

Artículo Original

Laboratorio de Cambio: Innovando en la Gestión de un Colegio Integrado de Adultos<sup>1</sup>  
Change Laboratory: Innovating in the Management of an Integrated School for Adults

Jessica F. Barraza Rivera , Pedro A. Cisternas Flores  y Erwin S. Vega Silva 

Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Jessica Barraza Rivera.

Email: jessicabarrazarivera@gmail.com

Fecha de recepción: 18 julio 2022.

Fecha de aceptación: 16 de octubre de 2022.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Barraza Rivera, J. F., Cisternas Flores, P.A., & Vega Silva, E.S. (2022). Laboratorio de Cambio: Innovando en la Gestión de un Colegio Integrado de Adultos. *Revista Científica Hallazgos21*, 7 (3), 284-294. <http://revistas.Pucese.edu.ec/hallazgos21/>

<sup>1</sup> Investigación enmarcada en el proyecto FIC código BIP 40018727-0 "Formación de Capital Humano Avanzado Técnico – Pedagógico en el área de las Matemáticas, Ciencias y Tecnología", financiado por el Gobierno Regional de Tarapacá y ejecutado por la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Arturo Prat, Chile.

### Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en la implementación de la metodología de laboratorio de cambio en un establecimiento de educación integrada de adultos, en la ciudad de Iquique, Chile. El objetivo principal de la implementación del laboratorio de cambio fue generar un impacto positivo, basado en la transformación de la gestión organizacional del colegio, dado que esta debe identificar iniciativas de mejoramiento a través del registro de interpretaciones del equipo de gestión de esta unidad educativa para el logro de una efectividad en el quehacer pedagógico. La investigación fue de tipo cualitativa, donde se realizaron entrevistas grupales. La muestra estuvo dada por el equipo directivo, compuesto por 8 personas. Los hallazgos más importantes que se desvelaron emergieron de la reflexión docente, y que sobre estos se consolidaron problemáticas que fueron emergentes, generándose las propuestas de mejoramiento para ser abordadas de manera simultánea, al igual que la identificación de elementos críticos existentes en los ámbitos de administración y gestión pedagógica, permitiendo iniciativas de mejoramiento entre las que destacan el trabajo colaborativo y la efectividad de los tiempos.

**Palabras clave:** Gestión educativa; Laboratorio de cambio; Pandemia; educación integrada de adultos.

### Abstract

This research work focuses on the implementation of the change laboratory methodology in an integrated adult education establishment in the city of Iquique, Chile. The main objective of the implementation of the change laboratory was to generate a positive impact, based on

the transformation of the organizational management of the school, since it must identify improvement initiatives through the registration of interpretations of team management of this educational unit for the achievement of an effect in the pedagogical work. The research was qualitative and group interviews were conducted. The sample was composed of 8 management team people. The most important findings that were revealed emerged from the teaching reflection, on which problems that were emerging were consolidated, generating the proposals for improvement to be addressed simultaneously, as well as the identification of critical elements existing in the fields of administration and pedagogical management, allowing improvement initiatives among which collaborative work and the effectiveness of the times stand out.

**Keywords:** Educational management, The Changes Laboratory, Pandemic, Integrated adult education.

### Laboratorio de Cambio: Innovando en la Gestión de un Colegio Integrado de Adultos

En el contexto del confinamiento por la pandemia por la COVID-19, el colegio CEIA "Alejandro Soria Varas", de jornada nocturna, en la ciudad de Iquique, Chile, decide implementar la metodología de Laboratorio de cambio, la cual se genera para la transformación en la gestión organizacional en un escenario educativo, según la modalidad del Dr. Engeström (2001).

La unidad educativa CEIA es una dependencia municipal, y la entidad que lo sostiene es la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (CORMUDES), que depende de la Ilustre Municipalidad de Iquique. Este colegio desarrolla las siguientes modalidades de educación:

Educación Básica adultos con oficio, Educación Media científico humanista y Educación Media técnico profesional industrial adultos<sup>2</sup>.

