

## GERENCIA DEL CAMBIO: ENFOQUE HACIA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL

Autor: Ligia, Parternina  
[ligiapaternina@gmail.com](mailto:ligiapaternina@gmail.com)

### RESUMEN

El presente avance de investigación tiene como propósito aportar reflexiones teóricas en torno a la gerencia del cambio desde el enfoque hacia la educación media general. El sistema educativo en la actualidad impacta la gerencia en este tipo de instituciones, donde las características de sus líderes enfrentan nuevas necesidades y capacidades para poder recuperarse de situaciones inesperadas surgidas en la pandemia del COVID-19. En el estudio se emplea el paradigma cualitativo-interpretativo, a través del método fenomenológico con apoyo a la hermenéutica. Las técnicas de análisis están representadas por la estructuración, contrastación, triangulación. Los cuatro (4) informantes clave son docentes de este contexto en el Liceo Nacional Luisa Cáceres de Arismendi Sector calceta, municipio Alberto Arvelo Torrealba estado Barinas. Estos develarán los hallazgos por comparación constante, sistematización y pensamiento abductivo del investigador en la construcción de nuevas categorías o macroconceptos. La cosmovisión del estudio contribuirá a la creación de un corpus teórico que aportará una reflexión sobre la gerencia del cambio hacia la construcción profunda del conocimiento.

#### PALABRAS CLAVE:

Gerencia del Cambio,  
Educación media  
general.

## CHANGE MANAGEMENT: APPROACH TO GENERAL MIDDLE EDUCATION

---

**Autor: Ligia, Parternina**  
[ligiapaternina@gmail.com](mailto:ligiapaternina@gmail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this research advance is to provide theoretical reflections on the management of change from the approach to general secondary education. The education system currently impacts the management in this type of institutions, where the characteristics of their leaders face new needs and competencies to be able to recover from unexpected situations arising in the COVID-19 pandemic. The study uses the qualitative-interpretive paradigm, through the phenomenological method with support for hermeneutics. Analysis techniques are represented by structuring, contrasting, triangulation. The four (4) key informants are teachers in this context at the Luisa Cáceres de Arismendi National Lyceum Calceta Sector, Alberto Arvelo Torrealba municipality, Barinas state. These will reveal the findings by constant comparison, systematization and abductive thinking of the researcher in the construction of new categories or macro concepts. The worldview of the study will contribute to the creation of a theoretical corpus that will include a reflection on the management of change towards the deep construction of knowledge.

**Key Word:** Change Management, General secondary education.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo sujeto a cambios constantes donde cada era trae consigo nuevos desafíos, se develan alternativas de sucesos prósperos y adversos, que necesitan revitalizarse continuamente y estar en capacidad de asimilar transformaciones en su entorno. Al respecto, Caprinos (2020) en su opinión considera que son las situaciones complejas las que implican la trayectoria de una organización, debido a que la forma de respuesta y adaptación ante la volatilidad, permitirá tomar un rumbo positivo al atravesar escenarios de crisis; por eso, deben adaptarse dentro de una postura, que les posibilite tener las competencias de sobreponerse ante adversidades para afrontar éxito en ante los retos que emerjan en el presente y futuro.

Desde este punto de vista, en Latinoamérica Zavala (2020) señala que las organizaciones educativas se han visto expuestas a diversos escenarios, algunos poco alentadores como el COVID-19, debiendo así estar preparadas para adaptarse y

recuperarse ante esta crisis de una manera rápida y efectiva, adquiriendo de esta forma, experiencia valiosa que luego podrán aplicar dentro de los múltiples campos de su desarrollo. Es decir, se han de enfrentar todos sus esfuerzos no solo para atravesar las mejores situaciones, sino también senderos menos esperanzadores. Aceptando situaciones, representadas en esquemas de acción y muchas veces, fuera del alcance, sin embargo, se entiende la necesidad de lidiar y obtener resultados que permitan a la organización lidiar y obtener resultados que permitan a la organización Mejor buscar escenarios prósperos ante los cambios.

