

---

# La gerencia educativa y la gestión del cambio\*

## Educational management and change management

**David Arturo Ospina Ramírez\*\***

Universidad Católica de Manizales

*david0206ospina@gmail.com*

**Sandra Bibiana Burgos Laitón\*\*\***

Universidad Católica de Manizales

*danassbb@hotmail.com*

**José Alejandro Madera Ruiz \*\*\*\***

Universidad Católica de Manizales

*amadera@unicauca.edu.co*

### Resumen

Este artículo de reflexión, parte de una investigación que busca identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales. El documento se centra en relacionar estas categorías desde la reflexión teórica, permitiendo la emergencia de nuevos abordajes como la innovación educativa, la sostenibilidad y la gestión organizacional. La revisión documental realizada permitió identificar algunas relaciones entre la gerencia educativa y la gestión del cambio desde criterios de desarrollo educativo que

---

Fecha de recepción: 19 de abril de 2017

Fecha de aceptación: 12 de mayo de 2017

\* Cómo citar este artículo: Ospina, D. Burgos, S. Madera, J. (enero-junio, 2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Revista Diálogos de Saberes, (46)187-200. Universidad Libre (Bogotá).

Artículo de reflexión teórica, construido en el marco de la investigación Impacto de la Gerencia Educativa en los procesos de Gestión del Cambio en instituciones educativas de la ciudad de Manizales, desarrollada desde la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales.

\*\* Magister en gestión de proyectos de la Universidad EAN y la Université du Québec. Magister en educación y desarrollo humano de la Universidad de Manizales y Fundación Cinde. Diseñador Industrial de la Universidad Autónoma de Colombia. Actualmente es docente de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales y líder de proyectos en la Fundación Elefantes de Colores. Correo electrónico: david0206ospina@gmail.com

\*\*\* Magister en Educación de la Universidad Católica de Manizales. Especialista en Gerencia de Calidad de la Universidad Católica de Manizales. Licenciada en Biología y Química de la Universidad de Caldas, Coordinadora de calidad del Colegio Franciscano Agustín Gemelli de la ciudad de Manizales, docente de Administración Ambiental y de los Recursos Naturales de la Universidad Santo Tomás Manizales. Actualmente, docente de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Correo electrónico: danassbb@hotmail.com

\*\*\*\* Especialista en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Ingeniero Físico de la Universidad del Cauca, coordinador académico sede El Bordo Paramédicos EMS, coordinador de proyectos en la Fundación Polifonía y Fundación Create-Cauca. Correo electrónico: amadera@unicauca.edu.co

se relacionan con el impacto de los proyectos de este tipo, para entender así que en la gerencia educativa los procesos de gestión del cambio se fortalecen cuando cuentan con criterios claros de innovación y apuestan por la sostenibilidad de las iniciativas. Este documento sirve como base para investigadores en el campo de la gerencia educativa que desean analizar el impacto de los proyectos educativos en diversos contextos.

**Palabras clave:** Gerencia educativa, cambio educativo, innovación educativa, gestión del cambio.

## Abstract

This reflective article, departs from a research that seeks to identify the existing link between educational management and change management of educational institutions in the city of Manizales. The document focuses on relating these categories from theoretical reflection, allowing the emergence of new approaches such as educational innovation, sustainability and organizational management. The document review made it possible to identify some relationships between educational management and change management from educational development criteria that are related to the impact of projects of this type, to understand that in educational management the processes of change management are strengthened when they have clear criteria of innovation and bet for the sustainability of the initiatives. This document serves as a base for researchers in the field of educational management who wish to analyze the impact of educational projects in different contexts.

**Key words:** Educational management, educational change, educational innovation, change management.

## Introducción

La gerencia puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene por objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas, está además enfocada a desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional (Covey, 1998). La Universidad Católica de Manizales realizó por su parte una apuesta por su propia definición de Gerencia:

Se puede entender el concepto de Gerencia como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando

sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más (Universidad Católica de Manizales, 2016, p. 8).

