estandarizados ni rígidos, ya que cada docente debe ser evaluado de acuerdo con las responsabilidades que se les han asignado.

Fundamento social: representa un nivel de convergencia entre la educación y las demandas sociales, de allí que desde la gerencia debe entenderse que las políticas institucionales tienen que estar dirigidas a satisfacer las necesidades sociales; es por ello que Corominas (2014) hacen referencia al fundamento social desde el punto de vista gerencial y sostiene que es necesario la contextualización al momento de establecer las políticas institucionales, la sistematización mediante la participación del colectivo escolar como garantía de los procesos ejecutados y la vinculación de las sociedades con la visión y misión de la institución; además, Maldonado (2017) señala que los procesos gerenciales necesariamente requieren estar relacionados con las exigencias y demandas de las sociedades; por ello, no se pueden establecer lineamientos a espaldas del reconocimiento del entorno donde cohabitan.

Contextualización: surge como mecanismo de información sobre el entorno, siendo esto importante para la gerencia, ya que las comunidades pueden intervenir en el aprendizaje debido a que el entorno del estudiante siempre influye en la forma como ve la realidad y la perspectiva que tiene de su formación; por ello, Bermúdez (2018) señala que es necesario que tanto los gerentes como los docentes se enfoquen en emplear situaciones del entorno para proporcionar los contenidos a los alumnos; asimismo, Acosta (2011) señala se debe empatizar con las situaciones de los estudiantes al momento de la clase y utilizar la experiencia de los escolares para facilitar la comprensión de los contenidos.

Si siguiendo con este orden de ideas, Rodríguez-Sosa y Hernández-Sánchez (2018) resaltan la necesidad de conjugar las experiencias sociales y personales de los estudiantes al momento de proporcionar nueva información, de manera que le otorguen un significado práctico y útil a la nueva información que reciben; En este sentido, Blanco y Acosta (2023) indican que los docentes deben propiciar espacios donde los estudiantes puedan argumentar y expresar con sus propias palabras el significado que atribuyen a los contenidos que se están abordando en las clases.

Sistematización y vinculación: desde la gerencia se deben abrir espacios para que las

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

comunidades se invocaren en el desarrollo administrativos de las instituciones educativas, para que expresen sus demandas, dándoles cierta posición en las instituciones; en palabras de Rodríguez-Sosa y Hernández-Sánchez (2018) se requiere establecer conexiones con las comunidades donde se expongan las políticas implementadas y los objetivos a alcanzar; todo esto representa una ventana para el desarrollo de los centros educativos, ya que al identificarse la misión y visión de la institución la comunidad puede participar, contribuyendo a alcanzar sus objetivos. Igualmente, Expósito y González (2017) señalan que esto también devela la realidad de cada sociedad y, por ende, la de los estudiantes, siendo esto un factor decisivo y fundamental para la gerencia.

Según Peirats et al. (2015) es fundamental que todos los procedimientos institucionales sean evaluados y compartidos de manera que el personal se sienta identificado con los procedimientos y políticas establecidos. Esta idea es respaldada por Expósito y González (2017) quienes explican que la socialización actúa como una ventana que permite aprender de las propias vivencias y de las experiencias de otras personas. En el contexto educativo, esta dinámica representa una manera de adquirir nuevas vivencias que estimulen el aprendizaje y que faciliten la identificación de debilidades en el proceso educativo.

Aspectos metodológicos

La metodología aplicada en el estudio se ajusta al paradigma positivista con enfoque cuantitativo, se asumió un diseño no experimental, transversal y tipificada como descriptiva. De esta manera, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) destacan que el objetivo es comprender el fenómeno de estudio y alcanzar resultados a través de métodos numéricos, en base a la realidad observada. Además, se abordó la situación problemática con el propósito de identificar y describir las particularidades de las dimensiones de las variables involucradas en la investigación.

Al respecto, Palella y Martins (2017) expresan que este tipo de metodologías (descriptivas) se enfocan en descubrir las características de cada uno de los elementos que conforman un fenómeno (personas, comunidades, grupos). También señalan que las investigaciones descriptivas son aquellas que recogen los datos independientemente de cada uno de los aspectos que intervienen en una problemática determinada para establecer cómo se relacionan.

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

Con la descripción se logró identificar los procesos gerenciales para la gestión al cambio en las instituciones educativas de Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. La selección de la muestra fue al azar y se tomaron en consideración diez (10) instituciones educativas del municipio Maracaibo, con características similares.