De igual manera, la educación se moviliza a través de una dinámica de transformaciones, como consecuencia de la emergencia que hay, donde la educación debe ser cada vez eficaces para liderar a través de los movimientos estratégicos de participación socioeducativas y adecuarse a una realidad cada vez más compleja. Por eso, se requieren directivos reflexivos

que repiensen una nueva gerencia adaptada a las realidades que se viven hoy en día.

Por eso, surgen nuevos lenguajes e intersubjetividades capaces de interpretar la educación primaria en su esencia; tal como lo da a entender Castañeda (2016) al mencionar que “los nuevos paradigmas gerenciales en las instituciones adoptan un estilo más estratégico basado en el trabajo compartido y aprendizaje en equipo” (p. 41). De esta manera, se instaura una actitud gerencial sinérgica, compartida en las responsabilidades de transformar abiertos al desarrollo y evolución.

De acuerdo con Carapaira (2017) destaca que “el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambios en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieran una plataforma mínima aseguradora del éxito en la educación” (p. 53). Por eso, este tipo de gerencia innovadora, transformadora de realidades susceptibles de abordar en la

confluencia de todos los actores del hecho educativo, constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión.

En este mismo sentido, destacan Maldonado y Calet (2018) a la gerencia del cambio con sentido de justicia, en tanto debe tener una buena capacidad dialógica mental para poder guiar al equipo. Es así como, la gerencia de una organización ayuda a la toma de decisiones conjuntas en la coordinación, dirección y asesoramiento de sus colaboradores, impactando, de manera positiva, en los resultados.

En este orden de ideas, Guedes (2017) reconoce de los autores anteriores, al complementar que el directivo desde la visión emergente debe ser agente transformador en las organizaciones. Considero necesaria que estos nuevos gerentes deben asumir perfiles, actitudes y posturas de las organizaciones renovadoras, pues connotan en responsabilidades compartidas, al ver oportunidades en lugar de problemas, crear la

capacidad del eje medular de conducción desde lo espiritual. Lo que sigue de expresiones coincidentes entre los autores mencionados, a las cuales me apego como docente investigadora, al entender sus implicaciones y sinergia de actuaciones.

Lo planteado hace ver la necesidad de desarrollar dentro de las instituciones de educación media general, una gerencia del cambio que asuma el accionar eficiente en tiempo de crisis, en función de la capacidad adaptativa. Sin embargo, el hacer efectivo y perdurable debe ser parte de las experiencias cotidianas de prácticas pedagógicas apegadas a la realidad social, sobre todo en estos momentos pandémicos del COVID-19. Por ello, valorar desde la gerencia estas prioridades, si no se tiene la sensibilidad social por los otros, la coordinación de los equipos de acción docente y el perfil de competencias que avalen el hecho de la realimentación de los procesos asociados a la realidad, estaríamos frente a pocos avances en la proliferación de respuestas

repensadas, innovadoras y trascendentes.

En relación con lo expuesto, las consecuencias específicas de la crisis en la educación dependerán del impacto que ha traído el perfil gerencial, dadas las condiciones de movimientos sociales proyectados en el contexto de las medidas pertinentes en el contexto actual, solicitantes de un plan emergente de continuidad, para que la institución educativa sea eficiente que garantice la clave en su permanencia académica de mejoras.

En este sentido, la dinámica institucional de la educación media general se manifieste continua y exitosa en las funciones que le son inherentes y en el aspecto de la calidad que solicita la sociedad; por lo que se ha de contar con los elementos, factores y condiciones que precisan la acción mancomunada de la gerencia del cambio, concediendo los espacios ideales, recursos y talentos disponibles en la confluencia de alternativas creativas, críticas y reflexivas para abordar la incertidumbre, los riesgos, las

necesidades atinentes a su función esencial.