En Latinoamérica existen diversos programas que emplean este concepto y lo abordan desde la mirada de lo educativo, sin embargo, este estudio ha encontrado que no existen investigaciones que den cuenta de la relación entre la gerencia educativa y los procesos de gestión del cambio y de cómo esta relación se retroalimenta para fortalecer ambas categorías. Desde la Especialización en

Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, el abordaje de la innovación educativa ha permitido entamar y generar lazos entre la gerencia y la gestión del cambio de las instituciones educativas, es por esto que la investigación se pregunta cuál es el impacto que tiene la gerencia educativa en los procesos de gestión del cambio de las instituciones educativas. El presente documento da cuenta de los abordajes teóricos que permiten unir ambas categorías y entender el impacto desde lo teórico.

## 1. Metodología de investigación

De acuerdo a los objetivos del proyecto, se realiza este ejercicio investigativo desde un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de tipo correlacional. A partir de esta metodología, los hallazgos investigativos quedan intactos y se describen únicamente de tal forma que los resultados y conclusiones de investigación sean fieles a la realidad. La muestra de investigación recoge diez instituciones de la ciudad de Manizales, donde se han desarrollado proyectos de desarrollo de egresados de la especialización en gerencia educativa en los últimos cinco años.

En la etapa preliminar del proyecto se realizó la ampliación teórica a las variables de investigación, siendo estas: la gestión del cambio y el impacto de los proyectos de desarrollo de la especialización en gerencia educativa en las instituciones educativas de la ciudad de Manizales. En esta etapa, se rastrearán de igual manera las instituciones participantes y se realizará su vinculación. En un segundo momento, se procederá a la construcción de los instrumentos de trabajo de campo que se validarán posteriormente

con un experto en el campo, instrumentos aplicados en cinco instituciones educativas de la ciudad de Manizales. En el tercer momento, se dará paso al trabajo de campo: una etapa de sensibilización a la institución y la subsecuente aplicación del instrumento de recolección de la información. En el cuarto momento se dará paso a la sistematización y el análisis de la información, tabulando los datos y usando herramientas informáticas para obtener los datos de los proyectos analizados; finalmente, se realizarán las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

### 1.1. Profundización en el método de estudio

El diseño no experimental transversal de tipo correlacional permite conocer la realidad a partir de la relación de variables, sin modificación de los hallazgos y permitiendo vislumbrar los puentes existentes entre las variables:

Los estudios correlacionales se distinguen principalmente de los descriptivos en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión variables individuales, los estudios relacionales evalúan el grado de relación entre dos variables (...) La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionados se aporta cierta información explicativa. Desde luego la información es parcial, pues hay otros factores que pueden justificar determinado hecho (Hernández et. al., 1991, pp. 81- 82).

Lo anterior permite reconocer que el método de estudio es adecuado, aun cuando solo se plantea la relación de dos variables, entendiendo, en conclusión, que “la utilidad y el propósito de los estudios correlacionales son

saber cómo se puede comportar una variable o concepto conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”. (Hernández et. al., 1991, p. 81).

Este documento cuenta con las reflexiones teóricas del primero de tres momentos investigativos. En el primero, se indagó teóricamente por las relaciones entre la gerencia educativa y los procesos de gestión del cambio; en un segundo momento se construyeron los instrumentos de investigación para seguidamente ser aplicados a diez instituciones; por último, se realizó el análisis de la información contrastando los resultados empíricos con los fundamentos teóricos. Sin embargo, el artículo solamente evidencia las reflexiones teóricas de la primera fase investigativa.

## Resultados

### 1.2. Particularidades de la gerencia educativa en contextos de cambio

Las exigencias de la globalización y la competitividad han llevado a las organizaciones a generar procesos de cambio e innovación, con el fin de poder hacer frente a los continuos cambios del entorno. Las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas atraviesan también procesos continuos de cambio que garantizan la sostenibilidad de los procesos educativos en determinadas comunidades. Es allí donde la gerencia educativa cobra importancia al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido. Ramírez-Orozco (2016) define la gerencia educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por

medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso.

