

Gestión de cambio para el desarrollo organizacional en una Unidad Educativa de la provincia del Guayas

Change Management for Organizational Development in an Educational Institution of the Province of Guayas

Mercy Esther Morán Villamar¹, Lizardo Oswaldo Correa Morán² y Mayra Kriselda Asencio Borbor³

¹Ministerio de Educación de Ecuador, mercy.moran@educacion.gob.ec, <https://orcid.org/0009-0003-6011-5619>, Ecuador

²Ministerio de Educación de Ecuador, lizardo.correa@educacion.gob.ec, <https://orcid.org/0009-0006-5798-6730>, Ecuador

³Ministerio de Educación de Ecuador, mayra.asencio@educacion.gob.ec, <https://orcid.org/0009-0002-2797-8597>, Ecuador

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 29-04-2025

Revisado 01-05-2025

Aceptado 12-05-2025

Palabras Clave:

Gestión de cambio
Desarrollo Organizacional
Educación

Keywords:

Change Management
Organizational Development
Education

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión del cambio en el desarrollo organizacional en una Unidad Educativa de la provincia del Guayas, Ecuador. Se basó en el modelo de Kurt Lewin, que propone tres fases: descongelar, cambiar y recongelar, para lograr una gestión eficiente. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo correlacional/causal. Se aplicó un cuestionario de 20 ítems, validado por expertos y mediante análisis estadístico. Los resultados evidenciaron que, aunque se han impulsado procesos de cambio asociados a la innovación educativa, estos presentan falencias significativas que han limitado mejoras institucionales, especialmente en la labor docente. El desarrollo organizacional fue calificado como deficiente, mostrando vacíos importantes en la práctica educativa. El análisis de correlación de Pearson arrojó una relación moderada entre gestión del cambio y desarrollo organizacional. Se concluye que la gestión del cambio influye en el desarrollo organizacional, aunque otros factores también deben ser considerados.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of change management on organizational development in an educational institution in the province of Guayas, Ecuador. The study was based on Kurt Lewin's model, which proposes three phases unfreezing, changing, and refreezing to achieve effective change management. A quantitative approach was used, with a non-experimental, correlational/causal research design. A 20-item questionnaire was applied, validated by experts and through statistical analysis. The results showed that although change processes related to educational innovation have been promoted, they present significant shortcomings that have limited institutional improvements, particularly in teaching performance. Organizational development was rated as deficient, revealing major gaps in educational practice. Pearson's correlation analysis indicated a moderate relationship between change management and organizational development. It was concluded that while change management does influence organizational development, other contributing factors should also be considered.

INTRODUCCIÓN

La gestión de cambio es crucial para el desarrollo organizacional especialmente en el ámbito educativo. Este proceso no solo implica la implementación de nuevas tecnologías y metodologías, sino también la adaptación cultural y estructural necesaria para garantizar una transición fluida y efectiva. En este contexto, la gestión del cambio se convierte en una herramienta para guiar a la institución a través de transformaciones significativas, asegurando que todos los miembros de la comunidad educativa estén alineados con los objetivos y visiones renovadas.

En las organizaciones la gestión del cambio se refiere a un enfoque sistemático para manejar la transición o transformación de objetivos, procesos y tecnologías de una organización. Su propósito es implementar

estrategias que ayuden a las personas a adaptarse a los nuevos procesos y sistemas de manera efectiva. Esta disciplina es esencial para garantizar la planificación y ejecución de actividades en los cambios organizacionales donde se realicen de manera fluida y beneficiosa (Carbajal, 2022).

En el Ámbito Educativo la gestión del cambio en este contexto involucra introducir nuevas metodologías de enseñanza, integrar tecnologías emergentes y reestructurar la administración para mejorar la eficiencia y calidad educativa. Esto no solo afecta a los procesos operativos, sino también a docentes, estudiantes y personal administrativo. Fomenta una mentalidad adaptativa e innovadora, permitiendo que la institución se adapte a las demandas cambiantes del entorno educativo (Guevara et al., 2021).