Desde esta perspectiva, Claros & Asensio (2020) afirman que una organización se hace perdurable “de acuerdo con la destreza que desarrollan los centros educativos para mantenerse activos durante un periodo de tiempo que prolongado hacia su continuidad dentro los procesos que desarrollan con el COVID-19 y después” (p. 34). Todas estas razones, demuestran que una organización perdurable no está limitada a su trayectoria en un determinado tiempo, sino más bien, se convierte en un reto en la consecución de las metas, objetivos y planes concebidos en momentos inciertos.

En el contexto venezolano según Cegarra (2020) hacen ver que el sesenta y ocho por ciento (68%) de las instituciones educativas en el país carecen de una directiva desafiante de las barreras, por los recursos, contextos adversos emergentes, frente a la cual se han de sostener talentos y voluntades disponibles y dispuestos a conseguir la efectividad

de los procesos educativos en el corto plazo.

Por esta razón, los eventos que transcurren en las condiciones sostenidas en la educación primaria, hacen pensar acerca de elementos característicos de una crisis educativa. Este escenario, es entendible en el hecho que la gerencia no está en capacidad de responder frente a acontecimientos en situación de pandemia, puesto que carecen de planes emergentes que han de permitir ser más flexibles a los cambios y tener además incentivos morales, éticos, económicos, espirituales, vocacionales e incluso, de carácter técnico-tecnológicos asociados a la ampliación de su rango de acción de los aprendizajes, en función de dar cumplimiento a los lineamientos mencionados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, por lo tanto una de los causales se orientan en torno a la falta de comunicación.

De hecho, en la búsqueda de producir conocimiento científico se plantea una interpretación conceptual

de las categorías, al ir considerando en estudio la gerencia del cambio como herramienta necesaria para el logro de las metas dispuestas por el ente rector, proponiendo para ello un corpus teórico reflexivo a profundidad al fomentar la identidad personal e institucional, frente a la ambigüedad e incertidumbre, dejada por los cambiantes modelos en las gestiones educativas anteriores. Estas reflexiones permiten formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los aportes teóricos de la gerencia del cambio en función de la educación media general?

El propósito general de la cual emerge este artículo como avance investigativo, se focaliza a generar un corpus teórico sobre la gerencia del cambio como una efectividad sostenible en función a la educación media general. La relevancia del artículo para el acervo científico es generar reflexiones profundas, como parte de la narrativa de los informantes claves acerca del objeto en estudio, donde los directivos de las instituciones educativas a nivel media general se apoyen en la

capacidad de ser un gerente del cambio debido a una solicitud social. Estos conocimientos, permitirán entender la realidad y la teoría, donde se puede constatar que existen diferentes formas de aplicarla.

Por otro lado, esto servirá de apoyo al mejoramiento de la actuación del gerente en las instituciones de educación media, al ir ofreciendo ideas innovadoras que contribuyan a la ontología de ese ser y hacer en el mundo educativo, como gerentes dando luces de planificación y coordinación efectivas en este contexto, asociadas a la fortaleza de la línea a la línea de investigación: Educación para la Participación y el Protagonismo Social de la Universidad Fermín Toro, inscrita en el Programa Doctoral: Ciencias de la Educación

## **ESTADO DE DESARROLLO**

**Gerencia del cambio: una  
mirada paradigmática de  
integración educativa**

La gerencia forma una de las perspectivas más distinguidas del

proceso de globalización en el manejo educativo, donde el director en su posición gerencial emprende a desafiar múltiples realidades del cambio que no conviene ser estudiadas de forma fragmentadas, sino bajo un escenario integral, holístico y sistémico, garantizando con éxito la innovación institucional. Según Balzamar (2016) bosqueja que, la gerencia del cambio comienza por uno mismo, refiriéndose “al ordenamiento de la propia vida, al fortalecimiento de la consciencia propia, de la fuerza y del poder interior” (p. 51), por ello incluye el modo de razonar, percibir y operar del individuo. En efecto, si la persona no ajusta su mente hacia los cambios se puede presentar la resistencia dificultando el proceso en su integridad.