Las instituciones educativas están constantemente expuestas a requerimientos locales, nacionales e internacionales que las ubican en variables de cambio continuo, por lo que generan procesos de modernización en aspectos relacionados con su identidad institucional, fomentando una cultura organizacional que se transforma y adapta a las variables internas y externas de la comunidad educativa. El cambio como constante en las dinámicas humanas y organizacionales, impulsa el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, permitiendo de igual forma la transformación de los contextos en que se desenvuelven los individuos, considerando que los cambios se generan cuando se hace parte de ellos. Ramírez-Reyes (2004), expresa que la gerencia educativa implica la consideración de diferentes desafíos para el contexto de las instituciones dedicadas a la formación del ser humano:

El potencial de transformación de nuestro país que tenemos los educadores, se multiplica, en consecuencia, de manera exponencial, puesto que cada niño, joven o adulto al que ayudemos a crecer mediante nuestra acción educativa y gerencial, es un nuevo agente de transformación. (...) Es decir, nosotros los educadores transformamos con nuestra propia praxis profesional y transformamos mediante la transformación de los demás (Ramírez-Reyes, 2004, p. 116).

El potencial de transformación en los contextos educativos efectivamente se amplía cuando el gerente educativo, y en general

los agentes formativos, consideran que sus estudiantes, las familias y la comunidad pueden multiplicar el impacto de los cambios, además, si se les involucra de manera participativa se fortalece la sostenibilidad de las propuestas generadas en la escuela. En este punto, la gerencia educativa aporta a los procesos de cambio, desde la comprensión de la innovación, como factor clave para el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos educativos.

## 2. Cambio e innovación en la escuela

Las búsquedas de los diferentes sectores productivos por generar procesos de innovación, han llevado a considerar que esta palabra puede referirse a cualquier cambio, sin embargo, no todo cambio implica ser considerado como innovación. En el medio educativo la definición de innovación sigue siendo un concepto muy abierto, así como los criterios para medir la innovación en el aula o en la escuela que resultan ser poco específicos. La innovación en la educación se ha referido principalmente al uso de mediaciones tecnológicas para construir conocimiento y generar procesos de formación, pero existen factores clave para la apropiación de otros campos del conocimiento con miras a fortalecer la innovación en la escuela. El Manual de Oslo (2010) se refiere a la innovación como:

La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o

adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes (Manual de Oslo, 2010, p. 44).

En el contexto educativo, se podría entonces entender la innovación como aquellos cambios significativos que tienen impacto en los procesos de formación o en la comunidad, que se dan desde la gestión del conocimiento y el continuo mejoramiento de las diferentes áreas de la gestión educativa: la gestión académica e investigativa, la gestión financiera y administrativa, la gestión de la comunidad y la gestión directiva. Es así que no todos los cambios son considerados acciones de innovación, pues no todos los cambios generan impacto en los procesos de formación o en la comunidad.

Para el Manual de Diseño para la Sostenibilidad (2012), existen tres tipos de innovación: en primera instancia, la innovación radical que es aquella encargada de generar cambios significativos para transformar todo lo existente de un momento a otro. En un segundo punto, hallamos la innovación incremental, aquella que transforma determinadas condiciones de una organización, comunidad o sistema, poco a poco, es decir, que introduce cambios para ir transformando paulatinamente lo preexistente en algo nuevo. Finalmente, se encuentra la innovación fundamental: aquella generada porque el contexto normativo, social o cultural la exige de manera inmediata, como

por ejemplo una nueva ley en el campo de la educación.

La sostenibilidad de la innovación se determina por diferentes variables que intervienen en su proceso de asentamiento en la institución y en la comunidad, como la gestión del cambio que se haya realizado desde la alta dirección, es decir, las acciones que permiten que desde la alta dirección se articulen los cambios en los diferentes procesos institucionales; también se considera importante la apertura de la comunidad educativa al cambio, la cual puede fortalecerse desde los procesos participativos en la construcción de las propuestas o proyectos de cambio, donde la comunidad participa activamente desde la generación de ideas y acciones para fortalecer los cambios:

Una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (Maldonado et al., 2015, p. 237).

La relación entre la gerencia educativa y la gestión del cambio, en principio, se puede generar desde las consideraciones de los tipos de innovación, comprendiendo que las instituciones educativas que cuentan con directivos formados en el campo de la gerencia educativa, son facilitadores y gestores del cambio desde estrategias adecuadas que fortalecen la innovación radical y la incremental, asegurando su sostenibilidad e impacto, mientras que las instituciones educativas que no cuentan con

directivos docentes preparados en el campo, se ven expuestas a las exigencias del contexto, generando únicamente cambios reactivos de tipo fundamental, poniendo en riesgo el correcto funcionamiento y la sostenibilidad de las propuestas.