Durante la fase inicial del estudio, se llevó a cabo una ampliación teórica de las variables de investigación, que en este caso son los procesos gerenciales y la gestión del cambio. Este proceso incluyó la identificación de las unidades educativas que participaron en el estudio, y se estableció una conexión con ellas a través de la observación directa. En la segunda etapa se procedió a la creación de los instrumentos destinados a recopilar la información requerida. Estos instrumentos fueron sometidos a una validación a cargo de siete expertos en los campos educativo y metodológico.

En el tercer momento, se aplicó un instrumento, que fue un cuestionario, que Suárez et al. (2022) indican que es un documento que contienen preguntas que están bien redactadas, estructuradas, secuenciadas y organizadas que tienen la finalidad de recoger respuestas que ofrezcan los datos que se necesitan en el estudio; en este sentido, el cuestionario se aplicó a 98 docentes y 24 gerentes.

En el cuarto momento se realizó el proceso de agrupación de los datos para su posterior análisis, cabe destacar que la información se tabulo mediante el programa office (Excel), determinando las frecuencias y las medias aritméticas; para establecer las categorías según el promedio se construyó un baremo y finalmente, se realizaron las conclusiones.

Tabla 1. *Baremo para la interpretación de los resultados*

Calificaciones	Opciones de respuestas	Valores	Categorías	Intervalos
Valores Negativos	Nunca	1	Ineficiente	1,00 – 1,76
	Casi Nunca	2	Poco eficiente	1,76 – 2,51
Valores positivos	Casi Siempre	3	Eficiente	2,51 – 3,26
	Siempre	4	Muy Eficiente	3,26 – 4.00

Presentación de resultados y discusiones

Una vez recolectada la información que aportaron los docentes y gerentes sobre procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas de Maracaibo; los resultados se muestran en la tabla 2 donde se observa el promedio y las categorías para todos

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savir Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

los indicadores y la dimensión.

Tabla 2. Frecuencias de la Dimensión elementos que intervienen en los procesos gerenciales para propiciar el cambio y sus indicadores.

	Alternativas (%)									
	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Medias	
	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.
Confianza	0,00	0,00	7,05	9,52	46,34	80,95	46,61	9,52	1,60	2,00
Motivación	0,00	0,00	11,11	26,19	51,49	59,52	37,40	14,29	1,74	2,12
Adaptación	0,27	0,00	17,62	4,76	59,08	85,71	23,03	9,52	1,96	1,95
Media	Dimensión por el tipo de población								1,77	2,02
Interpretación	Docentes: Poco Eficiente									
	Directivos: Poco Eficiente									

La tabla 2 exhiben los resultados de la Dimensión “Elementos que intervienen en los procesos gerenciales para propiciar el cambio”, para el indicador “confianza”, se constató que el 80,95% del personal directivo consideran que casi nunca se generan ambientes de confianza dentro de las instituciones, por lo que se desarrollan pocas relaciones donde el personal se sienta seguro; estos resultados se ubicaron con una media de 2,00 en la categoría poco eficiente. De igual manera los docentes con un 46,61% señalaron que esto casi nunca ocurre; los datos de los encuestados se ubicaron una media de 1,60, lo que indica que la confianza se encuentra en la categoría de ineficiente.

Los resultados de este indicador discrepan de lo planteado por Bermúdez (2018) quien afirman que la confianza es un elemento fundamental dentro de los procesos gerenciales, por lo es necesario promover ambientes de seguridad dentro de las instituciones y desarrollar relaciones donde el personal se sienta satisfecho. Del mismo modo, Rodríguez y Pinto (2018) afirman que todo proceso gerencial que asuma una postura de cambio tiene que fomentar la confianza como mecanismo para lograr la colaboración y conseguir las metas propuestas en la institución.

Por su parte, para el indicador “motivación”, se pudo ver que el 59,52% del personal directivos concuerdan que casi nunca el personal se muestra entusiasta y comprometido con las instituciones, no se estimula al docente mediante incentivos y recompensas, se señalan las normas para evaluar el desempeño de los profesores en función de las responsabilidades que ellos tienen; por lo que estos resultados obtuvieron una media de 2,12, y se ubicaron en la

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savir Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

categoría poco eficiente. Asimismo, los docentes con un 51,49% señalaron que esto, casi nunca sucede, por lo que los datos se ubican con una media de 1,74, en la categoría de ineficiente.