Visto así, la gerencia del cambio es un paradigma novedoso en las instituciones educativas, contemplado a manera de proceso planeado, consecuente y armónico para abordar dificultades, mejorar las relaciones humanas e implementar avances tecnológicos, lo cual corresponde con

lo sustentado por Chiavenato (2010) al destacar que el cambio significa transformación, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura, ello implica para las organizaciones nuevos caminos, estrategias y soluciones innovadoras. En efecto, los directivos deben estar abiertos a los cambios con habilidades eficaces al orientar o dirigir al talento humano.

Es importante puntualizar, que el cambio no depende tan sólo de la voluntad de las personas, queda ligado a exigencias y posibilidades externas e internas del contexto donde se desenvuelven, tal como lo señala Garín (2016) quien concibe tres niveles: en primer lugar, la reconstrucción del cambio educativo promovido e impulsado externamente a través de necesidades y primacías vinculadas al tipo de institución; en segundo lugar, la creación de condiciones internas representadas por un liderazgo transformador, consensuado, compartido, fusionado a una planificación colaborativa, contextualizada, sujeta a revisión sostenible; y en tercer lugar, la

efectividad del cambio unido a su incidencia en las aulas, incluyendo modificaciones que afectan al clima organizacional.

En cuanto a la visión, Malagón (2017) explica “cómo se sentiría la organización si el cambio hubiera sido un éxito, cuáles diferencias pudieran presentarse y cuáles involucra, cuáles metas, qué planes se deben perseguir para obtenerlos” (p. 48). La resistencia al cambio provoca inquietud e incertidumbre en el personal, por eso, el directivo le concierne prepararse en procura de exhortar eficiencia en las innovaciones.

Asimismo, es parte de sus competencias propiciar un clima donde estimule e incentive al colectivo al alcance de las modificaciones generando así escenarios sociables y dispuestos hacia los objetivos organizacionales. En atención a lo expuesto, al directivo procesar el propósito para el cambio tiene el compromiso de dárselo a conocer al colectivo de la institución, concienciándolos en procura de desarrollar las acciones dirigidas a

ser modificadas ya sea de carácter académico, administrativo y/o comunitario.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, se observa que el gerente debe confirmar si el plan para el cambio ha originado resultados positivos o se encamina a la aspiración establecida. Al romper esquemas, innovar y crear escenarios actuantes del directivo y su equipo de colaboradores, al ofrecer participación y protagonismos del referente humano pedagógico en la *sindéresis* de razonamientos, conocimientos y saberes que se involucren en el aprendizaje colectivo.

### **Caracterización y principios del gerente del cambio**

Cuando se habla del gerente del cambio, se refiere a una persona con toda la complejidad que esto implica, en efecto; tiene su propia personalidad, formación, experiencia, características y principios que lo hacen ser siempre diferente a los demás, por ello es imposible agrupar todas las cualidades y rasgos que debiera tener. Por eso, la gerencia

del cambio, tiene un compromiso social para proporcionar una eficiente contribución que permita el logro efectivo en las organizaciones educativas.

En esta dirección, Torrealba (2016) centra el rol del gerente educativo en enfrentar la realidad social en la cual se desenvuelve, “el propósito de poder comprender el por qué suceden los hechos y de estar en capacidad de introducir nuevos correctivos o cambios que faciliten su

gestión” (p. 34). Por lo expuesto, el director debe poseer un conjunto de capacidades para cumplir exitosamente su labor porque el éxito o el fracaso de la gerencia, no sólo tienen que ver con la apropiada administración de los recursos económicos y el cumplir fielmente con la normativa, sino también con ciertas gestiones gerenciales que lo conducen a tener las siguientes capacidades que se observan en la figura1:



Figura 1. Perfil del gerente del Cambio. Fuente: Elaboración Propia (2021)