### **3. La gestión del cambio: una transformación estructural**

La gestión del cambio presenta un calificativo estratégico al tomar decisiones y obtener información sobre cómo la organización se relaciona con el contexto circundante y de qué manera certifica su viabilidad, crecimiento y supervivencia. La gestión no puede basarse únicamente en el agregado de técnicas al favor de un objetivo común, sino también al correcto manejo de los recursos desde los criterios de eficiencia al disminuir los recursos empleados y efectividad al conseguir el máximo resultado posible.

En los pensamientos clásicos y racionalistas del enfoque estratégico de una organización, el papel del directivo ha ido avanzado al no considerársele como un especialista en técnicas de gestión sino como gerente con capacidad flexible, multidisciplinar, como gestor y negociador capaz de adaptarse al entorno y sus constantes transformaciones.

De este modo, aparece la denominada “gestión del cambio”, referida por Rodríguez (2007) como un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que puedan amenazar su sobrevivencia o que puedan ofrecer nuevas oportunidades, así como fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. De modo que las organizaciones deben ser más flexibles y

consolidar su capacidad de adaptación, a nivel local, regional, nacional y mundial.

Por lo anterior, se hace necesario conocer los factores organizacionales para lograr la adaptación y pro-acción de la organización. Teniendo claro el por qué y para qué del cambio, Isaza (2011) enumera:

- *Estructural*: referido a procesos, procedimientos, funciones, actividades y tareas de cargos, grupos, divisiones, secciones, subgerencias y el organigrama en general.
- *Talento humano*: en lo concerniente con el desarrollo y aprovechamiento de las competencias de las personas, apoyadas en la formación y sistemas de motivación.
- *Tecnológico*: referido a la apropiación de la tecnología disponible, incluyendo no sólo su desarrollo sino también el uso efectivo de la misma.
- *Cultural*: implementar los cambios en la cultura organizacional. Estos factores deben evaluarse integralmente para contrarrestar las fuerzas que pueden impactar el progreso y desarrollo de la organización.
- *Las interacciones*, es decir, los procesos de relaciones entre los diferentes elementos del sistema, que son lo que permite las transformaciones y los cambios y que posibilitan la constitución de redes que dan vías a los mismos procesos de interacción.

Al respecto, Bañegil (2006) afirma que es posible observar los factores organizacionales reflejados en la dimensión creativa y operativa en las que se genera y difunde el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados. Así pues, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento se ven interrelacionadas al organizar una estrategia que difunda

información, demarque la ruta de aprendizaje y forme conocimiento, enfatizando la creación de capacidades de la organización.

Las instituciones educativas mantienen estructuras organizacionales de tipo funcional, es decir, las estructuras tradicionales que funcionan por áreas; sin embargo, también funcionan de manera proyectizada<sup>1</sup>, es decir, sus estructuras organizacionales se enfocan en el desarrollo de proyectos y no de áreas funcionales, teniendo en cuenta que gran parte de la vida de este tipo de organizaciones se da desde el desarrollo de proyectos de diversos tipos, investigación, proyección social, proyectos de asesorías y consultorías, proyectos de innovación, etc.

El Project Management Institute (2013), manifiesta que las estructuras proyectizadas son aquellas que funcionan por proyectos y su estructura organizacional se orienta a cumplir los objetivos de dichos proyectos, y que a su vez alimentan programas y portafolios institucionales, de manera que las estructuras organizacionales de las instituciones educativas determinan en gran medida el éxito y la sostenibilidad de las propuestas innovadoras y el desarrollo de proyectos que conducen los procesos de gestión del cambio.

Las instituciones educativas se ven inmersas en dinámicas de investigación, innovación y competitividad, que solo se pueden alcanzar desde la gestión de proyectos institucionales e interinstitucionales que permitan alcanzar y cumplir los indicadores de dichas categorías.