La comunicación y retroalimentación en la gestión del cambio requiere una comunicación constante entre todos los niveles de la organización. Esto asegura que todos comprendan la necesidad del cambio, sus beneficios y su papel en el proceso. Además, se deben establecer mecanismos de retroalimentación para ajustar y mejorar continuamente el plan de cambio. La participación y la colaboración son fundamentales para lograr una transición efectiva y sostenible (Tafur, 2023).

La gestión del cambio es crucial para el desarrollo organizacional y la calidad educativa. Al abordar proactivamente los desafíos y oportunidades de la transformación, la institución prepara a sus miembros para adaptarse a los cambios necesarios. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino también crea un entorno educativo dinámico y receptivo que responde a las demandas contemporáneas. La gestión del cambio es un motor de crecimiento y evolución continua en el ámbito educativo.

La gestión de cambio lleva a cabo transformaciones dentro de una organización. Kurt Lewin (1943) propuso un modelo de 3 fases: descongelar, cambiar y volver a congelar. En la fase de descongelar se trata de romper las rutinas y creencias, aquí se crea la necesidad del cambio y se prepara para a las personas para aceptarlo. La fase de cambiar se implementa procesos o estructuras necesarias para modificaciones. La fase de volver a congelar es donde se estabiliza el cambio y se aseguran las nuevas prácticas integrándolas y manteniéndolas (Manay, 2023).

El modelo de Kurt Lewin le otorga una relevancia a la preparación psicológica en la etapa de descongelamiento, donde a través de la comunicación y la participación de los involucrados en el proceso, se intenta estructurar un ambiente armónico que consiga estimular un cambio. En este proceso, se consideran aspectos que influyen en la percepción de un cambio, como la identificación y dirección de las posibles resistencias, la apertura mental y la creación de un sentido de urgencia, el cual consiga impulsar a las personas a reconocer la necesidad de un cambio.

El paso de cambio en el Modelo de Lewin debe ser planificado y aplicado con conciencia, donde la implementación de las nuevas estructuras, procesos o comportamientos esperados no dependan de medidas desesperadas, sino de un proceso sistemático, coordinado y concordante con los objetivos generales. En este paso, se requiere apoyo continuo, suficiente entrenamiento y cualquier otro recurso que pueda alentar la transición; así mismo, los líderes deben garantizar que se produzca una comunicación efectiva, resolver de inmediato cualquier problema que pueda surgir y alentar una cultura de aprendizaje y cambio.

La etapa de recongelamiento resulta imprescindible para el mantenimiento del cambio a largo plazo; en esta fase, se trabajará para estabilizar y fortalecer las nuevas formas de intervención y coordinación, integrándolas en la cultura organizacional. Este proceso puede incluir la revisión de políticas y procedimientos, la alteración de sistemas de recompensas y reconocimientos, y la promoción continua de los beneficios del cambio, esto con la finalidad de aumentar la percepción de positivismo sobre los cambios ejercidos, de manera que estos se conviertan en el nuevo estándar de la organización.

El desarrollo organizacional es un entorno interdisciplinario que se dedica a optimizar la efectividad y la salud de las organizaciones mediante intervenciones planificadas, fundamentadas en teorías del comportamiento organizacional. En el campo académico, este concepto adquiere una importancia especial, ya que las instituciones educativas buscan no solo impartir conocimientos, sino también desarrollar competencias y habilidades en los estudiantes que les permitan adaptarse y tener éxito en un entorno laboral en constante evolución.

Dentro de las instituciones educativas, el desarrollo organizacional no solo se enfoca en los estudiantes, sino también en mejorar los procesos y estructuras que facilitan el aprendizaje, para potenciar las capacidades de los estudiantes para enfrentar desafíos complejos y desempeñarse eficazmente en diversos contextos (Cavagnaro & Carvajal, 2021). Por ende, esto requiere una revisión constante de los métodos de enseñanza, la integración de tecnologías emergentes y la promoción de una cultura institucional que valore la innovación y el desarrollo personal y profesional.