La figura 1, permite visualizar el perfil del gerente del cambio en los siguientes términos:

*Conocimiento:* son buenos gerentes aquellos para quienes además de la actitud le importan el referente cognoscitivo, innovador y constructivo, por lo que se preocupa y se preocupan por ser integral en su perfil, para conformar una plataforma inteligible en su rol por reafirmar la calidad de su experiencia y por ende mejores resultados en su gestión educativa. Son personas para quienes un día sin aprender algo nuevo es un día perdido y sin importar que tan alto estén en la escala jerárquica de sus sitios de trabajo, se dedican a aprender constantemente, conocen sus roles y todo sobre el funcionamiento integral de la organización educativa.

*Adaptabilidad:* si enumeramos las características y cualidades podemos sin duda mencionar la capacidad de adaptarse con facilidad a las nuevas situaciones desconocidas y al entorno. Los gerentes cambiantes son flexibles en su proceder, de mentalidad abierta,

están preparados para asumir los riesgos y cambios de día a día de su organización y finalmente, estos nuevos gerentes no se dejan sobrellevar por estos cambios. Por eso la adaptabilidad, es la capacidad de sus integrantes de amoldarse a los cambios, de modificar la conducta individual para alcanzar objetivos en común surgidos de las dificultades. La adaptabilidad comúnmente se asocia con la facilidad de adaptarse a lo espiritual y cognitivamente asimilado.

*Inteligencia Emocional:* los cargos gerenciales siempre exigen mucho más que en otros roles con gran dominio de las emociones. Los nuevos gerentes deben ser capaces de mantenerse en calma ante situaciones de incertidumbre, así como también deben ser capaces de realizar con éxito la toma de decisiones racionales aun cuando la situación se escape de sus manos, son capaces de mantenerse equilibrados emocionalmente aún en medio de una tormenta y regularmente marcan la pauta para que el resto de los integrantes de su

equipo aprendan de su ejemplo lo que sobreviene de manera sorprendente.

*Inteligencia Ejecutiva:* cuando hablamos de inteligencia ejecutiva nos referimos a la gestión eficiente del tiempo y esa capacidad creativa de los gerentes de cambios de estar siempre orientados a la acción y saber elegir las metas que favorezcan en todo momento a la organización. Un gerente de cambio va más allá de los modelos clásicos de dirección, salen más allá de sus escritorios para tomar parte y acción directa en todo lo que ocurre, buscando siempre el logro de las metas.

*Habilidades Humanas:* el gerente del cambio debe tener presente que el componente humano es y será siempre uno de los pilares fundamentales de la organización, por tanto, debe estar en capacidad de tratar con personas, identificarse con ellas, conocer sus necesidades y ser capaz de motivarlos en todo momento. Las organizaciones buscan hoy en día directivos que más allá de dirigir y cumplir un rol gerencial, que los integrantes del equipo estén

plenamente identificados con la institución. Nada mejor para el logro de las metas en una organización que un líder capaz de motivar al logro de las mismas.

*Capacidad para Motivar:* como ya se mencionó anteriormente mantener al equipo motivado debe ser una de las reglas principales sobre las cuales se guíe el gerente actual, ser inspirador, carismático y capaz de integrar a todos los que trabajan con él, sólo así podrá lograr mejores resultados en su gestión. Dentro de la organización, los integrantes de un equipo deben sentirse motivados en lo personal y profesional. De esta manera, poder desempeñarse exitosamente y trabajar juntos por el logro de las metas individuales de su equipo, así como de la organización.

*Saber Delegar:* las instituciones de educación media general necesitan de gerentes hábiles e inteligentes, para delegar tareas y automatizar los procesos dentro de las instituciones educativas, como esto les asegurará logros exitosos de su rol. El hecho de delegar a las

personas de confianza del equipo, es un aval representativo del líder con características de sostenibilidad, lo que da cabida al hecho de la continuidad de un modelo de gerencia proyectado hacia el futuro, para que cuando el líder falte, estos subordinados continúen en la buena marcha de la planificación.