Por tanto, esta unidad educativa atiende principalmente a estudiantes adultos que no terminaron su ciclo escolar y lo hacen en jornada nocturna, generalmente luego de sus ocupaciones laborales<sup>3</sup>. Sin embargo, el colegio se ubica en un sector de riesgo social, porque aunque es de fácil acceso, representa riesgos por la cercanía de barrios conocidos por el tráfico y consumo de estupefacientes y alcohol<sup>4</sup>.

Es por ello que el contexto es determinante en su ubicación y con ello, se hace necesario una reflexión del escenario y el inicio de procesos de revisión de la gestión para generar posibles inflexiones en el trabajo directivo de la unidad educativa.

La implementación del laboratorio de cambio pretende ser un impacto, basado en una transformación de la gestión organizacional del colegio, dado que esta debe identificar iniciativas de mejoramiento a través del registro de interpretaciones del equipo de gestión de esta unidad educativa para el logro de una efectividad en el quehacer pedagógico, considerando en ello, la gestión educativa como factor clave (Graffe, 2002).

### **Gestión educativa**

En el escenario educativo, el concepto de gestión educativa, aparece relacionado a la temática de la administración educacional (Mora, 2009), referido a las necesidades prácticas de los centros educativos. En este aspecto, Mora (2009) señala que se relaciona desde la teoría con las ciencias sociales, matemáticas y ciencias humanas por tanto es una disciplina académica con su

campo de estudio determinado (Oplatka, 2019).

La gestión educativa, se organiza en cuatro aspectos: planificación, organización, dirección y control, y seguimiento de la gestión (Graffe, 2002). En este sentido, los elementos que aparecen separados deben ser relacionados y unidos, según Cassasus (1999), dado que es un acto colectivo. A la vez, para resultados efectivos de transformación, es fundamental la guía de conducción del gerente educativo (Graffe, 2002); mas esta figura tiene otras perspectivas referidas a la participación, principalmente bajo el concepto de Liderazgo (Martins et al., 2009). Ahora, para definir gestión educativa como la gestión del entono interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos (Vidal et al., 2008), esos objetivos solo se consolidan bajo dispositivos de cambio, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación permanente (Rico, 2016).

En la gestión educativa existen diversos estilos, no exentos de tensiones y conflictos, en los cuales la participación de los actores es fundamental para su resolución (Vicente, 2013), más se agregan otros que se refieren a la gestión educativa desde su estrategia para el logro de metas de aprendizaje (Farfán & Reyes, 2019) y con impacto en los sistemas de medición de calidad (García et al., 2018).Las perspectiva de enfoque son variadas, aunque interesa en esta propuesta conocer las dimensiones que la gestión educativa pueda generar al transformar la realidad de una unidad escolar, basándose en las experiencias de trabajo colaborativo y participativo (Marambio, 2018) y en este aspecto ha surgido el laboratorio de cambio.

### **Laboratorio de cambio**

<sup>2</sup> Ver <https://sitio.cormudesi.cl/index.php/liceo-ceia-jose-alejandro-soria-varas>

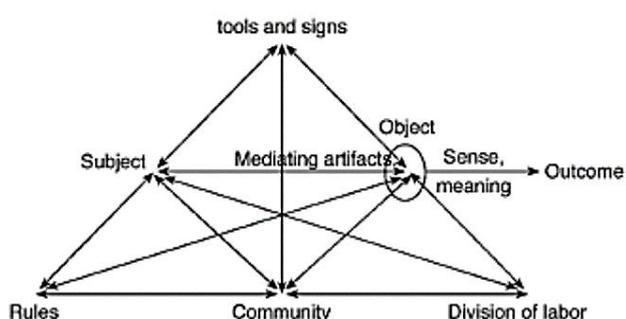
<sup>3</sup> Ver <https://sites.google.com/cormudesi.cl/ceia-iquire/>

<sup>4</sup> Ver <https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/12758/ProyectoEducativo12758.pdf>

Se debe señalar que la metodología del Laboratorio de cambio es una herramienta valiosa, potente y en extremo útil para un sistema educacional que se encuentra en momentos de intenso y generalizado cambio (pandemia COVID-19), haciendo posible abordar desafíos varios mediante la elaboración de propuestas en trabajo colaborativo, de manera holística, integral y sistémica (Valenzuela, 2018).