<sup>1</sup> Término empleado por el Project Management Institute (2013) para referirse a las organizaciones que basan su estructura organizacional en los proyectos con los que cuentan y no en las estructuras tradicionales.

De esta manera, las estructuras funcionales de las instituciones educativas pueden emplear estructuras organizacionales matriciales, aquellas que mantienen una estructura funcional pero que facilitan los recursos y dan prioridad a la ejecución de proyectos que buscan el mejoramiento institucional.

### **3.1. La importancia de la cultura organizacional en los procesos de gestión del cambio**

En el actual contexto organizacional, surge un tema pertinente como lo es el cambio organizacional con el cual se pretende dar respuesta a los desafíos y requerimientos del mundo moderno, planteando así un proceso de aprendizaje constante. Es allí donde la gerencia educativa propende por la transformación, evolución e innovación de culturas corporativas y por el progreso de las nuevas tecnologías de la información, provocando cambios significativos a favor de la mejora continua en todas las organizaciones.

Parafraseando a Toca (2009), la cultura organizacional es el conjunto de acciones informales compartidas que gobiernan y legitiman la conducta de una colectividad en una organización. En esta concepción, el carácter informal pone distancia de los mecanismos manifiestos u oficiales como pueden ser los reglamentos, las políticas, los manuales o los mandatos, de modo que se desarrollen sistemas de gestión productivos que aseguren la calidad educativa.

Toda organización debe garantizar un contexto apropiado que favorezca el aprendizaje organizacional, mediante el diseño de una estructura organizacional que contenga un sistema de comunicación, intercambio

de conocimiento, liderazgo, gestión de los recursos financieros y humanos, y una cultura que facilite la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas. Por tanto, el aprendizaje organizacional es considerado como la capacidad para adquirir, crear, transferir e incorporar conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, *aprendiendo a aprender juntos*, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas corporativas. (Senge, 1992; Dixon 1997).

Las organizaciones se enfrentan a un ambiente más dinámico y complejo, esto exige la implementación de estrategias de cambio que permitan elevar los niveles de competitividad y rendimiento, para enfrentar de manera eficiente las actuales condiciones de innovación que el contexto requiere.

Como lo interrelacionan Trujillo et al. (2011), la gestión tiene como uno de sus objetivos el potenciamiento del aprendizaje organizacional, en concordancia con su sistema de gestión de recursos humanos, sistemas integrados de información, gestión del cambio y cultura organizacional. Es allí, donde se ocupa el reto de implementar procesos de innovación, que permitan cambios en modelos de gestión y por lo tanto en su cultura y clima organizacional. La integración de estos elementos es necesaria para mantener y desarrollar estrategias que permitan generar elementos diferenciadores respecto a la competencia.

### **3.2. Las organizaciones inteligentes**

Otro de los retos que enfrenta la gerencia es el de convertir las organizaciones en organi-



zaciones que aprenden, permitir su vigencia y trabajar por condiciones de mejoramiento continuo que garanticen su competitividad y supervivencia. Las organizaciones inteligentes se entienden como aquellas que aprenden y conducen a la revitalización, definiendo esta como la necesidad de intensificar la capacitación y la contribución de todos para hacer frente a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, esto significa mejores resultados, es decir, alta calidad, bajo costo e innovación del producto, sobre la base de los atributos de los recursos humanos (capacidad coordinativa, compromiso y competencia) y sobre la base del diseño organizativo (Fuguet-Smith, 2002). Por lo tanto, las instituciones educativas, como organizaciones que aprenden, deben estar siempre abiertas al cambio, buscando que todos los miembros de la organización potencien constantemente sus habilidades y busquen así el mejoramiento de la calidad en cada uno de los procesos y la obtención de cada una de sus metas.

Ahora bien, para convertirse en una organización inteligente, ya sea familiar, social o empresarial, la organización debe contar con un personal idóneo que posea tanto una inteligencia emocional como racional, y que a su vez genere una cultura abierta al aprendizaje individual, potenciando sus competencias personales más allá de las organizaciones, y permita un aprendizaje colectivo que establezca relaciones efectivas con el entorno. Según Senge (1990), “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (p. 22).