El desarrollo organizacional en los estudiantes incluye la capacidad de adaptarse al cambio y gestionar el estrés, de tal forma los programas que enseñan las técnicas de gestión del tiempo, estrategias de estudio y métodos de relajación ayudan a los estudiantes a manejar mejor sus responsabilidades y a mantener un equilibrio saludable entre sus estudios y su vida personal (Chachipanta et al., 2022). Siendo estas habilidades vitales no solo en lo académico sino también para su futura carrera profesional, donde la colaboración y la comunicación son esenciales para el éxito.

El desarrollo organizacional es un enfoque que prepara a los estudiantes para un mundo laboral en el que las habilidades y conocimientos deben actualizarse continuamente para mantenerse competitivos (Andrade et al., 2021). Por tal motivo, las instituciones académicas que integran esta mentalidad en su cultura organizacional crean un entorno donde los estudiantes se sienten motivados a seguir aprendiendo y mejorando, ya que abarca varias dimensiones fundamentales para su crecimiento integral.

El desarrollo organizacional en los estudiantes es un componente significativo para su éxito, ya que se centra en el fortalecimiento de habilidades interpersonales, la adaptación al cambio, la creación de una cultura inclusiva y la implementación de programas de apoyo. Por lo tanto, al preparar a los estudiantes para ser líderes competentes y comunicadores efectivos, las instituciones educativas contribuyen al desarrollo de una sociedad más capacitada, adaptable e innovadora, lo cual es beneficioso para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

Para los estudiantes, una estructura organizativa clara y funcional proporciona un marco de referencia que posibilita la comprensión de las expectativas y normas de la institución, lo cual fomenta un entorno de aprendizaje organizado y seguro, donde los estudiantes se sienten respaldados y motivados para alcanzar sus metas (García, 2020). Lo cual implica establecer métodos claros para la transmisión de información y la resolución de problemas obteniendo una comunicación fluida entre todos los niveles de la organización, siendo esencial para el funcionamiento de una entidad educativa.

Una estructura organizativa bien diseñada puede ayudar a identificar y comprender de forma más eficaz las necesidades individuales de los estudiantes, brindándoles un apoyo más personalizado, lo cual mejora la colaboración y la comunicación entre el docente y los estudiantes (Bernal et al., 2023). Por ende, esto no solo optimiza la eficiencia operativa, sino también fomenta un ambiente educativo positivo y cohesivo, al adaptar principios de organización y gestión en su práctica diaria, estas funciones pueden adaptarse a los cambios y desafíos, asegurando un entorno educativo de calidad.

La flexibilidad también es fundamental en el diseño de estructuras organizativas efectivas, por ello, las entidades educativas deben de ser capaces de adaptarse a cambios internos y externos como nuevas políticas educativas, avances tecnológicos y cambios en las necesidades de cada uno de los estudiantes (Ángel & Ávila, 2022). En este sentido, una estructura organizativa flexible permite adecuaciones rápidas y óptimas, permitiendo que la institución pueda responder de forma adecuada a cualquier problemática sin interrumpir el proceso académico.

Este estudio surge como respuesta a los múltiples desafíos a los que se enfrenta la educación en la actualidad, los cuales requieren de docentes y líderes educativos comprometidos con la mejora continua. En este contexto la gestión del cambio y el desarrollo organizacional se presentan como una herramienta esencial para abordar estos desafíos de manera efectiva logrando que una institución pueda adaptarse a las nuevas realidades y necesidades que presenta la sociedad.

Esto se convierte en gran motivación al momento de abordar esta temática puesto que una Unidad Educativa al igual que muchas otras instituciones educativas se encuentra en un entorno de constante evolución, donde las demandas son más exigentes y por ende requieren de una gestión adecuada que sea capaz de anticiparse y responder de manera eficiente a los cambios que se presentan.