Para Virkkunen y Newhman (2013), el método de Laboratorio de cambio no tiene como objetivo producir solo una solución intelectual o un cambio de práctica, sino también construir la agencia transformadora colaborativa y la motivación de los practicantes, basadas en una nueva comprensión de la idea de actividad y una nueva perspectiva de su desarrollo futuro.

Para ello, nos basaremos en la aparición de la tercera generación de la Teoría de la Actividad, que toma dos sistemas de actividad interactuando como su unidad mínima de análisis, centrando los esfuerzos de investigación sobre los desafíos y posibilidades del aprendizaje interorganizacional (Engeström, 2001).



**Figura 1:** Teoría de la actividad basada en la estructura de un sistema de actividad humana de Engeström.

Fuente: Engeström, 2001.

La Figura 1 puede considerarse como la "punta del iceberg", representando las

acciones individuales y grupales en un sistema de actividad colectivo. El objeto es representado con la ayuda de un óvalo que indica que las acciones de orientación a objetos/objetivos están siempre, explícita o implícitamente, caracterizadas por la ambigüedad, la sorpresa, la interpretación, la producción de sentido y el potencial para el cambio (Engeström, 2001, p.2).

### Organización del Colegio CEIA-Iquique

En el contexto del Centro Educacional<sup>5</sup>, se establece que la visión educativa es aspirar a desarrollar un proyecto educativo para jóvenes y adultos interesados en ser protagonistas de su aprendizaje, que respeta y valora la diversidad, entregándoles una formación con actividades adecuadas, innovadoras, colaborativas y desafiantes, para así acceder a una mejor calidad de vida, donde sus sellos educativos se encuentran centrados en: 1) la diversidad; 2) la pedagogía para adultos y 3) la preparación para el mundo del trabajo.

La organización del equipo directivo se encuentra conformada por el director del establecimiento, el inspector general, la Unidad técnica profesional (UTP), convivencia escolar, coordinador del Sename, coordinador del centro de cumplimiento penitenciario y coordinador(a) del proyecto integración (PIE) que cumplen variados roles de acuerdo con su función en el ámbito de la organización para la gestión del colegio.

### Método

Por su naturaleza, este estudio es abordado desde un enfoque cualitativo. Para ello, la técnica utilizada fue la entrevista grupal, siendo ésta aquella que permite la interpretación acerca de la construcción social de la realidad (Bisquerra, 2009, p.324; Flick, 2007, p.38) por parte del grupo

<sup>5</sup> La información del colegio CEIA, fue facilitada por el establecimiento educacional a través de la entrega de su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

humano protagonista del proceso. Su pertinencia radica en la descripción que permite por se entorno del orden existente y la cultura organizacional al interior del establecimiento educacional, mediante el diálogo, el análisis y la reflexión de este grupo de informantes claves (Bisquerra, 2009), en torno de la aplicación del pilotaje de la Metodología del Cambio Organizacional de Laboratorio de Cambio.

La entrevista grupal es la técnica de recogida de datos aplicada, dado su carácter colectivo, permitiendo recolectar información relevante acerca de las problemáticas generalizadas al interior de la comunidad educativa, así como los principales cambios detectados por el grupo de informantes claves, además de las estrategias de mejoras propuestas, producto de la aplicación de esta metodología del cambio organizacional. Para ello se sistematizó la información de acuerdo con los principales aspectos detectados por el propio equipo de cambio, en su proceso de reflexión y análisis organizacionales; mientras que la entrevista se desarrolló a través de una serie de preguntas abiertas, contenidos en una pauta de entrevista a fin de captar la percepción de todos sus participantes respecto del impacto del proceso (Bisquerra, 2009, p.341).

