



“Tenemos que mejorar”, “Debemos buscar reformas que permitan a nuestros niños vivir en una sociedad cada vez más compleja”, “Hay que cambiar porque el mundo está cambiando”. Todas estas frases nos acompañan a diario. Sin embargo, surgen las preguntas: ¿Cómo lograr esos cambios que tanto queremos?, o ¿por qué a veces resultan los cambios que implementamos y otras veces no?

El objetivo de esta ficha es aportar un breve marco conceptual y un esquema que permita orientarse en la desafiante tarea de gestionar un cambio en el contexto escolar.

Gestión del Cambio

Juan Ignacio Marambio y Ana María Valdés (2ª Edición, 2015)¹.

A pesar de que la definición de cambiar que entrega la Real Academia Española (RAE, 2015)- **“Dejar una cosa o situación para tomar otra”**- hace que el cambio parezca un proceso fácil de realizar, todo cambio implica un proceso sumamente complejo. El desafío es lograr cambios que reporten ser efectivos frente a los objetivos por los cuales se iniciaron y que logren mantenerse en el tiempo. En el contexto escolar, la gestión del cambio efectiva debe promover una “cultura de mejora”, incidiendo en la forma de pensar y actuar de la comunidad escolar (Murillo & Krichesky, 2012).

El Cambio escolar como un juego de ajedrez: el tablero y las fichas

Al igual que en un juego de ajedrez, gestionar cambios en la escuela obliga a considerar ciertas características y respetar ciertas reglas.

Entre las condiciones a considerar está el reconocer el **terreno** en que nos moveremos para producir el cambio. En la escuela, a modo de tablero, hay ámbitos que son visibles a todos (casilleros blancos), mientras que otros permanecen más ocultos (casilleros negros).

¹ 2ª edición: 2015, por Valentina Sancha e Isidora Cortese.

Al gestionar cambios, se debe tener presente la existencia de ambos tipos de cuadros para poder atravesarlos exitosamente sin quedar atrapados a causa de ellos. Es frecuente que se consideren sólo los factores más visibles a la hora de gestionar un cambio; como por ejemplo, el respetar los procesos y secuencias formales de toma de decisiones, y el analizar la factibilidad de acuerdo a la estructura y recursos de la escuela. Sin embargo, los casilleros negros ejercen gran influencia y son igualmente importantes frente a esta tarea. Para atravesar exitosamente estos casilleros es necesario visibilizar lo que muchas veces es implícito en la escuela: su dimensión política. Ella guarda relación con los intereses, las opiniones y las influencias de personas y/o grupos que siempre están en juego y en algún grado de tensión al interior de la escuela. También implica considerar la historia respecto de cambios anteriores, los contextos sociales, culturales y económicos que influyen en la escuela, entre otras. El adecuado manejo de estos factores para una gestión efectiva, implicará analizar, explicitar y negociar estos intereses para evitar que el cambio a gestionar sea percibido como una transgresión de acuerdos políticos implícitos y genere resistencias de los actores (Bardisa, 1997).

Otra característica importante a considerar, son los **actores** que participarán del proceso (las fichas del juego). No todos se comportan de igual forma ni tienen los mismos roles, pero todos son importantes para poder gestionar un cambio. La experiencia demuestra, por ejemplo, que el rol del director es fundamental para la gestión de cambios en las escuelas, en tanto se espera que valide la dirección del cambio, dé sentido y abra espacios, entre otras. Por su parte, los profesores también tienen un rol crucial en la implementación; su

compromiso o resistencia definirán sin duda la posibilidad del cambio (Fullan, 2011; Murillo & Krichesky, 2012).

¿Cómo gestionar los cambios?