A partir de este trabajo se busca contribuir de manera significativa a la temática señalada al proporcionar un análisis detallado de la situación actual de una Unidad Educativa respecto a la gestión de cambio y desarrollo organizacional generando una base que permita ofrecer recomendaciones estratégicas que faciliten el diseño de planes de acción específicos que ayuden a abordar los desafíos identificados.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un enfoque de tipo cuantitativo el mismo que permitirá una gestión mucho más eficiente de los datos al cuantificarlos y disminuir tiempo y recursos al momento de su procesamiento, análisis y posterior interpretación de estos.

Se plantea una investigación cuantitativa, específicamente bajo un diseño no experimental y un tipo transaccional correlacional/causal el cual se orienta a analizar si existen correlaciones entre las variables de estudio, que, en este caso corresponden a la gestión de cambio y el desarrollo organizacional de la Unidad Educativa objeto de estudio. La población de estudio integró 123 docentes de una Unidad Educativa de la provincia del Guayas, Ecuador, los mismos que también integraron la muestra de investigación convirtiéndola en una muestra universal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. ¿Muestra apertura hacia las nuevas metodologías de enseñanza?

Tabla 1: Nuevas metodologías de enseñanza

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	3,2%
Casi siempre	24	25,5%
A veces	32	34,0%
Casi nunca	28	29,8%
Nunca	7	7,4%
Total	94	100%

El 34% de los docentes afirma que "a veces" muestra apertura hacia las nuevas metodologías de enseñanza. Un 29,8% menciona que "casi nunca" lo hace, mientras que el 25,5% indica que "casi siempre" está dispuesto a adaptarse a estos cambios. Solo un 7,4% señala que "nunca" adopta nuevas metodologías y un pequeño porcentaje del 3,2% afirma que "siempre" lo hace.

- ¿Expresa su preocupación por los cambios implementados en el currículo?

Tabla 2: Preocupación por cambios en el currículo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	23	24,5%
A veces	44	46,8%
Casi nunca	25	26,6%
Nunca	2	2,1%
Total	94	100%

Los datos muestran que el 46,8% de los docentes encuestados manifiesta que "a veces" se preocupa por los cambios implementados en el currículo. Un 26,6% señala que "casi nunca" tiene esta preocupación, mientras que un 24,5% menciona que "casi siempre" está al tanto de estos cambios. Solo un 2,1% menciona que "nunca" se preocupa por estos cambios.

- ¿Participa en las capacitaciones relacionadas con nuevas tecnologías educativas?

Tabla 3: Capacitación relacionada con nuevas tecnologías

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	3,2%
Casi siempre	18	19,1%
A veces	32	34,0%
Casi nunca	35	37,2%
Nunca	6	6,4%
Total	94	100%

A través de los datos obtenidos se pudo conocer que el 37,2% de los docentes encuestados participa "casi nunca" en capacitaciones sobre nuevas tecnologías. El 34% indica que lo hace "a veces", mientras que un 19,1% menciona que "casi siempre" se involucra en este tipo de formación. El 6,4% afirma que "nunca" participa y solo el 3,2% indica que "siempre" está presente.

- ¿Al momento de realizar una acción Usted comunica claramente los objetivos y beneficios de los cambios propuestos?

Tabla 4: 1Comunican objetivos y beneficios a los cambios propuestos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,1%
Casi siempre	18	19,1%

A veces	41	43,6%
Casi nunca	28	29,8%
Nunca	5	5,3%
Total	94	100%

El 43,6% de los docentes encuestados señala que "a veces" comunica los objetivos y beneficios de los cambios propuestos. Un 29,8% menciona que "casi nunca" lo hace, mientras que el 19,1% asegura que "casi siempre" comunica estos aspectos. El 5,3% afirma que "nunca" lo hace y solo un 2,1% señala que "siempre" comunica claramente los cambios.

5. ¿Existe un apoyo constante por parte de los directivos durante el proceso de implementación de cambios?

Tabla 5: Apoyo por parte de directivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	5,3%
Casi siempre	15	16,0%
A veces	34	36,2%
Casi nunca	37	39,4%
Nunca	3	3,2%
Total	94	100%

El 39,4% de los docentes encuestados menciona que "casi nunca" recibe apoyo constante de los directivos durante la implementación de cambios. Un 36,2% afirma que "a veces" cuenta con este apoyo, mientras que el 16% señala que "casi siempre" lo tiene. El 5,3% afirma que "siempre" recibe apoyo y un 3,2% menciona que "nunca" lo recibe.