La muestra abarcó a la totalidad del cuerpo directivo, considerando 8 entrevistados, que corresponden a los cargos y su respectiva identificación codificada. Así, se entrevistaron al Director (D), Inspectoría General (IG), Unidad Técnico Pedagógica (UTP1-Coordinación académica), Unidad Técnico Profesional (UTP 2), Coordinador Convivencia Escolar (CCE), Coordinador de Servicio Nacional de Menores (CS), Coordinador Centro de Cumplimiento Penitenciario (CC) y Coordinador Programa de Integración Pedagógica (CP).

El proceso de análisis de datos se realizó a través del análisis de una rejilla de vaciado, donde cobran relevancia los registros realizados de la actividad, dado que permitieron la sistematización de los datos obtenidos, permitiendo interpretar la percepción de los interlocutores respecto de su realidad social en cuanto comunidad educativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016, p.667) y con estos, elaborar el análisis de la información.

### **Resultados y Discusión**

Los principales factores de debilidad en la unidad educativa se vieron evidenciados cuando se generó la implementación de la Metodología de Laboratorio de Cambio, desde ahora (MLC), lo que permitió identificar de forma colectiva aquellos aspectos más débiles del quehacer educativo al interior del establecimiento educacional, lo que se tradujo en nuevos desafíos para el equipo, y que poco a poco se iría sistematizando en una serie de objetivos entre los que destacan diversos ámbitos como, por ejemplo, el trabajo colaborativo.

En ese sentido, se acordó establecer una comisión encargada de socializar con todos los estamentos sobre los distintos protocolos existentes en materia de convivencia escolar, a fin de establecer criterios que incluyan a los asistentes de la educación, en los distintos ámbitos del quehacer escolar, puesto que, se identifica que el trabajo que estos realizan se encuentra muy focalizado en el aula, desvinculados de otras áreas.

Se puede señalar, además, que todo el trabajo que realizan los asistentes finalmente repercute en su propio quehacer y en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, se establece también la necesidad de incluir técnicas de resolución pacífica de conflictos, así como habilidades para la escucha activa que permitan el cumplimiento de este objetivo.

Otro aspecto para considerar es el poder potenciar la convivencia escolar, como uno de los ejes centrales de la MLC, donde exista acuerdo entre el equipo de gestión y, asimismo, respecto a la necesidad de explicitar y poner en el centro el Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE), para procurar una sana convivencia entre todos los estamentos que conforman el establecimiento educacional.

Para ello, se establece también el poder aplicar un instrumento que permita determinar el nivel de percepción y satisfacción de los distintos actores, respecto del clima de convivencia. A su vez, evaluar los distintos instrumentos y protocolos con los cuales cuenta el establecimiento educacional, considerando de suma relevancia, el poder establecer estrategias que propendan a fomentar la sana convivencia, donde el organizar campañas de socialización entre los distintos estamentos, cobre realmente relevancia.

Sumado a los puntos anteriores, se quiere fortalecer la institucionalidad en torno a un trabajo colaborativo, ya que se ha detectado una debilidad que tiene relación al trabajo individualizado; por tanto, se hace necesario poder generar un trabajo más mancomunado entre todos los estamentos, en pro de la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje al interior de las aulas y para ello, se considera relevante el generar reuniones permanentes del equipo de gestión ampliado.

Además, se deben de considerar otros momentos y espacios para fortalecer el trabajo en equipo, y uno de ellos lo son que los consejos de profesores sean organizados según temáticas, a fin de que se puedan abordar distintas problemáticas que aquejan a la comunidad educativa, con el objetivo de justamente poder atender a todos los problemas.

Se establece también que la sistematización del trabajo reflexivo de la

aplicación del Laboratorio de cambio servirá de base para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como de las fases del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Para ello, se establecerán jornadas de trabajo colaborativo entre distintos actores clave de la comunidad educativa.