### 3.3. El currículo como evidencia del cambio

A lo largo de la historia de la educación, el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha adaptado a las épocas y paradigmas que se presentan, buscando, en primer lugar, dar respuesta a las necesidades que en su diario vivir se van presentando. Pero así como la historia ha avanzado y los paradigmas han cambiado, la educación o el arte de enseñar no se ha quedado atrás. Según Vigentes (2007), la educación debe transformar sus procesos de formación, de investigación y de proyección social, romper con modelos pedagógicos inerciales y construir una nueva razón para la práctica pedagógica abierta, flexible, que hoy se entiende como una expresión de los paradigmas socio-culturales, científicos y tecnológicos vigentes.

Pensar en una educación para el hoy, es pensar en una educación que trascienda a través de la escuela, del currículo formal y del sistema educativo; para alcanzar esta meta, no solo basta con cambiar conceptos y esquemas heredados de la modernidad, sino que la transformación debe ser desde el mismo espíritu de la palabra educación. Ya no se habla de una educación piramidal, sino de una educación circular en donde la historia, el contexto, la familia, la época, el alumno, el maestro, el Estado y las mismas problemáticas sociales hacen parte de esa construcción de *conocimiento* que es necesario entender ya no superficialmente: no hablar de un conocimiento enciclopédico cuando el conocimiento se ha convertido en obsoleto por cuanto no es posible aplicarlo en el diario vivir. Es el momento oportuno para romper con el paradigma de la indiferencia y entender, comprender y aplicar

en la sociedad, en la escuela y en el currículo, la capacidad de relación entre personas con particularidades diferentes a las cuales se debe atender y suplir además las necesidades que a nivel formativo hayan de presentarse en este proceso. No es culpa de un sistema, ni mucho menos de las instituciones educativas, ni tampoco de los docentes carentes de vocación, ni de las familias o estudiantes; podríamos decir que la falla se encuentra en la poca asertividad en las prácticas pedagógicas, ya que se han convertido en un cuaderno lleno de apuntes que carece de actualidad y mucho más de reflexión.

Para responder a procesos de enseñanza-aprendizaje coherentes con el currículo, se hace necesario fortalecer las competencias de los estudiantes, asegurar una cultura de aula en la que se enfatizan las relaciones entre estudiantes y docentes, reconocer referentes de calidad que identifiquen claramente lo que se debe enseñar y en qué momentos. En consecuencia, fortalecer toda esta sucesión de elementos que, interconectados, sirvan de guía para estructurar el currículo y la acción del maestro.

Es allí donde la gerencia educativa interviene en el desarrollo del currículo, el cual está condicionado a la interpretación y al manejo inteligente de los referentes gerenciales presentes en la dinámica social y, en forma especial, en la dinámica organizacional. El desarrollo curricular requiere de procesos gerenciales y administrativos muy bien concebidos y ejecutados: la toma de decisiones, la delegación de funciones y el manejo de los conflictos son tres ejemplos claros que demuestran el nivel de conciencia acerca de cómo deben llevarse tales procesos (Fuguet, 2002).

Las exigencias actuales en los diferentes campos del conocimiento conducen al diseño de un currículo integral que relacione a la ontología con la epistemología, la praxeología y la axiología, con el fin de guiar a los estudiantes en la construcción del conocimiento de una manera más completa, supliendo sus necesidades de tipo relacional y de competencias. Lo anterior permite identificar que una de las variables de análisis en el impacto de lo educativo, consiste en la indagación de las transformaciones que pueden ser evidenciadas en el currículo de los programas educativos. De esta manera, es posible evidenciar transformaciones también en el aula, en los contenidos, en las maneras de construir conocimiento, lo que significa una estrecha relación con la gestión del cambio y los procesos de innovación al interior de las organizaciones educativas.

## Conclusiones y comentarios finales

A pesar de la no existencia de documentos que relacionen de manera directa la gerencia educativa y la gestión del cambio, sí existen relaciones teóricas desde otras categorías que sirven como puente articulador: la innovación, la sostenibilidad y la transformación curricular, que a su vez tienen unas implicaciones en las prácticas pedagógicas. De igual forma, este análisis permite evidenciar la importancia de seguir trabajando articuladamente en los procesos de la gestión académica y la gestión administrativa, pues, desde lo educativo, es lo académico y lo que se evidencia en el currículo, en la pedagogía, en la didáctica y en las relaciones con la comunidad educativa, lo que prevalece; mientras que la gestión del cambio encuentra su sustento en la administración, es

por ello que ambas gestiones pueden trabajar de manera mancomunada para fortalecer las transformaciones de las organizaciones socio-educativas.