6. ¿Existe un ambiente de colaboración y apoyo al momento de implementar cambios a nivel institucional?

Tabla 6: Ambiente de colaboración y apoyo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	3,2%
Casi siempre	19	20,2%
A veces	37	39,4%
Casi nunca	31	33,0%
Nunca	4	4,3%
Total	94	100%

El 39,4% de los encuestados menciona que "a veces" existe un ambiente de colaboración y apoyo durante la implementación de cambios en la institución. El 33% afirma que "casi nunca" hay este tipo de ambiente, mientras que el 20,2% señala que "casi siempre" lo percibe. Solo un 4,3% menciona que "nunca" hay colaboración y un 3,2% afirma que "siempre" la hay.

7. ¿La institución realiza evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los cambios implementados?

Tabla 7: Evaluaciones periódicas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	5,3%
Casi siempre	11	11,7%
A veces	35	37,2%
Casi nunca	42	44,7%

Nunca	1	1,1%
Total	94	100%

El 44,7% de los docentes señala que "casi nunca" se realizan evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los cambios implementados. Un 37,2% menciona que "a veces" se realizan, mientras que el 11,7% afirma que "casi siempre" se llevan a cabo. Solo un 5,3% indica que "siempre" se realizan evaluaciones y un 1,1% menciona que "nunca" se realizan.

8. ¿Se utilizan estrategias de retroalimentación para ajustar y mejorar los procesos de cambio en la institución?

Tabla 8: Uso de estrategias de retroalimentación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1,1%
Casi siempre	18	19,1%
A veces	42	44,7%
Casi nunca	32	34,0%
Nunca	1	1,1%
Total	94	100%

El 44,7% de los encuestados menciona que "a veces" se utilizan estrategias de retroalimentación para ajustar los procesos de cambio. El 34% señala que "casi nunca" se emplean, mientras que el 19,1% afirma que "casi siempre" se utilizan. Un 1,1% menciona que "siempre" se aplican estrategias de retroalimentación y otro 1,1% indica que "nunca" se utilizan.

9. ¿La institución proporciona recursos suficientes (tiempo, materiales, formación) para apoyar a los docentes durante el proceso de cambio?

Tabla 9: Recursos frecuentes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,1%
Casi siempre	16	17,0%
A veces	37	39,4%
Casi nunca	34	36,2%
Nunca	5	5,3%
Total	94	100%

El 39,4% de los docentes menciona que "a veces" la institución proporciona suficientes recursos para apoyarlos durante el proceso de cambio. Un 36,2% señala que "casi nunca" cuenta con dichos recursos, mientras que el 17% menciona que "casi siempre" los tiene a disposición. El 5,3% indica que "nunca" recibe los recursos suficientes y solo el 2,1% menciona que "siempre" cuenta con ellos.

10. ¿Los cambios implementados en la institución son planificados de manera estructurada y con antelación?

Tabla 10: Planificación estructurada y previa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,1%
Casi siempre	14	14,9%
A veces	45	47,9%
Casi nunca	29	30,9%
Nunca	4	4,3%
Total	94	100%

El 47,9% de los encuestados menciona que "a veces" se planifican de manera estructurada los cambios implementados en la institución. Un 30,9% afirma que "casi nunca" existe una planificación previa adecuada, mientras que el 14,9% menciona que "casi siempre" se realiza. El 4,3% indica que "nunca" se planifican los cambios con antelación y solo el 2,1% señala que "siempre" se hace.

La gestión de cambio se ubica como un factor necesario para garantizar la mejora constante de una institución. En el marco educativo, los procesos de gestión de cambio implican el fortalecimiento de las diferentes acciones que se llevan a cabo no solo en función de lo pedagógico, sino también de lo administrativo, logrando que el servicio educativo resulte integral y pueda impulsar la mejora de la calidad educativa desde un enfoque integral.