*Apasionado e innovador:* mientras mayor sea la visión del gerente mucho mejor para la organización. Un gerente innovador es prácticamente un gerente exitoso, ya que debe ser capaz de ver mucho más allá de lo que otros no ven, no puede ser conformista, sino más bien debe ser apasionado por los retos que le impulsen a ser cada vez mejor, debe vivir con intensidad su día a día en sus vivencias y experiencias cotidianas se han de manifestar en el amor a su trabajo.

En opinión del autor de esta investigación, para poder convertirse en un buen líder, el gerente del cambio debe saber dónde está y cuál es la ruta que debe seguir la institución. En este sentido, ha de encaminarse, a la consecución de los

objetivos que le permitan a la organización llegar a esa meta. Más allá que un jefe el líder debe ser una persona flexible, abierta, participativa y con capacidades fortalecidas hacia el máximo aprovechamiento potencial de talentos que forman parte del hecho pedagógico en la educación media general.

### **Efectividad sostenible**

La efectividad en una organización educativa sostenible que tiene la orientación, habilidad de potencializar el talento de los gerentes con el fin de garantizar el desarrollo de sus miembros y la continuidad del liderazgo, además, ha de promover y estimular a los integrantes para producir impactos significativos que desencadenaran cambios saludables de permanencia en los aprendizajes.

De acuerdo, con Lozano (2019) resalta que una organización educativa para ser sostenible muestra un desempeño superior siendo capaz de identificar los cambios de su entorno, obtener desempeños conducentes, promover la

capacitación entre sus miembros, así como el establecimiento de un compromiso de mejoramiento continuo. Todas estas razones, demuestran que una organización educativa sostenible no está limitada a su trayectoria en un determinado tiempo, sino más bien, se convierte en un reto para conseguir soluciones.

En este mismo sentido, Cadena & Guzmán (2019) describen que la gerencia y la dirección de una organización educativa “son parte fundamental para llevar al éxito en cualquier proyecto, a fin de lograr integrar ambos aspectos dirección y gerencia, o lo que es lo mismo estrategia y mejoramiento, lo cual estaría en el camino de la perdurabilidad” (p. 52), como se puede observar la dirección y gerencia son una preparación para el futuro y una acción para el presente.

Al interpretar las consideraciones de los mencionados autores, una organización es sostenible cuando se identifica con los cambios internos y externos, ajusta sus procesos de acuerdo a las demandas del sector y tiene claro la

identidad organizacional para resolver cualquier situación. Es ahí donde la sostenibilidad guarda estrecha relación con la gerencia del cambio para reorientarse, revitalizarse y potenciarse como institución hacia un nuevo emprendimiento.

### **Factores concomitantes:**

#### **sostenibilidad organizacional**

Para que una organización educativa llegue a ser perdurable, comentan Cadena & Guzmán (Ob.cit) “los directivos deben enfocar sus esfuerzos en encaminarse una visión de futuro clara, que le permita superar situaciones con la capacidad, la transformación, cambios, adaptación, y dinamizar con todos los que rodean la organización” (p. 33). Por eso, es fundamental el desarrollo de la innovación en los procesos que se llevan a cabo en la dinámica de experiencias y vivencias cotidianas; todo ello, en pro de obtener resultados acordes a planes de largo plazo. Los autores citados anteriormente, en esta perspectiva perdurable, inciden que los factores son:

*Cualidades:* la primera se refiere a las características personales que coinciden en los directivos educativos activos como: actitud de riesgo, creatividad e innovación, persistencia, constancia, optimismo y responsabilidad. La segunda viene a tener sentido, cuando el impacto de mayor probabilidad en el hecho que los directivos promocionan las necesidades básicas y el grado de satisfacción en el trabajo.

