

Diseño del plan de gerencia y gestión del cambio organizacional para mejorar la calidad educativa en la Institución Educativa del municipio de San Pablo (Bolívar)

Carlos Abel Palomino de la Rosa

Asesor

Ronald Joanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

Agradecimientos

A mis familia, y especialmente a Mercedes Patricia por su constante apoyo

Resumen

A partir de los modelos de gestión organizacional, específicamente los relacionados con la gestión del cambio, se diseñó una propuesta metodológica que coadyuve a la actualización de las practicas docentes pedagógicas en el aula de clase, para de esta forma lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar; además, a una mejor calidad educativa y por ende niños y adolescentes más competentes para el mercado laboral y la educación superior. Partiendo de lo anterior, mediante una metodología mixta, se utilizaron herramientas como un cuestionario aplicado a 12 docentes y la técnica grupo focal aplicada a 5 coordinadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró diagnosticar falencias en el enfoque de liderazgo educativo actual, diseñar un modelo de gestión de cambio, delinear lineamientos específicos para su implementación construir un sistema para su evaluación. Por lo tanto, se concluyó que el liderazgo transformacional, junto al Modelo de 8 Etapas de Kotter y La Rueda del Cambio de Goldsmith, se pueden integrar para el diseño de un modelo de gestión de cambio que puede permitir a la unidad educativa en estudio formar una coalición estratégica con orientación transformadora basada en la innovación y la eficacia.

Palabras clave: Modelo organizacional, Gestión del Cambio, Prácticas Docentes, Liderazgo Educativo.

Abstract

Based on organizational management models, specifically those related to change management, a methodological proposal was designed to contribute to the updating of pedagogical teaching practices in the classroom, thus achieving better results in the teaching-learning process of the Technical Agricultural and Commercial Educational Institution (I.E.) of the municipality of San Pablo, department of Bolívar. In addition, it will lead to better educational quality and, consequently, more competent children and adolescents for the labor market and higher education. Based on the above, through a mixed methodology, tools such as a questionnaire applied to 12 teachers and the focus group technique applied to 5 coordinators were used.

According to the results obtained, it was possible to diagnose deficiencies in the current educational leadership approach, design a change management model, outline specific guidelines for its implementation, and build an evaluation system. Therefore, it was concluded that transformational leadership, along with Kotter's 8-Stage Model and Goldsmith's Wheel of Change, can be integrated to design a change management model that can enable the educational unit under study to form a strategic coalition with a transformational orientation based on innovation and effectiveness.

Keywords: Organizational Model, Change Management, Teaching Practices, Educational Leadership.

Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema	10
Justificación	16
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Marco Referencial.....	21
Antecedentes	21
Marco Conceptual	25
Marco Teórico.....	28
Metodología	54
Cronograma de Actividades.....	62
Recursos Necesarios	63
Resultados o Productos Esperados.....	64
Desarrollo.....	64
Diagnóstico de las Falencias del Enfoque de Liderazgo Educativo Actual en la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial, con la Finalidad de la Adopción de un Estilo de Liderazgo Propicio para la Gestión de Cambio	65
Formulación de un Plan de Gerencia de Cambio basado en un Enfoque de Liderazgo que Permita la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la	

Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del Municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar	80
---	----

Lineamientos para la Implementación del Plan de Gerencia de Cambio Formulado para la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar.....	104
---	-----

Construcción de un Sistema de Evaluación de la Efectividad del Plan de Gerencia de Cambio Implementado para la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del Municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar	113
--	-----

Conclusiones y Recomendaciones	138
--------------------------------------	-----

Conclusiones	138
--------------------	-----

Recomendaciones	140
-----------------------	-----

Referencias Bibliográficas	143
----------------------------------	-----

Apéndices.....	147
----------------	-----

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Validadores del Instrumento</i>	60
Tabla 2	<i>Cronograma de Actividades</i>	62
Tabla 3	<i>Recursos Necesarios</i>	63
Tabla 4	<i>Resultados o Productos Esperados</i>	64
Tabla 5	<i>Motivación Inspiradora</i>	65
Tabla 6	<i>Consideración Individual</i>	66
Tabla 7	<i>Estimulación Intelectual</i>	67
Tabla 8	<i>Liderazgo Compartido</i>	68
Tabla 9	<i>Cooperación</i>	69
Tabla 10	<i>Valores Morales</i>	70
Tabla 11	<i>Creativo</i>	71
Tabla 12	<i>Creativo para Mejorar la Productividad</i>	72
Tabla 13	<i>Interactividad</i>	73
Tabla 14.	<i>Resultados Guion de Grupo Focal Aplicado a Coordinadores</i>	
	<i>Académicos</i>	74
Tabla 15.	<i>Resumen Lineamientos Implementación</i>	110
Tabla 16	<i>Procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto</i>	116
Tabla 17	<i>Estructura (RBS) de Desglose de Riesgos del Proyecto</i>	117
Tabla 18	<i>Escala de Probabilidad de Ocurrencia de Riesgos del Proyecto</i>	
	<i>(Propuesta de gestión del cambio)</i>	119
Tabla 19	<i>Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto</i>	120
Tabla 20	<i>Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto</i>	121

Tabla 21 <i>Identificación de Riesgos</i>	122
Tabla 22 <i>Análisis Cualitativo y Planificación de Respuestas de Riesgos</i>	125
Tabla 23 <i>Resumen del Marco de Evaluación</i>	136
Tabla 24 <i>Sostenibilidad del Modelo</i>	137

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Árbol de Problemas.....</i>	14
Figura 2	<i>Árbol de Objetivos.....</i>	16
Figura 3	<i>Constructos Marco Teórico.....</i>	28
Figura 4	<i>Herramientas y Técnicas Utilizadas.....</i>	61
Figura 5	<i>Motivación Inspiradora.....</i>	65
Figura 6	<i>Consideración Individual.....</i>	66
Figura 7	<i>Estimulación Intelectual.....</i>	67
Figura 8	<i>Liderazgo Compartido.....</i>	68
Figura 9	<i>Cooperación.....</i>	69
Figura 10	<i>Valores Morales.....</i>	70
Figura 11	<i>Creativo.....</i>	71
Figura 12	<i>Creativo para Mejorar la Productividad.....</i>	72
Figura 13	<i>Interactividad.....</i>	73

Lista de Apéndices

Apéndice A	<i>Cuestionario Estructurado Dirigido a la Muestra del Personal Docente de la</i>	
	<i>Institución.....</i>	146
Apéndice B	<i>Guion del Grupo Focal Dirigido a los Coordinadores Académicos de la</i>	
	<i>Institución Educativa.....</i>	147

Planteamiento del Problema

En un mundo en constante evolución e incertidumbre, la sinergia en la educación permite aprovechar el trabajo en equipo y la comunicación para el logro académico; al respecto, Chiavenato (2011) indica que cuando se trata de trabajo en equipo, comprende un grupo de individuos que colaboran para lograr un objetivo específico. Más allá de simplemente completar tareas, el trabajo en equipo abarca la unidad y el vínculo compartido entre los involucrados, de allí que un equipo exitoso va más allá de la mera finalización de tareas ya que prospera gracias al respeto mutuo y el reconocimiento de las fortalezas individuales.

Igualmente, los alumnos deben conocer las normas básicas para la comunicación entre ellos, así como con los educadores que los rodean. Un lenguaje claro y preciso, una expresión corporal positiva, el contacto visual, la escucha atenta y la retroalimentación efectiva son algunas de las herramientas esenciales para una comunicación eficaz en las aulas.

De allí, que para lograr una sinergia adecuada para las prácticas docentes, es necesario y de gran relevancia hoy en día un modelo organizacional que permita identificar la necesidad de cambio en la escuela para ayudar a los actores principales a emprender con éxito los proyectos necesarios en la educación.

En este sentido, de acuerdo con la visión de Barroso y Delgado (2007), se trata de un enfoque integral y estratégico diseñado para garantizar que las instituciones educativas puedan adaptarse e implementar eficazmente nuevos procesos, políticas y tecnologías. No es simplemente introducir cambios, sino gestionar el proceso de transición para que sea fluido, sostenible y beneficioso para todos los involucrados: estudiantes, docentes, administradores y la comunidad escolar en general.

Al respecto, los componentes clave del modelo organizacional en la escuela, según Blanchard et al. (2000) son: rol de liderazgo, participación inclusiva, desarrollo profesional, aprendizaje continuo, estrategias de comunicación, trabajo en equipo, monitoreo y evaluación e institucionalización del cambio, lo que puede generar resultados educativos mejorados.

Sin embargo, en Colombia muchas instituciones no tienen un modelo organizacional de gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas, por lo que generalmente presentan diversos síntomas problemáticos que no concuerda con los resultados esperados.

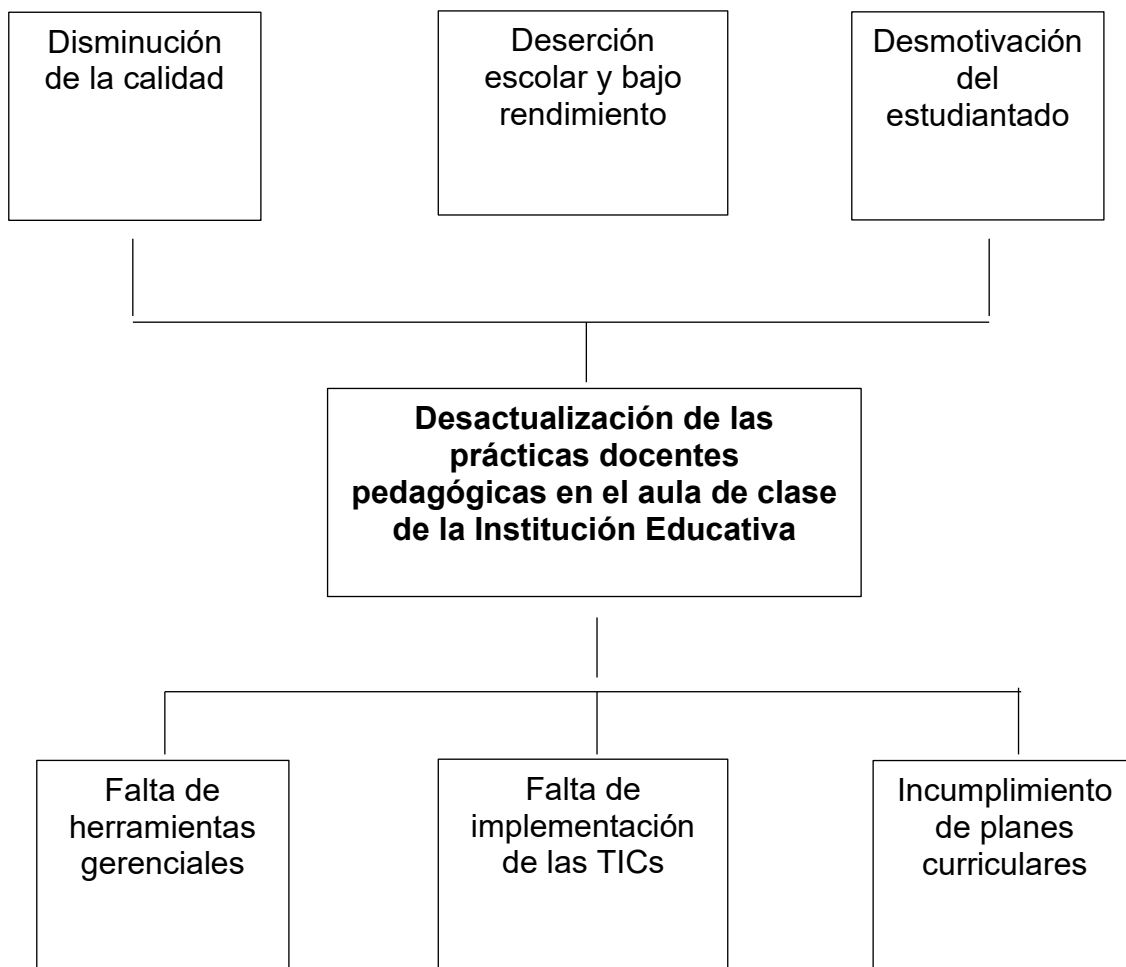
Dentro de este contexto, la Institución Educativa Técnica Agropecuaria y Comercial, sede principal ubicada en el municipio de San Pablo (IETC), departamento de Bolívar, es el centro educativo más importante de este poblado en ofrecer formación educativa para los niveles escolares básica primaria, secundaria y media técnica, actualmente tiene una población de aproximadamente 950 estudiantes, en su mayoría niños y adolescentes que provienen de familias vulnerables en términos socioeconómicos, muchos de ellos proceden de zonas rurales del municipio, donde hacen presencia grupos armados ilegales y la siembra de cultivos ilícitos.

Actualmente, en la IETC se identifica una problemática, acentuada aun más después de la pandemia del Covid19 del año 2020, relacionada con que las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase están desactualizadas, al no estar en su mayoría, acorde a los desarrollos pedagógicos recientes ni al exacerbado adelanto en el uso de las tecnologías de la información (TIC). Esto se evidencia al verificar que, en la planeación de clases, los docentes no están incorporando los lineamientos curriculares vigentes: Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA), las Matrices de Referencia por área y la evaluación por competencias; igualmente, lo manifiestan

los estudiantes al momento de responder la encuesta semestral que se les aplica, donde revelan que la mayoría de docentes no implementan las TICs en las clases recibidas.

Del mismo modo, los síntomas de esta problemática se manifiestan, en primer lugar, en la apatía y desinterés de muchos estudiantes en las clases, en los altos índices de reprobación académica, en la alta tasa de deserción escolar y en los bajos resultados obtenidos por los estudiantes al aplicárseles instrumentos de evaluación externas como las pruebas “Evaluar para Avanzar” y la prueba “Saber 11 del ICFES”.

Ahora bien, al considerar las posibles causas que dieron origen a esta problemática se encuentran la falta de formación y compromiso docente en implementar nuevas prácticas pedagógicas, el escaso dominio de muchos docentes de las TIC, la carencia de conectividad y equipos audiovisuales adecuados en las aulas de clase y por último y no menos importante, la ausencia de un modelo de gestión organizacional adecuado para fomentar la cultura del cambio dentro de la IETAC. De allí, se presenta el siguiente árbol de problemas que ilustra la situación planteada.

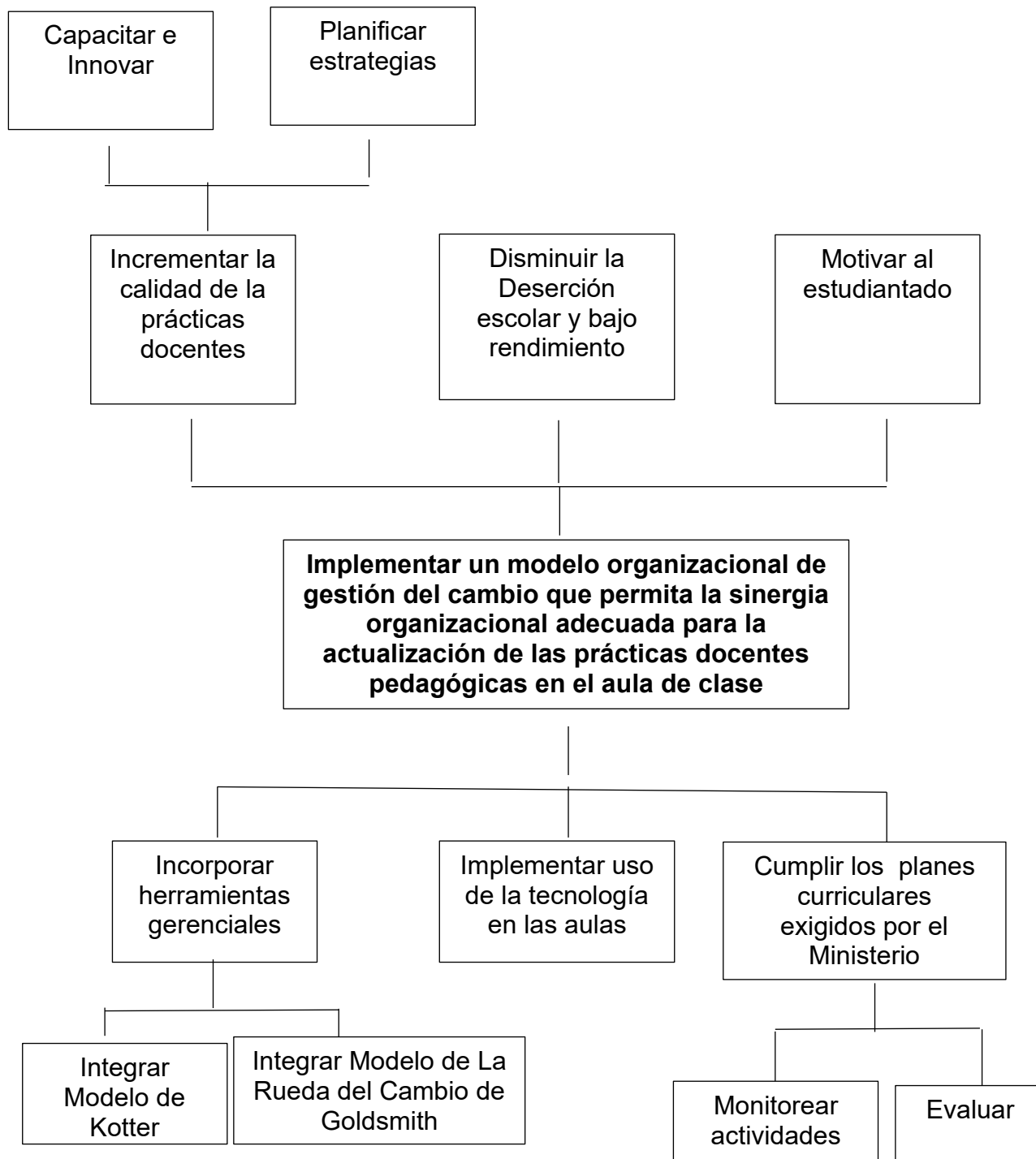
Figura 1*Árbol de Problemas*

Nota. Elaboración a partir del problema encontrado.

Por lo tanto, resulta importante solucionar esta problemática, pues de lo contrario se agudizarían las consecuencias, tales como una educación a niños y adolescentes no pertinente y de baja calidad, lo que limitaría sus posibilidades de acceder a la Universidad y el mercado laboral, aumentando aún más la brecha social existente; por otro lado, al no haber motivación en los estudiantes por su proceso educativo, muchos de ellos estarían en grave riesgo de deserción

escolar, y finalmente podrán caer en manos de grupos armados ilegales o ser captados por negocios ilícitos.

De allí, que una posible solución a la problemática planteada está dada por delinear un modelo organizacional de gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase de la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar, y con ello una mayor calidad educativa; así, la misma constituye el propósito del estudio presente. De allí, se visualiza la siguiente figura que ilustra la solución planteada en un árbol de objetivos.

Figura 2*Árbol de Objetivos**Nota.* Elaborado a partir de los objetivos definidos.

Justificación

En la I.E. desde hace aproximadamente una década se vienen haciendo esfuerzos institucionales para mejorar o actualizar las practicas pedagógicas, ya sea a través de programas del Ministerio de Educación Nacional y la realización de talleres y jornadas pedagógicas con los docentes, programadas por la Secretaría de Educación Departamental y los directivos docentes de la propia I.E.; sin embargo, el problema descrito aún persiste, lográndose solo avances individuales de un número reducido de docentes en relación a actualizar sus prácticas pedagógicas.

De esta manera, estos modestos resultados alcanzados, pese a los esfuerzos realizados por diversos actores institucionales, sugieren la necesidad de crear e implementar un modelo de gestión o gerencia del cambio exitoso que permita lograr un proceso de transformación organizacional al interior de la institución, que a su vez posibilite una sinergia de los diversos actores educativos para lograr la actualización o modernización de las practicas pedagógicas docentes en el aula.

Se propone entonces, desarrollar esta investigación con el propósito de diseñar un proceso exitoso de la gestión del cambio organizacional al interior de la IETC de San Pablo, y que esto permita lograr una significativa mejora en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes mediante la actualización de las prácticas pedagógicas docentes; trayendo como consecuencia, el aumento en sus posibilidades de acceder a mejores oportunidades laborales y educativas en materia de educación superior, y como resultado final de ello, un mejor bienestar y calidad de vida futuro de ellos y de su entorno familiar.

Por otro lado, de no llevarse a cabo esta propuesta de investigación el estado de cosas descrito al interior de la IETC de San Pablo no cambiaría, seguirían las mismas prácticas

docentes pedagógicas en el aula, y con ellas, las mismas consecuencias negativas en materia del desmejoramiento de la calidad educativa, la apatía y desinterés de muchos estudiantes por las clases, aunado al riesgo de deserción escolar de un número importante de ellos.

De esta forma, el desarrollo de la presente investigación resulta relevante ya que una gestión eficaz del cambio es el potencial de mejorar los resultados educativo, así, mediante una planificación y ejecución cuidadosas de los cambios, las escuelas pueden introducir métodos de enseñanza innovadores, tecnología de vanguardia y nuevos planes de estudio que mejoren la experiencia de aprendizaje.

Igualmente, los docentes deben estar a la vanguardia del cambio educativo, y su moral y desarrollo profesional son cruciales para el éxito de cualquier iniciativa de cambio; por lo cual, una gestión eficaz del cambio garantiza que los docentes no solo estén informados sobre los cambios, sino que también reciban apoyo durante todo el proceso.

Del mismo modo, para los estudiantes, cuando el cambio se gestiona eficazmente, puede generar un entorno más atractivo y motivador, lo cual es crucial para fomentar el amor por el aprendizaje y animarlos a participar activamente en su educación, mediante entornos de aprendizaje interactivos y aplicaciones prácticas relevantes.

De la misma manera, el estudio resulta de importancia para el fortalecimiento de las relaciones entre la escuela y la comunidad; de allí, que una gestión eficaz del cambio puede implicar la participación de la comunidad escolar en general, incluyendo a padres, tutores y actores locales. Cuando estos grupos participan en el proceso de cambio, se fortalecen las relaciones y se crea un entorno más propicio para el alumnado.

Finalmente, se espera que este estudio sirva de antecedente para que la universidad u otras instituciones puedan investigar más sobre el tema y surjan otras interrogantes o variables

que permitan tanto una mayor comprensión de la problemática como nuevas soluciones en el marco de los lineamientos del Ministerio de Educación y las normativas educativas imperantes en Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un modelo organizacional de gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar, y con ello una mayor calidad educativa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las falencias del enfoque de liderazgo educativo actual en la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial, con la finalidad de la adopción de un estilo de liderazgo propicio para la gestión de cambio.

Formular un plan de gerencia de cambio basado en un enfoque de liderazgo que permita la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar.

Enunciar los lineamientos para la implementación del plan de gerencia de cambio formulado, para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar.

Plantear un sistema de evaluación inherente a la efectividad del plan de gerencia de cambio diseñado para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar.

Marco Referencial

El marco referencial se estructura a partir de diferentes capítulos centrados en abordar enfoques teóricos, metodológicos e investigaciones previas referidos a los términos centrales del problema de investigación. Es necesario analizar y sintetizar la información disponible respecto al problema de investigación, previamente descrito en la introducción; este proceso, permite construir un marco de referencia con un enfoque propio, para interpretar los resultados de la investigación.

Antecedentes

En el ámbito internacional, Quintero (2021) realizó un estudio en Venezuela sobre liderazgo transformacional en el departamento de control de estudios de la universidad Fermín Toro, basada en un proyecto factible con un diseño de campo. Los datos los recolectó mediante una encuesta aplicada a un grupo de ocho personas. Concluyó, que en dicho departamento se requería formalizar el proceso de planificación, dirección, organización y control de las actividades tomando en cuenta los factores externos e internos inherentes, acordes con el importante rol que cumple en esa institución; consecuentemente, se recomendó implementar una serie de lineamientos estratégicos basadas en el liderazgo transformacional con la finalidad de mejorar la administración en general de sus actividades.

De este modo, se tiene al citado estudio como un aporte valioso para la presente investigación en el sentido de que es necesario emprender un plan estratégico en la empresa considerando la perspectiva de crecimiento y sostenibilidad, para el aseguramiento de los resultados de gestión para una entidad educativa.

Del mismo modo, Cherian (2024) realizó un estudio en Estados Unidos cuyo objetivo general fue estudiar el liderazgo transformacional como una necesidad en el sector educativo;

así, mediante una revisión de alcance, la autora presentó argumentos a favor de la necesidad crítica del liderazgo transformacional en la educación como medio para mejorar la competencia docente, por lo que los hallazgos demuestran que crear un sistema educativo del más alto calibre requiere la consideración de numerosos elementos.

Por lo tanto, concluyó que la capacidad de los docentes como líderes para ejecutar actividades inspiradoras y creativas tiene un impacto significativo en el éxito o el fracaso de las instituciones educativas, ya que al aumentar la dedicación y la comprensión entre todas las partes involucradas en las instituciones educativas para actualizarse y emplear la tecnología, la información y la comunicación en el proceso de enseñanza y aprendizaje, se puede poner en práctica el liderazgo transformacional; consecuentemente, el estudio abordó el liderazgo en círculos educativos, constituyendo un aporte relevante para el trabajo presente.

Otro aporte, es presentado por Guivin (2018), cuyo trabajo se tituló “Diseño de un modelo de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la Universidad Nacional de Jaen – 2017”, se planteó como objetivo la elaboración de un modelo de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la Universidad Nacional de Jaén; de acuerdo con la hipótesis: si se diseña y propone un modelo de liderazgo transformacional entonces se podría mejorar la gestión educativa.

Al respecto, el liderazgo transformacional como base de la propuesta menciona los siguientes principios: Influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y liderazgo Inspiracional, los cuales permitieron desarrollar los siguientes talleres: Taller 01 (Autocontrol), Taller 02 (Desarrollando confianza) y Taller 03 (Confianza de equipo) Como conclusiones, el autor argumenta que tanto el fundamento teórico como significativo

práctico diseñados permitieron mejorar la gestión administrativa y lograr la efectividad de los procesos de gestión educativa en la UNJ- Cajamarca 2017.