Todo cambio es un proceso y no una acción aislada, (Coronel, 1996, Bolívar, 1999, Fullan 2002, en Murillo y Krichesky, 2012). Es por ello que su gestión implica el paso por diversas etapas (Fullan, 2001): **Iniciación, Implementación y Continuación**, cada una con características y consideraciones propias, que determinarán los **Resultados** obtenidos. Además debemos considerar que este proceso “no es lineal, puesto que lo que sucede en cada fase puede tener efectos retroactivos o alterar decisiones tomadas en la etapa anterior” (Murillo y Krichesky, 2012, p. 28).

A continuación describiremos cada una de estas etapas y algunos de los factores que las afectan.

1. Iniciación:

Esta fase se refiere a la revisión de aquello que inicia el proceso que conduce al cambio; relevante de considerar en tanto existen diversos factores que pueden iniciar un cambio en una escuela. Algunas veces los cambios vienen impuestos desde fuera (por ejemplo, por mandato municipal, ministerial o producto de un programa que se le ofrece a la escuela y que no emerge de las necesidades detectadas necesariamente al interior de ella); en otras ocasiones, los actores de la escuela buscan realizarlos debido a problemas existentes o al positivo afán de mejorar y perfeccionarse. Considerar el origen del cambio es central para anticipar ciertas resistencias que pudiesen provocarse frente a él. Junto con ello, para prevenir resistencias iniciales al cambio, en esta etapa cabe tener presente tres puntos

fundamentales que incidirán en la futura implementación del cambio (Fullan, 2001):

- **Relevancia:** ¿Necesitamos cambiar? ¿En qué? ¿Hay alguna propuesta clara al respecto? ¿Vale la pena el esfuerzo? ¿Qué prioridad le entregaremos? Estas y otras preguntas orientan sobre la motivación existente en la escuela (o en parte de ella) para efectuar algún cambio y en qué momento resulta más estratégico efectuarlo. Construir y socializar la necesidad de un cambio, es un paso central para preparar el terreno a un cambio efectivo con menores resistencias.
- **Disponibilidad:** Para el cambio no sólo se requiere que haya motivación; investigaciones (Murillo & Krichesky, 2012) han demostrado que las instituciones, al igual que las personas, no pueden cambiar de la nada, sino que requieren de capacidades prácticas y conceptuales que les permitan iniciar, desarrollar o adoptar una innovación determinada. A esto Fullan (2001) le ha llamado disponibilidad y se puede asociar al concepto de Zona de Desarrollo Institucional (Banz y Valenzuela, 2004). Tal como Vygostki (1988) se refiere a que los niños tienen una zona posible de desarrollo dentro del cual se pueden gatillar cambios y avances; estos autores plantean que al gestionar un cambio institucional, es necesario analizar si éste está dentro de las posibilidades reales de ser movilizado de acuerdo a su nivel actual de desarrollo organizacional, con el apoyo y asesorías adecuadas.
- **Recursos:** Puede existir la mejor predisposición y capacidad para el

cambio, pero nada ocurrirá sin la destinación concreta de recursos necesarios para lograr su implementación (recursos humanos, materiales, logísticos, tiempos, dineros, entre otros).

2. Implementación:

En palabras de Fullan (2001) esta fase “Implica las primeras experiencias de poner en práctica una idea o reforma” (p. 51). Antes de iniciar esta etapa es conveniente considerar tanto las características de la propuesta, como de los actores involucrados y el contexto en que nos encontramos.

En cuanto a la propuesta, es importante revisar:

- Que sea **Clara** en sus objetivos y métodos de implementación.
- Que su **Complejidad** sea adecuada para los involucrados (considerando tanto sus capacidades, como el grado en que modificará sus convicciones, modos de comportamiento o relación, etc.) y, por otra parte, considerando la amplia gama de ofertas existentes.
- Que se evalúe minuciosamente la **Calidad** y la **Factibilidad** de la propuesta.