#### *Trayectoria*

*educativa/ocupacional:* la primera incide en el desempeño de los directivos emprendedores porque a través de ésta: generan y fortalecen capacidades técnicas, a raíz de la formación se genera la idea y la ponen en marcha durante los procesos educativos que se desarrolla. La segunda se refiere a las ocupaciones o actividades previas favorecen su desempeño pueden ser: experiencia, responsabilidad, gerenciales e innovación tecnológica.

*Incidencia de la familia:* La familia incide mediante diferentes tipos de apoyo: moral y motivacional; apoyo económico y apoyo logístico

desde su hogar. Es decir, al contextualizar la educación en el marco del hogar ello se presta a que tanto el docente como el estudiante estén expuestos a una serie de distracciones, por lo que es preciso disponer de herramientas, habilidades y los diferentes apoyos para contrarrestar esta situación en medio del ejercicio de la docencia desde el hogar.

Al comprender que la manera de dirigir las organizaciones educativas ha cambiado porque actualmente están enfocadas hacia la sostenibilidad, ya que la permanencia en el tiempo y la búsqueda de resultados deben satisfacer las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Además, percibe varios cambios permitiendo, que la dirección requiere transformaciones debido a no poder continuar con las mismas prácticas administrativas y de gestión anteriores. Todo este proceso de transformación de la dirección, no escapa en la reorientación de las que deben tener las instituciones

educativas, las cuales son vitales identificarse como herramientas útiles a la sociedad.

En todo, se avizora en estos momentos los efectos de la pandemia en la cobertura escolar, la pérdida de aprendizajes, la ampliación de brechas entre estudiantes con diferentes contextos sociodemográficos y económicos; ya que las medidas tomadas hasta ahora en el sector de educación media general frente a los retos de implementar estrategias de respuesta en la institucionalidad del sector educativo venezolano no estuvieron planificadas y menos preparadas ese escenario transformación múltiple.

Todos estos eventos ocasionados en el marco del COVID-19 requieren que el docente cambie de estrategias para mitigar los efectos de la crisis en el corto plazo y establecer las bases en la construcción de un sistema educativo sostenible que potencialice la calidad educativa en el mediano y largo plazo. Estas estrategias, se deben enfocar en asegurar la salud y bienestar de los estudiantes, familias

y docentes, apoyando la educación a distancia en temas pedagógicos y socioemocionales para evitar el abandono escolar, compensar la pérdida de aprendizajes. La crisis presenta oportunidades que se pueden sentar las bases de un mejor sistema educativo, más resiliente, efectivo y con una gestión más eficiente en el marco de estar preparados para el porvenir.

### **SUSTENTO METODOLÓGICO**

El avance investigativo es desarrollado en el paradigma cualitativo interpretativo, a través del método fenomenológico con apoyo a la hermenéutica, porque involucra, develar la realidad de los hechos. Al respecto Rada (2015) explica que “la realidad debe ser abordada desde la intersubjetividad, por lo que se requiere, operaciones acordes a la naturaleza del fenómeno social estudiado propio de estudios cualitativos” (p.89).

El escenario para la investigación es el Centro Bolivariano “La Calceta” municipio Alberto Arvelo

Torrealba en el estado Barinas. Los informantes clave serán considerados por cuatro (4) informantes claves docentes de educación media general en el Liceo Nacional Luisa Cáceres de Arismendi Sector calceta, municipio Alberto Arvelo Torrealba estado Barinas. En cuanto al desarrollo del método se van emplear cinco fases: Fase o descripción del fenómeno, búsqueda de perspectivas, esencia, la estructura, constitución de la significación y familiarizando con el fenómeno objeto de estudio. Éstas se forman de la propuesta por Martínez (2014) el cual supone “partir de la experiencia concreta y describirla de la manera más libre y rica posible, sin entrar en clasificaciones o categorizaciones, pero trascendiendo lo meramente superficial” (p. 110).