En el ámbito nacional, en Nariño Colombia, Bravo y Riascos (2021) desarrollaron el trabajo titulado "Desarrollo de una Experiencia para Fomentar el Aprendizaje con el uso de Trabajo Colaborativo en Wikis, en los Estudiantes del Noveno Grado de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario en el Corregimiento Villanueva, Colón - Nariño, Colombia". El objetivo fue desarrollar experiencias de aprendizaje mediante secuencias didácticas delinear un modelo organizacional de gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas de la institución.

De tal manera, el estudio utilizó observación y cuestionarios como técnicas de recolección de datos. La observación implicó el registro sistemático del comportamiento en entornos convencionales, mientras que los cuestionarios plantearon preguntas para obtener datos precisos en investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Además, se aplicaron pruebas diagnósticas y finales; al respecto, se utilizaron instrumentos como el diario pedagógico para autoevaluación y reflexión, y las wikis para trabajos colaborativos en la plataforma de Moodle. Los resultados indicaron que, el aprendizaje colaborativo en un entorno educativo donde los estudiantes trabajan juntos en grupos más pequeños está estrechamente vinculado con el mejoramiento de la sinergia que surge de un trabajo en equipo de alta calidad y refuerza el impacto del trabajo en equipo en la mejora de la organización de aprendizaje mediante la introducción de cambios innovadores, por lo cual está estrechamente relacionada con el trabajo en curso.

De la misma manera, López (2023), realizó un estudio sobre la implementación de estrategias digitales en organizaciones educativas colombianas. El autor, investigó cómo la

adopción de tecnologías y la transformación digital pueden impulsar gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase; de este modo, utilizando un enfoque mixto que combinó entrevistas cualitativas con análisis cuantitativos; así, la investigación mostró que los planteles que integran tecnologías avanzadas en sus procesos operativos y estrategias de liderazgo transformacional tienen una mayor probabilidad de lograr un crecimiento sostenido.

Este estudio, destacó la relevancia de la digitalización y la necesidad de competencias tecnológicas para la supervivencia y éxito en el ámbito educativo privado; consecuentemente, al tratarse directamente temas como liderazgo transformacional, tecnología y gestión de cambio, representó un trabajo que contribuye con la realización del proyecto actual.

Por último, Álvarez (2024), realizó un trabajo en Bogotá que tuvo como objetivo principal formular estrategia de formación docente para fomentar la empatía en la aplicación del decreto 1421 y la atención educativa de estudiantes con discapacidad en grado noveno del Colegio Tabora Institución Educativa Distrital, mediante el liderazgo transformacional.

Por otra parte, la autora identificó la realidad inicial de los docentes frente a temas relacionados con las prácticas educativas inclusivas, este proceso se realizó con la técnica de la observación participante en el aula y el rastreo documental de antecedentes escolares, gracias al trabajo de investigación teórico se lograron establecer cuatro aspectos fundamentales a trabajar: conocimiento de las necesidades particulares, conexión emocional, comunicación efectiva y por ultimo apoyo o colaboración, a partir de las cuales se realizó el diseño de la estrategia de formación que permitió a los docentes comprender las necesidades y expectativas de los estudiantes y con ello realizar unos ajustes razonables que articulen los procesos con base en un liderazgo transformacional en la institución.

Por lo tanto, el trabajo constituyó un aporte relevante y directo ya que permite una perspectiva en tema tratados en la investigación presente, como lo son: ámbito educativo, liderazgo y transformación colaborativa en las aulas, lo que permite alimenta el marco teórico del estudio.

Marco Conceptual

Análisis FODA

De acuerdo con Chiavenato (2011), comprende el ambiente interno y externo; al respecto, el análisis interno se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, mientras que el análisis externo se centra en identificar las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo.

Crecimiento Organizacional

De acuerdo con Blanchard et al. (2020), es el objetivo deseado de la organización, el resultado de una gestión adecuada de la organización.

Direccionamiento Estratégico

Según Blanchard et al. (2020), significa crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades; es decir, definir con claridad un propósito organizacional.

Liderazgo Autoritario

Los estilos de liderazgo autoritario, de acuerdo con Marcano (2015), brindan a un líder la capacidad de establecer expectativas y definir resultados de manera rigurosa. Asimismo, el liderazgo autoritario es particularmente relevante cuando los miembros del equipo necesitan orientaciones claras.

Liderazgo Liberal

Suele asumir, según McKinsey y Company (2011) un papel pasivo y ceder el poder a su grupo, lo que le impide juzgar las contribuciones de sus integrantes.

Liderazgo Democrático

Se caracteriza por dar prioridad según Marcano (2015) a la participación de la comunidad, permitiendo que el grupo decida la política a seguir y tome diversas decisiones en función de las opiniones de sus miembros. De este modo, el ambiente de trabajo se mantiene estable y seguro, incluso en ausencia del líder.

Liderazgo Participativo

Aunque el líder suele tener la palabra final en las decisiones, Chiavenato (2011) observa que alcanzar un consenso entre los integrantes puede, sin embargo, resultar un proceso prolongado en caso de desacuerdos.

Liderazgo Delegativo

Puede resultar efectivo si esos miembros son competentes, McKinsey y Company (2011) señala que asumen responsabilidades y prefieren trabajar de manera individual. No obstante, es importante tener en cuenta que los desacuerdos entre los integrantes pueden provocar divisiones y conflictos en el grupo, lo que a su vez puede disminuir la motivación y la moral del equipo.

Liderazgo Directivo

Este estilo se caracteriza desde la visión de Schwartz (2018) por la decisión del líder de no solicitar la opinión de sus subordinados, proporcionando en su lugar instrucciones detalladas sobre cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea.

Liderazgo Transaccional

Los estilos de liderazgo transaccional se basan en "transacciones" entre un líder y sus seguidores, en donde se llevan a cabo según Gibson (2017) intercambios que pueden incluir recompensas, castigos y otros tipos de compensaciones para lograr los objetivos del trabajo, por lo que se centra más en la eficiencia de seguir rutinas y procedimientos establecidos.

Liderazgo Transformacional

Según la visión de Bolívar y Castro (2014) "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo, permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión.

Lineamientos Curriculares

De acuerdo con Johnson (2020), son las directrices clave necesarias para impartir una formación estandarizada en la escuela.

Misión y Visión

Según Johnson (2020), la misión es una declaración que describe el propósito fundamental de la organización y lo que pretende lograr a largo plazo; la visión, por otro lado, es una declaración que describe la aspiración futura de la empresa y la dirección en la que se dirige.

Modelo Organizacional

Según Chiavenato (2011), se refiere a la estructura o marco que define el funcionamiento de una organización, así, describe los roles, las relaciones y los procesos dentro de la empresa.

Planificación Estratégica

Según Porter (2017), implica el análisis del entorno interno y externo, la formulación de estrategias, la implementación de estas y el control estratégico.

Prácticas Docentes

De acuerdo con Barroso y Delgado (2007), se refiere a un enfoque de enseñanza flexible y abierto donde los instructores guían a los estudiantes a través del trabajo creativo, permitiéndoles tomar decisiones independientes y participar activamente en aprendizaje.

4.3. Marco Teórico

En la sucesiva sección, se presentan los principales constructos utilizados en la investigación, los cuales se resumen en la siguiente figura.

Figura 3

Constructos Marco Teórico



Nota. Elaborado a partir de los conceptos más relevantes investigados.

Gestión del Cambio

Fundamentos. La gestión del cambio o cambio organizacional es un concepto amplio que incluye desde modificaciones simples en la tecnología hasta transformaciones profundas y radicales en la cultura de una organización. Para gestionar estos procesos de cambio, la gerencia debe contar con enfoques y métodos creativos que le permitan adaptarse a las necesidades en constante evolución del entorno.

Por otro lado, según la visión de Covey (1998), la gerencia se presenta como una disciplina dedicada a explorar las diversas formas de gestión en las organizaciones humanas. Su enfoque radica en el desarrollo y la profundización de metodologías relacionadas con la gestión y el liderazgo organizacional. En contraste, Ospina et al. (2017) opina que la cultura organizacional se refiere a aquellas acciones informales que validan el comportamiento de los integrantes de una organización. Este aspecto informal crea una distancia respecto a los procedimientos oficiales establecidos en reglamentos, políticas, manuales o directrices de gestión.

En este contexto, el cambio organizacional según Chávez y Cardona (2019) se refiere al conjunto de transformaciones que conducen a un nuevo comportamiento dentro de la organización. Estas transformaciones tienen el potencial de generar un impacto significativo tanto en la entidad misma como en su entorno. Los cambios pueden estar dirigidos al funcionamiento o diseño de la organización, abarcando cualquiera de sus dimensiones. Así, el cambio organizacional implica la introducción intencionada de nuevas formas de operación, así como la incorporación de recursos novedosos o la reorganización de los existentes.

Estos cambios son promovidos por el personal directivo, que de manera eficiente identifica el momento adecuado para implementarlos. Este proceso puede interpretarse como la

habilidad de las organizaciones para adaptarse a las presiones y demandas del entorno, y es el resultado de las decisiones racionales tomadas por los miembros que forman parte de la organización.

Por consiguiente, según López et al. (2011), estos cambios pueden ser impulsados por fuerzas internas o externas. Estas fuerzas no solo ponen en riesgo la supervivencia de la organización, sino que también abren la puerta a nuevas oportunidades de innovación. Las fuerzas externas, en particular, actúan ejerciendo presión desde el entorno, derivadas de transformaciones sociales que surgen de dinámicas sociales y de innovaciones implementadas en otras organizaciones.

Ahora bien, las fuerzas internas son aquellas presiones que surgen dentro de la propia organización, a menudo como respuesta a sus necesidades internas. Estas fuerzas se manifiestan a través de ajustes normativos, cambios estructurales y la redefinición de objetivos. Con frecuencia, las organizaciones necesitan adaptarse, incorporando nuevos procesos, metas y métodos. Así, es natural que se requieran cambios periódicos. Un claro ejemplo de cómo se aplican estas transformaciones es la implementación de nuevas tecnologías en las diversas funciones de la organización.

Según Barroso y Delgado (2007), existen varios elementos que actúan como fuerzas internas dentro de una organización, tales como las adaptaciones tecnológicas, los cambios en las estrategias, las modificaciones en la dirección y las variaciones en los procedimientos de trabajo. Por otro lado, entre las fuerzas externas se incluyen aspectos como las normas de calidad, los decretos, las leyes y los reglamentos, así como todas aquellas influencias que provienen del entorno externo a la organización. Es crucial señalar que ambos factores, tanto los internos como los externos, están íntimamente interrelacionados y mantienen una relación de interdependencia.

Así, el cambio organizacional se entiende como un conjunto de procesos sistemáticos destinados a mejorar la estructura y el funcionamiento de la organización. No se debe percibir el cambio como eventos sorpresivos, al contrario, Martínez-Bustos et al. (2018) observa que es el resultado de un proceso continuo que debe ser abordado de manera ordenada y planificada. Por lo tanto, a nivel organizativo, es fundamental mantener una actitud abierta ante giros inesperados y situaciones imprevistas que surjan debido al dinamismo del entorno.

Ahora bien, los cambios en las organizaciones pueden clasificarse en radicales o progresivos. Los cambios radicales surgen cuando se introducen innovaciones en los métodos, lo que implica replantear las formas y actividades propias de la organización. Este tipo de transformación suele ser difícil de gestionar debido al impacto que genera en la estructura y en los grupos sociales que forman parte de ella. En contraste, los cambios progresivos representan procesos de evolución continua a lo largo del tiempo, donde se llevan a cabo múltiples ajustes en los procesos internos de la organización.

También, los cambios organizacionales pueden clasificarse de acuerdo con la visión de Garbanzo-Vargas (2015) en reactivos o anticipatorios. Los cambios reactivos son aquellos que se implementan como respuesta a situaciones disruptivas que afectan el funcionamiento de la organización. Por otro lado, los cambios anticipatorios se llevan a cabo en previsión de eventos o circunstancias que podrían generar nuevas necesidades en el futuro.

Indudablemente, el cambio organizacional es esencial para que las organizaciones mantengan su relevancia y competitividad en el mercado actual. No obstante, Martínez-Bustos et al. (2018) señala que la resistencia al cambio, tanto a nivel individual como organizacional, se presenta como un obstáculo común que dificulta la implementación de nuevos sistemas. Para que el cambio organizacional se lleve a cabo de manera efectiva, es necesario según Barroso y

Delgado (2007), contar con un equipo humano que posea las competencias adecuadas y la disposición genuina de aceptar e impulsar el cambio; de lo contrario, su realización se vuelve inviable. Así, al definir el cambio organizacional, es fundamental reconocer la importancia del talento humano, ya que, más allá de los factores internos y externos, este es el motor que, de forma consciente, introduce el cambio y facilita la adaptación de la organización a nuevos contextos.

De esta forma, entender el cambio como un proceso estructurado y deliberado nos lleva a replantear modelos de acción organizativa que faciliten su implementación. En este sentido, una de las primeras propuestas relevantes es la de Lewin (1951), quien sugiere tres fases para la incorporación de un cambio organizacional planificado, que se describen a continuación.

En primer lugar, el descongelamiento: este primer paso implica cultivar una visión compartida sobre la necesidad de cambio, buscando generar los consensos necesarios entre los miembros de la organización. Cuando algunos integrantes del grupo cuestionan este proceso, se manifiestan resistencias al cambio. Cuanto más coercitivo sea el cambio, mayor será la resistencia. Por ello, es fundamental construir una concepción del cambio que sea común a todos, facilitando así que las resistencias se conviertan en fuerzas movilizadoras hacia la transformación. Esto solo será viable si se hace evidente la urgencia del cambio, ya sea reforzando las fuerzas que lo favorecen o debilitando aquellas que se oponen.

Seguidamente, el cambio: los cambios deben implementarse en las prácticas laborales. Para que la organización avance hacia nuevas formas de funcionamiento, es crucial mantener el impulso de los agentes de cambio. Esto se logrará si los miembros de la organización se sienten identificados con las nuevas costumbres, valores y actitudes que emergen.

Por último, recongelar: en esta fase, se persigue consolidar el nuevo patrón de comportamiento, permitiendo la estabilización del cambio en las formas y prácticas de trabajo. Este proceso es conocido como institucionalización de los cambios. Es vital llevar a cabo una evaluación exhaustiva de la autonomía de las nuevas prácticas laborales, de modo que se puedan identificar las necesidades de ajustes y redefiniciones pertinentes. De esta manera, se busca lograr el mínimo de resistencia y la máxima receptividad y estabilidad posible para el desarrollo de los nuevos patrones introducidos.

En consecuencia, el núcleo del marco teórico de este trabajo se basa en la gestión exitosa del cambio organizacional, con un relevante aporte del profesor John P. Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard. Kotter, destaca la transformación en la mentalidad de las empresas: de gestionar el cambio a liderarlo, impulsada por la rápida evolución del entorno empresarial. Asegura que gestionar el cambio era suficiente cuando las modificaciones requeridas por las organizaciones eran graduales. En ese contexto, el desafío para la gerencia era garantizar que los ajustes menores no generaran perturbar grandes en la organización. Se presenta a continuación, la teoría relacionada con los modelos de gestión de cambio que forman parte de la investigación presente.

Modelo de 8 Etapas de Kotter. Este modelo, busca asegurar que los cambios sean duraderos y exitosos. A continuación, se detalla cada paso siguiendo la visión de Kotter (2007):

En primer lugar, crear un sentido de urgencia: el proceso de cambio comienza identificando oportunidades o riesgos críticos que exigen una acción inmediata. Crear esta urgencia ayuda a conseguir apoyo y compromiso con los cambios propuestos; en este paso, el profesional debe comunicar claramente por qué el statu quo ya no es viable por lo que debe utilizar datos y ejemplos relevantes para ilustrar la necesidad de transformación.

Igual, construir una coalición orientadora: en este paso, de acuerdo con Kotter (2007), el profesional del cambio crea un equipo de gestión del cambio sólido e influyente para liderar la iniciativa. Esta coalición, debe estar formada por personas de diversos niveles de la organización, incluyendo líderes con autoridad y empleados con influencia, por lo que el grupo trabaja en conjunto para guiar el proceso, inspirar a otros y abordar proactivamente cualquier posible resistencia de los empleados.

Seguidamente, formar una visión estratégica: consiste según Schaffer (2017) en crear una visión convincente que guíe los esfuerzos de cambio. Esta visión, describe el resultado deseado y explica cómo la organización se beneficiará de la transformación; por lo tanto, una visión bien elaborada también busca alinear a los miembros del equipo al establecer un objetivo común, por lo que este paso incluye definir estrategias que respalden la visión y explicar cómo se implementarán.

Del mismo modo, alistar un ejército de voluntarios: busca generar un amplio apoyo para el cambio. Kotter (2007) señala, que al reclutar a un grupo numeroso de personas apasionadas por el cambio, los profesionales buscan generar entusiasmo e impulsar la participación; así, estos voluntarios actúan como embajadores, compartiendo la visión y animando a sus compañeros a apoyar la iniciativa, por lo que esta participación fomenta un sentido de responsabilidad compartida para el éxito de la iniciativa.

De la misma manera, permitir la acción eliminando barreras: los profesionales deben identificar y eliminar los obstáculos que dificultan el progreso. Estas barreras, según White et al. (2024), pueden ser estructurales, como procesos obsoletos, o culturales, como la resistencia de los empleados; consecuentemente, al eliminar estos desafíos, los líderes buscan crear un entorno donde las personas se sientan empoderadas para contribuir al cambio, por lo que esto puede

implicar la revisión de los flujos de trabajo, la reasignación de recursos o la capacitación adicional.

Igual, generar ganancias a corto plazo: mediante logros a corto plazo, las organizaciones que utilizan el modelo de Kotter (2007) buscan generar impulso. El objetivo, es elevar la moral y generar confianza; de este modo, estos logros son una prueba tangible de que el cambio avanza en la dirección correcta, por lo que reconocer y comunicar estos avances puede demostrar el impacto positivo del cambio y fomentar los esfuerzos continuos.

Progresivamente, mantener la aceleración: tras los éxitos iniciales, Kotter (2007) incluye este paso para mantener el enfoque y que los equipos de cambio sigan avanzando. Este paso, implica aprovechar los logros iniciales, escalar los cambios en toda la organización y abordar los obstáculos restantes; así, se centra en la mejora continua, procurando que el proceso de cambio no se estanque ni pierda impulso antes de su plena realización.

De la misma forma, cambio de instituto: el paso final busca garantizar que los nuevos procesos, comportamientos y mentalidades se integren en la cultura organizacional o corporativa. De acuerdo con Kotter (2007), esto implica reforzar los cambios vinculándolos con el éxito organizacional e integrándolos permanentemente en las operaciones de la empresa, por lo que los líderes deben seguir demostrando los beneficios de los cambios, asegurándose de que se conviertan en el nuevo estándar.

Así mismo, con relación a la importancia de este modelo en el ámbito educativo, radica en su potencial para facilitar la implementación exitosa de diversos cambios cruciales para el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas. A continuación, se detalla su importancia según diversos autores.

En primer lugar, proporciona un marco estructurado para el cambio: la educación evoluciona constantemente debido a los avances pedagógicos, la integración tecnológica, los

cambios en las políticas y las necesidades sociales. Según Friesen (2016), el modelo de Kotter proporciona una hoja de ruta clara y secuencial para gestionar estos cambios de forma eficaz, evitando una implementación desordenada y aumentando las probabilidades de éxito.

Seguidamente, aborda la resistencia al cambio: el cambio puede ser un desafío en los entornos educativos, y a menudo se enfrenta a la resistencia de profesores, administradores, estudiantes y padres. El modelo aborda esto explícitamente, enfatizando desde la visión de Friesen (2016) la importancia de crear un sentido de urgencia, construir una coalición orientadora y comunicar la visión con claridad para lograr la aceptación y reducir la oposición.

Igual, mejora la comunicación y la colaboración: un cambio efectivo requiere una comunicación abierta y constante. El modelo de Kotter destaca, desde la visión de Ryan (2017), la necesidad de comunicar la visión del cambio en cada etapa y potenciar la acción a gran escala eliminando obstáculos. Esto fomenta la colaboración y garantiza que todas las partes interesadas estén informadas e involucradas en el proceso.

Del mismo modo, se centra según Ryan (2017) en la creación de una visión compartida: una visión clara y convincente es crucial para impulsar cualquier iniciativa de cambio. El modelo enfatiza la importancia de desarrollar una visión y una estrategia que todas las partes interesadas puedan comprender y con las que se alineen, proporcionando así una dirección y un propósito para el esfuerzo de cambio.

Así mismo, facilita el empoderamiento y la acción: el modelo de Kotter (2007) fomenta el empoderamiento de la acción a gran escala eliminando barreras al cambio y generando logros a corto plazo. Esto fomenta una sensación de progreso y motiva a las personas a contribuir activamente al proceso de cambio. Promueve la sostenibilidad del cambio: el verdadero cambio no se trata solo de implementar nuevas prácticas, sino también de integrarlas en la cultura

organizacional. La etapa final de Kotter se centra en consolidar los cambios en la cultura para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y evitar la regresión a viejos hábitos.

De la misma forma, implementación de un nuevo currículo: según Blanchard et al. (2020), el modelo puede guiar el proceso desde la urgencia de un cambio (por ejemplo, debido a contenido obsoleto o malos resultados estudiantiles) hasta la integración del nuevo currículo en las prácticas docentes y los métodos de evaluación. Integración de la tecnología en el aula: de acuerdo con Blanchard et al. (2020), desde la creación de una coalición de docentes con conocimientos tecnológicos hasta la celebración de los primeros éxitos y la garantía de un desarrollo profesional continuo, el modelo puede facilitar una integración tecnológica fluida y eficaz.

Seguidamente, transición a prácticas educativas inclusivas: de acuerdo con Blanchard et al. (2020), el modelo puede ayudar a generar un sentido de urgencia por la inclusión, formar un equipo para impulsar el cambio, comunicar la visión de un entorno inclusivo e integrar prácticas inclusivas en las políticas y la cultura escolar. Adopción de nuevos métodos de evaluación: Blanchard et al. (2020) asevera que, puede guiar a los educadores para que comprendan la necesidad del cambio, formen un equipo para liderar la implementación, comuniquen los beneficios de los nuevos métodos y garanticen su uso constante.

Por último, reestructuración organizacional: según White et al. (2024), cuando las escuelas o distritos se someten a una reestructuración, el modelo de Kotter puede proporcionar un marco para gestionar la transición, abordar las inquietudes y garantizar que los cambios se implementen y mantengan de manera efectiva. En conclusión, el Modelo de 8 etapas de Kotter ofrece un marco valioso para que los líderes educativos aborden las complejidades del cambio. Al seguir sus etapas, las instituciones educativas pueden aumentar la probabilidad de

transformaciones exitosas y sostenibles que, en última instancia, beneficien a estudiantes, educadores y a la comunidad en general.

La Rueda del Cambio de Goldsmith. La Rueda del Cambio es una de las herramientas más útiles que Goldsmith (2016) ha encontrado para ayudar a las personas a realizar cambios de comportamiento a largo plazo. Al respecto, un desencadenante conductual es cualquier estímulo que incide en el comportamiento, en donde los desencadenantes no son inherentemente “buenos” o “malos”; consecuentemente, lo que importa es la respuesta a ellos. Esta puede ser la mayor recompensa de identificar y definir los detonantes, por lo que sin importar cuán extremas sean las circunstancias en cuanto al comportamiento de las personas siempre se cuenta con una opción.

Ahora bien, en cuanto a la forma en que funciona una rueda de cambio, según la visión de Goldsmith (2016): cuadrante uno: Creación; ¿Quién es ese nuevo que quieres crear en el futuro?; cuadrante dos: Positivo-mantener, Preservar; ¿Qué es lo antiguo que quieres conservar?; cuadrante tres: Eliminación; ¿Qué es lo que quieres eliminar de tu nuevo yo? ¿Qué necesitas liberar? Quizás esas áreas de sobre compromiso; cuadrante cuatro: Aceptación.

De tal manera, para comprender un problema, Goldsmith (2016) señala que no solo hay que admitir su existencia, sino también valorar todas las opciones disponibles, por lo que, dentro de las organizaciones, en cuanto al cambio de comportamiento, se tienen muchas opciones; de este modo, la rueda del cambio es una excelente manera de planificar la vida organizacional del individuo.

Así mismo, con relación a la importancia de este modelo en el ámbito educativo, constituye una herramienta valiosa que se puede aplicar eficazmente en la educación para facilitar el crecimiento personal y profesional tanto de educadores como de estudiantes. Su importancia radica en proporcionar un marco estructurado para la reflexión, la toma de

decisiones y la planificación de acciones relacionadas con el cambio y el desarrollo del comportamiento. A continuación, se detalla su relevancia en el contexto educativo según varios autores.

Para educadores. Autorreflexión y mejora: el modelo para White et al. (2024), anima a los educadores a evaluar críticamente sus prácticas docentes, estilos de gestión del aula e interacciones con estudiantes y colegas. Mediante el uso de los cuatro cuadrantes, pueden identificar: creación: nuevas metodologías, tecnologías o enfoques de enseñanza que desean implementar; preservación: estrategias efectivas y aspectos positivos de su práctica actual que deben mantener y desarrollar.

Igualmente, eliminación: hábitos ineficaces, actividades que les hacen perder el tiempo o comportamientos negativos que deben reducir o eliminar; aceptación: aspectos de su entorno o limitaciones que no pueden cambiar y a los que deben adaptarse. Desarrollo profesional específico: la Rueda del Cambio puede ayudar a los educadores a identificar áreas específicas de crecimiento profesional. En lugar de una capacitación genérica, les permite centrarse en desarrollar nuevas habilidades (creación), perfeccionar las fortalezas existentes (preservación), abordar las debilidades (eliminación) y desarrollar mecanismos para afrontar desafíos inmutables (aceptación).

Seguidamente, habilidades de liderazgo mejoradas: para quienes ocupan puestos de liderazgo (p. ej., directores, jefes de departamento), el modelo puede facilitar la reflexión sobre su estilo de liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Les ayuda a identificar áreas, de acuerdo con Moss-Kanter (2011), en donde pueden innovar, mantener dinámicas de equipo positivas, abordar prácticas ineficaces y aceptar las realidades organizacionales. Mayor bienestar y reducción del agotamiento: de acuerdo con Blanchard et al. (2020), al animar a los educadores

a eliminar cargas innecesarias y aceptar lo que no pueden cambiar, el modelo puede contribuir a una carga de trabajo más equilibrada y a la reducción de los niveles de estrés, lo que en última instancia mejora su bienestar y previene el agotamiento.