En cuanto a los actores involucrados, es relevante considerar:

- Posibles **Resistencias** que puedan manifestar, desde la falta de modelos para cambiar, el temor a no ser capaces, a sentirse sobrecargados, el sentir amenazado su rol, entre otras.
- **Historial** de iniciativas de cambio: Resulta central que antes de implementar un cambio, los actores involucrados analicen iniciativas

anteriores, poniendo especial atención en aquellas medidas que fueron eficaces y las que no, y en los facilitadores y obstaculizadores que encontraron en su implementación. Este historial además podrá afectar las predisposiciones y en consecuencia, el desempeño de las personas en torno a los cambios propuestos. Si ello les afecta positiva o negativamente variará según se aborde este análisis y los actores puedan visualizar intenciones y propuestas reales para preparar una gestión más efectiva.

En relación a lo anterior, Louis y Miles (en Fullan, 2001) plantean cinco pasos que son necesarios de llevar a cabo para iniciar una implementación de un cambio efectivo:

- a. **Co-Construcción de una visión:** punto clave en la implementación, en tanto la visión es el modelo hacia el cuál se dirige el cambio. Cuando este modelo se construye con la colaboración de los involucrados, se favorece el hecho de que las personas lo comprendan y adhieran a su contenido, lo que lleva a que, posteriormente, trabajen para lograr los objetivos propuestos.
- b. **Una estrategia dinámica:** a partir de la visión, se debe desarrollar un esquema paso por paso para conseguir los objetivos planteados. Esta estrategia permitirá definir claramente roles, recursos, tareas, plazos, etc. Sin embargo, también debe estar abierta a las condiciones, problemas y datos que vayan apareciendo en el transcurso de la implementación. Estas adaptaciones serán fundamentales para llevar el cambio a buen término. De igual forma,

debe permitir un “riesgo calculado”, es decir, la apertura a innovar y arriesgar dentro de ciertos límites, permitiendo pequeños fracasos entendidos como parte natural del proceso de ajuste a los nuevos objetivos.

- c. **Capacitación del personal:** puesto que los cambios implican nuevos conocimientos, habilidades, valores, etc., requieren, evidentemente, de una adecuada capacitación. Ésta se traduce en la comprensión, tanto de los detalles técnicos necesarios, como también (y quizás más importante) de los fundamentos en que se basa y la relación entre ambos.
- d. **Toma de iniciativas y empoderamiento:** Para cambiar hay que actuar. Por esto, es apropiado facultar y preparar a las personas para tomar iniciativas, reflexionar y participar del proceso de toma de decisiones durante la implementación, es decir, empoderarlas. En general, si la implementación del cambio se asume como un proceso colaborativo y participativo, es muy probable que tenga éxito. Es cierto que no todos pueden participar en todo, pero la conformación de equipos de trabajo y la apertura a sus contribuciones es fundamental.
- e. **Monitoreo/manejo de problemas:** El monitoreo participativo del proceso es fundamental para velar por el cumplimiento de los objetivos. Esto permite el acceso a buenas ideas que surjan en el camino, la detección y solución temprana de problemas, inquietudes o dudas que surjan, y en

general la retroalimentación respecto de lo que está aconteciendo.

3. Continuación:

Otro de los desafíos de la gestión del cambio, es mantener y continuar con las acciones implementadas, previniendo que todo lo realizado desaparezca. A pesar de que son muchos los proyectos implementados, los que se continúan una vez que termina la implementación no son tantos.

Entre algunos factores que imprimen especial dificultad a la mantención del cambio están:

- Dependencia de recursos externos para su implementación
- Gran rotación de personal

Por el contrario, entre los factores favorables a la mantención en el tiempo de los cambios se pueden considerar:

- Modificación y adaptación de la estructura de la organización para favorecer la continuación de los cambios.
- Generación de aprendizajes y convicciones en docentes y administrativos.
- Establecimiento de procedimientos de asistencia continuada.