Los resultados del estudio para este indicador se observan como una debilidad y está en consonancia con lo que plantea Rodríguez y Pinto (2018) quien señala que la motivación es factor esencial, ya que fomenta el interés de las personas para actuar y caminar proactivamente hacia el logro de los objetivos. En este sentido, Acosta (2023) considera la necesidad de estimular y motivar al personal docente, ya que esto es la base para el desarrollo institucional; razón por la cual, es importante que las instituciones consideren la importancia de la motivación, así como la vía que conlleva a la productividad. Es por ello, que, en un entorno marcado por el cambio, las organizaciones están destinadas a adoptar estrategias y mecanismos que motiven a su personal. Esta situación se hace evidente en las instituciones del municipio Maracaibo.

En referencia al indicador “adaptación”, se pudo ver que el 85,71% de los directivos expresan que casi nunca se fomenta la interacción administración - pedagogía de manera que se adapten los procesos educativos a las políticas institucionales, ubicando estos resultados con una media de 1,95, y en la categoría poco eficiente; por su parte, los docentes con un 59,08% señalaron que casi nunca ocurre; por ello, los datos se ubicaron con una media de 1,96, en la opción poco eficiente. En este sentido, los resultados discrepan de los postulados de Monota y Meleandro (2016) quien expresa que toda organización educativa debe lograr mantener un buen ambiente laboral y satisfacción del personal. Asimismo, Giménez (2016) señala que la gerencia educativa que busca el cambio debe enfocarse en el dinamismo y cambio continuo que genera la sociedad, que van más allá de mecanismos, proyectos y acciones afianzados en demandas locales, nacionales y globales.

Finalmente, la dimensión elementos que intervienen en los procesos gerenciales para propiciar el cambio, se presenta como poco eficiente con una media aritmética de 1.77 que representa a los docentes y una de 2.02 al personal directivo, lo que indica que dentro de las instituciones educativas que se estudiaron no se ha determinado la confianza, la motivación y la adaptación como parte de los procesos gerenciales, evidenciándose una incongruencia con los planteamientos de Rodríguez y Pinto (2018) quienes expresa que la gerencia está llamada a

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

buscar los mecanismos adecuados para la adaptación a los constantes cambios ya que esto permitirá el poder hacer frente a problemáticas que se presenten, adquiriendo de esta forma la capacidad para responder a escenarios difíciles que se puedan llegar a presentar.

Además, Piña et al. (2021) señalan que líderes educativos deben estar comprometidos con el desarrollo personal y el crecimiento organizacional, fomentar el valor personal y social y mejorar las interrelaciones entre las funciones docente, administrativa y de apoyo a la comunidad, de esta manera se realiza una adecuada gestión de aprendizaje.

Tabla 3. Frecuencia para la Dimensión fundamento de los procesos gerenciales para la gestión al cambio

Sub- dimensiones	Indicadores	Alternativas (%)										
		Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca		Medias		
		Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	
Pedagógico	Metodologías	14,91	0,00	37,40	21,43	30,08	76,19	17,62	2,38	2,50	2,19	
	Contenidos	0,81	0,00	13,01	21,43	52,85	78,57	33,33	0,00	2,81	2,21	
	Recursos	0,00	0,00	6,50	7,14	41,46	80,95	52,03	11,90	1,54	1,95	
Administrativo	Políticas	0,00	0,00	15,72	23,81	43,63	54,76	40,65	21,43	1,75	2,02	
	Evaluación	0,00	0,00	4,88	7,14	51,22	73,81	43,90	19,05	1,31	1,88	
Social	Contextualización	0,00	0,00	27,91	9,52	41,19	80,95	30,89	9,52	1,97	2,00	
	Sistematización	0,00	0,00	8,40	21,43	46,88	71,43	44,72	7,14%	1,64	2,14	
	Vinculación	14,91	0,00	29,54	9,52	33,06	73,81	22,49	16,67	2,37	1,93	
Media		Dimensión por tipo de población									1,99	2,04
Interpretación		Docentes: Poco Eficiente										
		Directivos: Poco Eficiente										

La tabla 3 exhibe los resultados de la Dimensión “Fundamento de los procesos gerenciales para la gestión al cambio”, en referencia con la subdimensión “pedagogía” y el indicador “metodologías”, los datos ponen de manifiesto que el 76,19% del personal directivo dicen que casi nunca se emplean metodologías congruentes con los objetivos académicos y los procedimientos concuerdan con las exigencias de la institución; ubicando estos resultados con un promedio de 2,19, en la categoría poco eficiente. Por su parte, los docentes con un 37,40% expresaron que casi siempre esto ocurre; por lo que datos arrojaron una media de 2,50, catalogado el indicador como poco eficiente.