Por último, facilitación de iniciativas de cambio: según Moss-Kanter (2011), al implementar nuevas políticas educativas o cambios curriculares, la Rueda del Cambio puede ayudar a los educadores a navegar la transición identificando qué adoptar, qué conservar del sistema anterior, qué descartar y qué limitaciones deben reconocerse.

Para Estudiantes. Fomento del autoconocimiento: el modelo se puede adaptar según Moss-Kanter (2011), para ayudar a los estudiantes a reflexionar sobre sus hábitos de aprendizaje, habilidades de estudio, comportamiento en el aula y desarrollo personal. Los anima a pensar en los aspectos descritos a continuación: crear: nuevas estrategias de aprendizaje, habilidades o hábitos positivos que deseen desarrollar; preservar: sus fortalezas, técnicas de aprendizaje efectivas y comportamientos positivos que deben mantener. Eliminar: debilidades, métodos de estudio ineficaces o hábitos negativos que obstaculizan su progreso; aceptar: desafíos de aprendizaje, limitaciones personales o circunstancias con las que deben trabajar.

Igual, establecimiento de metas y planificación de acciones: al proporcionar una forma estructurada de analizar su estado actual y el futuro deseado, la Rueda del Cambio empodera en los estudiantes según Goldsmith (2016), a establecer metas realistas y desarrollar planes viables para mejorar en diversos aspectos de su vida académica y personal. Desarrollo de habilidades metacognitivas: la interacción con el modelo anima a los estudiantes a reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento y aprendizaje (metacognición). Esta autorreflexión, fomenta una comprensión más profunda de cómo aprenden mejor y cómo pueden responsabilizarse de su desarrollo.

Del mismo modo, desarrollo de resiliencia: el cuadrante "Aceptación" ayuda a los estudiantes a desarrollar resiliencia al reconocer los desafíos y centrarse en lo que pueden controlar, en lugar de obsesionarse con lo que no pueden cambiar. Apoyo al cambio de comportamiento: según Goldsmith (2016), para los estudiantes con problemas de comportamiento específicos, el modelo puede proporcionar un marco para identificar comportamientos indeseados (eliminar), reforzar los positivos (preservar), desarrollar nuevos comportamientos positivos (crear) y aceptar cualquier factor subyacente que pueda ser difícil de cambiar de inmediato.

En conclusión, el modelo de la rueda del cambio de Goldsmith ofrece un marco simple pero eficaz para fomentar el cambio y el desarrollo significativos en el ámbito educativo. Su énfasis en una perspectiva equilibrada —considerando qué crear, preservar, eliminar y aceptar— lo convierte en una herramienta práctica y sostenible para la mejora continua tanto para educadores como para estudiantes. Al promover la autoconciencia, el establecimiento de objetivos y un enfoque proactivo ante el cambio, el modelo contribuye a una experiencia educativa más eficaz y satisfactoria.

Liderazgo

En este apartado, se presenta el concepto de liderazgo en la organización según varios autores, tomando en cuenta su importancia, los roles de liderazgo de la gerencia, las características del líder y los estilos de liderazgo.

Concepto de Liderazgo. Todas las organizaciones, independientemente de la industria a la que pertenezcan o de su tamaño, necesitan un buen liderazgo para tener éxito. Los buenos líderes son una parte vital de las prácticas comerciales efectivas. Y para la mayoría, ser un buen

líder no es inherente. Es por eso que existen programas completos de grado dedicados a la administración y ayudar a las personas a convertirse en grandes líderes en sus negocios.

Así, en el mundo del liderazgo, existen muchas teorías sobre cómo funciona el liderazgo y cómo ser eficaz. Hay muchos estilos de liderazgo que los gerentes pueden emplear y su impacto varía según el grupo que lideran y la industria en la que se encuentran. Estas teorías de liderazgo explican cómo funcionan los estilos de liderazgo dentro de una empresa para lograr el éxito.

Dentro de este contexto, las teorías de liderazgo son las explicaciones de cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Así, algunos de los principales rasgos que son vitales para un buen liderazgo incluyen de acuerdo a Schaffer (2017) fuerte ética y altos estándares morales; grandes habilidades de autoorganización; aprendiz eficiente; fomenta el crecimiento de los empleados; fomenta la conexión y la pertenencia.

Consecuentemente, la investigación muestra que estos rasgos se consideran los más importantes para los líderes de todo el mundo. Y las teorías de liderazgo ayudan a explicar de acuerdo con la visión de Friesen (2016), cómo los líderes aprovechan y desarrollan estos rasgos. Recientemente, las teorías de liderazgo se han formalizado más, haciéndolas más fáciles de entender, discutir y analizar en acción.

Por lo tanto, la función del liderazgo es producir más líderes, no seguidores. Esto se considera liderazgo transformacional: un líder puede alterar la perspectiva o la psicología de un seguidor y cambiarlo para que también quiera convertirse en líder. Esto sugiere que, al final del día, el liderazgo debe ser estimulante e inspirador. Los líderes deben empujar a las personas a las que lideran a nuevas alturas, ayudándolas a convertirse en lo que saben que pueden llegar a ser. El liderazgo transformacional, según la perspectiva de Ford (2014), es una perspectiva

psicológica importante para que los líderes estudien y comprendan si realmente quieren influir e impactar a otros. Las diferentes teorías de liderazgo apuntan a crear un liderazgo más fuerte y efectivo, ayudando a los seguidores a animarse a ser líderes ellos mismos.

De este modo, hay distintas definiciones de liderazgo, expuesta a continuación: en primer lugar, el liderazgo autoritario; en donde el coordinador impone expectativas y define resultados. Liderazgo liberal; suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo, en donde no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para sus acciones. Liderazgo delegativo; se centra en delegar la iniciativa a los miembros del equipo, esta puede ser una estrategia exitosa si los miembros del equipo son competentes, asumen la responsabilidad y prefieren participar en el trabajo individual. Liderazgo transformacional; transforma a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos.

Por otra parte, con relación a las herramientas que permiten diagnosticar las falencias del liderazgo en una organización, Cruz y Rodea (2014) en su proyecto titulado “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca), incluyó un cuestionario conformado por nueve (9) preguntas dicotómicas; igual, Guivin (2018), en su trabajo titulado “Modelo de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Gestión Educativa en la Universidad Nacional de Jaén, 2017”, incluyó como herramienta un Focus Group, que es una técnica cualitativa que se utiliza para recoger opiniones sobre la situación actual del liderazgo. De tal manera, la información que aportaron ambas herramientas permiten apreciar las falencias del liderazgo imperante en una organización y que estilo del liderazgo sería el propicio.

Por lo tanto, dada su importancia, se describe el liderazgo transformacional, ya que hace hincapié en el crecimiento individual (tanto personal como profesional) y en el fortalecimiento de la organización; así mismo, permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. De allí que, habiendo explorado el concepto de liderazgo, es necesario entonces reconocer su importancia, como se indica a continuación.

Importancia del Liderazgo. Todas las organizaciones y negocios que buscan el éxito requieren contar con líderes efectivos. El liderazgo de personas bien capacitadas es fundamental para establecer una visión clara que guíe a la organización hacia el logro de sus objetivos. Estos líderes, según la visión de Ford (2014), desempeñan un papel invaluable al formular y comunicar nuevas direcciones estratégicas, y son esenciales para motivar a los empleados y fomentar su compromiso con las metas organizativas. Además, la capacitación continua en habilidades de liderazgo es crucial para garantizar que estos líderes se mantengan en el camino correcto.

En síntesis, la importancia del liderazgo es amplia. La capacidad de un jefe para guiar y dirigir es esencial; así, una organización puede contar con una planificación adecuada, control eficiente y un buen procedimiento organizativo, pero no logrará sobrevivir sin un líder adecuado. La presencia de un buen liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por el contrario, Schwartz (2018) opina que muchas entidades que carecen de planificación efectiva y navegan en medio de malas prácticas de organización y control han logrado perdurar gracias a un liderazgo dinámico. Reconociendo la relevancia del liderazgo, es fundamental considerar que los gerentes empresariales desempeñan diversos roles en este ámbito, tema que se abordará a continuación.

Roles de Liderazgo de la Gerencia. El liderazgo, en tiempos pasados, se enfocaba en la rapidez y la adaptabilidad. Sin embargo, en el escenario actual, caracterizado por su dinamismo constante y la presencia habitual de un enfoque global, necesidades digitales y cambios sociopolíticos, los líderes deben ser ágiles y resilientes. En un entorno empresarial en perpetua transformación, es esencial tener la capacidad de recuperarse rápidamente y mantener el rumbo frente a desafíos recurrentes. Los directores ejecutivos que logran esto destacan por su inteligencia emocional, lo que les permite enfrentar con celeridad situaciones complejas y guiar a otros hacia el éxito.

Según la visión de Chiavenato (2011), estos líderes se mantienen informados sobre las tendencias de su industria y están al tanto de las filosofías y conceptos contemporáneos en el ámbito del liderazgo empresarial. Florecer a pesar de las adversidades es, sin duda, la manifestación más genuina del liderazgo, tal como se interpreta en la teoría de Chiavenato (2011) y se señala en las siguientes líneas.

En primer lugar, ejecutante superior: la dimensión profesional, de competencia de súper desempeño del liderazgo se conoce como "Ejecutante Superior" de modo ideal, como el supervisor es un vendedor conocedor y sabe mucho sobre ventas, los vendedores respetan sus órdenes y consejos; cuando sugiere que deben hacer los vendedores, cooperan totalmente porque saben que están recibiendo instrucciones de un profesional.

Seguidamente, líder Inspirador: el gerente es el catalizador emocional para sus subalternos, la chispa de arranque que pone en funcionamiento las actividades. Este rol permite que los seguidores se sientan comprometidos emocionalmente con la persona y la compañía.

Así mismo, innovador: en el rol innovador un líder es una fuente de ideas para solucionar problemas de sus seguidores, como ganar una cuenta grande, como cubrir el territorio de manera

más efectiva, como reducir gastos, como hacer mejor uso de los materiales promocionales. Cuando es necesario los representantes buscan que sus supervisores realicen este rol. Los gerentes deben responder o al menos, ayudar a los trabajadores a descubrir sus propias respuestas.

De la misma forma, se encuentra el guardián del estatus quo: el gerente es el vocero y el representante de la compañía, es, además, fuente de información acerca de la historia de la compañía, su política, los procedimientos y la manera de actuar. Cuando es necesario, el gerente explica y refuerza reglas y procedimientos. Imagen paterna: en este rol el gerente es la representación de lo que debe ser un padre: una persona cariñosa, amorosa, respetuosa y justa que actúa como árbitro, juez y elemento disciplinario.

Consecuentemente, el gerente constituye el mundo firme para sus seguidores, así pueden aprender acerca del mismo: cuáles son las reglas, cómo se alcanza el éxito y qué se convierte en fracaso. El rol del gerente con imagen paterna, sirve como alguien que da aportación y refuerza el área emocional de los vendedores, los conforta en alguna medida, siempre está dando comprensión y cariño, dando afecto al personal de ventas.

Así, reconocidos los diferentes roles de liderazgo que tiene un gerente en una entidad educativa, es necesario entender las características del líder, ya que ambos apartados están interrelacionados para lograr la cohesión y motivación del trabajo del equipo organizacional.

Características de Liderazgo – Líder. Para lograr una motivación general en el grupo, el líder emplea diversas herramientas y habilidades de gestión, asegurándose de que cada miembro se sienta parte integral del proyecto. Esto implica reconocer y valorar las distintas características y particularidades de cada individuo, tal como sugieren varios autores a continuación.

En primer lugar, capacidad de comunicarse: la comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. Para Ryan (2017), No se está diciendo que tenga que ser perfecto, pero sí que aprenda a controlar mejor sus emociones. Además, un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrirles a todas las personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

Del mismo modo, capacidad de establecer metas y objetivos: para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, Ryan (2017) observa que ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan, según Kotter (2007), se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, entre otros. Así, un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

De tal forma, un líder no solo progresa, sino que también impulsa el crecimiento de su equipo. Para alcanzar ese crecimiento, no se aferra a su posición ni a las tareas que realiza actualmente; siempre tiene la mirada puesta en nuevos horizontes. Para fomentar el desarrollo de su gente, enseña, delega responsabilidades y crea oportunidades para todos.

Además, uno de los rasgos más esenciales de un buen líder es su capacidad de argumentar. Es fundamental, de acuerdo con la visión de Bolívar y Castro (2014), que se

acostumbre a tener siempre las palabras adecuadas, la forma más efectiva de expresar y definir sus pensamientos, deseos y convicciones. Si un líder carece de seguridad, entonces no hay característica de liderazgo que resulte valiosa, ya que el verdadero liderazgo se basa en la confianza y la seguridad.

Siguiendo esta línea de pensamiento, un líder debe ser humilde y sincero, y esforzarse por mejorar como persona. Esto asegura un estilo de liderazgo sólido, aunque no perfecto, que sobresale por encima de otros. Además, un buen líder es innovador, siempre en busca de nuevas y mejores formas de abordar las tareas. Esta cualidad, según Porter (2017), es vital en un mundo que avanza a pasos agigantados, con tecnología en constante cambio y una competencia cada vez más intensa. Un líder asume la responsabilidad de su rol; entiende que su liderazgo implica poder y se compromete a utilizar esa fuerza en beneficio de todos.

Asimismo, un líder debe estar bien informado. Es evidente que ninguna organización puede prosperar sin líderes que comprendan cómo se gestiona la información. Un líder, según la perspectiva de Luscher y Lewis (2008), debe saber procesar la información, interpretarla de manera inteligente y emplearla de la forma más moderna y creativa. Conociendo las particularidades, rasgos y herramientas que poseen y utilizan los líderes, es crucial reconocer que estos eligen diferentes enfoques para motivar a su equipo, según su propia personalidad, lo cual se explicará a continuación.

Estilos de Liderazgo. Las cualidades de un líder determinan su comportamiento y se asocian a diversas actitudes, las cuales dan origen a distintos estilos de actuación y liderazgo. Esta dinámica influye en los trabajadores y está condicionada por la situación, así como por la manera en que la personalidad, estilo y enfoque del líder se alinean con el grupo.

Según Marcano (2015), “los estilos de liderazgo están ligados a características de personalidad y, por lo tanto, son relativamente inflexibles” (p. 48). Por lo tanto, se puede afirmar que los estilos de liderazgo reflejan las características individuales de cada líder, lo que nos permite identificar diversas modalidades. En consecuencia, se presenta a continuación uno de los estilos de liderazgo más importantes en la actualidad, como lo es el transformacional.

Liderazgo Transformacional. Esta figura, inspira a las personas a tener éxito; así, en la comunidad de liderazgo, los líderes transformacionales crean una situación en la que todos ganan, donde cuanto más inspiran a sus seguidores y comparten sus valores fundamentales, se convierten en guías aún mejores.

Para Gibson (2017), el liderazgo es “La capacidad de influir en el comportamiento de otros individuos del grupo” (p.1). Asumiendo, que lo planteado por el autor se refiere a que las organizaciones deben aprovechar las habilidades de los empleados, es precisamente el desafío de los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de sus subordinados. Es de destacar, que la gestión de equipos ayuda a los grupos de empleados a trabajar mejor juntos, estableciendo objetivos comunes y ofreciendo apoyo y estrategias para alcanzarlos; así, los gerentes pueden delegar tareas a los miembros del equipo, establecer puntos de control y mantener al equipo encaminado y avanzando.

Dentro de este orden de ideas, resulta relevante los diferentes estilos de liderazgos para que los directivos puedan desarrollar sus habilidades y convertirse en líderes más eficaces, así, este autoconocimiento puede ayudar a identificar sus fortalezas y áreas que deben desarrollar como líderes, además de realizar ajustes y mejorar su estilo, razón por la cual Gibson (2017) agrega que el liderazgo brinda dirección y visión, motiva e inspira a otros y ayuda a crear un

entorno propicio para el éxito al promover la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo.

Por lo tanto, es importante que los líderes tengan iniciativa ya que a medida que ascienden en las filas organizacionales, la capacidad de actuar desde la visión de White et al. (2024), es un rasgo esencial de los líderes ya que estos generalmente manejan mucha información y deben tomar buenas decisiones. De tal forma, la iniciativa del líder permite introducir cambios importantes en los objetivos estratégicos y la estructura operativa de las organizaciones para que las mismas sean más flexibles y puedan ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento.

Ahora bien, entre la variedad de los tipos de liderazgos que existen hoy en día, sobresale uno que está creado de algún modo pensando en el talento humano, que tienen sus orígenes en los postulados de Burns (1990) que define al líder como aquél que induce a los seguidores a actuar de acuerdo con los valores y las motivaciones tanto de la gerencia como de los trabajadores; consecuentemente, es una relación dinámica que, en el mejor de los casos, encuentra líderes comprometidos en un proceso de elevación de la conciencia de sus seguidores o, como mínimo, involucra tanto a líderes como a seguidores en una empresa común. El liderazgo no tiene sentido, dice Burns (1990), sin su conexión con propósitos comunes y necesidades colectivas.

Según el criterio de Bass (2017), la valoración de un líder transformacional se mide según varios aspectos: en qué tan bien se gestiona un trabajo para aprovechar los recursos existentes; qué tan bien están organizadas las actividades entre grupos, en el número de miembros que están de acuerdo con las metas y prioridades establecidas y en el nivel de confianza entre los miembros de la organización.

Además, este líder busca nuevas formas de trabajo y que inspira a los empleados de maneras que van más allá de los intercambios y las recompensas, así, este enfoque puede incrementar la motivación intrínseca de un equipo al expresar el valor y el propósito detrás de los objetivos de la organización. Del mismo modo, un estilo de liderazgo transformacional inspira a los empleados a esforzarse más allá de las expectativas requeridas para trabajar hacia una visión compartida, mientras que el liderazgo transaccional se centra más en la motivación extrínseca para el desempeño de tareas laborales específicas. Aprender a equilibrar estos estilos puede ayudar a los líderes a alcanzar su máximo potencial.

Ahora bien, como ejemplo de que si existen cambios a través del liderazgo transformacional se tiene el caso de Jeff Bezos de Amazon; así, Investing Value (2013) señala que Bezos pudo crear un entorno impulsado por el cliente en Amazon dividiendo su fuerza laboral en equipos pequeños, haciéndolos concentrarse en diferentes tareas como problemas, y mejorando la comunicación en toda la organización.

Del mismo modo, el liderazgo en las organizaciones colombianas ha sido estudiado a los fines de conocer las características de los paradigmas que han privado en la gestión de las organizaciones. Se debe considerar que ya empiezan a desaparecer los esquemas antiguos, para darle pasos a novedosas maneras institucionales. Es por ello que, la gerencia moderna no puede conservar el estilo de liderazgo autocrático, sino que esto debe conducir a un modelo participativo, para integrar un excelente equipo de trabajo, hacer que los trabajadores también discutan las decisiones.

Con base en lo dicho, Burns (1990) añadió su teoría del liderazgo transformacional que se centra en cambiar el entorno organizacional actual o existente para que sea más eficaz o

mejor, constituyendo un paso adelante con respecto a la gestión que utiliza principalmente el poder y el control para hacer las cosas.

Seguidamente, Bass (2017) amplió los trabajos posteriores de Burns (1990) al explicar el funcionamiento psicológico del liderazgo transformador; consecuentemente, los empleados transmiten niveles más altos de bienestar psicológico percibido cuando sus líderes enfatizan el valor de la seguridad en el lugar de trabajo y brindan información clara sobre los eventos relacionados con la seguridad y los riesgos de lesiones asociadas con la ocupación. De manera similar, los empleados informan una mejor calidad de vida cuando piensan que sus líderes transformacionales les proporcionan motivación, estimulación intelectual y consideración individual.

Así también, los comportamientos de liderazgo (es decir, el comportamiento de los gerentes o supervisores) pueden afectar negativamente o positivamente el bienestar de los empleados; esto sugiere, que existe una relación entre los estilos y/o comportamientos de liderazgo de los líderes y el bienestar de los empleados. Además, Moss-Kanter (2011) subraya que el liderazgo positivo como un elemento importante en los resultados relacionados con el trabajo de los empleados.

Consecuentemente, el líder transformador constituye una influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Por otra parte, este líder alienta a los seguidores a idear formas nuevas y únicas de desafiar el statu quo y alterar el ambiente para apoyar el éxito. Finalmente, Para Bird (1998), el liderazgo puede mostrar simultáneamente liderazgo transformacional y transaccional.

Partiendo de lo anterior, el liderazgo transformacional motiva y ayuda a los equipos organizacionales cuando se trata de nutrir habilidades y talentos que incluso pueden estar por

descubrir; consecuentemente, fomentan el crecimiento personal y profesional de sus seguidores y establecen bases sólidas para la mejora continua, en un ambiente de trabajo que garantiza la calidad de vida de los involucrados. Se trata de un estilo de liderazgo que abre espacio para un equipo más creativo, con la vista puesta en el futuro y centrado en encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos.

Metodología

La investigación actual se propuso diseñar un proceso de transformación organizacional que conlleve a realizar nuevas prácticas pedagógicas docentes en el aula de clase, soportadas en el uso de las tecnologías de la información. De tal forma, el marco metodológico está referido al cómo se realizó la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.

Diseño de Investigación

En primer lugar, se utilizó el paradigma mixto: cualitativo y cuantitativo; es cuantitativo ya que se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. A su vez, este enfoque de igual manera es cualitativo, ya que se aplicó el Focus Group, que es una técnica cualitativa en donde se busca una discusión entre los directivos para que éstos expongan los problemas que tiene la institución respecto a la situación objeto de estudio, para que así se expongan los problemas o inconvenientes que están afectando el liderazgo de los Directivos y docentes.

Igualmente, el proyecto se basó en una investigación de campo ya que se recolectaron los datos directamente de la realidad en la cual ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Así, según Arias (2018), en esta investigación los datos de las variables son recogidos directamente de la institución educativa objeto de estudio en donde se producen los hechos.

De la misma manera, se trató de una investigación descriptiva; al respecto, el proyecto es descriptivo ya que se sometió al análisis el problema planteado con la finalidad de obtener la

solución. En este sentido, este tipo de investigación se caracteriza según Balestrini (2018), en un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Es de destacar, que en esta investigación se trabajó a partir de este método de la hipótesis propuesta (‘‘¿Los docentes están debidamente capacitados?’’) y a partir de ella se fueron obteniendo datos de forma empírica y cualitativa para llegar a las debidas conclusiones pertinentes; asimismo, se usó la deducción para que posteriormente, después de obtener los mismos datos se pueda respaldar la propia hipótesis.

Del mismo modo, la investigación siguió un enfoque experiencial ya que de acuerdo con la visión de Morgan et al. (1998), se trata de una de investigación sobre personas en la que los sujetos de la investigación contribuyen no sólo al contenido de la investigación; es decir, a la actividad que se investiga, sino también al pensamiento creativo que genera, gestiona y extrae conclusiones.

En este sentido, los investigadores, en el modelo completo, contribuyen según la visión de Morgan et al. (1998) no sólo al pensamiento creativo y la gestión, sino que también participan como los sujetos, en la actividad que se investiga. La justificación para usar tipo de estudio es la contribución de los sujetos a las propuestas de investigación - hipótesis, declaraciones sobre el diseño y la gestión, debates sobre las conclusiones, entre otras; la cual puede ser fuerte o débil.

De este modo, Hevia y Kaluf (2015) señala que la contribución es fuerte si los sujetos son co-investigadores de pleno derecho que toman una parte igual en el pensamiento creativo que genera, acompaña y concluye la investigación. Así también, es débil si ellos son simplemente consultados por los investigadores sobre estos asuntos para su asentimiento o disidencia, y si la disidencia ocurre, se negocia hasta que se llega a un acuerdo alcanzado.

En consecuencia, la contribución de los investigadores a la acción de investigación también puede ser fuerte o débil. Es fuerte si pasan a fondo por todas las etapas prescritas de la acción y, por lo tanto, son cosujetos de pleno derecho. Es débil, si solo pasan por algunas etapas y omiten otras. En el modelo tradicional, por supuesto, los sujetos no contribuyen a las proposiciones de investigación, es decir: no ayudan a formular las proposiciones; y los investigadores no contribuyen a la investigación acción, es decir: no hacen lo que hacen los sujetos.

Población y Muestra

La población del instituto está conformada por cuarenta (40) docentes; igual, la muestra del estudio es representativa ya que se trata de un grupo que personaliza con precisión las características de una población mayor. Se conoce como muestra representativa porque las respuestas obtenidas reflejan con precisión los resultados que se obtendrían al entrevistar a toda la población. Así, la muestra estuvo conformada por doce (12) docentes y 4 coordinadores académicos.

Instrumentos de Recolección de Datos

Con el fin de recolectar la información requerida y con el propósito de cumplir con los objetivos planteados, se aplicó para el primer objetivo la técnica de recolección de datos, la cual es definida por Arias (2018), como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.14). En este caso en particular, la técnica utilizada fue la encuesta, la cual es definida por Arias (2018), las encuestas “tienen por objeto obtener información estadística definida, mediante la recopilación de datos obtenidos, mediante consulta referentes a cualquier aspecto de la actividad humana” (p.58).

De esta forma, la encuesta es una herramienta para recolectar información mediante la elaboración de un cuestionario. Al hacer el cuestionario hay que formular preguntas que revelen realmente la información deseada. Es por ello, que, para recolectar la información en relación a los objetivos de la investigación, se diseñó un cuestionario estructurado que fue aplicado al personal docente de la institución educativa que forma parte de la muestra (12), el cual estará conformado por 9 preguntas tipo dicotómicas (Si-No) (Ver Anexo 1).

De esta forma, el instrumento diseñado se basó en una versión adaptada y modificada del realizado por Cruz y Rodea (2014) en su proyecto titulado “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca); y en el de Guivin (2018), en su trabajo titulado “Modelo de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Gestión Educativa en la Universidad Nacional de Jaén, 2017”. Por lo tanto, la información que aportará este instrumento relacionado con las variables de estudio será conocer los porcentajes resultantes de las apreciaciones del personal docente en cuanto al estilo de liderazgo utilizado actualmente en la escuela.