Se enfatiza, además, el poder potenciar la vinculación entre el equipo que constituye el Programa de Integración Escolar (PIE) con el equipo docente. Para ello, se plantea aplicar una consulta que permita conocer la opinión y necesidades de distintos profesionales del establecimiento referente al funcionamiento del PIE; una vez establecido un diagnóstico, se espera organizar el trabajo colaborativo, con el fin de levantar una propuesta de articulación entre estos equipos, a fin de propiciar la planificación e implementación de ambientes de aprendizajes inclusivos, entendiendo este factor central para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Asimismo, establecer una gestión institucional en base al uso de plataformas digitales es una de las temáticas que ocupó un lugar central en el proceso reflexivo experimentado, poniendo el acento en la sociedad del conocimiento y la relevancia del uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TACs), en cuanto a herramientas que propicien el proceso formativo tanto de estudiantes como docentes.

Por tanto, se considera relevante realizar un diagnóstico que involucre a toda la comunidad educativa, y que tenga como eje central el nivel de manejo y acceso que los/as consultados/as tienen respecto de las herramientas tecnológicas y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Otro aspecto importante es lograr institucionalizar un medio de plataforma digital; además de la capacitación en el

empleo de distintas herramientas y recursos tecnológicos, relevando también el uso del celular como herramienta pedagógica.

En este sentido, las TIC, la capacitación y uso del software pedagógico Linkki Aulainnova Tarapacá son estrategias innovadoras que contempla el Proyecto ejecutado por la Facultad de Ciencias Humanas, financiado por el Fondo para la Innovación y Competitividad, del cual la Institución es uno de sus beneficiarios directos, justamente en el marco de la implementación de la metodología de laboratorio de cambio, en cuanto proceso pilotaje.

El disminuir el analfabetismo digital en las personas jóvenes y adultas que estudian en el establecimiento educacional es considerado como fundamental, para lograr establecer una gestión institucional en base al uso de plataformas digitales, sobre todo en lo que respecta al proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello, se definen como estrategias, en primer término, realizar un diagnóstico, aplicando una evaluación práctica destinada a todo el estudiantado respecto del uso de las herramientas computacionales, apoyos que estimen a principiantes, básicos, intermedios y avanzados en el uso de las TIC.

A su vez, concuerdan en la necesidad de generar un mecanismo para una equitativa distribución de las horas de uso del laboratorio de computación, a fin de que todos los cursos tengan accesos a estos, donde cobra relevancia que todo el cuerpo docente integre en sus planificaciones y promocióne en el aula, el uso de estas herramientas tecnológicas para acceder a información pertinente a su proceso formativo. Para ello, se establece una comisión destinada a generar una propuesta al respecto.

Por último, pero igualmente estratégico, es considerado por el equipo de cambio el articular a los estudiantes adultos de

educación básica, formados en distintos oficios, y aquellos estudiantes adultos de las distintas carreras técnico profesionales impartidas por el colegio CEIA, con distintas redes de colaboración local, ocupando parte importante del tiempo destinado al proceso de reflexión y análisis del equipo de cambio. Para ello, acuerdan el generar un catastro de las empresas de la zona afines a los oficios y carreras impartidas, para en un segundo momento generar un contacto directo y formal, por parte del equipo de gestión, para con dichas organizaciones tanto públicas como privadas. Paralelo a aquello, se establecerá una comisión encargada de generar estrategias para el mejoramiento y seguimiento del desempeño del estudiantado, con respecto a aquellos desempeños que éstos deben dar cuenta, según el oficio o carrera TP ejercida. Los directivos establecieron diversos elementos que emergieron del diálogo que se estableció en las respuestas grupales. En este sentido, resulta interesante notar que el equipo de profesionales de este colegio señaló sus impresiones respecto al proceso, en su sentido constructivo y colaborativo, que permitió una efectiva comunicación sobre el funcionamiento organizativo escolar.