Los resultados discrepan de lo planteado por Rodríguez (2014) quien expresa que el fundamento pedagógico, hace referencia a las metodologías, tanto pedagógicas como administrativas que deben ser congruentes con los objetivos temáticos - académicos y los procedimientos y políticas institucionales; lo que es lo mismo, debe existir una relación

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

convergente entre lo que aplica el docente en el aula y lo que se establece gerencialmente.

También, García y Acosta (2012) indican que las metodologías se presentan como mecanismos estructurados para el desarrollo profesional. En este sentido, es crucial que estén incorporadas en los lineamientos y políticas de formación que las instituciones educativas elaboran. Con respecto, al indicador “contenidos” el 78,57% de los directivos señalan que casi nunca se implementan estrategias para vincular los contenidos académicos con todas las áreas de saber, ni se planifican acciones congruentes con las actividades promovidas institucionalmente, por lo que estos resultados obtuvieron una media de 2,21, el cual fue valorado como poco eficiente. En el caso de los docentes con un 52,85% señalaron que casi nunca esto ocurre y se ubicaron los datos con un promedio de 2,81, en la categoría de eficiente.

Al constatar estos resultados con el estudio de Monota y Meleandro (2016) se identifica una debilidad en las instituciones bajo investigación. Los autores destacan la necesidad de que la gerencia establezca directrices para abordar los contenidos curriculares, mientras que los docentes deben concentrarse en utilizar situaciones del entorno para presentar los contenidos a los estudiantes. Además, es esencial que los profesores se conecten con las circunstancias de los alumnos durante la clase y aprovechen la experiencia de estos últimos para promover la comprensión de los contenidos; en tal sentido, Ojeda (2022) plantea que se debe implementar estrategias para vincular los contenidos académicos con todas las áreas de saber, por lo que es necesario planificar acciones congruentes con las actividades promovidas por los docentes y las instituciones.

Asimismo, el indicador “recursos” correspondiente a la subdimensión pedagogía, el 80,95% del personal directivos expresan que casi nunca se cuenta con los recursos adecuados para implementar las clases, se usan los recursos didácticos en concordancia a las contenidos curriculares, las instituciones proveen al personal los materiales indispensable para la gestión pedagógica y ni se establecen conducciones de supervisión para asegurar el empleo de recursos didácticos en las clases; ubicando estos resultados con una media de 1,95, en la categoría poco eficiente. Por su parte, los docentes con un 52,03% señalaron que nunca ocurre esto, los datos se ubicaron con promedio de 1,54 en la categoría ineficiente.

Respecto a estos resultados se observa una discrepancia entre lo que sucede en las instituciones educativas que se estudiaron y lo señalado por Vargas (2017) quien expresa que

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

el personal directivo debe velar porque dentro de las instituciones los recursos se utilicen de forma adecuada con la ponderación e importancia que tienen dentro del proceso educativo. Del mismo modo, Guacaneme et al. (2016) afirman que la gerencia no solo debe ocuparse de la supervisión para el buen uso de los recursos, sino combinarse para asignarlos adecuadamente y hacer buena distribución de estos. Según la explosión de estos autores se evidencia una debilidad en cuanto a los recursos en las instituciones educativas que se estudiaron.

Por otro lado, para el indicador “políticas”, que corresponde al fundamento administrativo, se observó que el 54,76% del personal directivos dicen que casi nunca las políticas se dirigen a los procesos pedagógicos y ni se establecen lineamientos para orientar las prácticas docentes; se ubicaron estos resultados con una media de 2,02, en la opción poco eficiente; por su parte, los docentes con un 43,63% señalaron que nunca ocurre; los datos se ubicaron con una media aritmética de 1,75, en la categoría ineficiente.

Al respecto de estos resultados, se observa diferencias con lo que expone Navarro (2021) quien señala que las políticas deben regirse a los procesos pedagógicos mediante el establecimiento de lineamientos que orienten las prácticas docentes. Por su parte, Ornelas (2020) argumenta que la política debe orientar el proceso de aprendizaje, señalando la necesidad de lineamientos que orienten la práctica académica, no en el trabajo docente, sino para definir las conexiones entre profesores, el currículo y el sistema educativo.