Así mismo, se utilizará el Focus Group, que es una técnica cualitativa que tiene como propósito recoger opiniones sobre un tema determinado, y es muy utilizada para diversos estudios empresariales; así, con base en los trabajos de Guivin (2018), se tomó una adaptación que sirvió para conocer opiniones entre los coordinadores académicos para que estos expongan los problemas que tiene la institución respecto a la situación objeto de estudio, de tal forma que se expongan los problemas o inconvenientes inherentes al liderazgo que está afectando a los directivos y demás involucrados.

Consecuentemente, el instrumento diseñado se basó en 9 preguntas abiertas adaptadas y modificadas de los ítems realizados por Guivin (2018), en su trabajo titulado “Modelo de

Liderazgo Transformacional para Mejorar la Gestión Educativa en la Universidad Nacional de Jaén, 2017” (Ver Anexo 2).

De tal manera, la información que aportó este instrumento relacionado con las variables de estudio, fue conocer las observaciones de los coordinadores en cuanto a su apreciación de las falencias en cuanto al liderazgo que existe actualmente en la institución educativa. Así, el informe fue presentado de manera escritural, en formato narrativo, proporcionando aportes clave que enfatizan los aspectos discutidos.

De la misma forma, para el segundo objetivo, se diseñaron todas las acciones de la propuesta en forma teórica, sin entrar en la práctica, derivada de los resultados obtenidos en el objetivo 1. De tal forma, se presentó la estrategia basada en varias técnicas (la rueda del cambio y el modelo de 8 etapas de Kotter) para abordar el diseño del modelo relacionado con el plan de gerencia de cambio bajo un enfoque de liderazgo, con la finalidad de permitir la sinergia organizacional adecuada y su integración con el estilo de liderazgo adoptado.

Igualmente, para el tercer objetivo, se unificaron todos los recursos y acciones necesarias para la asimilación de los conceptos del modelo; así, se registró mediante la técnica del análisis de información cualitativa los lineamientos relacionados con la implementación del modelo propuesto.

Finalmente, para el cuarto objetivo, se utilizó un Modelo CIPP de Stufflebeam (Contexto, Insumos, Proceso, Producto). Así, dicha técnica contribuyó a evaluar y retroalimentar el modelo propuesto con base en los resultados alcanzados.

Validación de los Instrumentos

La calidad de los instrumentos depende según Hernández-Sampieri et al.(2018) de las características psicométricas o de medición, las cuales se conocen mediante su fiabilidad y

validez, estos permiten conocer la consistencia interna de los instrumentos, la pertinencia y claridad de los ítems, así como la estructura latente del cuestionario. Conforme a lo descrito anteriormente, los instrumentos aplicados en la presente investigación se sometieron a un proceso de validación que busca dar confianza en los resultados obtenidos.

Así, para los casos específicos del cuestionario estructurado y el guion del grupo focal, fueron sometidos a la evaluación de pares expertos. Esta validación permitió determinar una validez e idoneidad de la construcción y el contenido. Ante la imposibilidad de tener una muestra de mayor tamaño no fue posible realizar una prueba de consistencia interna o estadística; sin embargo, se considera que la validación por pares expertos es lo suficientemente adecuada para el cumplimiento de los objetivos de diagnóstico trazados en la investigación.

De acuerdo con lo anterior, la validación del instrumento se llevó a cabo mediante la validación de expertos, contando con la colaboración de tres docentes calificadores que conocen muy bien y han trabajado en la gestión del cambio dentro de organizaciones. Este proceso, permitió asegurar tanto la pertinencia como la claridad y la relevancia del instrumento diseñado. Los expertos revisaron minuciosamente cada ítem, realizando valoraciones individuales que posteriormente fueron consolidadas.

Cada experto, evaluó los ítems del instrumento utilizando una escala cuantitativa, y sus valoraciones fueron procesadas (relacionadas con claridad, pertinencia, coherencia), permitiendo identificar claramente aquellos ítems que cumplen con los criterios de validez establecidos y aquellos que requieren ajustes o modificaciones. Finalmente, las sugerencias y observaciones realizadas por los validadores fueron incorporadas de manera integral, garantizando así un instrumento sólido, pertinente y alineado con los objetivos de la investigación, en la tabla siguiente se detalla el perfil de los calificadores.

Tabla 1*Validadores del Instrumento*

Descripción	Perfil	Ajuste u Observación
Validador 1	Ingeniero Industrial Magister en Ingeniería Industrial líder de procesos de cambio con mas 7 años de experiencia.	Mejora de la redacción
Validador 2	Profesional en negocios internacionales, Especialista en Finanzas y estudiante de MBA, experiencia de más de 5 años liderando equipos de trabajo y cambios dentro de la organización	Mejora de la redacción
Validador 3	Máster en Gerencia de RRHH, Especialista en SST Líder equipos de Talento humano con más de 10 años de experiencia	Mejora de la redacción

Nota. Elaboración a partir del juicio de expertos.

Análisis de la Información

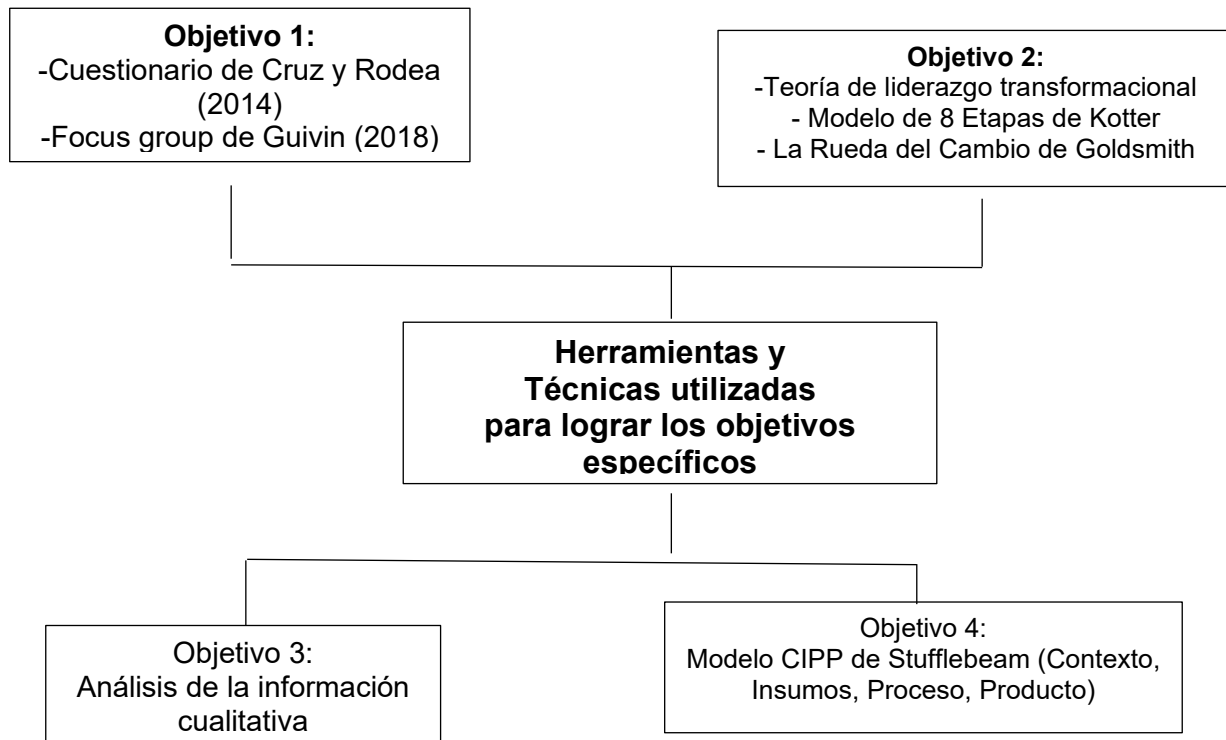
Para llevar a cabo el procesamiento de la información resultante de la aplicación del cuestionario se utilizó la estadística descriptiva, operando al conjunto de datos que se obtuvo para hacer explícitas las propiedades, rasgos y relaciones respecto a las variables investigadas. Se determinó en cada caso la frecuencia, porcentaje y los datos se presentarán en tablas y figuras gráficas para su correspondiente descripción, análisis e interpretación. De este modo, para la presente investigación, la información se procesó a través de la hoja electrónica de Microsoft Excel.

Igualmente, para procesar las respuestas concernientes a la aplicación del grupo Focal, se procedió a utilizar una técnica conocida como triangulación de la información; al respecto, la

misma se usa en la investigación cualitativa para comprobar la validez mediante la convergencia de información de diferentes fuentes. A continuación, se presenta un diagrama que resume las técnicas utilizadas para la consecución de los objetivos propuestos del estudio.

Figura 4

Herramientas y Técnicas Utilizadas



Nota. Elaboración a partir de las técnicas y herramientas utilizadas.

Cronograma de Actividades

El cronograma correspondiente se visualiza mediante la siguiente tabla.

Tabla 2

Cronograma de Actividades

Objetivo	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Anteproyecto	Revisión del estado del arte	X	1.			
Objetivo 1	Diagnostico institucional		X			
Objetivo 2	Diseño del nuevo modelo organizacional			X		
Objetivo 3	Lineamientos					
	Implementación					
Objetivo 4	Construcción Sistema de evaluación				X	

Nota. Elaboración a partir de las actividades programadas.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios se visualizan mediante la siguiente tabla.

Tabla 3

Recursos Necesarios

Recurso	Descripción	Presupuesto
Equipo Humano	Personal requerido para el diagnóstico institucional	300.000
Equipos y Software	Computadora e impresora	200.000
Viajes y Salidas de Campo	Papelería y materiales diversos	200.000
Materiales y suministros	Gastos de transporte y movilización	200.000
Total		\$ 900.000,00

Nota. Elaboración a partir de los recursos contemplados para el proyecto.

Resultados o Productos Esperados

Los resultados esperados en el proyecto se visualizan mediante la siguiente tabla.

Tabla 4

Resultados o Productos Esperados

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Prácticas pedagógicas educativas actualizadas	Numero de docentes que actualizan sus prácticas pedagógicas	Estudiantes y docentes
Mejora en resultados de pruebas Saber	Número de estudiantes que mejoran su promedio en la prueba	Estudiantes
Reducción de deserción	Porcentaje de estudiantes inscritos comparado con porcentaje de estudiantes graduados.	Estudiantes
Incremento en uso de TIC	Porcentaje de estudiantes que usan la nueva tecnología comparado con porcentaje de estudiantes totales.	Comunidad educativa (todos los involucrados)
Incremento en docentes capacitados	Número de docentes	Docentes

Nota. Elaborado a partir de los resultados esperados.

Desarrollo

Diagnóstico de las Falencias del Enfoque de Liderazgo Educativo Actual en la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial, con la Finalidad de la Adopción de un Estilo de Liderazgo Propicio para la Gestión de Cambio

Resultados del Cuestionario Aplicado

Para resolver este objetivo, en primer lugar, se hizo uso de la estadística descriptiva según los distintos indicadores de la variable estilos de liderazgo definidos en el cuestionario aplicado, cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 5

Motivación Inspiradora

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
1. ¿Siente motivación en la unidad educativa que lo inspire a realizar sus actividades?	Si	2	17%
	No	10	83%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 5

Motivación Inspiradora



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

En la tabla 5 y figura 5, se reporta que los sujetos encuestados según el ítem 1 responden en un 83% que no siente motivación en la institución educativa que lo inspire a realizar sus actividades, así como un 17% opinan que no están de acuerdo. Resultado desfavorable para la institución, ya que Chiavenato (2011) dice que: “La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo” (p.68).

Tabla 6

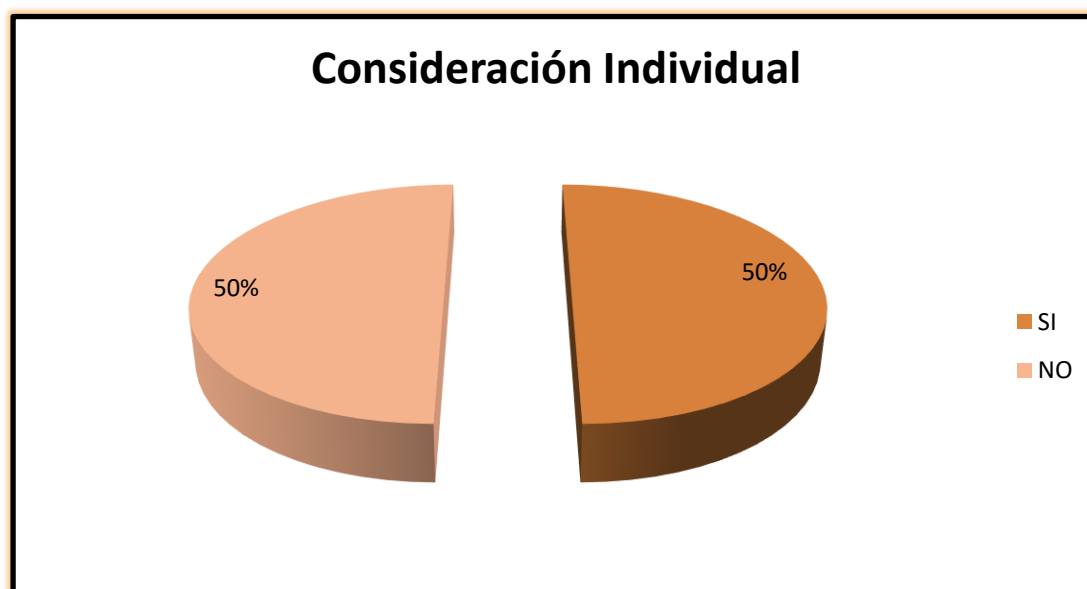
Consideración Individual

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
2. ¿Su jefe fomenta la consideración como parte de su trato con sus empleados?	Si	6	50%
	No	6	50%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 6

Consideración Individual



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 6 y la figura 6, se visualiza que los encuestados en el ítem 2 opinan en un 50% que están totalmente de acuerdo que su coordinador fomenta la consideración como parte de su trato con sus empleados y el otro 50% dijo lo contrario. Es por ello, que Bolívar y Castro (2014) dicen que: “el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor” (p.75).

Tabla 7

Estimulación Intelectual

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
3. ¿Ofrece la institución educativa algún tipo de estimulación intelectual?	Si	0	-
	No	12	100%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 7

Estimulación Intelectual



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 7 y la figura 7, se muestra que los encuestados en el ítem 3 opinan en un 100% que la institución educativa no ofrece algún tipo de estimulación intelectual. Estas respuestas demuestran que es necesario lo planteado por Bass (2017) que indica que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Tabla 8

Liderazgo Compartido

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
4. ¿Su coordinador delega parte de su liderazgo con usted para mejorar la productividad?	Si	0	-
	No	12	100%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 8

Liderazgo Compartido



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 8 y figura 8, se muestra que los encuestados en el ítem 4 opinan en un 100% que su coordinador no delega parte de su liderazgo con usted para mejorar la productividad laboral. Con estos resultados puede inferirse que el liderazgo compartido no es otra cosa que cualquier esquema directivo en el que la toma de decisiones tenga varios focos. Así mismo, no puede considerarse una forma de liderazgo compartido aquel proceso en el que una sola persona sigue teniendo la exclusividad de las decisiones, pese a que su lado cuente con varios colaboradores; de tal forma, la autoridad y la capacidad de gestión deben estar repartidas entre dos o más personas.

Tabla 9

Cooperación

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
5. ¿Existe dentro del grupo de trabajo cooperación que apoye el cumplimiento de sus funciones?	Si	8	67%
	No	4	33%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 9

Cooperación



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 9 y figura 9, se muestra que los encuestados en el ítem 5 opinan en un 67% que sí existe dentro del grupo de trabajo cooperación que apoye el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, un 17% indico lo contrario. Resultados que reafirman lo dicho por Barnard citado por Chiavenato (2011), el cual propuso la teoría de cooperación de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otros individuos, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

Tabla 10

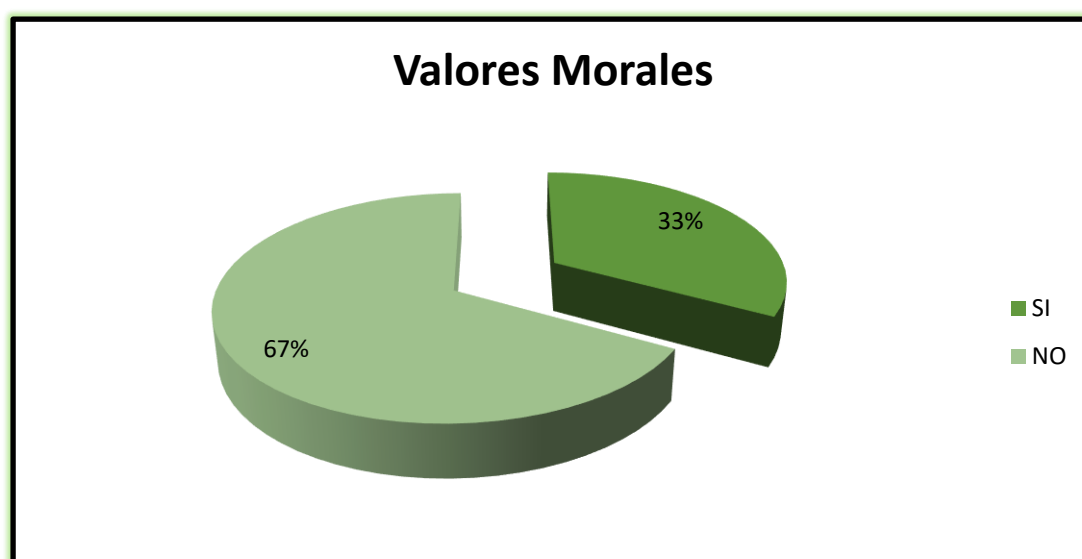
Valores Morales

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
6. ¿La institución educativa fomenta valores morales entre sus miembros?	Si	4	33%
	No	8	67%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 10

Valores Morales



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

Los resultados obtenidos en la tabla 10 y figura 10, muestran que los encuestados en el ítem 6 opinan en un 67% que la institución educativa no fomenta valores morales entre sus miembros, un 33% dicen que sí. Según Perea (2006), una persona con altos valores morales promoverá el respeto al hombre, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común.

Tabla 11

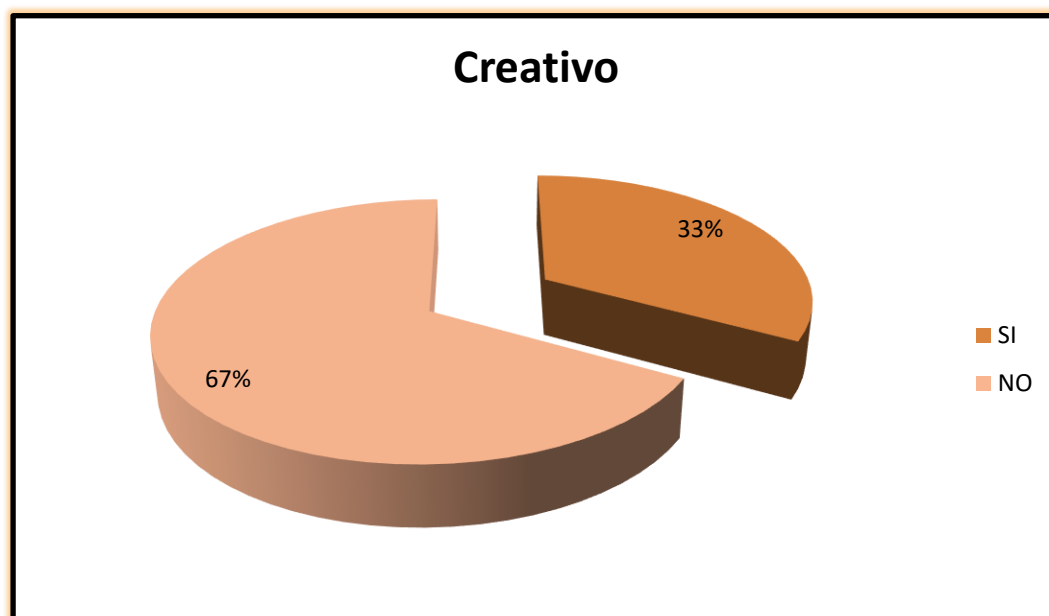
Creativo

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
7. ¿Su coordinador suele ser creativo a la hora de apoyar la realización de su trabajo?	Si	2	17%
	No	10	83%
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 11

Creativo



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 11 y figura 11, se muestra que los encuestados en el ítem 7 opinan en un 67% que su jefe no suele ser creativo a la hora de apoyar la realización de su trabajo, mientras un 33% respondió que sí. Con estos resultados puede inferirse que la creatividad es relevante ya que supone la creación de algo que es original, que es nuevo y por tanto que se sale de lo habitual y de lo cotidiano pero que además es valioso, es decir, tiene un valor, una utilidad para aquellas personas que lo han generado y para su entorno.

Tabla 12

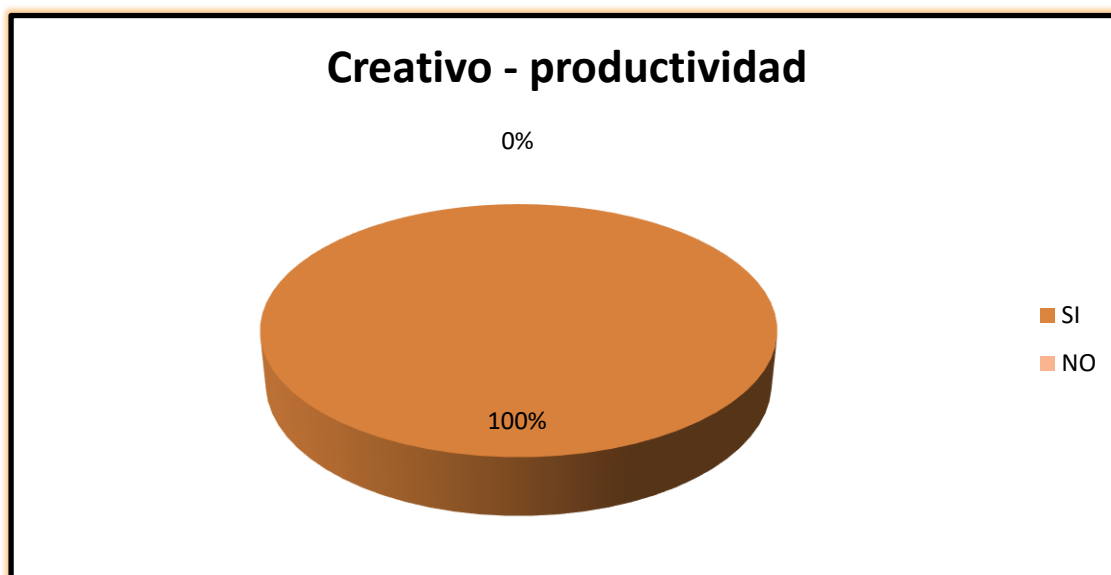
Creativo para Mejorar la Productividad

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
8. ¿Le gustaría expresar su creatividad con el fin de mejorar su productividad?	Si	12	100%
	No	0	-
Total		12	100%

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados.

Figura 12

Creativo para Mejorar la Productividad



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De la información suministrada en la tabla 12 y figura 12, se muestra que los encuestados en el ítem 8 respondieron en un 100% que les gustaría expresar su creatividad con el fin de mejorar su productividad. En este sentido, la creatividad es la consecuencia de la interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa y cada uno de estos elementos se puede gestionar, por lo que significa comprender su talento; así, supone formular o estructurar el problema y alternar entre los estilos de control flexibles y rígidos; gestionar el contexto de la empresa quiere decir organizar el diseño las comunicaciones, el entorno físico y las relaciones con la empresa.

Tabla 13

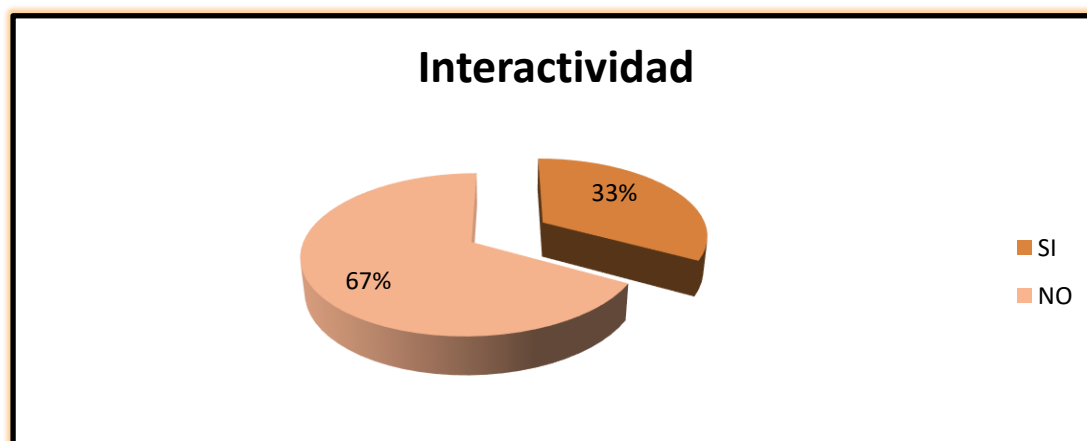
Interactividad

Pregunta	Alternativa	Fa	Fr
9. ¿Existe interactividad entre su coordinador y usted?	Si	4	33%
	No	8	67%
Total		12	100%

Nota. Investigación propia.

Figura 13

Interactividad



Nota. Realizada con los datos del cuestionario aplicado.

De las respuestas obtenidas en la tabla 13 y figura 13, se visualiza que los encuestados en el ítem 9 opinan en un 67% que no existe interactividad entre su jefe y el personal encuestado, mientras un 33% respondió que sí. En opinión de Bass (2017), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva, se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Resultados del Grupo Focal

En segundo lugar, se aplicó el instrumento relacionado con grupo focal para comprender las opiniones de (4) cuatro coordinadores de la muestra, de acuerdo con los diferentes indicadores del instrumento Grupo Focal, cuyos resultados se visualizan a continuación.

Aspectos generales del Grupo Focal: dirigido a 4 coordinadores académicos de la institución, quienes tuvieron la disposición de conversar acerca del tema en cuestión; día; hora; duración: una hora y media; lugar: Sala de Reuniones Académica.