4. Resultados:

Los resultados están sujetos a los objetivos planteados inicialmente y por ello, en términos generales refieren al grado de mejora en relación con los criterios determinados. Es importante que la gestión de un cambio contemple el cómo se evaluarán los resultados. Para ello, resulta central haber establecido objetivos claros y medibles. La evaluación de los resultados no sólo será importante de realizar cuando se haya obtenido éxito, sino también cuando se

fracase o se tenga un éxito relativo. En dichos casos emergerá información que permitirá responder a preguntas tales como ¿Qué falló? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué se debe tener presente para una próxima implementación? Todas estas son preguntas que sólo se pueden responder a partir de una evaluación adecuada de los resultados, y que son fundamentales para entender el proceso, los puntos clave que determinaron los resultados y para el desarrollo de nuevos cambios. Es clave dentro de la gestión del cambio que la fase de evaluación sea detalladamente diseñada según los objetivos propuestos, para dar sentido y valorar el proceso realizado y los esfuerzos realizados por los distintos actores. Y a su vez para inspirar futuras propuestas de cambio (Murillo & Krichesky, 2012).

Santos Guerra (2000) ha planteado que la escuela, como toda institución debe estar constantemente aprendiendo y perfeccionándose. Fullan (2001) denomina a esto la **“Reestructuración”**. Se refiere a la manera en que las escuelas deben convertir su estructura en una que les permita estar cambiando y perfeccionando continuamente sus prácticas educativas.

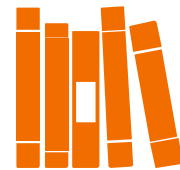
Considerando el rol formativo de la escuela en la sociedad, es fundamental que su perfeccionamiento sea permanente. Lo que la escuela demanda de sus estudiantes, también debe demandarlo para sí misma. No podemos estar conformes con las escuelas que tenemos, debemos trabajar hacia las Escuelas que Queremos.

¿Cuál es nuestra labor en este proceso? ¿Cómo podemos aunar fuerzas? Éstas, y muchas otras, son preguntas que deberemos tener presentes de aquí en adelante para iniciar y apoyar nuestros planes de mejoramiento.



Preguntas para la reflexión

- 1) De los últimos cambios que han sido impulsados en su escuela, elija uno:
 - a. ¿Cómo fue el proceso de cambio?
 - b. ¿Cuáles fueron sus principales fortalezas y debilidades?
 - c. ¿En qué etapa hubo dificultades?
 - d. ¿Por qué cree que las hubo?
 - e. ¿Qué rol ha tenido usted en la gestión de esos cambios?
 - f. ¿Han sido exitosos?
 - g. ¿Cuáles cree que han sido las claves que llevaron a esos resultados?
 - h. Retomando la idea del tablero de ajedrez, ¿qué casilleros negros estuvieron implicados en ese cambio?
- 2) ¿Ha visto cambios que no se hayan continuado? ¿Por qué cree que sucedió?
- 3) ¿Qué cambios se pueden implementar para mejorar la calidad educativa en su Escuela?



Referencias Bibliográficas

- Banz, C. & Valenzuela, M. (2004) La intervención psicoeducativa en la escuela y el rol del psicólogo educacional. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Bardisa, T. (1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. En: Revista Iberoamericana de educación. N° 15. OEA. Disponible en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15.htm>
- Fullan, M. (2001) The New Meaning of Change. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2011) Investigación sobre el cambio educativo: Presente y futuro. Revista Digital de Investigación Lasaliana (3) 31-35. Recuperado desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3886329>
- Murillo, J & Krichesky, G. (2012) El proceso de cambio escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora en las Escuelas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 10 N.1
- Real Academia de la Lengua Española (RAE) (2015) Diccionario de la Lengua Española. Vigésimo tercera edición. Recuperado desde: <http://dle.rae.es/?id=6vf6IVu&o=h>
- Santos Guerra, M. A. (2000) La Escuela que aprende. Madrid: Ed. Morata.
- Vigotsky, L (1988) El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. México: Grijalbo.