Con respecto, al indicador “evaluación”, el 73,81% del personal directivos expresaron que casi nunca se evalúa a los a los profesores, ni se recompensan las actividades de responsabilidad de labor del docente; estos resultados tuvieron una media de 1,88, que fue valorado como poco eficiente. Para el caso de los docentes un 43,90% expresaron que nunca ocurre, por lo tanto, el promedio de los datos fue de 1,31, y se categorizó como ineficiente.

En este sentido, se observa una diferencia entre los resultados y las teorías consultadas respecto a este indicador evaluación, ya que como lo señala Córdor y Remache (2020) es necesario dictaminar políticas orientadas a la evaluación continua del personal según sus responsabilidades, diseñando instrumentos adecuados para tal fin y sobre todo las políticas deben enfocarse en establecer programas de recompensa. Igualmente, Rojas y Mora (2019) señalan que con la evaluación se mide la eficacia de cualquier proceso en una organización,

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savir Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

independientemente de su naturaleza; en las instituciones educativas es muy importante evaluar la confianza en la política implementada y los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Seguidamente con el indicador “contextualización”, el 80,95% del personal directivo señalaron que casi nunca emplean situaciones del entorno para proporcionar los contenidos a los estudiantes, empatizan con las situaciones de los alumnos al momento de la clase, utilizan la experiencia de los alumnos para facilitar la comprensión de los contenidos; estos resultados se ubicaron con un promedio de 2,00, en la opción poco eficiente. Por su parte, los docentes con un 41,19% señalaron que casi nunca ocurre, por ello los datos con un promedio de 1,97, se posicionaron en la categoría de poco eficiente.

Respecto a este indicador, existe discrepancia según lo expresado por Rodríguez-Sosa y Hernández-Sánchez (2018) quienes consideran que el entorno del estudiante siempre va a influenciar en la forma como éste ve la realidad y la perspectiva que tiene de su formación. Del mismo modo, Bermúdez (2018) afirma que las políticas institucionales exhortan a los docentes para que se enfoquen en emplear situaciones del entorno y proporcionar los contenidos a los estudiantes; asimismo, se debe empatizar con las situaciones de los estudiantes al momento de la clase y utilizar la experiencia de los educandos para facilitar la comprensión de los contenidos; para que al educando se le haga más fácil entender cualquier situación cuando la pueden relacionar con la vida. Asimismo, Blanco y Acosta (2023) plantean que el docente debe abrir el espacio para que los estudiantes argumenten y expresen con sus propias palabras el sentido que le da a lo que desarrollan en el aula.

Asimismo, para el indicador “sistematización”, el 71,43% del personal directivo expresan que casi nunca en las instituciones se fomenta la participación de los alumnos en las experiencias en clase, se planean actividades para que los estudiantes autoevalúan sus vivencias, se proporcionan libertad a los alumnos para expresar sus opiniones en clase y facilitan en entendimiento de los contenidos; estos resultados con una media 2,14, se ubicaron como poco eficiente. Por su parte, los docentes con un 44,72% señalaron que casi nunca sucede; lo que ubican al indicador con una media de 1,64 en la categoría de ineficiente.

Estos resultados están contrario a lo expresado por Rodríguez-Sosa y Hernández-Sánchez (2018) quienes expone que todo procedimiento institucional debe ser evaluado y socializado de manera que el personal se identifique con los procedimientos y las políticas establecidas,

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

por lo que se es necesario suscitar formas para que cada actor social exponga sus experiencias dentro del contexto educativo, ya que como lo expresa Peirats et al. (2015) la socialización constituye una oportunidad para aprender tanto de nuestras propias vivencias como de las experiencias de quienes nos rodean. En el contexto educativo, esto se traduce en una manera de adquirir nuevas vivencias que estimulan el proceso de aprendizaje y posibilitan la identificación de áreas débiles en la educación; igualmente, Expósito y González (2017) establecen que la socialización favorece la aprehensión de la información expuesta, produciendo un aprendizaje práctico y funcional.

En cuanto al indicador “vinculación”, el 73,81% del personal directivo indican que casi nunca se involucra a las comunidades en los procesos educativos, ni se realizan actividades donde se les otorgan responsabilidades a los padres y representante, ubicando estos los resultados con una media de 1,93, quien es valorado como poco eficiente. Por su parte, los docentes con un 33,06% señalaron que casi nunca sucede; por lo que obtuvieron una media de 2,37 y se ubicaron en la categoría de ineficiente. En este sentido, Expósito y González (2017) expresa que existe necesidad de involucrar a las comunidades en los procesos educativos; además, urgen que a nivel gerencia se establezcan actividades donde se les otorgan responsabilidades a los padres y representantes.