Tabla 14

Resultados Guion de Grupo Focal Aplicado a Coordinadores Académicos

Preguntas	Discusión del Grupo Focal
1. ¿Para el cumplimiento de sus actividades hace falta que la institución educativa modernice algún aspecto? (Indicador: Modernización)	El grupo considera en su conjunto que sí se necesita modernizar aspectos, principalmente los procesos de capacitación y trabajo ya existentes; no obstante, este proceso de incorporación no se limita a la integración funcional en estructuras físicas y organizacionales. El grupo considera que es, además, un proceso social, con relaciones

Preguntas	Discusión del Grupo Focal
	personal-patronales que tienen sus propias tradiciones, normas y costumbres reglamentadas por la negociación colectiva, acuerdos informales o la discrecionalidad.
2. ¿Existe innovación por parte de usted como líder para actualizar y mejorar la forma de realizar el trabajo? (Indicador: Innovación)	El grupo considera que no existe innovación para actualizar y mejorar la forma de realizar el trabajo. Así, el grupo resaltó la relevancia en la institución educativa de conseguir ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se debe realizar en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas.
3. ¿Se le ofrece a los empleados capacitación por parte de la institución educativa? (Indicador: capacitación)	El grupo considera que no se le ofrece a los empleados capacitación por parte de la institución educativa. Resultados de los que se infiere, que se deben llevar a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del docente, no solamente para mejorar el ambiente laboral, sino que además para obtener un capital humano más competente.
4. ¿Considera que el líder debe preocuparse por los procesos generales y no de las funciones de cada docente? (Indicador: Administración por proceso)	El grupo considera en consenso que el líder debe preocuparse por los procesos generales y no de las funciones de cada empleado. Este resultado es favorable para la institución, ya

Preguntas	Discusión del Grupo Focal
	que según el grupo de discusión el personal tiene conocimiento pleno de los procesos que se llevan a cabo y sus debilidades.
5. ¿Existe planeación para cumplir con las actividades asignadas? (Indicador: Planeación)	El grupo considera que sí existe planeación para cumplir con las actividades asignadas, resultado favorable para la institución, ya que la planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.
6. El tiempo para realizar su trabajo está bien administrado? (Indicador: Administración del Tiempo)	El grupo refiere que el tiempo para realizar su trabajo no está bien administrado. Así mismo, explican que la administración del tiempo es la gestión de sí mismo; es decir, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.
7. ¿Existe una comunicación estratégica usted y los docentes a su cargo? (Indicador: Comunicación Estratégica)	El grupo admite que no existe una comunicación estratégica, resultado no favorable para la institución, ya que el modelo de comunicación estratégica debe aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, propiciando el encuentro entre la comunidad y sus costumbres, para

Preguntas	Discusión del Grupo Focal
	potencializar las capacidades de los actores como agentes del cambio.
8. ¿Considera necesario fomentar una comunicación estratégica entre usted y su grupo de trabajo? (Indicador: Comunicación Estratégica)	El grupo admite en consenso que sí es necesario fomentar una comunicación estratégica entre los líderes y su grupo de trabajo. Resultado favorable para la institución, ya la comunicación estratégica es un componente trascendental a la hora de alcanzar el éxito en la educación y crea valor en las organizaciones. El grupo considera que la meta es aprovechar los recursos comunicativos, internos y externos de la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
9. ¿La institución ha incursionado en nuevas tecnologías? (Indicador: Tecnologías)	El grupo reporta que la institución no ha incursionado en nuevas tecnologías, un resultado que si se atiende para superar la falencia puede abrir una oportunidad favorable para la institución, ya la máxima de la clave del éxito en este mundo globalizado actual es hallar ese vacío existente, descubrir cómo responder a necesidades aún insatisfechas de los estudiantes, brindarles algo diferente con lo que puedan mejorar su aprendizaje.

Nota. Elaborado a partir de la información obtenida por la aplicación del instrumento.

Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se visualiza que el enfoque de liderazgo transformacional es el mejor tipo de liderazgo a implementar en la institución, y como lo asevera Lawler y Morhman (2012), este tipo de liderazgo expresa una visión, inspira y motiva a los adeptos, y forman un clima propicio para las modificaciones que halla lugar en la organización.

De tal manera, según las deducciones de los encuestados, en cuanto a los indicadores motivación inspiradora y consideración individual, los resultados indican que la institución no inspira ni motiva, lo cual es desfavorable ya que como argumenta Martínez (2007), la motivación y consideración son importantes en las actividades laborales ya que permiten acercar los objetivos organizacionales con las aspiraciones de superación del trabajador; así, lo anterior constituye un lineamiento importante en el liderazgo transformacional.

Igualmente, los resultados reflejados en el indicador estimulación intelectual visualizan que la institución no proporciona capacitaciones ni cursos a los docentes, lo cual contrasta con los estudios de Chiavenato (2011), en el sentido que es importante para un líder involucrar a todas las dependencias de una empresa en planes de adiestramiento ya que les permite identificarse más con la organización.

Del mismo modo, llama la atención las deducciones en el indicador cooperación, en donde se refleja que sí existe colaboración entre el grupo de trabajo; así, estos resultados van de la mano con los estudios de Burns (1990), quien indica la importancia del trabajo en equipo para lograr un liderazgo transformacional en la organización, por lo cual resulta importante que el personal de la empresa se encuentre integrado, que exista la comunicación en el trabajo en equipo ya que esto permitirá un clima laboral estable, confiado y seguro. Además de esto, la unidad educativa mejorar en cuanto al cumplimiento de las actividades realizadas.

Ahora bien, en cuanto a la interactividad, la institución falla ya que se considera que no existe interactividad eficiente entre los coordinadores y los docentes; esto contrasta, con los estudios de Fisher y Navarro (2017), en el sentido que es importante en el liderazgo una buena comunicación ya que permitirá interrelacionar debidamente para elaborar estrategias y métodos que repercutirán en toda la organización; así, esto es relevante y representa una debilidad en la institución en estudio ya que se debe crear un ambiente agradable que pueda facilitar y direccionar los planes contemplados en las diferentes áreas académicas.

En este mismo orden de ideas, se visualiza que el grupo considera que se necesitan actividades impulsadas por los líderes para la modernización continua en la unidad educativa, lo cual concuerda con los estudios de Cruz y Rodea (2014), en el sentido que un buen liderazgo busca actividades que vayan de la mano con una tecnología y software actualizados, además de procedimientos y normativas que estén al día con las exigencias de un entorno educativo actual de alta incertidumbre.

También, destaca la existencia de planificación en la empresa; así, existe similitud con los estudios de Guivin (2017), en el sentido que para un líder es importante informar al personal los objetivos y metas propuestos en la empresa, ya que permitirá establecer los recursos y estrategias que se requieren para llevar a cabo la planificación de las actividades. De tal manera, si el líder no comunica al personal de la organización la importancia de plantear los objetivos, para que son utilizados y el por qué se establecen en la organización, esto trae como consecuencia que los docentes desconozcan hacia dónde va dirigida la organización, lo cual incide en la motivación y permanencia de los profesores que realizan sus labores sin conocer la función que ejercen sobre las actividades generales en cada área.

En síntesis, los resultados demuestran que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la productividad laboral de los empleados, y que los hallazgos fueron consistentes con la suposición sobre el impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados. De este modo, estos resultados proporcionan evidencia adicional para apoyar que los líderes que muestran comportamientos visionarios, inspiradores y orientados a objetivos impacten positivamente en el rendimiento final de la organización. Así mismo, se suministra evidencia adicional de que la propensión al cambio de un líder impregna a toda la organización y que la innovación interviene parcialmente en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Por lo tanto, se propone un liderazgo de tipo transformacional para la gerencia de cambio, en la unidad educativa.

Formulación de un Plan de Gerencia de Cambio basado en un Enfoque de Liderazgo que Permita la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del Municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar

Introducción

De acuerdo con los resultados del objetivo anterior y la revisión bibliográfica efectuada, se presenta en las siguientes líneas el diseño del plan de gestión de cambio utilizando herramientas gerenciales como el modelo de 8 etapas de Kotter y la rueda del cambio de Goldsmith, para integrarlo con el liderazgo adoptado, el transformacional.

Enfoque de Liderazgo Propuesto: Transformacional

Guiar esta evolución pedagógica requiere un enfoque de liderazgo capaz de inspirar compromiso, fomentar la innovación y abordar las complejidades del cambio organizacional. El Liderazgo Transformacional (LT) proporciona dicho marco. Conceptualizado inicialmente por

James MacGregor Burns y desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, va más allá de la gestión convencional al centrarse en elevar el potencial y las aspiraciones de los seguidores, alineando sus objetivos con los de la organización. Este enfoque, se centra en generar confianza, cultivar una cultura inclusiva e innovadora y motivar a las personas a superar las expectativas.

El liderazgo transformador, es especialmente adecuado para liderar el cambio en entornos educativos. Las investigaciones indican, que los líderes transformacionales en las escuelas pueden aumentar la satisfacción y la retención del profesorado, fomentar el trabajo en equipo, impulsar el rendimiento estudiantil y fomentar la creatividad y la innovación; así mismo, proporciona un marco para abordar los desafíos estructurales, culturales y de recursos humanos inherentes a la transformación educativa mediante el desarrollo de visiones inspiradoras, la promoción de la exploración intelectual y el apoyo individualizado; su eficacia, se vincula con resultados positivos en la eficacia del líder, el desempeño laboral de los empleados y el rendimiento general de la organización. La esencia del liderazgo transformador se expresa a través de cuatro componentes conductuales clave:

En primer lugar, la influencia idealizada (II): los líderes actúan como modelos a seguir, mostrando altos estándares éticos, integridad y compromiso. Generan confianza, respeto y admiración, proporcionando una presencia estable y confiable en tiempos de incertidumbre. Seguidamente, la motivación inspiradora (MI): los líderes articulan una visión convincente y optimista del futuro, motivando a sus seguidores a alinear sus esfuerzos con objetivos comunes. Inspiran pasión y compromiso mediante una comunicación eficaz y la confianza en sí mismos.

De igual manera, la estimulación intelectual (EI): los líderes animan a sus seguidores a pensar críticamente, cuestionar suposiciones, cuestionar el statu quo y explorar soluciones innovadoras a los problemas. Fomentan un entorno donde se aceptan nuevas ideas y se fomenta

la experimentación. Por último, la consideración individualizada (CI): los líderes actúan como mentores o asesores, prestando atención a las necesidades, habilidades y aspiraciones de desarrollo únicas de cada seguidor. Brindan apoyo personalizado, delegan tareas eficazmente y fomentan un entorno de apoyo donde se respetan las diferencias. En síntesis, estos cuatro componentes servirán como principios rectores para las acciones de liderazgo a lo largo de este plan de gestión del cambio.

Integración de Marcos: Los 8 Pasos de Kotter y la Rueda del Cambio de Goldsmith

Si bien el liderazgo transformacional proporciona la filosofía rectora, se necesitan marcos estructurados para gestionar eficazmente el proceso de cambio. Este plan integra dos modelos consolidados: el Modelo de 8 Pasos para Liderar el Cambio de John P. Kotter y la Rueda del Cambio de Marshall Goldsmith.

Al respecto, el Modelo de 8 Pasos de Kotter ofrece una hoja de ruta secuencial y práctica para implementar el cambio organizacional. Su estructura clara y paso a paso simplifica el proceso y enfatiza una enfática participación del liderazgo. Los ocho pasos son: 1. Crear un sentido de urgencia, 2. Construir una coalición orientadora, 3. Formar una visión estratégica, 4. Reclutar un ejército de voluntarios, 5. Impulsar la acción eliminando barreras, 6. Generar logros a corto plazo, 7. Mantener la aceleración y 8. Implementar el cambio. Este modelo, proporciona la columna vertebral procedimental de la iniciativa.

En cuanto a la Rueda del Cambio de Marshall Goldsmith: constituye una herramienta diseñada para facilitar el cambio de comportamiento individual, ayudando a las personas a evaluar sus comportamientos actuales y planificar el futuro. Utiliza dos ejes (positivo/negativo y mantener/cambiar) para crear cuatro cuadrantes: crear (elementos positivos para añadir), preservar (elementos positivos para mantener), eliminar (elementos negativos para eliminar) y

aceptar (elementos negativos que no se pueden cambiar). Este modelo, se utilizará específicamente para apoyar al profesorado en la gestión de los ajustes personales y conductuales que requiere el cambio en las prácticas pedagógicas.

Seguidamente, la integración de estos tres elementos —Liderazgo Transformacional, los 8 Pasos de Kotter y la Rueda de Goldsmith— crea un enfoque sólido y holístico para gestionar este cambio. El Liderazgo Transformacional proporciona la filosofía esencial del liderazgo, centrándose en cómo los líderes inspiran, motivan y apoyan a las personas durante la transición; el modelo de Kotter proporciona el proceso estructurado, describiendo las etapas críticas y las acciones necesarias para impulsar el cambio sistemáticamente y la Rueda de Goldsmith ofrece una herramienta conductual práctica para el profesorado, las personas más directamente afectadas por los cambios pedagógicos, ayudándoles a adaptar conscientemente sus prácticas.

Esta sinergia, aborda la iniciativa de cambio a nivel de liderazgo, proceso e individual. Los principios del Liderazgo Transformacional, en particular la consideración individualizada, se alinean naturalmente con el apoyo al profesorado a través del proceso Goldsmith, mientras que los aspectos de establecimiento de la visión y empoderamiento del Liderazgo Transformacional son fundamentales para la gestión exitosa de las etapas de Kotter. 1.4: articulación de la visión estratégica (Paso 3 de Kotter).

En este sentido, una visión clara y convincente es la piedra angular de cualquier esfuerzo de cambio exitoso, ya que proporciona dirección e inspiración. Para la I.E. de San Pablo, la visión estratégica para las prácticas docentes actualizadas debe ser como se indica en las siguientes líneas.

En primer lugar, transformar la experiencia de aprendizaje en la I.E. de San Pablo en una experiencia dinámica, centrada en el estudiante y alineada con la educación moderna. Las aulas y

talleres se convertirán en centros de innovación, caracterizados por un aprendizaje activo basado en proyectos, directamente relevante para los sectores técnico, agrícola y comercial.

Seguidamente, aprovechar las tecnologías modernas, incluyendo simulaciones y aprendizaje combinado, para mejorar el desarrollo de habilidades prácticas y la comprensión teórica. Unas alianzas más sólidas en la educación integrarán en el currículo los desafíos y oportunidades del mundo real. Esta transformación, fomentará el pensamiento crítico, la colaboración y la adaptabilidad en los estudiantes, garantizando que se gradúen no solo competentes en sus campos de estudio, sino también preparados para prosperar en la cambiante fuerza laboral de Bolívar y más allá.

Igual, crear y comunicar esta visión, requiere un sólido liderazgo transformacional. Los líderes utilizarán la motivación inspiradora para articular la visión con pasión y optimismo, destacando las oportunidades que presenta tanto para la institución como para sus estudiantes. Encarnarán la Influencia Idealizada, demostrando su propio compromiso con la visión y generando confianza en su viabilidad, así, la visión debe presentarse no solo como una directiva de arriba hacia abajo, sino como una aspiración compartida para un futuro mejor para la I.E. de San Pablo.

Inicio del Proceso de Cambio (Los primeros pasos de Kotter)

Crear un Sentido de Urgencia (Paso 1 de Kotter). El primer paso crucial en el modelo de Kotter es impulsar a la institución estableciendo un convincente sentido de urgencia para el cambio. Esto implica demostrar que el statu quo ya no es viable ni suficiente para el éxito futuro. En I.E. de San Pablo, esto requiere acciones deliberadas descritas a continuación.

En primer lugar, analizar la realidad actual: realizar un análisis exhaustivo comparando las metodologías de enseñanza actuales con los estándares cambiantes de la educación, las

competencias requeridas por la fuerza laboral en los campos técnico, agrícola y comercial, y los enfoques pedagógicos utilizados por las instituciones de EFTP (educación y formación técnica y profesional) de referencia.

En segundo lugar, presentar datos convincentes: compartir datos de forma transparente sobre el desempeño de los estudiantes en las evaluaciones de competencias, las estadísticas de empleo de los graduados, la retroalimentación de los empleadores o los niveles de participación estudiantil, destacando las áreas donde se necesita mejorar para cumplir con los estándares.

Igual, mostrar las mejores prácticas: Presentar investigaciones y ejemplos que demuestren la eficacia de las pedagogías innovadoras de EFTP, como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), la formación basada en simulación, los modelos de aprendizaje combinado y la sólida integración con la industria, para mejorar los resultados de los estudiantes.

Del mismo modo, facilitar un diálogo honesto: iniciar debates abiertos entre el profesorado, el personal y la dirección sobre las posibles amenazas de la inacción (p. ej., la disminución de la pertinencia de los programas, la falta de habilidades competitivas en los graduados) y las importantes oportunidades que ofrece la innovación pedagógica (p. ej., una mejor reputación institucional, mejores trayectorias profesionales de los estudiantes).

Seguidamente, involucrar a las partes interesadas externas: invitar a las partes involucradas del entorno, como exalumnos con éxito y empleadores locales a compartir sus perspectivas sobre las habilidades y los enfoques de enseñanza necesarios para que los graduados tengan éxito, reforzando así los impulsores externos del cambio.

Inmediatamente, aprovechar el liderazgo transformacional: crear urgencia no se trata de infundir miedo, sino de inspirar la acción hacia una oportunidad positiva. Los líderes deben emplear la estimulación intelectual para animar al profesorado y al personal a examinar

críticamente las prácticas actuales y sus limitaciones. Simultáneamente, la motivación inspiradora es esencial para enmarcar la necesidad de cambio en el contexto de una visión convincente, centrándose en el futuro positivo y los beneficios de lograrlo. El objetivo es asegurar la aceptación genuina de un grupo crítico de líderes y profesores de la institución, convenciéndolos de que el cambio no solo es necesario, sino también deseable.

Formación de la Coalición Guía (Paso 2 de Kotter). Liderar un cambio significativo no puede ser realizado por una sola persona; requiere una Coalición Guía (CG) sólida con la credibilidad, las habilidades, los contactos y la autoridad necesarios para impulsar la transformación; así, formar esta coalición es el segundo paso crucial. Composición: la CG en la I.E. de San Pablo debe conformarse cuidadosamente para garantizar una amplia representación e influencia.

De esta manera, debe incluir lo siguiente: líderes institucionales clave (p. ej., director/a, coordinadores/as académicos/as). Y profesores altamente respetados e influyentes de cada una de las áreas principales del programa: Técnico, Agrícola y Comercial; personal con experiencia relevante (p. ej., soporte de TI para la integración de tecnología, especialistas en currículo); representantes del liderazgo estudiantil o exalumnos recientes; enlaces o representantes de actores clave del entorno: los miembros deben poseer una combinación de experiencia, habilidades de liderazgo, credibilidad dentro de la institución y sólidas habilidades de comunicación.

Además, dinámica de equipo: el GC debe funcionar como un equipo cohesionado con una comprensión compartida de la necesidad de cambio y un fuerte compromiso con la visión; por lo que generar confianza y fomentar la colaboración efectiva dentro de la coalición es primordial. Esto puede implicar, sesiones o talleres específicos de trabajo en equipo para

establecer objetivos comunes y normas de trabajo; así, el GC necesita la autoridad y la autonomía para operar eficazmente, posiblemente fuera de las limitaciones de la jerarquía institucional tradicional.

Así mismo, impulsar el liderazgo transformacional: el líder de la institución desempeña un papel vital en la formación y el desarrollo del GC. Deben encarnar la influencia idealizada, demostrando un compromiso inquebrantable e integridad, y actuando como un modelo a seguir para el trabajo colaborativo. La motivación inspiradora, se utiliza para dinamizar la coalición y mantener el enfoque en la visión, mientras que la consideración individualizada permite al líder comprender las fortalezas, perspectivas e inquietudes de cada miembro de la coalición, fomentando un entorno de apoyo y aprovechando sus contribuciones únicas.

Del mismo modo, la estimulación intelectual anima al GC a pensar estratégicamente, cuestionar suposiciones y desarrollar soluciones innovadoras a lo largo del proceso de cambio; consecuentemente, los principios de liderazgo compartido, donde la influencia se distribuye y los miembros lideran colectivamente hacia los objetivos, son sumamente relevantes y deben fomentarse dentro de la coalición.

De tal manera, la naturaleza específica de I.E. de San Pablo como institución de EFTP hace que la composición de la coalición guía sea particularmente crucial. Dado que el objetivo final es preparar a los estudiantes con habilidades prácticas y listas para el trabajo en los sectores técnico, agrícola y comercial, el GC debe incluir miembros con profundos conocimientos prácticos y experiencia en estos campos. Contar simplemente con expertos pedagógicos no es suficiente; así, la inclusión de instructores de prestigio de cada área vocacional clave garantiza que los cambios pedagógicos propuestos (p. ej., nuevas ideas de proyectos, escenarios de

simulación, aplicaciones tecnológicas) se basen en las realidades de estos oficios e industrias específicos.

Por lo tanto, esta experiencia contextual dentro del GC hace que la visión sea más creíble y que los planes de implementación posteriores sean más relevantes y tengan más probabilidades de éxito, evitando el riesgo de cambios genéricos que no se ajustan a las demandas únicas de la formación profesional.

Involucrar a la institución (Pasos 4-5 de Kotter). Sigue los pasos que se describen a continuación.

Comunicación (Paso 4 de Kotter). Una vez definida la visión y formada la coalición guía, la siguiente etapa crucial es comunicar esta visión de manera eficaz y amplia en toda la institución. Este paso consiste en ganarse la confianza del profesorado, el personal y, potencialmente, el alumnado, asegurándose de que comprendan y apoyen la dirección del cambio. La comunicación insuficiente es un punto de falla común en las iniciativas de cambio. De esta forma, se mencionan las estrategias de comunicación mencionadas en las siguientes líneas.

Frecuencia y claridad. La visión debe comunicarse con frecuencia, coherencia y claridad, evitando la jerga o el lenguaje excesivamente complejo. La repetición en múltiples plataformas es clave. Canales múltiples: utilizar todos los canales de comunicación disponibles: reuniones de profesorado, reuniones departamentales, boletines institucionales, talleres específicos, actualizaciones por correo electrónico, foros en línea y conversaciones informales.

Predicar con el ejemplo. El liderazgo y los miembros de la coalición guía deben modelar visiblemente los comportamientos y actitudes alineados con la visión, por lo que las acciones deben reforzar las palabras; consecuentemente, las inconsistencias entre las palabras y las

acciones socavan la credibilidad. Vinculación con el trabajo diario: se debe entrelazar la visión explícitamente con las decisiones diarias, las prácticas docentes, la resolución de problemas y las expectativas de desempeño, así como mostrar cómo el cambio impacta el trabajo diario.

Comunicación bidireccional. Generar oportunidades para la retroalimentación, las preguntas y el debate, así como abordar las inquietudes, las ansiedades y los posibles desacuerdos de forma abierta y honesta. Esto fomenta, la confianza y el compromiso. Impulso del liderazgo transformacional: la motivación inspiradora es fundamental para comunicar la visión con entusiasmo y optimismo, haciéndola convincente y motivadora. Los líderes utilizan la narración y ejemplos vívidos para dar vida a la visión., por lo que la influencia idealizada otorga credibilidad al mensaje, ya que los coordinadores son modelos a seguir confiables y respetados que encarnan la visión.

De allí, que una comunicación eficaz debe ir más allá de simplemente enunciar la visión, ya que debe abordar explícitamente el factor "¿Qué gano yo con esto?" para el profesorado y el personal. La resistencia, suele surgir cuando las personas perciben el cambio principalmente como una imposición o una carga añadida sin un beneficio personal o profesional claro.

Por lo tanto, las iniciativas de comunicación (Paso 4 de Kotter) deben articular claramente cómo los nuevos enfoques pedagógicos generarán beneficios tangibles, resultados como: una mayor participación estudiantil que dinamice las aulas, el desarrollo de nuevas habilidades profesionales para el profesorado, la mejora de los resultados de aprendizaje estudiantil que repercutan positivamente en los instructores o la mejora de las oportunidades de colaboración.

Al enmarcar la visión, (Paso 3 de Kotter) en función de estas ventajas concretas, los líderes aprovechan la motivación inspiradora no solo para los objetivos de la institución, sino

también para las aspiraciones e inquietudes individuales del profesorado, lo que aumenta la aceptación y reduce proactivamente la posible resistencia.

Reclutar un Ejército de Voluntarios, Empoderar Acción (Pasos 4 y 5 de Kotter).

Una comunicación eficaz no solo busca informar, sino también conseguir una amplia base de apoyo: un "ejército de voluntarios" de personas entusiasmadas con el cambio y dispuestas a contribuir activamente. Esto requiere, fomentar un sentido de pertenencia compartida y una actitud de "querer" en lugar de la mera obediencia. Simultáneamente, el quinto paso de Kotter implica empoderar a estas personas mediante la identificación y eliminación sistemática de las barreras que dificultan su capacidad para implementar la visión. Se mencionan las estrategias de empoderamiento en las siguientes líneas.

En primer lugar, eliminación de barreras: la coalición guía y el liderazgo deben identificar y eliminar proactivamente los obstáculos. Estas barreras pueden ser estructurales (p. ej., horarios rígidos que dificultan la planificación colaborativa, políticas obsoletas que entran en conflicto con los nuevos métodos), basadas en recursos (p. ej., falta de tecnología o materiales necesarios, financiación insuficiente para la formación), basadas en habilidades (p. ej., falta de confianza o competencia del profesorado en nuevas tecnologías o pedagogías) o culturales (p. ej., resistencia de personas o departamentos específicos, miedo al fracaso).

Abordarlas, puede implicar la revisión de los flujos de trabajo, la reasignación de presupuestos, la actualización de las descripciones de puestos o la prestación de apoyo específico. Es posible, que sea necesario abordar directamente a las personas influyentes que se resisten al cambio o fomentar la asunción de riesgos y la innovación mediante la creación de un clima de seguridad psicológica donde los docentes se sientan seguros, experimentando con nuevas estrategias de enseñanza, adaptándolas a su contexto específico (técnico, agrícola,

comercial) y aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos. La innovación requiere la libertad de probar ideas no tradicionales.

Así mismo, brindar capacitación y recursos: garantizar que los docentes tengan acceso a desarrollo profesional relevante y de alta calidad, asesoría continua, las herramientas tecnológicas necesarias y los materiales didácticos para implementar eficazmente las nuevas prácticas, consecuentemente, dicho apoyo fortalece las competencias.