Para lograr un mejoramiento continuo en la educación, es necesario hacer hincapié en los principios y valores culturales primordiales, cuyo propósito será transformar de manera óptima los ideales y objetivos de la educación, resaltando la participación y liderazgo activo con responsabilidad y transparencia en el manejo que se deba al desarrollo de las actividades educativas. La educación requiere con prontitud una reestructuración de la gerencia educativa, en donde los objetivos se articulen a los procesos misionales y a la carta de navegación institucional, es decir, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y adicionalmente a través del fomento de los procesos de innovación sistémica, es decir, procesos que se retroalimentan, se mejoran y se construyen con múltiples miembros de la comunidad educativa.

Para la gerencia educativa, es importante considerar la implementación de modelos que reestructuren los sistemas y metodologías usadas en las aulas de clase. El neoliberalismo, la globalización y la intensificación del uso de los medios de comunicación en la vida de toda la humanidad, hacen factible la modernización de los recintos dedicados a la formación, deben renovarse no sólo tecnológicamente sino también en las estructuras y sistemas caducos que se quedan insuficientes al ver la problemática latente. Todo lo anterior suscita un gran desafío para la educación.

Crear y edificar una organización inteligente es el fruto de un esfuerzo colectivo de individuos e implica un ejercicio de planeación estratégica,

un proceso de cambio y, a su vez, una cultura que genere y promueva la adquisición de nuevo conocimiento a través del cual sea posible dar un sentido a nuestro comportamiento. Una de las estrategias fundamentales para cualquier organización educativa es la gestión del conocimiento que pretende prepararnos para la sociedad del conocimiento –en la cual la globalización ha hecho que el mundo sea cada vez más dinámico– y permita que los espacios de interacción e innovación superen las fronteras tanto políticas como geográficas. La construcción de esta memoria organizacional representa un proceso obligatorio si se pretende realizar una buena gestión del conocimiento, esta se logrará teniendo en cuenta tanto las experiencias dentro de la organización como fuera de ella. Se puede hablar de una genuina conversión del conocimiento cuando se practica la dinámica de pasar constantemente del conocimiento tácito al explícito; compartir los saberes propios, así como los pensamientos y reflexiones que surgen en el ejercicio de las funciones de cada cargo para, de esta manera, permitir que la organización crezca.

El cambio curricular es un tema que involucra a toda una comunidad educativa, las disposiciones sobre qué, cómo y para qué se enseña, considerando nuevas particularidades a fin de poder incluir instancias formativas hoy inexistentes en los currículos, pero sin perder de vista su base disciplinar, que es su característica propia de identidad.

Entonces, para investigadores en el campo, es importante identificar las categorías de medición del impacto de los proyectos educativos, siendo algunas de estas: la sostenibilidad, los factores de innovación, la manera de articulación al PEI, las transformaciones curriculares

evidenciadas y la afectación diferencial en los miembros de la comunidad educativa. Lo anterior implica un reto enorme en términos de análisis y organización de la información, pero también implica unos esfuerzos específicos para quienes desean implementar cambios en su organización educativa, en la sistematización de las experiencias y en el estudio profundo de experiencias educativas previas para la formulación de respuestas realmente diferenciales y de carácter innovador; por último, implica un reto importante a la hora de diseñar proyectos verdaderamente sostenibles en el tiempo y que se articulen a los procesos misionales y al PEI.