Asimismo, Peirats et al. (2015) expresan la importancia de establecer una conexión sólida entre la institución educativa, los padres, representantes y la sociedad civil. Todos ellos deben involucrarse activamente en lo concerniente a la estructura y operatividad del centro educativo, proporcionando asesoría y respaldo tanto a los estudiantes como a los docentes. Igualmente, Rodríguez-Sosa y Hernández-Sánchez (2018) señalan que la vinculación es una actividad estratégica institucional que promueve la creación de una red entre la comunidad y diferentes sectores de la sociedad la cual facilita el desenvolvimiento de la organización y favorece el aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, se puede indicar que la gestión del cambio en las instituciones educativas representa un proceso fundamental para adaptarse a nuevas circunstancias, mejorar la eficiencia y fomentar la innovación. Para lograr una gestión del cambio exitosa, diversos autores como Ospina et al. (2021), Vega (2020) y Borrero (2019) proponen seguir una serie de pasos clave: en primer lugar, se destaca la importancia de identificar claramente la necesidad

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

de cambio, reconociendo con precisión por qué es imperativo implementar transformaciones en la institución educativa. Una vez establecida esta necesidad, se avanza al análisis y planificación, etapa en la cual se efectúa un minucioso estudio de la situación actual y se determina cómo el cambio propuesto abordará las deficiencias o retos existentes. En este sentido, es fundamental trazar un plan de acción detallado que englobe objetivos, cronograma, recursos necesarios y asignación de responsabilidades.

Asimismo, la comunicación efectiva, constituye un pilar central para el éxito del proceso de cambio. Mantener una comunicación abierta y constante con todas las partes interesadas, como docentes, personal administrativo, estudiantes y padres, resulta esencial. En este contexto, se deben exponer claramente los motivos detrás del cambio, los beneficios esperados y el procedimiento a seguir. También es importante, la formación y capacitación de todas las partes involucradas se erige como un aspecto fundamental. Esto puede abarcar desde la adquisición de competencias en nuevas tecnologías hasta la incorporación de métodos de enseñanza actualizados u otras habilidades pertinentes. Asimismo, la participación y empoderamiento de profesores, personal y estudiantes se vislumbra como un factor potenciador, al involucrarlos en el proceso de cambio y fomentar su sentido de compromiso y pertenencia. Permitir su participación en las decisiones vinculadas al cambio puede generar ideas valiosas y disminuir la resistencia.

También, la gestión proactiva de la resistencia al cambio constituye un elemento crucial. Abordar las inquietudes de las partes interesadas, proporcionar información adicional y demostrar los beneficios del cambio contribuyen a mitigar la resistencia. Optar por una implementación gradual en lugar de cambios abruptos se muestra como una estrategia para lograr una transición más fluida y abordar desafíos a medida que surgen. Asimismo, el monitoreo y evaluación constantes emergen como prácticas esenciales para evaluar la efectividad del cambio, involucrando la recolección de datos, la medición del avance hacia los objetivos y la realización de ajustes según sea necesario. Además, se subraya la importancia de reconocer y celebrar los logros a medida que se alcanzan propósitos y se obtienen resultados positivos derivados del cambio. Por último, se destaca que la gestión del cambio implica un aprendizaje continuo, donde cada implementación exitosa brinda lecciones para perfeccionar futuros cambios; de allí, que para mejorar la gestión del cambio en las instituciones

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

educativas objeto de estudio, es necesario implementar cada uno de los pasos sugeridos por los autores.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados, con el cual se buscó describir los procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas de Maracaibo, estado Zulia, Venezuela, se mencionan las conclusiones: en relación con la dimensión elementos que intervienen en los procesos gerenciales para propiciar el cambio, se concluye que el indicador confianza se muestra como ineficiente, ya que raramente se generan entornos de confianza al interior de las instituciones ni se establecen relaciones que brinden seguridad al personal. En el caso del indicador de motivación también es ineficiente, ya que el personal no demuestra entusiasmo ni compromiso hacia las instituciones. Por último, se observa que el indicador de adaptación presenta una eficiencia limitada, dado que en muy pocas ocasiones se promueve una interacción fluida entre la administración y la pedagogía, lo que conlleva a una falta de adaptación de los procesos educativos a las políticas institucionales.