Sin embargo, cuando no se toman acciones pertinentes y sobre todo adecuadas a las particularidades de una institución, se pueden generar dificultades que influyen de manera directa en la calidad del servicio que brinda una institución. Los procesos de gestión de cambio a nivel educativo deben enfocarse en garantizar que todas las actividades que se desarrollan resulten eficientes y potencien el desempeño de los docentes. La gestión de cambio entonces permite que se pueda contar con procesos innovadores y actualizados que impulsan el mejoramiento continuo del servicio educativo.

En el contexto de la Unidad Educativa objeto de estudio, los resultados permiten reconocer que, las acciones de gestión de cambio implementadas se han enfocado en la promoción de la innovación educativa, direccionando a los docentes a optimizar no solo su proceso de enseñanza, sino también su rol administrativo. A pesar de lo expuesto, estas acciones no han generado el impacto esperado, llevando a que se generen dificultades en la consecución de los procesos tanto pedagógicos como administrativos que se ejecutan de manera constante dentro de la institución.

Estas falencias en los procesos de gestión de cambio se constituyen como debilidades que pueden resultar significativas para la calidad del servicio educativo que se brinda tanto a nivel pedagógico, como desde un enfoque administrativo, planteando retos considerables que se evidencian en la percepción de los docentes respecto al desarrollo de diferentes acciones que podrían establecerse como básicas dentro de una organización educativa.

CONCLUSIÓN

Pese a los procesos de gestión de cambio desarrollados, los resultados obtenidos permitieron determinar que estos no han generado el impacto esperado, mostrando desafíos significativos al momento de llevar a cabo las diferentes acciones que se ejecutan en el marco educativo. En este contexto, se logró determinar que la mayoría de los docentes a veces o casi nunca muestran apertura hacia nuevas metodologías de enseñanza, lo cual determina una falta de predisposición al cambio que lógicamente genera el desarrollo de procesos mucho menos dinámicos o automatizados.

Así mismo se observó una deficiente preocupación por los cambios implementados en el currículo, lo cual direccionaba a los docentes a desarrollar procesos de enseñanza que no se enfocaban a los fines académicos determinados para cada nivel o subnivel educativo. Por otro lado, la capacitación en función al uso de nuevas tecnologías educativas era otro factor que evidenciaba esta limitada tendencia al cambio, limitando a los estudiantes de recibir procesos de enseñanza que pudieran resultar mucho más innovadores y adecuados a las nuevas necesidades que plantea la educación en la actualidad.

Otro aspecto a resaltar se centra en la deficiente comunicación de las acciones generadas por los docentes, lo cual determinaba un desconocimiento de los objetivos y beneficios que estas podían generar, influyendo en que otros docentes puedan aplicarlas de forma adaptada. Esto iba de la mano con el limitado apoyo de los directivos respecto a la implementación de cambios a nivel institucional, lo cual más allá de llegar a desmotivar a los docentes, también podía influir en la presentación de nuevas propuestas de cambio en lo posterior por parte de otros docentes.

De la misma forma, se presentaron dificultades respecto a la percepción de los docentes sobre el ambiente en el cual interactúan, haciendo énfasis en que el apoyo y la colaboración era limitada cuando se buscaba implementar acciones de cambio específicas. Otro aspecto a valorar fue el desarrollo de evaluaciones periódicas con la finalidad de medir los cambios implementados, la cual fue valorada por los docentes como poco frecuente, tomando en cuenta una tendencia de respuesta negativa que precisaba falencias en este punto en específico.

Así mismo se pudo conocer que existe una deficiente utilización de estrategias de retroalimentación que evita conocer las dificultades y fortalezas que deben valorarse por parte de los docentes, direccionándoles a no tomar acciones correctivas que mejoren su desempeño a corto o largo plazo. Además, los datos evidenciaron que la institución educativa no proporciona los recursos necesarios en la mayoría de los casos para apoyar los procesos de gestión de cambio que se ejecutan desde la docencia. Finalmente se logró establecer los cambios implementados pocas veces han sido planificados de forma estructurada, lo cual podría constituirse como un factor a considerar al momento de su valoración.