## Referencias

- BAÑEGIL PALACIOS, T. & SANGUINO GALVÁN, R. (2010). "La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. Revisión teórica". *Universidad & Empresa*, 8(10), pp. 73-88. Recuperado de: <http://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/929/830>
- BOTERO, C. (2009). "Cinco tendencias de la gestión educativa". *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), pp. 1057-1067. Recuperado de: <http://rieoei.org/2811.htm>
- COVEY, S. (1990). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires: Paidós
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.
- DE OSLO, M. (1997). *Manual de Oslo*. Recuperado de: <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>
- DIXON, N.M. (1997). "The hallways of learning", *Organizational*. Vol. 25, n° 4, pp. 23-34.
- FIDALGO-BLANCO, Á., SEIN-ECHALUCE, M.L., LERÍS, D. & GARCÍA-PEÑALVO, F.J. (2013). *Sistema de Gestión de Conocimiento para la aplicación de experiencias de innovación educativa en la formación*. II Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Competitividad (CINAIC 2013).
- FUGUET SMITH, A. (2002). "Relación de la Gerencia y el desarrollo Curricular: hacia la Excelencia". *Investigación y Postgrado*, 17(2), pp. 171-196.
- GARCÍA, L.A.D. (2016). "Estado del arte de la Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima". *Revista Ideales*, 1(1).
- GÓMEZ, D.R. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*.
- Guía para el Mejoramiento Institucional (2008). "Guía de la autoevaluación al Plan de Mejoramiento". *MEN* No. 34, pp. 8-147.
- HORN, A. & MARFÁN, J. (2010). "Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile". *Psicoperspectivas*, 9(2), pp. 82-104.
- ISAZA ECHEVERRI, G.A.; LÓPEZ TRUJILLO, M. & MARULANDA ECHEVERRY, C. E. (2011). "Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, () pp. 1-23. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194218961008>.

LEAL MILLAN, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.

MALDONADO, I.P., PÉREZ, M.M., & UZCÁTEGUI, S.B. (2015). "Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional". *Investigación y postgrado*, 21(2), pp. 231-248.

McCALMAN, J. & PATON, R. (1992). *Change management: a guide to effective implementation*. Londres: Paul Chapman Publishing.

MINSALPÉREZ, D. & PÉREZ RODRÍGUEZ, Y. (2007). "Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento". *ACIMED*, 16.

MURCIA, N., VARGAS, D. & JARAMILLO, D. (2011). "Educación y Gestión del Conocimiento: Un reto generativo desde los imaginarios sociales". *Pedagogía y Saberes*.

PATIÑO-ARRIAGA, M.A. (2015). *Educación para gerenciar: un análisis de la importancia de las herramientas gerenciales en las instituciones educativas*.

PÉREZ, A.M.S. (2016). "Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico". *Educación Médica*, 17(1), pp. 3-8.

PORTES, G. (2003). Ponencia: "Puesta en práctica de la educación inclusiva". Conferencia San Sebastián, España.

PRIETO, A.D.G. (2012). *Gestión estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Project Management Institute (2015). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Pennsylvania: PMI.

RAMÍREZ-OROZCO, L.C. (2016). *Aspectos gerenciales de la gestión del conocimiento que contribuyen a la gerencia educativa colombiana*.

REYES, L.H.R. (2004). "Los nuevos desafíos de la gerencia educativa". *Educación y educadores* (7), pp. 113-136.

SENGE, p. (1992). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ed. Granica.

SENGE, p. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

SOLÓRZANO, V. & MARINA, C. (2003). *Tres pasos para avanzar hacia la educación de la sociedad del conocimiento*. México: Instituto Politécnico Nacional. Sociedad Mexicana de Computación en la Educación.

TEDESCO, J.C. (2016). "Tendencias actuales de las reformas educativas". *Revista Estudios*, (5), pp. 85-92.

TOCA, C.E. & CARRILLO, J. (2009). "Theoretical and Methodological Matters of Organizational Culture (Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional) (Spanish)". *Civilizar*, Vol. 9. No. 17, pp. 117-136.

TRUJILLO, M.L., ECHEVERRY, C.E.M. & ECHEVERRI, G. A. I. (2011). "Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), pp. 1-23.

UNEP (2012). *Manual De Diseño para la Sostenibilidad D4S*. Recuperado de: <http://www.unep.org/resourceefficiency/Portals/24147/Business-Ressource%20Efficiency/D4S%20Spanish.pdf>.

Universidad Católica de Manizales (2016). *Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa*. Manizales: Editorial UCM.

VIGENTES, L.A. (2007). “Tendencias de la pedagogía en Colombia”. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. 3(1), pp. 65-76.