Por otra parte, para la dimensión fundamento de los procesos gerenciales para la gestión al cambio, en la subdimensión pedagógico y el indicador metodología, los resultados indican que es ineficiente, debido a que casi nunca se emplean metodologías congruentes con los objetivos temáticos académicos y los procedimientos se ajustan a las exigencias institucionales; para el indicador contenidos casi nunca se implementan estrategias para vincular los contenidos académicos con todas las áreas de saber y se planifican pocas acciones congruentes con las actividades promovidas institucionalmente; y finalmente con el indicador recursos, es poco eficiente debido a que casi nunca se cuenta con los recursos adecuados para implementar las clases y la instituciones no suministran al personal los recursos que necesitan para su praxis académica.

Por otro lado, para la subdimensión fundamento administrativo, en el indicador políticas institucionales, se observó que es poco eficiente, debido a que los encuestados afirman que casi nunca las políticas se dirigen a los procesos pedagógicos, ni se establecen lineamientos para orientar las prácticas docentes; con respecto al indicador evaluación, es poco eficiente, según lo expresado por los encuestados ya que casi nunca se evalúa a los profesores dependiendo de las responsabilidades que se les establecen y son pocas las distinciones o

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas *Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero*

méritos que se le dan.

Para la subdimensión fundamento social, los resultados del indicador contextualización indicaron que es poco eficiente, debido a que casi nunca emplean situaciones de entornos para proporcionar los contenidos a los estudiantes, ni utilizan la experiencia de los alumnos para fomentar la comprensión de los contenidos; en cuanto al indicador sistematización, es poco eficiente, debido a que los encuestados dicen que casi nunca dentro de la institución se promueve diferentes experiencias en las clases, para que el alumno participe en la construcción del aprendizaje, ni se hacen actividades para que los estudiantes evalúen sus experiencias, proporcionando libertad a los alumnos para que expresen sus ideas en clase y de esta manera facilitar la asimilación de los contenidos; finalmente para el indicador vinculación, es poco eficiente debido a que casi nunca se involucra a las comunidades en los procesos educativos, ni se realizan actividades donde se les otorgan responsabilidades a los padres y representante.

Finalmente, es necesario señalar que la gestión del cambio en las instituciones educativas se erige como un proceso esencial para adecuarse a las nuevas circunstancias, optimizar la eficiencia y fomentar la innovación. Para llevar a cabo una gestión del cambio fructífera y cambiar la realidad expresada en este estudio se deben seguir una serie de recomendaciones esenciales: en primer lugar, se enfatiza en la importancia de identificar claramente la necesidad de cambio, comprendiendo por qué es necesario transformar la institución educativa. Luego, se procede con el análisis y la planificación, donde se examina la situación actual y se define cómo el cambio abordará los desafíos existentes. La creación de un plan de acción detallado con objetivos, cronograma, recursos y responsabilidades es fundamental. La comunicación efectiva es central para el éxito del proceso de cambio, implicando mantener una comunicación abierta con docentes, personal, estudiantes y padres.

La formación y capacitación de todas las partes involucradas es esencial, así como empoderar a profesores y estudiantes para involucrarlos en el proceso de cambio y reducir la resistencia. La gestión proactiva de la resistencia al cambio es crucial. Abordar las inquietudes de las partes interesadas, brindar información adicional y demostrar los beneficios del cambio ayuda a mitigar la resistencia. La implementación gradual y el monitoreo constante permiten una transición más suave y ajustes en el camino. Reconocer y celebrar los logros es importante, y tener en consideración que la gestión del cambio un aprendizaje continuo.

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

Referencias

- Acosta, S. (2023). Competencias de los profesores de Biología en formación. *Transformación*, 19(1), 41-51. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/4039>
- Acosta, S. (2011). *Estrategias de enseñanza para promover el aprendizaje significativo de la biología en la Universidad del Zulia*. [Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela]. Repositorio de LUZ. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5639317>
- Acosta, S., & Barreto-Rodríguez, A. (2023). Gestión educativa desde la perspectiva epistemológica de la complejidad en la gerencia del siglo XXI. *Delectus*, 6(2), 1-10. <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i2.208>
- Acosta, S., & Barrios, M. (2023). La enseñanza contextualizada para el aprendizaje de las Ciencias Naturales. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(40), 103-126. <https://doi.org/10.46925/rdluz.40.06>
- Acosta, S., & Fuenmayor, A. (2023). Estrategias metodológicas por competencias para la enseñanza de la Biología. *Scientiarium*, (1), 100-122. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/717>
- Blanco, L., y Acosta, S. (2023). La argumentación en los trabajos de investigación: un aporte científico al discurso académico. *Delectus*, 6(1), 29-38. <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i1.205>
- Barbecho, N., y Gómez, C. (2022). La gerencia educativa inclusiva potencia el trabajo docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4355-4377. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2167
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546016/html/>
- Bermúdez, C. (2018). Lógica práctica y lógica teórica en la sistematización de experiencias educativas. *Pedagogía y Saberes*, (48), 141-151. <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/PYS/article/view/7379>
- Cóndor., y Remache, M. (2020). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116-131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Corominas, F. (2014). *Educación hoy: Bases educativas eficaces y metodologías de éxito para los padres de la sociedad actual*. España: Ediciones Palabra, S.A.
- Expósito D., y González, J. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2), 1-6. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=75861>
- Fuenmayor, A., y Acosta, S. (2015). Actitud de los estudiantes del quinto año de bachillerato hacia la investigación científica. *Multiciencias*, 15(4), 444-451. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465011.pdf>