De la misma manera, aprovechar el liderazgo transformacional: la estimulación intelectual desempeña un papel clave en el empoderamiento de la acción, al animar a los docentes a cuestionar los métodos tradicionales, pensar creativamente y participar activamente en la resolución de problemas relacionados con la implementación. Igual, la consideración individualizada es esencial para brindar apoyo, asesoría y recursos personalizados según las necesidades y desafíos específicos de cada docente, y para abordar las barreras que enfrentan personalmente. Los líderes, demuestran Influencia Idealizada al confiar en su personal, delegar responsabilidades y empoderarlos para liderar aspectos del cambio dentro de sus propias esferas de influencia.

Aplicación de la Rueda del Cambio de Goldsmith para la Adaptación Docente

A medida que se les pide a los docentes que adopten nuevos enfoques pedagógicos, experimentan una transición personal. La Rueda del Cambio de Goldsmith proporciona un marco valioso para ayudar a las personas a navegar conscientemente este cambio de comportamiento. Esta herramienta, puede integrarse eficazmente en talleres de desarrollo profesional, sesiones de reuniones de equipo facilitadas por la coalición guía o por asesores pedagógicos. De tal forma, el proceso de facilitación se debe guiar al profesorado a través de un proceso reflexivo utilizando los cuatro cuadrantes que se describen a continuación.

En primer lugar, Creación (Cambio Positivo): identificar nuevas prácticas docentes específicas que necesitan incorporar. Ejemplos relevantes para la I.E. de San Pablo podrían incluir: diseñar e implementar una unidad de Aprendizaje Basado en Proyectos para una clase de ciencias agrícolas, integrar software de simulación específico para la capacitación en habilidades técnicas, desarrollar módulos de aprendizaje combinado para un curso comercial o adoptar nuevas técnicas de evaluación formativa.

En segundo lugar, Preservación (Mantenimiento Positivo): reconocer y afirmar las fortalezas docentes existentes y las prácticas efectivas que deben mantenerse o mejorarse. Esto podría incluir sólidas habilidades de gestión del aula, técnicas efectivas para demostrar procedimientos prácticos en laboratorios, relaciones positivas con los estudiantes o métodos exitosos para conectar la teoría con la práctica.

En tercer lugar, Eliminación (Cambio Negativo): identificar las prácticas actuales que son menos efectivas, obsoletas o no se ajustan a la nueva visión, y que deben reducirse o eliminarse. Esto podría implicar reducir la dependencia de las clases teóricas pasivas, eliminar tareas que carecen de relevancia práctica para el alumnado de EFTP, dejar de usar herramientas tecnológicas obsoletas o reducir las prácticas que desalientan la colaboración.

En cuarto lugar, Aceptar (Mantener negativamente): reconocer las limitaciones o desafíos que actualmente son difíciles o imposibles de cambiar y que deben aceptarse, al menos por el momento. Esto podría implicar, aceptar las limitaciones en la financiación de ciertas tecnologías deseadas, lidiar con clases numerosas, adherirse a componentes curriculares específicos exigidos externamente o reconocer que no todos los alumnos mostrarán el mismo entusiasmo al principio.

Igual, vincularse con el liderazgo transformacional: facilitar este proceso requiere una consideración individualizada significativa por parte de líderes, quienes deben crear un espacio

seguro para la reflexión honesta y brindar apoyo a medida que el profesorado identifica áreas de cambio y posibles desafíos. El objetivo es, empoderar al profesorado para que se responsabilicen de su crecimiento profesional en el contexto del cambio institucional más amplio.

Del mismo modo, mitigación de la resistencia al cambio: la resistencia es una reacción humana natural al cambio y es esperable durante cualquier transformación significativa. Comprender las fuentes comunes de resistencia en los entornos educativos es el primer paso para abordarla eficazmente. Los docentes pueden resistirse debido a: comodidad con las rutinas existentes (búsqueda de rutinas); estrés y ansiedad ante lo desconocido (reacción emocional); enfoque en aumentos o interrupciones inmediatas de la carga de trabajo (enfoque a corto plazo); miedo al fracaso con nuevos métodos; falta de confianza en sus habilidades o conocimientos sobre nuevas pedagogías o tecnologías; percepción de falta de recursos o apoyo adecuados; o un desacuerdo fundamental con la filosofía o la dirección del cambio. La resistencia, puede ralentizar o descarrilar significativamente los esfuerzos de reforma.

Al respecto, el liderazgo transformacional ofrece estrategias eficaces para mitigar esta resistencia: generar confianza: una influencia idealizada consistente (actuando como un modelo a seguir confiable) y una comunicación transparente y honesta son fundamentales para generar la confianza necesaria para que las personas se involucren positivamente con el cambio.

Igual, fomentar la apropiación: involucrar a los docentes en el diagnóstico de problemas, el desarrollo de soluciones y la planificación de la implementación mediante la estimulación intelectual crea un sentido de apropiación y reduce la sensación de cambio impuesto. Brindar un apoyo sólido: demostrar consideración individualizada mediante capacitación específica, lectura y escritura. La asesoría disponible, los recursos suficientes y el apoyo personalizado abordan los temores relacionados con la competencia y la carga de trabajo.

De la misma manera, expresar el "por qué": reforzar continuamente la visión convincente y sus beneficios para los estudiantes y la institución mediante la motivación inspiradora ayuda a mantener el enfoque en los objetivos positivos en lugar de en las dificultades de la transición.

Cultivar la colaboración: fomentar el trabajo en equipo y establecer comunidades de aprendizaje profesional (CAP), crea redes de apoyo entre pares donde los docentes pueden compartir experiencias, resolver problemas de forma colaborativa y aprender unos de otros.

Dentro de este orden de ideas, abordar las inquietudes con empatía: mediante la consideración individualizada, los líderes deben escuchar activamente y validar las inquietudes, incluso las derivadas de la resistencia, y trabajar en colaboración para encontrar soluciones siempre que sea posible.

Al respecto, un enfoque particularmente valioso para gestionar la resistencia consiste en aplicar cuidadosamente el cuadrante de "Aceptación" de la Rueda del Cambio de Goldsmith. A menudo, la resistencia persiste porque los docentes sienten que sus preocupaciones válidas sobre las limitaciones del mundo real (por ejemplo, presupuestos limitados, horarios inflexibles, clases con muchos alumnos) se ignoran o se desestiman. Al utilizar el cuadrante "Aceptación" durante las discusiones y la planificación, los líderes pueden reconocer explícitamente los factores negativos que no se pueden cambiar de inmediato.

Este acto de validación, respaldado por la escucha empática inherente a la consideración individualizada, demuestra respeto por las perspectivas de los docentes y evita que estos problemas inevitables se conviertan en justificaciones para resistirse a cualquier cambio; además, permite que el enfoque colectivo se centre en las áreas donde el cambio es posible (Creación y Eliminación), haciendo que la transformación general se sienta menos abrumadora y más alcanzable, reduciendo así la resistencia a los aspectos de la visión que se pueden implementar.

Implementación y Aceleración del Cambio (Pasos de Kotter 6-7)

Generando Éxitos a Corto Plazo (Paso de Kotter 6). Para mantener el entusiasmo y generar credibilidad durante un proceso de cambio potencialmente extenso, es esencial planificar y generar victorias a corto plazo. Estos éxitos tempranos y visibles proporcionan evidencia tangible de que el esfuerzo de cambio está produciendo resultados positivos, lo que ayuda a motivar al equipo de voluntarios, convencer a los escépticos y generar impulso para abordar desafíos mayores.

Al respecto, para la identificación de posibles logros: los logros deben ser inequívocos, estar claramente relacionados con el esfuerzo de cambio y ser visibles en toda la institución. En la I.E. de San Pablo, los posibles logros a corto plazo relacionados con la actualización de las prácticas docentes podrían incluir: un programa piloto exitoso de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en una o dos clases de agricultura o técnica, que resulte en proyectos estudiantiles de alta calidad y retroalimentación positiva.

Igual, un incremento documentado en la participación estudiantil o la adquisición de habilidades en una clase de Comercio que utilice una nueva herramienta de simulación empresarial. Una división departamental que implementa eficazmente estrategias de aprendizaje combinadas, con reseñas positivas tanto de estudiantes como de profesores.

Del mismo modo, profesores que compartan historias de éxito convincentes o planes de lecciones innovadores desarrollados con nuevas metodologías durante talleres o reuniones del profesorado. Retroalimentación positiva de socios del ramo educativo sobre proyectos estudiantiles que incorporaron nuevas habilidades relevantes. Es crucial, seleccionar objetivos iniciales alcanzables y no excesivamente complejos ni costosos, ya que los fracasos tempranos pueden perjudicar toda la iniciativa.

Así mismo, otra estrategia lo constituye el reconocimiento y recompensa: conseguir logros no es suficiente; estos deben reconocerse activamente, celebrarse y comunicarse ampliamente. El liderazgo y la coalición guía deben reconocer públicamente el esfuerzo de las personas y equipos responsables de estos éxitos. El reconocimiento, puede adoptar diversas formas, desde elogios informales hasta premios o reconocimientos formales en las comunicaciones institucionales; consecuentemente, esto refuerza los comportamientos deseados y demuestra que la institución valora la innovación y el esfuerzo hacia la visión compartida.

Otra estrategia, impulsar el liderazgo transformacional: la motivación inspiradora es clave para celebrar estos logros con entusiasmo y comunicar su importancia a toda la institución. La consideración individualizada garantiza que el reconocimiento sea personalizado y significativo para las personas o grupos involucrados, reconociendo sus contribuciones únicas; por lo tanto, la credibilidad obtenida a través de estos logros refuerza la influencia idealizada del liderazgo y la coalición guía.

Mantener el Cambio (Paso 7 de Kotter)

Un error común en la gestión del cambio es pensar que ya se lograron los objetivos después de lograr algunos éxitos iniciales. Kotter enfatiza la necesidad de mantener los cambios, aprovechando el impulso y la credibilidad generados por los logros a corto plazo para estimular cambios más profundos y significativos y abordar los obstáculos restantes. Actividades para un impulso sostenido: analizar y aprender: después de cada victoria (y cualquier revés), realizar análisis exhaustivos para comprender qué funcionó bien, qué no y por qué. Se deben utilizar estas lecciones para refinar estrategias y mejorar futuras iniciativas de implementación.

Igualmente, ampliar los éxitos: expandir gradualmente los programas piloto e iniciativas exitosas a más departamentos, secciones o áreas temáticas dentro de los dominios Técnico,

Agrícola y Comercial. Introducir nuevas innovaciones: aprovechar los éxitos iniciales introduciendo enfoques pedagógicos más complejos o avanzados relevantes para la EFTP. Esto podría implicar la integración de la Realidad Virtual (RV) o la Realidad Aumentada (RA) para una formación técnica sofisticada, el desarrollo de proyectos complejos de varias etapas en colaboración con líderes del sector, la implementación de plataformas de aprendizaje gamificadas para el desarrollo de habilidades específicas o la exploración de modelos de evaluación basados en competencias alineados con las nuevas pedagogías.

Dentro de esta misma perspectiva, alinear sistemas y estructuras: aprovechar la mayor credibilidad para abordar barreras sistémicas más significativas, como la revisión de las estructuras curriculares, la modificación de las políticas de evaluación o la promoción de los recursos necesarios para una implementación más amplia. Reforzar la visión: continuar comunicando la visión y conectar los esfuerzos de cambio en curso con los objetivos generales. Contratar, ascender y desarrollar a docentes que demuestren claramente su compromiso y capacidad con las nuevas formas de enseñanza.

De la misma forma, mantener la Energía: conservar la dinámica del proceso de cambio introduciendo nuevos proyectos, temas o desafíos, y aportando nuevas perspectivas a la coalición guía o al equipo de voluntarios. Aprovechar el Liderazgo Transformacional: mantener el cambio requiere una motivación inspiradora constante por parte de los líderes para mantener la visión destacada y mantener los niveles de energía. La continua influencia idealizada de los líderes es crucial para mantener la confianza y el compromiso a medida que el proceso de cambio se profundiza. La estimulación intelectual, sigue siendo vital para fomentar la resolución continua de problemas, el perfeccionamiento de las prácticas y la adaptación a los nuevos desafíos. A medida que los cambios se vuelven más complejos y generalizados, la consideración

individualizada es fundamental para brindar apoyo continuo y personalizado que ayude al profesorado a afrontar las crecientes demandas.

Enfoque en Prácticas Innovadoras de EFTP

A medida que el proceso de cambio se acelera, el enfoque debe centrarse en implementar y perfeccionar metodologías docentes innovadoras específicas que sean particularmente efectivas en el contexto de la EFTP de la I.E. de San Pablo. Estas prácticas, van más allá de la instrucción tradicional basada en clases magistrales para fomentar un aprendizaje más profundo, habilidades prácticas y la preparación para el mundo laboral. Las metodologías clave incluyen lo descrito en las siguiente líneas.

En primer lugar, Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): este es un pilar de la pedagogía moderna, especialmente relevante para la EFTP. Los estudiantes participan durante un período prolongado en la investigación y respuesta a preguntas, problemas o desafíos auténticos y complejos provenientes de los ámbitos técnico, agrícola o comercial. El ABP fomenta el pensamiento crítico, la colaboración, la comunicación y la creatividad, junto con un profundo conocimiento del contenido y habilidades prácticas. La implementación debe apuntar al ABP de referencia, incorporando elementos como la indagación sostenida, la autenticidad, la participación y la elección del estudiante, la reflexión, la crítica/revisión y un producto público.

En segundo lugar, Integración de la Formación Basada en Competencias (FBC): si bien se adopta la innovación, es crucial que los nuevos métodos permitan la demostración y evaluación de competencias específicas definidas por el sector, un sello distintivo de la EFTP eficaz. Los proyectos, simulaciones y otras actividades de ABP deben diseñarse con objetivos de competencia claros.

En tercer lugar, Integración de la Tecnología: el uso estratégico de la tecnología puede mejorar significativamente la EFTP. Esto incluye: aprendizaje combinado: la combinación de recursos y actividades de aprendizaje en línea con instrucción presencial y prácticas de laboratorio ofrece flexibilidad y un ritmo personalizado.

Seguidamente, simulaciones y RV/RA: proporcionar entornos seguros y controlados para que los estudiantes practiquen habilidades técnicas complejas (p. ej., operar maquinaria virtual, diagnosticar fallas en equipos), procesos agrícolas o afrontar escenarios empresariales desafiantes sin riesgos reales.

Del mismo modo, herramientas digitales: utilizar portafolios electrónicos para que los estudiantes muestren proyectos y habilidades, plataformas en línea para la colaboración y el intercambio de recursos, y posiblemente elementos de gamificación para aumentar la participación y la motivación en módulos de aprendizaje específicos.

Inmediatamente, fortalecimiento de las conexiones con la industria: para que el aprendizaje sea auténtico se requieren vínculos sólidos con el entorno laboral. Esto implica incorporar casos prácticos del mundo real, invitar a profesionales del ramo educativo como ponentes o mentores, organizar visitas de campo (presenciales o virtuales) a empresas o instalaciones relevantes e integrar las oportunidades de aprendizaje en el trabajo (prácticas, aprendizajes) de forma más estrecha con la enseñanza presencial.

De la misma manera, aprendizaje práctico mejorado: al introducir nuevos métodos, la importancia del trabajo práctico de laboratorio tradicional y los ejercicios prácticos en la EFTP sigue siendo fundamental. Los enfoques innovadores deben complementar y mejorar, no reemplazar, el desarrollo de habilidades prácticas esenciales.

Por último, instrucción diferenciada y personalización: reconociendo que los estudiantes tienen diversos estilos, antecedentes y ritmos de aprendizaje, los docentes deben emplear estrategias para diferenciar la instrucción y personalizar las rutas de aprendizaje, pudiendo utilizar tecnología novedosa.

Apoyo Continuo al Docente: Capacitación y Asesoría

Implementar y mantener con éxito estas prácticas innovadoras requiere más que una capacitación inicial; exige desarrollo profesional (PD) continuo e integrado en el trabajo, así como asesoría educativa. Los docentes necesitan apoyo continuo a medida que aprenden, experimentan, reflexionan y perfeccionan el uso de nuevas metodologías, para lo cual se deben realizar los puntos descritos a continuación.

En primer lugar, establecimiento de objetivos: el asesor y el docente establecen, en colaboración, objetivos específicos relacionados con la instrucción o el aprendizaje del alumnado. Planificación de acciones: desarrollar un plan que incluya estrategias como la planificación conjunta de lecciones, técnicas de modelado, observación con retroalimentación o análisis del trabajo del alumnado. Implementación y supervisión: el docente implementará el plan con el apoyo del asesor; se supervisa el progreso.

Del mismo modo, reflexión: El asesor y el docente reflexionan sobre la evidencia (trabajo del alumnado, datos, observaciones) para evaluar el impacto y planificar los próximos pasos. Este apoyo personalizado y no evaluativo ayuda al docente a desarrollar confianza, perfeccionar habilidades, integrar prácticas basadas en la evidencia, analizar eficazmente los datos del alumnado y participar en prácticas reflexivas.

Se debe tomar en cuenta, el contenido de desarrollo profesional: las sesiones de desarrollo profesional deben ser prácticas, continuas y centradas directamente en las prácticas

innovadoras de EFTP que se estén adoptando (ABP, integración de tecnología, uso de simulaciones, entre otros). La capacitación también debe abarcar estrategias de gestión del aula para entornos de aprendizaje activo y, potencialmente, incorporar herramientas como la Rueda de Goldsmith para la autorreflexión sobre el cambio en las prácticas.

También, el impulso del liderazgo transformacional: la consideración individualizada es fundamental para una asesoría y un desarrollo profesional eficaces, garantizando que el apoyo se adapte a las necesidades y la etapa de desarrollo de cada docente. Los líderes fomentan la estimulación intelectual creando una cultura donde se valora y apoya el aprendizaje continuo y la exploración pedagógica.

Por otro lado, un aspecto fundamental para la I.E. de San Pablo es garantizar que los asesores pedagógicos posean la experiencia adecuada, por lo que un asesor eficaz en este entorno especializado de EFTP requiere más que solo conocimientos pedagógicos generales. Los capacitadores también deben comprender el contenido específico, las habilidades, los requisitos de seguridad y los contextos industriales de los campos técnicos, agrícolas y comerciales que apoyan.

Ahora bien, un capacitador que no esté familiarizado con las exigencias prácticas de, por ejemplo, la operación de maquinaria agrícola o las normas de contabilidad comercial, puede tener dificultades para ayudar a un docente a integrar eficazmente el aprendizaje basado en problemas (ABP) o la tecnología de simulación de forma significativa.

Por lo tanto, la institución debe seleccionar cuidadosamente capacitadores con esta doble experiencia o invertir en capacitación especializada para capacitadores, con el fin de conectar la pedagogía innovadora con las disciplinas vocacionales específicas. Esto refleja la aplicación de

la consideración individualizada no solo al profesorado, sino también al desarrollo de los propios capacitadores.

Consolidar el Cambio y Garantizar la Sostenibilidad (Paso 8 de Kotter)

El paso final del modelo de Kotter consiste en consolidar los nuevos enfoques en la cultura de la institución, garantizando que se conviertan en la norma establecida y no en una iniciativa temporal. Esto implica, integrar las nuevas formas de enseñanza en la estructura de la organización.

Actividades para Consolidar el Cambio. Alinear los sistemas formales: revisar y modificar los sistemas y estructuras institucionales para apoyar y reforzar las nuevas prácticas pedagógicas. Esto incluye actualizar los criterios de reclutamiento, contratación, evaluación del desempeño y ascensos docentes, con el fin de valorar y recompensar explícitamente el uso de métodos de enseñanza innovadores, centrados en el estudiante y alineados con la industria.

Aparte, integrar en la incorporación: asegurar que los programas de inducción para el nuevo profesorado incluyan una capacitación exhaustiva sobre las metodologías de enseñanza adoptadas por la institución y las expectativas para su uso. Comunicar el éxito continuamente: compartir regularmente historias y datos que demuestren cómo las nuevas prácticas docentes contribuyen a los resultados positivos de los estudiantes, la satisfacción del profesorado y el éxito y la reputación general de la I.E. de San Pablo. Establecer explícitamente la conexión entre los nuevos comportamientos y el éxito.

Además, desarrollar la capacidad de liderazgo: asegurar que los líderes actuales y futuros de todos los niveles (jefes de departamento, coordinadores) comprendan, apoyen y defiendan la nueva cultura pedagógica. Incluir el compromiso con el cambio en la planificación de la sucesión del liderazgo. Integrar en la cultura: fomentar normas y valores compartidos que fomenten la

colaboración, la innovación, la reflexión y un enfoque en el aprendizaje centrado en el estudiante. Visibilice el cambio en todos los aspectos de la institución.

También, impulsar el liderazgo transformacional: consolidar el cambio requiere un esfuerzo sostenido de liderazgo. Los líderes utilizan la influencia idealizada y la inspiración. Motivación para reforzar continuamente la importancia y el valor de la nueva cultura docente, celebrando sus éxitos y conectándola con la misión de la institución. La estimulación intelectual fomenta la reflexión y el perfeccionamiento continuos dentro del marco ya establecido, evitando el estancamiento. La consideración individualizada sigue siendo importante para apoyar al personal docente en su plena adaptación y dominio de las nuevas normas y prácticas.

Fomento de una Cultura de Mejora Continua

Instituir con éxito el cambio (Paso 8 de Kotter) no es un punto final, sino una transición hacia una cultura donde la mejora es continua y esperada. El objetivo es crear un entorno donde el profesorado y el personal docente busquen constantemente maneras de mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Estrategias para la Mejora Continua. Promover la reflexión y la retroalimentación: Establecer oportunidades periódicas para que el profesorado reflexione sobre su práctica, comparta ideas y se retroalimente mutuamente. Las comunidades profesionales de aprendizaje (CAP) pueden ser una estructura eficaz para ello, fomentando la indagación colectiva y la resolución de problemas. Fomentar la colaboración: en donde los docentes de todos los departamentos (técnico, agrícola, comercial) compartan las mejores prácticas, coplanifiquen las clases, observen las clases de los demás y colaboren en la mejora del currículo.

Igualmente, potenciar la experimentación: animar a los docentes a seguir experimentando con nuevas ideas y adaptando las prácticas según las necesidades de los estudiantes y las

tendencias emergentes, aplicando principios de mejora continua como Kaizen. Compromiso sostenido del liderazgo: el liderazgo debe demostrar un compromiso continuo con la mejora, asignando tiempo y recursos para el desarrollo profesional, apoyando las iniciativas lideradas por los docentes y modelando una orientación al aprendizaje.

Por otra parte, utilizar marcos de mejora: emplear enfoques estructurados como los ciclos Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) o Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar (EHVA) para guiar las iniciativas de mejora sistemática. Identificar áreas de mejora, planificar acciones, implementarlas, verificar los resultados y actuar en consecuencia.

En síntesis, este Plan de Gestión del Cambio proporciona un marco integral para actualizar las prácticas docentes en el aula en la Institución Educativa Técnica Agrícola y Comercial (IE) de San Pablo, Bolívar. Al integrar el enfoque inspirador y de apoyo del liderazgo transformacional con el proceso estructurado del modelo de 8 pasos de Kotter y el enfoque conductual individual de la Rueda del Cambio de Goldsmith, la IE de San Pablo puede gestionar esta transformación eficazmente. El plan enfatiza el contexto único de la EFTP, garantizando que las innovaciones pedagógicas sean relevantes, prácticas y estén alineadas con el objetivo de preparar a los estudiantes para carreras exitosas en los sectores técnico, agrícola y comercial.

Lineamientos para la Implementación del Plan de Gerencia de Cambio Formulado para la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar

A continuación, se presentan las directrices para la implementación del Plan de Gestión del Cambio en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria y Comercial (IE) de San Pablo, Bolívar, diseñado para actualizar eficazmente las prácticas docentes en el aula. Estas directrices,

basadas en el análisis de la información obtenida en el objetivo anterior, proporcionan una hoja de ruta práctica para poner en práctica el plan de gestión del cambio formulado, aprovechando los principios de liderazgo transformacional y el enfoque estructurado tanto del modelo de Kotter como del modelo de la rueda del cambio, para garantizar una actualización exitosa y sostenible de las prácticas docentes en la IE de San Pablo.

Fase 1: Preparación y Movilización

Reforzar continuamente la urgencia y la visión: el liderazgo y la Coalición Guía (CG) deben comunicar de forma coherente por qué este cambio es crucial para el éxito futuro de la IE de San Pablo y sus estudiantes en las áreas técnica, agrícola y comercial, por lo que se deben compartir periódicamente datos, casos de éxito de otras instituciones de EFTP y comentarios de la industria que resalten la necesidad de una evolución pedagógica, además de mantener la visión estratégica clara, convincente y referenciada frecuentemente en reuniones, comunicaciones y toma de decisiones.

Por otra parte, activar y empoderar a la Coalición Guía (CG): se debe ir más allá de la simple formación de la CG (Paso 2 de Kotter), por lo que se debe dotar a este equipo de roles claros, responsabilidades definidas, la autoridad necesaria para tomar decisiones y los recursos adecuados (tiempo, presupuesto) para liderar el cambio eficazmente, además de fomentar una dinámica de liderazgo compartido dentro de la CG, auspiciando la colaboración y aprovechando la diversa experiencia (incluidos los conocimientos específicos de EFTP) de sus miembros; consecuentemente, es necesario programar reuniones periódicas de la CG orientadas a la acción, centradas en el seguimiento del progreso, la identificación de obstáculos y la planificación de los próximos pasos.

Además, desarrollar hojas de ruta de implementación detalladas: se debe traducir la visión estratégica general en planes de implementación específicos y viables para cada área central (técnica, agrícola, comercial), definir los cambios pedagógicos específicos esperados (por ejemplo, implementar unidades de Aprendizaje Basado en Proyectos, integrar software de simulación para habilidades específicas, adoptar módulos de aprendizaje combinado); asignar responsabilidades claras, establecer plazos realistas e identificar los recursos necesarios para cada paso.

Fase 2: Involucrar y Capacitar al Profesorado – Ejecución y Apoyo

Ejecutar una estrategia de comunicación dinámica: implementar rigurosamente el plan de comunicación multicanal (Paso 4 de Kotter); garantizar mensajes coherentes, transparentes e inspiradores tanto del liderazgo como de los miembros del Consejo Consultivo, solicitar activamente la retroalimentación a través de diversos canales (reuniones, encuestas, debates informales) y abordar las inquietudes de forma abierta y honesta.