Continuando con Martínez (ob. cit) señala las técnicas de análisis para el procesamiento de la información serán de tipo categorial, estructuración, contrastación, triangulación y teorización. Por otra parte, el proceso de análisis de información se procesará en varias

matrices que han de permitir el respectivo análisis y comprensión de orden superior desde las categorías y subcategorías que develarán los hallazgos para exhibir el corpus teórico.

### **VISIÓN PROSPECTIVA**

La intencionalidad del estudio, es ofrecer el conocimiento científico a partir de la teoría expuesta en la esencialidad comprensiva de las categorías: gerencia educativa y la sostenibilidad, con el fin de reflexionar sobre una realidad que está presente en las instituciones educativas de educación media general motivado a la presencia del COVID-19. De la interpretación se podrá generar un corpus teórico sobre gerencia del cambio como una efectividad sostenible en la educación primaria.

Por otra parte, en cuanto a cómo se proyecta la investigación, el resultado orientará los directivos de las instituciones de educación media general a un cambio por todos aquellos problemas que se presentan

actualmente en la educación motivado a la pandemia que pueden abordarse de manera efectiva y sostenible con la intervención de gerentes que exhiban capacidades en el ejercicio práctico de reorientar, adaptar y flexibilizar la planificación académica y curricular que puedan reorientar y adaptar los cambios a un sistema innovador, contemporáneo y ajustado a la realidad.

Por lo anterior, se recomienda seguir aprovechando el despliegue y comprensión de las categorías que han de emerger en términos de enfocar mayores precisiones en torno a una nueva realidad de la educación media general, dando luces de sabiduría y conocimiento a sus directivos en el marco de compartir sus capacidades, habilidades y destrezas en el manejo de la información disponible sus experiencias y el sentir comprendido de su lenguaje y acción, para llevar a las instituciones de educación media general hacia un nivel de mayor calidad y sostenibilidad.

Es por eso, la prioridad de un modelo abierto, flexible, adaptable de

la educación que actué en conjunto con los actores del hecho pedagógico en virtud de apuntalar hacia un nuevo modelo de gerencia del cambio en emergencia que, de apoyo a los directivos, docentes, estudiantes y familias, para mantener sostenibles a corto y largo plazo la calidad educativa, y actuar rápidamente tomando numerosas medidas para responder a la crisis.

## REFERENCIAS

- Balzamar, R. (2016). **El gerente como líder de cambio**. Costa Rica: Costa Rica
- Cadena, C. & Guzmán, A. (2019). **La gerencia de cambio del futuro**. Madrid: Narcea.
- Castañeda, P. (2016). **Los nuevos paradigmas gerenciales**. Madrid: Aulada Anaya
- Caprinos, L. (2020). **Las organizaciones en nuevos escenarios**. Bogotá: Bolívar.
- Carapaira, L. (2017). **Gerencia del cambio en las organizaciones**. Madrid: Ópera.
- Cegarra, G., (2020). **Organización venezolana en tiempo del COVID-19**. Caracas: Planeta.

Claros, C. & Asensio, G. (2020). **Las organizaciones perdurables**. Madrid: Trama.

Chiavenato, I (2010). **Administración de recursos humanos**. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

Garín, F. (2016). **Una gerencia de cambio en la educación**. Madrid: Narcea.

Guedes, A. (2017). **El gerente desde la visión emergente como agente de cambio en las organizaciones**. Perú: Lexicom.

Lozano, C., (2019) **Organizaciones perdurable**. Lima: Peisa.

Maldonado, C. & Calet, P. (2018). **Gerencia de cambio en el gerente actual**. Lima: Planeta.

Martínez, M. (2014). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa**. Madrid: Trillas.

Rada, D. (2015). **El Rigor en la investigación cualitativa: Técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. Sinopsis Educativa**. Revista Venezolana de Investigación. Caracas: UPEL-IMPM.

Torrealba, M. (2016). **Rol del gerente educativo para lograr un cambio eficaz**. Bogotá: Bolívar.

Zavala, P. (2020). **Las organizaciones educativas ante el COVID-19**. Chile: Edicola