REFERENCIAS

- Ahumada, V., y Sánchez, A. (2022). Resistencia al cambio de los docentes de un instituto de educación superior pedagógico privado de Lima frente al proceso de licenprivado de Lima frente al proceso de licenciamiento institucional. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(10), 152-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061010>
- Amores, J., y Ramos, G. (2021). Limitaciones del modelo constructivista en la enseñanza-aprendizaje de la Unidad Educativa Salcedo, Ecuado. *Revista Educación*, 45(1), 38-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41009>
- Andrade, A., Ureta, y Marilyn. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 34-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896336>
- Ángel, S., y Ávila, E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 109-128. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101>
- Bernal, Á., Bello, J., Cedeño, G., y Bernal, M. (2023). Clima organizacional en el desempeño laboral de los docentes en la unidad educativa Dr. Isidro Ayora Cueva. *Revista Dominio De Las Ciencias*, 9(1), 197-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v9i1.3131>
- Carbajal, R. (2022). Gestión del cambio y la influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de un establecimiento de salud, Callao - 2022. Callao: [Tesis Máster. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/112805>
- Cavagnaro, C., y Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Chachipanta, J., León, E., y Prieto, Y. (2022). La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional en la Unidad Educativa "11 de Octubre". *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 7(1), 303-316. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292509>
- Delgado, F. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro. *Revista boletín REDIPE*, 9(5), 221-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.36260/rbr.v9i5.990>
- García, F. (2020). Modelo de referencia para la enseñanza no presencial en universidades presenciales. *Revista Campus Virtuales*, 9(1), 41-56. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/625/394>
- García, M., y Rodríguez, G. (2022). Desarrollo de la inteligencia emocional en el emprendimiento educativo en los estudiantes de bachillerato general de la Unidad Educativa "Libertad". *Revista Científica Multidisciplinaria: UNESUM - Ciencias*, 6(1), 95-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v6.n1.2022.636>
- Guevara, H., Huarachi, L., y otros, y. (2021). Gestión del cambio en organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Hidalgo, J. (2020). Relación entre la planificación estratégica y la calidad educativa en la unidad educativa del milenio "Lcda. Olga Campoverde Campoverde" del cantón Huaquillas, de la provincia de El Oro, período lectivo: 2020-2021. *Revista Ciencia Y Educación*, 1(10), 18 - 29. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/50>
- Lewin, K. (1943). Problems of research in social psychology. Cartwright, D.
- Manay, B. (2023). Plan del cambio basado en la teoría de Kurt Lewin para mejorar las Relaciones Interpersonales en directivos y docentes de la I.E. No10011- José Leonardo Ortiz- Chiclayo - Lambayeque 2022. [Tesis Máster. Universidad Nacinal Pedro Ruiz Gallo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/12469>
- Manzano, A. (2020). Síndrome de burnout en docentes de una Unidad. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación: Horizontes*, 4(16), 499-511. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v4i16.132>
- Paredes, F. (2021). Innovación educativa y gestión de cambio en docentes de una institución educativa, Guayaquil, 2021. [Tesis Máster. Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/66496>
- Quichimbo, M., y Centeno, J. (2024). El liderazgo en la gestión educativa. [Tesis Máster. Universidad Indoamerica. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/6490>
- Riveras, J. (2021). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. [Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/10803/672024>

- Suárez, M., y Alvarez, T. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 4(1), 69-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>
- Tafur, L. (2023). Gestión directiva y comunicación efectiva en docentes de dos instituciones educativas públicas, Chiclayo, Lambayeque 2022. [Tesis Máster. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/111721>
- Valencia, G. (2021). Relación entre la comunicación interna y la resistencia al cambio en el personal docente de una empresa educativa, ubicada en Lurigancho – Lima. [Tesis Máster. Universidad Ricardo Palma]. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.14138/4297>
- Valenciano, A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. Revista Educación, 47(1), 706-720. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>