Consecuentemente, es fundamental adaptar la comunicación para destacar los beneficios para el profesorado, como una mayor participación estudiantil, crecimiento profesional o mejores resultados. Los líderes, deben predicar con el ejemplo, modelando visiblemente los nuevos comportamientos deseados.

De la misma manera, proporcionar desarrollo profesional (PD) y asesoría relevante y continua: implementar sesiones de PD de alta calidad centradas específicamente en las nuevas metodologías de EFTP que se están introduciendo (por ejemplo, diseñar unidades de aprendizaje basado en problemas (ABP) para contextos agrícolas, utilizar software de simulación técnica específico, implementar estrategias colaborativas en cursos comerciales).

Así mismo, establecer el programa de asesoría pedagógica, garantizando que los asesores tengan experiencia docente y comprensión de los contextos específicos de la EFTP. La asesoría permanente debe seguir un ciclo de apoyo que incluye el establecimiento de objetivos, la planificación de acciones (coplanificación, modelado, observación), el seguimiento y la reflexión, por lo que este apoyo continuo fortalece la competencia y la confianza del profesorado.

Resulta relevante, identificar y eliminar barreras sistemáticamente: trabajar activamente para eliminar los obstáculos que dificultan la implementación (Paso 5 de Kotter). Esto requiere que el GC y el liderazgo escuchen las inquietudes del profesorado y aborden de forma proactiva los problemas relacionados con los recursos (tiempo, materiales, tecnología), las políticas institucionales, las brechas de habilidades o la resistencia cultural, por lo que es importante fomentar la seguridad psicológica, animando al profesorado a experimentar con nuevas prácticas sin miedo al fracaso, además, abordar la resistencia con empatía pero con firmeza, reforzando la visión y brindando apoyo.

Por último, facilitar la adaptación individual con la Rueda de Goldsmith: integrar el modelo de la Rueda del Cambio en los talleres de desarrollo profesional y las sesiones individuales de asesoría para guiar al profesorado en la reflexión sobre: qué nuevas prácticas crear, qué fortalezas existentes preservar, qué hábitos ineficaces eliminar y qué limitaciones aceptar, por lo que usar el cuadrante "Aceptación" es clave para gestionar la resistencia relacionada con desafíos inevitables (p. ej., límites presupuestarios, problemas sistémicos), lo que permite centrarse en áreas modificables. Esto empodera a los docentes para responsabilizarse de sus cambios de comportamiento.

Fase 3: Impulso y Sostenimiento del Cambio – Integración y Evolución

Generar, reconocer y comunicar los logros a corto plazo: planificar estratégicamente y ejecutar los éxitos iniciales alcanzables (Paso 6 de Kotter), como los pilotos exitosos: proyectos en clases específicas, comentarios positivos de los estudiantes sobre una nueva técnica o el uso eficaz de una nueva tecnología.

De tal manera, se debe asegurar que los logros sean visibles, inequívocos y estén claramente vinculados al esfuerzo de cambio; además, reconocer públicamente las contribuciones de las personas y los equipos involucrados, reforzando los comportamientos deseados y elevando la moral.

Del mismo modo, monitorear el impacto, evaluar el progreso y adaptarse: implementar rigurosamente el marco de evaluación planificado; recopilar y analizar sistemáticamente datos sobre las prácticas docentes (p. ej., observaciones, reflexiones del profesorado) y los resultados de los estudiantes (p. ej., evaluaciones de competencias, calidad del proyecto, encuestas de participación, demostraciones prácticas de habilidades), por lo que se debe utilizar estos datos no solo para evaluar, sino también para el aprendizaje y la adaptación, empleando ciclos como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) para perfeccionar las estrategias.

Así mismo, discutir periódicamente los hallazgos dentro del GC y con el profesorado para fundamentar los ajustes continuos al desarrollo profesional, la asignación de recursos y las tácticas de implementación y asegurarse de que la recopilación de datos sea sostenible y manejable para el personal.

Del mismo modo, consolidar los cambios en la cultura institucional: convertir las prácticas docentes actualizadas en la nueva norma (Paso 8 de Kotter), alinear los sistemas formales (criterios de contratación, procesos de evaluación docente, estándares de ascenso,

programas de incorporación de nuevos docentes) para reflejar y recompensar los enfoques pedagógicos deseados; compartir continuamente historias de éxito que vinculen explícitamente las nuevas prácticas con resultados positivos para los estudiantes y la institución y asegurarse que la planificación relacionada con los nuevos liderazgos internos incluya el compromiso de mantener la visión pedagógica.

De la misma manera, cultivar una cultura de mejora continua: transición de un proyecto de cambio específico a un hábito institucional continuo de mejora, establecer y apoyar estructuras como las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP), en donde los docentes puedan reflexionar, compartir prácticas, analizar el trabajo de los estudiantes y resolver problemas pedagógicos de forma colaborativa. Liderar con un Liderazgo Transformacional Consistente: a lo largo de todas las fases de implementación, los líderes de todos los niveles deben demostrar consistentemente las bases del Liderazgo transformacional, descritas en las siguientes líneas.

En primer término, la influencia idealizada: actuar como modelos a seguir confiables, éticos y comprometidos con la visión. Motivación inspiradora: comunicar la visión con pasión y optimismo, inspirando compromiso. Estimulación intelectual: fomentar el pensamiento crítico, la innovación y la resolución de problemas entre el profesorado. Consideración individualizada: brindar apoyo, asesoramiento y reconocimiento personalizados, comprendiendo las necesidades y los desafíos individuales. Los líderes deben permanecer visibles, accesibles, escuchar activamente y demostrar un compromiso inquebrantable con el proceso de cambio y las personas involucradas.

En síntesis, siguiendo diligentemente estas directrices, la I.E. de San Pablo puede implementar eficazmente su plan de gestión del cambio, fomentando un entorno de aprendizaje

dinámico, relevante y de alta calidad para sus estudiantes en los ámbitos técnico, agrícola y comercial. A continuación, se presenta una tabla sintetizadora de los lineamientos planteados para la implementación del plan de gestión del cambio.

Tabla 15

Resumen Lineamientos Implementación

Fase	Directriz Específica	Objetivo principal	Acciones Clave Sugeridas	Principios Aplicados (Kotter/Liderazgo Transformacional)	Consideraciones Específicas para EFTP en IE San Pablo	Posibles Indicadores de Éxito a Corto Plazo
Fase 1: Sentar las Bases – Preparación y Movilización	Reforzar continuamente la urgencia y la visión	Establecer y mantener un sentido de necesidad imperante para el cambio y una visión clara del futuro deseado.	Comunicar constantemente la crucialidad del cambio; compartir datos, historias de éxito EFTP y retroalimentación industrial; mantener la visión clara y referenciada.	K1 (Urgencia), K3 (Visión); Liderazgo Inspirador.	Conectar la evolución pedagógica con el éxito estudiantil en áreas técnica, agrícola y comercial.	Mayor verbalización de la necesidad de cambio por parte del profesorado; referencias frecuentes a la visión en reuniones.
	Activar y empoderar a la Coalición Guía (CG)	Formar un equipo de liderazgo fuerte y con autoridad para guiar el cambio.	Dotar de roles claros, autoridad y recursos; fomentar liderazgo compartido y experiencia diversa (EFTP); reuniones regulares orientadas a la acción.	K2 (Coalición Guía); Empoderamiento, Colaboración.	Incluir miembros con conocimiento profundo de las especificidades técnicas, agrícolas y comerciales.	CG funcionando autónomamente, tomando decisiones y planificando activamente.

Fase	Directriz Específica	Objetivo principal	Acciones Clave Sugeridas	Principios Aplicados (Kotter/Liderazgo Transformacional)	Consideraciones Específicas para EFTP en IE San Pablo	Posibles Indicadores de Éxito a Corto Plazo
			Definir cambios pedagógicos específicos (ej. aprendizaje basado en proyectos, simulación); asignar responsabilidades, cronogramas realistas y recursos.	Planificación Estratégica (implícito en Kotter); Estimulación Intelectual.	Adaptar las hojas de ruta a las necesidades y herramientas de cada especialidad EFTP (técnica, agrícola, comercial).	Hojas de ruta completas y aprobadas para cada área; recursos básicos identificados y asignados.
Fase 2: Involucrar y Capacitar al Profesorado – Ejecución y Apoyo	Ejecutar una estrategia de comunicación dinámica	Asegurar que la visión y el plan se comuniquen eficazmente y se reciba retroalimentación.	Implementar plan multicanal; mensajes consistentes y transparentes; solicitar retroalimentación activa; destacar beneficios para docentes ("WIIFM"); líderes modelan comportamiento.	K4 (Comunicar la Visión); Consideración Individualizada, Comunicación Inspiradora.	Adaptar mensajes para resonar con las motivaciones y preocupaciones del profesorado de EFTP.	Alto nivel de conocimiento del plan entre el profesorado; canales de retroalimentación activos y utilizados.
	Brindar desarrollo profesional (DP)	Dotar al profesorado de las competencias	Sesiones de DP de alta calidad enfocadas en	K5 (Eliminar Obstáculos - implícito al capacitar),	DP y coaching específicos para el	Profesorado participando activamente en DP y

Fase	Directriz Específica	Objetivo principal	Acciones Clave Sugeridas	Principios Aplicados (Kotter/Liderazgo Transformacional)	Consideraciones Específicas para EFTP en IE San Pablo	Posibles Indicadores de Éxito a Corto Plazo
	continuo y relevante y coaching	y la confianza necesarias para implementar nuevas pedagogías.	metodologías EFTP; programa de orientación instructiva con coaches expertos; ciclo de apoyo (metas, plan, observación, reflexión). Escuchar preocupaciones; abordar proactivamente problemas de recursos, políticas, habilidades; fomentar seguridad psicológica; abordar resistencia con empatía y firmeza.	Desarrollo de Capacidades; Estimulación Intelectual, Apoyo Individualizado.	diseño de unidades PBL en agricultura, uso de software de simulación técnica, etc.	coaching; primeros reportes de aplicación de nuevas técnicas.
	Identificar y eliminar sistemáticamente las barreras	Remover obstáculos que impiden la adopción de nuevas prácticas.	Integrar la Rueda (Crear, Preservar, Eliminar, Aceptar) en talleres y coaching; guiar la reflexión sobre	K5 (Eliminar Obstáculos); Liderazgo de Apoyo.	Identificar barreras específicas de la EFTP (ej. equipamiento obsoleto, normativas desactualizadas).	Reducción de quejas sobre barreras específicas; aumento de experimentación docente.
	Facilitar la adaptación individual con la Rueda del Goldsmith	Ayudar a los docentes a gestionar su proceso personal de cambio.		Gestión del Cambio Individual (complementario a Kotter); Consideración Individualizada.	Aplicar la rueda para reflexionar sobre la adaptación a nuevas tecnologías o métodos en contextos EFTP.	Docentes identificando y trabajando en sus planes de cambio personal.

Fase	Directriz Específica	Objetivo principal	Acciones Clave Sugeridas	Principios Aplicados (Kotter/Liderazgo Transformacional)	Consideraciones Específicas para EFTP en IE San Pablo	Posibles Indicadores de Éxito a Corto Plazo
Fase 3: Generar Impulso y Mantener el Cambio – Integración y Evolución	Generar, reconocer y comunicar logros a corto plazo	Mantener la motivación y demostrar la viabilidad del cambio.	prácticas y hábitos. Planificar y ejecutar logros alcanzables y visibles; vincularlos claramente al esfuerzo de cambio; reconocer y celebrar públicamente contribuciones.	K6 (Logros a Corto Plazo); Refuerzo Positivo.	Destacar éxitos en proyectos piloto EFTP, uso de nueva tecnología en talleres, o feedback positivo de estudiantes de áreas específicas.	Proyectos piloto exitosos comunicados; reconocimiento público de equipos/individuos.
	Monitorear el impacto, evaluar el progreso y adaptarse	Asegurar que el cambio está logrando los resultados deseados y ajustar estrategias según sea necesario.	Implementar marco de evaluación; recopilar y analizar datos de prácticas docentes y resultados estudiantiles; usar datos para aprender y adaptar (PDCA).	K7 (Consolidar y Producir Más Cambio - implícito en la adaptación); Mejora Continua.	Evaluar la efectividad de nuevas pedagogías en el desarrollo de competencias EFTP específicas.	Informes regulares de progreso basados en datos; ajustes documentados al plan de implementación.

Nota. Elaborado a partir de los lineamientos elaborados.

Plan de Gestión de Riesgos para la Gestión del Cambio

En la propuesta se deben tomar en cuenta los posibles riesgos del proyecto. Al respecto, toda acción emprendida con un propósito específico está sujeta a la probabilidad de ocurrencia

de situaciones adversas, por lo que el presente plan de gestión del cambio incluye consideraciones sobre los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto, cuando estos excedan a las amenazas tipificadas en el diagnóstico. Los objetivos de la gestión de los riesgos son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del trabajo contemplado.

De allí, que desde factores o agentes externos e incontrolables como el clima, hasta los conflictos de intereses nacidos en la fuerza de trabajo misma involucrada en el proyecto, pasando por equipos, maquinarias, procesos e insumos, pueden llegar a significar problemas reales y contundentes en el desarrollo del plan trazado.

Planificación de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Resulta de gran importancia ofrecer un plan de respuesta a los riesgos que se identifican, discriminando la estrategia puntual a la que se corresponde cada uno de dichos riesgos tanto por la característica puntual de la amenaza como de la de la respuesta posible. En efecto, el monitoreo del progreso del proyecto es esencial para identificar oportunamente irregularidades o desviaciones de la planificación realizada en la ejecución del proyecto.

Sobre este aspecto, cobra importancia las observaciones derivadas del impacto de los riesgos con sus probabilidades de ocurrencia asociadas. Para ello, las diferentes instancias operativas responsables de los trabajos deben tener canales efectivos de comunicación y coordinación.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017), se enumeran varios procesos de gestión de los riesgos del proyecto. En primer lugar, planificar la gestión, que es el

proceso de definir cómo realizar las actividades de dicha área de conocimiento; seguidamente, identificar los riesgos que es el proceso de nombrar los riesgos individuales del proyecto; luego, realizar el análisis cualitativo que constituye el proceso de priorizar los riesgos individuales; después, se encuentra el análisis cuantitativo que es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales identificados del proyecto.

Seguidamente, planificar la respuesta a los riesgos que constituye el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto; finalmente el seguimiento y control que es el proceso consistente en monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos. Así, en el cuadro siguiente se visualizan los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto, quiénes participan y tanto las técnicas como herramientas utilizadas.

Tabla 16

Procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Proceso	Responsables	Técnicas y herramientas
Planificación de la Gestión de Riesgos	- Director de proyecto - Director de la institución - Asesores externos	Juicio de expertos

Identificación de Riesgos	- Director de proyecto - Asesores externos	Juicio de expertos
Análisis Cualitativo de Riesgos	- Director de proyecto	Análisis de datos
Análisis Cuantitativo de Riesgos	- Director de proyecto	Análisis de datos
Planificación de la respuesta a los Riesgos	- Director de proyecto - Director de infraestructura	Análisis de datos
Seguimiento y Control de Riesgos	- Director de proyecto - Director de infraestructura tecnológica	Reuniones

Nota. Elaborado a partir de los procesos diagnosticados.

Igualmente, en el presente proyecto (propuesta de gestión del cambio) se acepta la existencia de 4 áreas básicas de consideración de los riesgos que describe la guía del PMBOK (PMI, 2017), por lo que se adecúa el RBS (Estructura de Desglose de Riesgos del Proyecto) como se señala en la tabla siguiente.

Tabla 17

Estructura (RBS) de Desglose de Riesgos del Proyecto

Categorías	Subcategorías
Técnicos	Calidad Complejidad

Categorías	Subcategorías
	Tecnología
Externos	Regulaciones
	Ambiente
	Competencias Específicas
Organizacionales	Motivación
	Disponibilidad
	Planificación
Dirección de Proyectos	Control
	Comunicación
	Manejo de la Información

Nota. Elaborado a partir de las categorías definidas.

Al pensar en la categoría de consideración técnica, se dividen los aspectos en 3 subcategorías que implican la complejidad, derivada de lo específico y tecnificado de los procesos que implican la reestructuración organizacional; la tecnología, como determinante ineludible de la concreción del proyecto y la calidad al entender las expectativas de los usuarios como referencia esencial para el control del proyecto.

Así mismo, la categoría de externos deriva en dos subcategorías específicas, a saber, los cambios contemplados, los cuales son establecidas por entes gubernamentales; y la de ambiente, al reconocer que la reestructuración organizacional a raíz de la adquisición por la multinacional está pensada para funcionar en un entorno de alta incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, para la categoría de consideraciones organizacionales se establecen 3 subcategorías: la primera, en atención a las competencias del talento humano; una segunda categoría, referida a la motivación, entendida como la voluntad de participación activa para lograr los resultados esperados y en tercer término la disponibilidad, relacionada con la

oportuna entrega de tiempo y atención a tareas relacionadas con la gestión del cambio por el personal involucrado.

Consecuentemente, al pensar en la dirección del proyecto se tienen que considerar 4 subcategorías específicamente referidas a la planificación, como punto de partida básico del proyecto; el control, como actividad compleja de aseguramiento del desarrollo del mismo; la comunicación como base de la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Como cuarta categoría se referencia el manejo de la información, atendiendo a la oportuna y completa que esta pueda ser. De estas consideraciones, pueden identificarse las situaciones que, con mayor o menor probabilidad y significando mayor o menor impacto, pueden afectar el trabajo emprendido.

Escalas de Probabilidad y de Impacto

Antes de pensar en la acción preventiva o reactiva adecuada para cada situación, necesario es establecer parámetros de estimación de la probabilidad de ocurrencia de eventos inconvenientes. Partiendo de las referencias consultadas, se puede aceptar como válida la discriminación siguiente.

Tabla 18

Escala de Probabilidad de Ocurrencia de Riesgos del Proyecto

Descripción	Valor de Probabilidad Asociado
Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7

Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Nota. Elaborado a partir del valor de probabilidad adaptado.

Consecuente al riesgo, debe considerarse el impacto potencial que la ocurrencia de estos eventos indeseables supone para el desarrollo del proyecto del cambio, en función de las áreas específicas objetivo; como se visualiza a continuación.

Tabla 19

Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto

Objetivo del proyecto	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
-----------------------	------------------	-------------	-----------------	-------------	-----------------

Costo	Mínimo incremento del costo	Incremento del costo menor al 5%	Incremento del costo entre el 5 y el 10 %	Incremento del costo entre el 10 y el 30 %	Incremento del costo superior 30%
Cronograma	Mínima variación del calendario	Variación poco relevante del calendario	Variación Significativa del Calendario	Drástica variación del Calendario	Masiva Redefinición del Calendario
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Efecto en áreas específicas	Efecto en áreas generales	Efecto en Lineamientos generales del proyecto	Efecto en parámetros del alcance del proyecto
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Modificaciones de calidad en aspectos específicos	Modificación de calidad en aspectos internos	Modificación de calidad hacia el cliente	Degradación de los parámetros globales de calidad del proyecto

Nota. Elaborado a partir de la definición de riesgos del proyecto.

De esta manera, ya habiendo considerado los efectos posibles, se pueden vincular las probabilidades establecidas para los riesgos para relacionar estos aspectos en una matriz de probabilidad e impacto. A continuación, se presenta la matriz que representa el grado de peligrosidad del riesgo una vez que se ha multiplicado la probabilidad por el impacto.

Tabla 20

Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto

Probabilidad	Muy Bajo 0.5	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Nota. Elaborado a partir de los datos tomados del nivel de riesgo.

Identificación de los Riesgos

La identificación de los diferentes riesgos, así el análisis cualitativo de riesgos y la planificación de respuestas de riesgos se visualizan en las tablas inmediatas.

Tabla 21*Identificación de Riesgos*

Código	Causas	Descripción del Riesgo
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando directamente en el cronograma estipulado.
002	Retardo en los trabajos de fabricación	Demoras en la finalización de los trabajos de reestructuración tecnológica pueden conducir a la no concreción del proyecto de propuesta de gestión del cambio.
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones, lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de las reestructuraciones tecnológicas necesarias.
004	Falta de disponibilidad de los recursos financieros aprobados	La no oportuna disponibilidad de los recursos financieros aprobados podría comprometer los gastos destinados a las diferentes etapas de la implementación de la propuesta lo que puede resultar en la no realización de dicho proyecto.

Código	Causas	Descripción del Riesgo
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.
007	Ausencia de personal idóneo para los diseños y reestructuración pertinente	La ausencia de personal idóneo para podría producir una insatisfactoria adecuación de la propuesta, lo que puede impactar directamente en la eficacia de las subsiguientes etapas.
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de contratación para cambios en la infraestructura tecnológica podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.

Código	Causas	Descripción del Riesgo
009	Dificultad de acceso a las áreas de reestructuración	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios inherentes con los nuevos espacios tecnológicos podrían complicar la oportuna y adecuada levantamiento del mismo, lo que puede conducir a la insatisfacción del usuario final.
010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados internos	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir una ineficiente reestructuración, resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.
012	Comunicación no oportuna con agentes externos	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación con actores externos como agentes gubernamentales y proveedores, podría provocar dificultades para la reestructuración planteada, lo que puede comprometer la oportuna implementación de la propuesta de gestión del cambio.
013	Irregularidades en producción de la documentación de referencia	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales del proyecto de gestión del cambio.

Código	Causas	Descripción del Riesgo
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan la oportuna y adecuada realización de tareas estipuladas en el cronograma, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.
015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.

Nota. Elaborado a partir de los riesgos encontrados.

Tabla 22

Análisis Cualitativo y Planificación de Respuestas de Riesgos

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Programar la negociación con los proveedores en forma oportuna y detallada; con su control respectivo.

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
002	Retardo en los trabajos de fabricación	directamente en el cronograma estipulado. Demoras en la finalización de los trabajos de fabricación en la infraestructura tecnológica pueden conducir a la no concreción del proyecto	0.1	0.4	0.4	Bajo	Mitigar	Planificar el monitoreo oportuno de los trabajos, tareas y adquisiciones directamente involucradas en los trabajos de fabricación
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de la reestructuración y fabricaciones de la infraestructura tecnológica.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Planificar la negociación oportuna y detallada con los contratistas
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.	0.1	0.2	0.02	Bajo	Mitigar	Planificar la evaluación oportuna y cuidadosa de los contratistas

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Evitar	Condensar información oportuna y veraz referente a las certificaciones de los proveedores de recursos
007	Ausencia de personal idóneo por falta de esquemas de reclutamiento.	La falta de esquemas de reclutamiento y selección del personal capacitado podrá comprometer la implementación de la propuesta de gestión del cambio.	0.7	0.4	0.28	Alto	Evitar	Aseguramiento oportuno del reclutamiento y selección de personal idóneo, mediante un esquema basado en competencias.
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de fabricación y cambios pertinentes podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Mitigar	Contemplar monitoreo y control oportuno de la fabricación y contratación
009	Dificultad de acceso a las áreas de fabricación o de reestructuración	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios tecnológicos nuevos podrían complicar el oportuno y adecuado levantamiento del mismo, lo que	0.7	0.4	0.28	Alto	Evitar	Aseguramiento oportuno de disponibilidad de acceso a las áreas de

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
		puede conducir a la insatisfacción del usuario final.						levantamiento de espacios nuevos
010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.	0.5	0.2	0.10	Moderado	Mitigar	Incluir en el cronograma una jornada de ajuste de los canales de comunicación entre los involucrados.
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir una inefectiva implementación y puesta en marcha de la gestión del cambio, resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.	0.3	0.4	0.12	Moderado	Evitar	Planificar cuidadosamente la recepción de los recursos requeridos para la realización del proyecto
012	Comunicación no oportuna con actores externos	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación interna, podría provocar dificultades para la reestructuración planteada, lo que puede comprometer la oportuna terminación de los cambios programados.	0.5	0.8	0.40	Alto	Evitar	Realizar oportunos contactos con involucrados para asegurar la comunicación eficiente.
013	Irregularidades en producción de la	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por	0.1	0.3	0.03	Bajo	Mitigar	Plan de Monitoreo y revisión de la

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
	documentación de referencia	los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales de la gestión del cambio.						documentación generada
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan el oportuno las actividades planteadas, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.	0.5	0.4	0.20	Alto	Aceptar	Considerar estrategias y recursos alternativos para la implementación de la propuesta.
015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.	0.5	0.4	0.20	Alto	Escalar	Incluir partida de reserva de gestión para posible contratación de personal de emergencia

Nota. Elaborado a partir del análisis cuantitativo y cualitativo realizado.

Planteamiento de un Sistema de Evaluación de la Efectividad del Plan de Gerencia de Cambio Implementado para la Actualización de las Prácticas Docentes Pedagógicas en el Aula de Clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del Municipio de San Pablo, Departamento de Bolívar

Una evaluación sistemática de la iniciativa de gestión de cambio en la Institución Educativa Técnica Agropecuaria y Comercial (IE) de San Pablo, Bolívar, es crucial. Esta evaluación proporcionará evidencia sobre la efectividad del plan de gestión del cambio y las prácticas docentes actualizadas, superando las suposiciones para fundamentar el aprendizaje institucional, garantizar la rendición de cuentas y promover la sostenibilidad de las modificaciones beneficiosas.

Partiendo de lo anterior, esta evaluación examinará la gestión del cambio y su impacto en la calidad docente y los resultados estudiantiles, particularmente en el contexto de la EFTP. Los hallazgos buscan empoderar a la IE de San Pablo para perfeccionar estrategias, fundamentar el desarrollo profesional y tomar decisiones basadas en la evidencia, fomentando una cultura de mejora continua.

Marco Contextual de la Transformación Pedagógica

Es esencial comprender los detalles de las actualizaciones pedagógicas (p. ej., Formación Basada en Competencias (FBC), Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), integración de tecnología, aprendizaje experiencial práctico) y el Plan de Gestión del Cambio (PGC). El diseño y la ejecución del plan, potencialmente analizados mediante el Modelo de 8 pasos de Kotter y la influencia de los comportamientos de liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada) serán áreas clave de investigación.