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

- García, M. & Acosta, S. (2012). El desempeño del docente de ecología a nivel universitario. REDHECS, *Revista Electrónica de Humanidades Educación y Comunicación Social*, 37(7), 146-162. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/381>
- Giménez, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias. *Páginas de Educación*, 9(1), 5-15. <https://doi.org/10.22235/pe.v9i1.1164>
- Guacaneme, M., Zambrano, D., y Gómez, M. (2016). Apropiación tecnológica de los profesores: el uso de recursos educativos abiertos. *Educación y educadores*, 19(1), 105-117. <https://doi.org/10.5294/edu.2016.19.1.6>
- Hernández., R, y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Maldonado, C. (2017). Educación compleja: Indisciplinar la sociedad. *Educación y Humanismo*, 19 (33), 234-252. <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2642>
- Monota, M., y Meleandro, M. (2016). Clima de aula y buenas prácticas docentes con adolescentes vulnerables: más allá de los contenidos académicos. *Contextos educativos. Revista de educación*, (19), 55-74. <https://doi.org/10.18172/con.2756>
- Navarro, N. (2021). Evolución histórica de las políticas educativas en Venezuela. *Revista Ciencias De La Educación*, 31(57), 166–180. <https://doi.org/10.54139/revcseduc.v31i57.103>
- Navarro, I., González, C., López, B., y Botella, P. (2015). Aprendizaje de contenidos académicos y desarrollo de competencias profesionales a través de prácticas pedagógicas multidisciplinares y trabajo cooperativo. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 99-117. <https://doi.org/10.6018/rie.33.1.183971>
- Ojeda, N. (2022). *Estrategias, recursos instruccionales y producción de medios (ERIPROM)*. 2da. Edición. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Ornelas, C. (2020). *Política educativa en América Latina: Reformas, resistencia y persistencia*. México: Siglo XXI Editores.
- Ospina, D. A., Burgos, S. B., & Madera, J. A. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187–200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>
- Palella, S., y Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 4ª edición. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)
- Paz, T. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>
- Peirats, J., Gallardo, I., San Martín., A, y Cortés, S. (2015). Los contenidos curriculares digitalizados: Voces y silencios en el ámbito editorial. *Educatio Siglo XXI*, 33(3), 39–62. <https://doi.org/10.6018/j/240801>

Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas
Savier Fernando, Acosta Faneite & Manuel Antonio, Barrios Caballero

- Piña, L., Jiménez, L., Vera, C. y Gamboa, R. (2021). La negociación: Una opción gerencial en las organizaciones educativas. *Económicas CUC*, 42(1), 168-188. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.3>
- Rojas, R., y Mora, J. (2019). Políticas educativas en Venezuela: (2000-2016) una mirada crítica. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 21(32), 155-192. <https://doi.org/10.19053/01227238.9483>
- Rodríguez, A. (2018). *Didáctica general*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Rodríguez, L. (2014). Metodologías de enseñanza para un aprendizaje significativo de la histología. *Revista Digital Universitaria*, 15(11), 1-16 <https://www.ru.tic.unam.mx/handle/123456789/2273>
- Rodríguez-Sosa, J., & Hernández-Sánchez, K. (2018). Problematización de las prácticas docentes y contextualización de la enseñanza. *Propósitos y representaciones*, 6(1), 507-541. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992018000100011
- Rodríguez Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Suárez, I., Varguillas, C., Roncero, C. (2022). *Técnicas e instrumentos de investigación: Diseño y validación desde la perspectiva cuantitativa*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Vargas, G. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 58(1), 68-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s1652-67762017000100011&script=sci_arttext
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Viveros, S., y Sánchez, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1082>