De tal manera, los desafíos previstos específicos de la I.E. de San Pablo incluyen la resistencia del profesorado a los nuevos métodos, las limitaciones de recursos, una cultura institucional potencialmente resistente a la innovación, las preocupaciones sobre la eficacia y la seguridad psicológica del profesorado, los factores relacionados con el alumnado y la necesidad de garantizar que los cambios pedagógicos se ajusten a las demandas actuales del mercado agrícola y comercial.

Diseño de la Evaluación Integral

Esta evaluación adoptará el Modelo CIPP de Stufflebeam (Contexto, Insumos, Proceso, Producto) como marco principal: evaluación del contexto: evalúa las necesidades, los problemas y las oportunidades iniciales que justificaron la actualización pedagógica; evaluación de insumos: examina los recursos, las estrategias y los planes de acción diseñados para el cambio; evaluación del proceso: monitorea la implementación real, identificando barreras y facilitadores; evaluación del producto: evalúa los resultados e impactos en docentes, estudiantes y la institución.

En este sentido, un modelo lógico complementará el CIPP, mapeando visualmente la cadena causal prevista, desde los insumos y actividades hasta los resultados a corto, mediano y largo plazo, aclarando la teoría del cambio del programa y guiando la recopilación de datos.

Preguntas Clave de Evaluación (Estructuradas por el CIPP). Contexto: ¿Qué desafíos pedagógicos impulsaron el cambio? ¿En qué medida se alinearon los objetivos con la misión de EFTP de la I.E. de San Pablo y las necesidades económicas locales? ¿Cuál fue la disposición inicial para el cambio?

En cuanto a los insumos, ¿Fueron adecuados los recursos asignados (financieros, humanos, materiales y de tiempo)? ¿Cuán efectivos fueron el desarrollo profesional planificado y

la estrategia de gestión del cambio, incluyendo medidas para abordar la resistencia? EN cuanto al proceso: ¿Se implementó el PMC con fidelidad? ¿En qué medida los docentes adoptaron e implementaron eficazmente las nuevas pedagogías? ¿Cuáles fueron los principales facilitadores y barreras encontrados? ¿Cómo percibieron los docentes el apoyo y la comunicación?

Con relación al producto, ¿Cuáles son los efectos en la autoeficacia, la satisfacción laboral y los comportamientos colaborativos de los docentes? ¿Cuál es el impacto en la participación, la motivación y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en particular en las competencias específicas de la EFTP? ¿Se lograron los objetivos iniciales? ¿Son sostenibles los cambios?

Estrategia Multifacética de Recopilación de Datos

Un enfoque de métodos mixtos integrará datos cualitativos y cuantitativos: en cuanto a las técnicas cualitativas: entrevistas con las partes interesadas: con líderes institucionales, miembros del equipo de gestión del cambio y una muestra representativa de docentes; discusiones en grupos focales: con docentes (por departamento) y estudiantes (por área programática); observaciones en el aula: utilizando un protocolo estandarizado alineado con los nuevos enfoques pedagógicos para evaluar la fidelidad y la calidad de la implementación; análisis de documentos: revisión del Plan de Gestión del Cambio (PMC), materiales de capacitación, documentos curriculares, actas de reuniones y muestras de trabajo de los estudiantes.

Con relación a las técnicas cuantitativas, encuestas a docentes: medición de actitudes, niveles de adopción autoinformados, autoeficacia y satisfacción con la capacitación y el apoyo; encuestas a estudiantes: evaluación del compromiso, la motivación, las percepciones de la calidad docente y el desarrollo de habilidades; análisis de datos de logro de habilidades

académicas y vocacionales: revisión de las calificaciones de los estudiantes, los resultados de la evaluación basada en competencias y el proyecto; además, las puntuaciones, comparando datos previos y posteriores al cambio cuando sea posible. Finalmente, la triangulación de datos: se compararán los hallazgos de diferentes fuentes para mejorar la validez y la confiabilidad.

Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) para Medir la Eficacia

Los KPIs harán un seguimiento de los resultados docentes, estudiantiles, de procesos e institucionales: centrado en el docente: tasas de adopción y competencia de nuevas pedagogías, autoeficacia docente, satisfacción con el desarrollo profesional. Centrado en el estudiante: niveles de participación estudiantil (observados y autodeclarados), desempeño en competencias específicas de EFTP, rendimiento académico, satisfacción estudiantil.

Así mismo, centrado en el proceso/implementación: fidelidad en la implementación del Plan de Gestión de la Calidad, utilización de recursos, puntualidad y eficacia del apoyo. Centrado en la institución/resultados: satisfacción de las partes interesadas, alineación con los objetivos estratégicos, evidencia de práctica sostenida e integración cultural. Una matriz de evaluación vinculará las preguntas de evaluación, los métodos de recopilación de datos, las fuentes y los KPIs específicos para garantizar una evaluación sistemática.

Plan de Análisis e Interpretación de Datos

Análisis de datos cualitativos: el análisis temático y de contenido identificará patrones y temas a partir de entrevistas, grupos focales, observaciones y documentos; análisis de datos cuantitativos: se utilizarán estadísticas descriptivas (frecuencias, medias) e inferenciales (pruebas t, ANOVA, correlaciones, si corresponde) para los datos de encuestas y rendimiento.

Por otro lado, análisis integrado (métodos mixtos): se triangularán los hallazgos, utilizando datos cualitativos para explicar e ilustrar los resultados cuantitativos. La interpretación

considerará la relevancia práctica en el contexto de la EFTP de I.E. de San Pablo y aplicará una perspectiva de equidad.

Cronograma Indicativo y Consideraciones sobre Recursos

En primer lugar, enfoque por fases (indicativo): planificación y diseño (1-2 meses): finalizar el plan, desarrollar instrumentos, obtener aprobaciones éticas y capacitar al equipo; recopilación de datos (2-3 meses): encuestas, entrevistas, grupos focales, observaciones y recopilación de documentos; análisis e interpretación de datos (1-2 meses): análisis cualitativo y cuantitativo, integración de los hallazgos; informes y difusión (1 mes): redactar y finalizar el informe, elaborar resúmenes, realizar talleres con las partes interesadas.

En segundo lugar, los recursos necesarios: humanos: evaluador(es) principal(es), asistentes de investigación, posible estadístico, apoyo administrativo, enlace institucional; materiales: plataforma de encuesta, equipo de registro, software de análisis de datos (si está disponible), impresión; financieros: presupuesto para personal, materiales, viajes (si corresponde), difusión. el alcance se ajustará a los recursos disponibles.

Cumplimiento de Estándares Éticos y Promoción de la Equidad en la Evaluación

Se deben cumplir protocolos éticos: adhesión al consentimiento informado, confidencialidad/anonimato, almacenamiento seguro de datos, participación voluntaria y minimización de la carga/riesgo. Principios de la Evaluación Culturalmente Responsiva y Equitativa (CREE): la participación significativa de las partes interesadas, la pertinencia cultural, la perspectiva de equidad en el análisis de datos (desglosando los datos cuando sea posible), el enfoque basado en las fortalezas y la reflexividad del evaluador serán fundamentales. Para la I.E. de San Pablo, esto incluye evaluar si las nuevas pedagogías mejoran equitativamente las habilidades vocacionales de todos los grupos de estudiantes.

Marco para la Presentación de Informes y la Utilización de los Conocimientos de la Evaluación

Comunicación de los hallazgos: informe de evaluación completo: para el liderazgo institucional; resúmenes y presentaciones: adaptados a docentes, estudiantes y otras partes interesadas. Talleres y sesiones de retroalimentación: para debatir los hallazgos y explorar las implicaciones de forma colaborativa. Una comunicación eficaz puede convertir el informe en un catalizador para un cambio positivo.

Igualmente, facilitación del uso de los hallazgos: recomendaciones SMART: Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con plazos definidos; vinculación con la mejora continua: informar sobre los ajustes a las prácticas, el desarrollo profesional, la asignación de recursos y la planificación estratégica, apoyo a la planificación de acciones: desarrollo colaborativo de medidas de acción basadas en las recomendaciones.

Estrategias para el Mantenimiento de los Avances Pedagógicos

Asegurar un impacto a largo plazo implica: integrar nuevas prácticas: Integrar pedagogías exitosas en los documentos curriculares, la inducción docente y el desarrollo profesional continuo; fomentar una cultura de mejora continua: Fortalecer las comunidades de aprendizaje profesional (PLC) para la colaboración y la resolución de problemas. Garantizar el compromiso del liderazgo con el seguimiento y la adaptación. Reconocer y celebrar la excelencia, rol del asesor instruccional: brindar apoyo continuo e integrado en el trabajo mediante ciclos de asesoría para ayudar a los docentes a perfeccionar sus prácticas y desarrollar sus capacidades. De esta forma, se presenta a continuación una tabla resumen del criterio de evaluación construido.

Tabla 23*Resumen del Marco de Evaluación*

Componente CIPP	Enfoque Central de la Evaluación	Preguntas Clave (Ejemplos)	Métodos Primarios de Recolección de Datos
Contexto	Comprensión de la situación inicial y la justificación del cambio	¿Qué desafíos pedagógicos existían? ¿Cómo se alinearon los objetivos con la misión de la ETP y las necesidades económicas locales?	Análisis Documental, Entrevistas con Partes Interesadas
Insumo	Evaluación de los recursos y estrategias planificados	¿Fueron adecuados los recursos? ¿Cuán efectivo fue el DP (Desarrollo Profesional) planificado y la estrategia de cambio?	Análisis Documental, Encuestas a Docentes, Entrevistas
Proceso	Examen de la fidelidad de la implementación y la experiencia	¿Se siguió el plan? ¿Cómo se adoptaron los nuevos métodos? ¿Qué barreras/facilitadores surgieron?	Observaciones en el Aula, Grupos Focales y Encuestas a Docentes/Estudiantes, Entrevistas
Producto	Medición de los resultados e impactos del cambio	¿Cuáles fueron los efectos en docentes y estudiantes (participación, habilidades ETP)? ¿Se cumplieron los objetivos? ¿Es sostenible el cambio?	Datos de Desempeño Estudiantil, Encuestas a Docentes/Estudiantes, Entrevistas, Observaciones de Seguimiento

Nota. Elaborado con base a la información aportada por el Modelo CIPP, Stufflebeam.

Finalmente, se presenta una tabla que condensa información relacionada con la sostenibilidad del modelo.

Tabla 24*Sostenibilidad del Modelo*

Ítem	Descripción
Mantenimiento del modelo en el tiempo	- Creación de un comité permanente integrado por: docentes, representantes y directivos. - Reunión bimestral del comité, para revisar el progreso del modelo. - Monitoreo de los indicadores de impacto de cambio. - Evaluación de la efectividad de las estrategias de cambio.
Institucionalización en el PEI	- Adaptabilidad y mejora continua del modelo para adaptarlo a la filosofía educativa vigente del Ministerio de Educación. - Los elementos clave del modelo como la metodología para la identificación de necesidades, planificación de la implementación y comunicación efectiva serán formalizados y descritos dentro e los apartados pertinentes del PEI. - Definición de roles y responsabilidades: El PEI detallará los roles y responsabilidades de los diferentes actores de la comunidad educativa en la implementación y sostenibilidad del modelo de gestión de cambio.
Formación continua	- Programa de inducción para nuevos miembros: todo nuevo docente recibirá una inducción sobre el modelo de gestión de cambio. - Talleres anuales de actualización - Impartición de técnicas de facilitación del cambio. - Comunicación efectiva para el cambio.
Asignación de recursos anuales	- Presupuesto específico: logra la inclusión de una partida presupuestal específica en el presupuesto anual de la institución relacionada con las actividades inherentes con el modelo de gestión de cambio, el cual contemplará: • Materiales y herramientas para la implementación del cambio. • Costos asociados a la formación continua. • Actividades de comunicación y sensibilización. • Honorarios para consultores externos, si es necesario. • Costos de monitoreo y evaluación.

Nota. Elaborado con base en la sostenibilidad planificada.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En cuanto al objetivo inherente con diagnosticar las falencias del enfoque de liderazgo educativo actual en la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial, con la finalidad de la adopción de un estilo de liderazgo propicio para la gestión de cambio; los resultados demuestran que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la productividad laboral de los empleados, y que los hallazgos fueron consistentes con la suposición sobre el impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados. De este modo, este objetivo proporciona evidencia adicional para apoyar que los líderes que muestran comportamientos visionarios, inspiradores y orientados a objetivos impacten positivamente en el rendimiento final de la organización.

Así mismo, se suministra evidencia adicional de que la propensión al cambio de un líder impregna a toda la organización y que la innovación interviene parcialmente en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Por lo tanto, se propone un liderazgo de tipo transformacional para la gerencia de cambio, en la unidad educativa.

En cuanto al objetivo relacionado con formular un plan de gerencia de cambio basado en un enfoque de liderazgo que permita la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar; se integró el enfoque inspirador y de apoyo del Liderazgo Transformacional con el proceso estructurado del Modelo de 8 Pasos de Kotter y el enfoque conductual individual de la Rueda del Cambio de Goldsmith, para que la IE de San Pablo puede gestionar esta transformación eficazmente. El plan enfatiza el contexto único de la EFTP, garantizando que las innovaciones pedagógicas sean relevantes, prácticas y estén

alineadas con el objetivo de preparar a los estudiantes para carreras exitosas en los sectores técnico, agrícola y comercial.

De tal manera, el proceso comienza con el establecimiento de una visión clara y un sentido de urgencia, seguido de la construcción de una Coalición Guía sólida y contextualizada, haciendo énfasis en la necesidad de involucrar a toda la institución mediante una comunicación y un empoderamiento efectivos, a la vez que se mitiga proactivamente la resistencia y se apoya la adaptación individual del profesorado mediante la Rueda de Goldsmith. Por lo tanto, se espera generar logros a corto plazo, que deben mantenerse acelerando la implementación de prácticas innovadoras de EFTP como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), la integración de tecnologías y la mejora de las conexiones con la industria, con el apoyo de asesorías y desarrollo profesional continuos.

Con relación al objetivo inherente a enunciar los lineamientos para la implementación de un plan de gerencia de cambio formulado para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar; Las directrices para la implementación del Plan de Gestión del Cambio se basarán en la preparación y movilización, involucrar y capacitar al profesorado – ejecución y apoyo, impulso y sostenimiento del cambio – integración y evolución; por lo tanto, siguiendo diligentemente estas directrices, la I.E. de San Pablo puede implementar eficazmente su plan, fomentando un entorno de aprendizaje dinámico, relevante y de alta calidad para sus estudiantes en los ámbitos técnico, agrícola y comercial.

En cuanto al objetivo relacionado con plantear un sistema de evaluación de la efectividad del plan de gerencia de cambio diseñado para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y

Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar; el plan de evaluación condensado proporciona a la I.E. de San Pablo un marco estratégico para valorar su transformación pedagógica, centrándose en perspectivas basadas en la evidencia para la rendición de cuentas, el aprendizaje institucional y la mejora sostenible en su contexto de la educación y formación técnica y profesional (EFTP). La evaluación se concibe no como un juicio definitivo, sino como un catalizador para el crecimiento futuro, mejorando la capacidad de la institución para adaptarse y destacar en la impartición de una educación técnica, agrícola y comercial de calidad.

En definitiva, se logró mediante la consecución de los diferentes objetivos específicos, el logro del objetivo general de la investigación, ya que se diseñó un modelo organizacional de gestión del cambio que permita la sinergia organizacional adecuada para la actualización de las prácticas docentes pedagógicas en el aula de clase en la Institución Educativa (I.E) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar, y con ello una mayor calidad educativa.

Recomendaciones

1. Priorizar la visión y la urgencia: dedicar un esfuerzo inicial significativo (Paso 1 de Kotter) a analizar la situación actual y a articular claramente tanto la necesidad de cambio como la visión convincente y positiva para el futuro de la enseñanza y el aprendizaje en la institución, aprovechando la motivación inspiradora del liderazgo transformacional.

2. Formar una coalición orientadora estratégica: seleccionar cuidadosamente a los miembros de la Coalición Orientadora (Paso 2 de Kotter), garantizando la representación de todas las áreas clave (Técnica, Agrícola, Comercial) e incluyendo personas con visión

pedagógica y conocimiento práctico del sector. Capacitar a esta coalición para que lidere el proceso.

3. Invertir en comunicación: desarrollar y ejecutar una estrategia de comunicación sólida y multicanal (Paso 4 de Kotter) que refuerce constantemente la visión, destaque los beneficios, aborde las inquietudes con transparencia y celebre el progreso. Asegurarse de que los líderes prediquen con el ejemplo.

4. Apoyo y desarrollo docente: asignar recursos adecuados para el desarrollo profesional sostenido y de alta calidad, así como para la orientación docente integrada en el trabajo, centrada en las prácticas innovadoras de EFTP específicas que se estén adoptando (vinculando los Pasos 5 y 7 de Kotter). Asegurarse de que los orientadores tengan experiencia relevante en el contexto de la EFTP.

5. Eliminar barreras sistemáticamente: identificar y abordar proactivamente las barreras estructurales, de recursos y culturales que dificultan la capacidad del profesorado para adoptar nuevas prácticas (Paso 5 de Kotter). Fomentar un entorno psicológicamente seguro para la experimentación.

6. Implementar la Rueda de Goldsmith: integrar la Rueda del Cambio de Goldsmith en las estructuras de apoyo docente (talleres, adiestramiento) para facilitar la reflexión personal y la adaptación a las nuevas expectativas pedagógicas (apoyando el Paso 5 de Kotter). Utilizar explícitamente el cuadrante "Aceptación" para gestionar la resistencia relacionada con las limitaciones inevitables.

7. Centrarse en los logros tempranos y el reconocimiento: planificar estratégicamente y celebrar la visibilidad. Lograr logros a corto plazo (Paso 6 de Kotter) para generar impulso y reconocer públicamente los esfuerzos de los primeros usuarios.

8. Establecer un marco de evaluación relevante: desarrollar e implementar un sistema integral de monitoreo y evaluación (en apoyo del Paso 8 de Kotter) que mida no solo el aprendizaje académico, sino también las competencias prácticas, las habilidades del siglo XXI y la alineación con las necesidades de educación, utilizando diversas fuentes de datos.

9. Integrar el cambio en la cultura y los sistemas: trabajar activamente para alinear las políticas, los procedimientos (contratación, evaluación) y las normas institucionales con las nuevas prácticas docentes para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Paso 8 de Kotter); así mismo, fomentar una cultura de reflexión y mejora continuas más allá de la iniciativa de cambio inicial.

10. Liderar de forma transformacional: aplicar consistentemente los principios del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada) en todas las etapas del proceso de cambio para inspirar, motivar, apoyar y empoderar a toda la comunidad institucional. Al implementar este plan con un fuerte compromiso de liderazgo y una amplia participación, el I.E. de San Pablo puede transformar con éxito sus prácticas de enseñanza, mejorar su relevancia y preparar mejor a sus estudiantes para el futuro.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, L. (2024). *Estrategia de formación docente para fomentar la empatía en la aplicación del decreto 1421 y la atención educativa con base en el liderazgo transformacional en grado noveno del Colegio Tabora Institución Educativa Distrital*. [Trabajo para optar al título de Magister en Educación]. Facultad de educación Corporación Universitaria Iberoamericana, Colombia.
- Barroso, G., y Delgado, M. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. Ingeniería Industrial, XXVIII (1), 42-47.
- Bass, B. (2017). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1985). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah. New York: Erlbaum.
- Bird, C. (1998). *Social psychology*. Nueva York: Appleton-Century Company.
- Blanchard, K; Zigarmi, P. & y Zigarmi, D. (2000). *El líder ejecutivo al minuto*. Barcelona: Griljalbo.
- Bolívar y Castro, C. (2014). *Liderazgo transformacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Bravo, C. y Riascos, J. (2021). *Desarrollo de una Experiencia para Fomentar el Aprendizaje con el uso de Trabajo Colaborativo en Wikis, en los Estudiantes del Noveno Grado de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario en el Corregimiento Villanueva, Colón Nariño, Colombia*. Dialnet. Revista del Instituto de estudios en educación Universidad del Norte.
- Burns J. (1990). *Transformational leadership development*. Consulting Psychologist Press. Palo

- Alto, C.A. New York.
- Covey, S. (1990). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paídos.
- Chávez, N., y Cardona, L. (2019). La gestión del cambio organizacional: el caso de la Corporación Deportiva Los Paisitas. *Revista de Educación Física*, 8(4).
- Cherian, A. (2024). El liderazgo transformacional, una necesidad en el sector educativo. *Revista de Estudios de Humanidades y Ciencias Sociales* 12(2):25-29.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría de la Administración*. 7ma Edición. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Cruz, C. y Rodea, J. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)*. Universidad Autónoma del estado de México. Centro Universitario UAEM Amecameca.
- Finnie, Bill y Marilyn Norris. (1997). On leadership change: a conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, vol. 25, no. 1, enero-febrero de 1997, pág. 18.
- Ford, J.; Ford, L. & Polin, B. (2014). *Leadership in the conduct of organization change: an integrative view*. Universidad de Kentucky.
- Friesen, W. (2016). Change Management: A Key to a Successful Future. *Select Topic*, noviembre, 18-4.
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01).
- Gibson, V. (2017). *Estrategias Gerenciales*. Quinta Edición. Ciudad de México: Loyola.
- Goldsmith, M. (2016). *Disparadores*. 1era edición. Madrid: Empresa Activa.
- Guivin Guadalupe, A. (2018). *Modelo de Liderazgo Transformacional para Mejorar la Gestión Educativa en La Universidad Nacional de Jaén, 2017*. Transformational Leadership odel

- to Improve Educational Management at the National University of Jaén, 2017. [Tesis Doctoral]. Universidad César Vallejo, Lima. <https://n9.cl/rcfm8>.
- Investing Value (2013). Steve Jobs Biography -Apple Computers.
<http://www.investingvalue.com/investment-leaders/steve-jobs/index.htm>.
- Johnson, G. (2020). *Exploring corporate strategy*. Boston: Pearson Education.
- Kotter, J. (2007). *Liderar el cambio. Por qué fracasan los intentos de transformación*. 1era edición. Harvard Business Review: Series Editor.
- Lewin, K. (1951). *Teoría de Campo en Ciencias Sociales*. Boston: Harper y fila.
- López, J. (2023). Implementación de estrategias digitales en empresas colombianas. Revista de Innovación Empresarial.
- Luscher, L. & Lewis, M. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*. Vol. 51, No. 2, 221–240.
- Marcano A. (2015). *Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de Boca de Pozo Municipio Península de Macanao, Estado Nueva Esparta*. [Trabajo de Grado] para optar al título de Máster en Educación Mención Gerencia. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Nueva Esparta Venezuela.
- Martínez-Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 8898.
- McKinsey & Company (2011). *How to beat the transformation odds. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. First edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Moss-Kanter, R. (2011). The change Wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. Harvard Business School. Nro. 83, noviembre.
- Ospina, D., Burgos, S., y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogo de saberes*, (46), 187-200.
- Porter, M. E. (2017). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Boston: Free Press.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. PMBOK Guide, sexta edición. Newton Square, Pensilvania, EUA.
- Quintero, J. (2021). *Diseño de lineamientos estratégicos basados en el liderazgo transformacional para el departamento de control de estudios de la universidad Fermín Toro*. [Trabajo de grado] para optar al título de licenciado en Administración de empresas. Universidad Fermín Toro, Cabudare, Venezuela.
- Sánchez, P. (2018). El secreto para liderar el cambio organizativo es la empatía. *Revista Harvard Business Review*. Series Editor.
- Schaffer, R. (2017). Toda la gestión es la gestión del cambio. *Revista Harvard Business Review*. 5-14.
- Schwartz, T. (2018). Los líderes se centran demasiado en cambiar las políticas y no lo suficiente en cambiar de opinión. *Revista Harvard Business Review*, junio 25.
- Ryan, R. (2017). Toda la gestión es la gestión del cambio. *Revista Harvard Business Review*. Series Editor.
- White, A., Canwell, A. & Smets, M. (2024). ¿Su transformación digital se desvía de su curso? *Revista Harvard Business Review*. Series Editor.

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario Estructurado Dirigido a la Muestra del Personal Docente de la Institución

El presente cuestionario tiene como propósito diagnosticar las características del enfoque de liderazgo educativo actual en la Institución Educativa (I.E.) Técnica Agropecuaria y Comercial del municipio de San Pablo, departamento de Bolívar. Este material es realizado con fines académicos y de investigación, por lo tanto, se agradece de Usted, leer detenidamente y contestar de acuerdo a lo que considere más oportuno.

Ítems	Si	No
1. Siente motivación en la unidad educativa que lo inspire a realizar sus actividades?		
2. Su coordinador fomenta la consideración como parte del trato con el personal docente?		
3. Ofrece la institución algún tipo de estimulación intelectual?		
4. ¿Su coordinador delega parte de su liderazgo con usted para mejorar la productividad laboral?		
5. Existe dentro del grupo de trabajo cooperación que apoye el cumplimiento de sus funciones?		
6. La institución fomenta valores morales entre sus miembros?		
7. Su coordinador suele ser creativo a la hora de apoyar la realización de su trabajo?		
8. Le gustaría expresar su creatividad con el fin de mejorar su productividad?		
9. Existe interactividad entre el coordinador y usted?		

Apéndice B*Guion del Grupo Focal Dirigido a los Coordinadores Académicos de la Institución Educativa*

Guion de Preguntas

Indicador: Modernización

1. ¿Para el cumplimiento de sus actividades hace falta que la institución modernice algún aspecto?

Indicador: Innovación

2. ¿Existe innovación por parte de usted como líder para actualizar y mejorar la forma de realizar el trabajo docente?

Indicador: Capacitación

3. ¿Se le ofrece a los docentes capacitación constante?

Indicador: Administración por proceso

4. ¿Considera que el líder debe preocuparse por los procesos generales y no de las funciones de cada docente?

Indicador: Planeación

5. ¿Existe planeación para cumplir con las actividades asignadas?

Indicador: Administración del Tiempo

6. ¿El tiempo para realizar su trabajo está bien administrado?

Indicador: Comunicación Estratégica

7. ¿Existe una comunicación estratégica entre usted y los docentes a su cargo?

8. ¿Considera necesario fomentar una comunicación estratégica entre usted y su grupo de trabajo?

Indicador: Nuevas tecnologías?

9. ¿La institución ha incursionado en nuevas tecnologías?