En este aspecto, la temática administrativa es considerada un elemento que emerge como un punto crítico en el funcionamiento de la entidad, dada la cantidad de funciones que deben ejercer.

En este sentido, el Inspector General del colegio (IG) señala la importancia del trabajo participativo de todos los estamentos de la institución del establecimiento, destacando:

“Ahora incluso los inspectores de pasillo apoyan el trabajo administrativo” (IP).

Es importante enfatizar que este proceso de participación y de valoración del trabajo realizado es con el fin de poder involucrar todos los roles del colegio. De esta forma, el

trabajo se torna más mancomunado y colectivo, haciéndose todos partícipes. Tal como se expresa en la siguiente cita:

“Es de suma importancia que todos pueden colaborar y participar, involucrarnos como comunidad educativa en solucionar, sumando voluntades de trabajo para el éxito de nuestro colegio” (D).

En el ámbito de la gestión pedagógica, que se establece como tema emergente, se considera que es si bien es un problema, este no se detecta como tal, sino se visibiliza al momento de conversar de ello y en este proceso se destaca la MLC, como canal de expresión y valorización de la experiencia, dado que, en la dinámica laboral, no existen espacios reflexivos en el colegio. Tal como se manifiesta a continuación:

“Es una oportunidad que nos dieron, ahora nos detenemos a pensar en los problemas” (UTP1).

Se debe considerar que este espacio reflexivo a través del MLC, se genera tras la concreción de las problemáticas surgidas en los diferentes ámbitos ya descritos. Tal efecto, ha generado diferentes visiones como, por ejemplo:

“gracias al proceso reflexivo, como equipo, hemos adquirido la capacidad de aterrizar las problemáticas surgidas” (UTP2).

Lo que nos hace inferir entonces que el proceso reflexivo experimentado desarrolló las capacidades de análisis y búsqueda de solución a las problemáticas que tiene la comunidad educativa. Por lo cual, afirman un real impacto de la MLC en la práctica de la gestión. Otras de las opiniones son:

“lo fundamental es que se llevó a la realidad... entonces si existió un cambio” (CCE).

Asimismo, se debe considerar que existieron resistencias al proceso, sobre todo a la participación. Entorno a ello, estas se manifestaban como evasión a las jornadas, como por ejemplo:

“Presentaban excusas, como el cansancio y el agobio laboral, provocado por la pandemia” (CP).

Además, existieron críticas a la gestión directiva del establecimiento. Sobre ello, se señala:

“Esto fue un remezón que nos llevó a tomar medidas de forma colaborativa para propiciar el cambio” (D).

Este espacio de reflexión generó una inflexión en la cotidianidad del colegio, en su marco de gestión, dado que los actores que señalaron que la participación permitió identificar los problemas en el colegio. Por lo que, nos sustentamos en las siguientes opiniones:

“Se hizo implicando nexos entre todos los estamentos en ese proceso reflexivo, donde el objetivo central, según lo indicado por el director consistió en apoyar la comunicación y el trabajo articulado para la identificación de las principales problemáticas al interior de la comunidad educativa, y posibles soluciones para estas” (UTP-1).

“Este proceso implicó la participación del Consejo General, el cual es liderado por el director, el Consejo Pedagógico y el Consejo Escolar, donde una de las principales consecuencias de esta mejora en la gestión del trabajo colaborativo es el aprovechamiento de los tiempos, traducido en eficacia en la gestión” (IG).

El proceso reflexivo del MLC no finaliza y queda con una continuidad y eso se traduce en instalar las iniciativas de mejoramiento que se manifiestan en optimizar los estados de organización y comunicación del establecimiento que es lo que los directivos señalan que falta en el colegio:

“El desafío principal lo constituye el generalizar estas buenas prácticas a los otros estamentos que conforman la comunidad educativa” (CS).

El uso de la denominación de desafío señala el impacto del MLC en la organización y, ante eso, se requiere un proceso que si

bien el MLC lo conduce, necesita concretarse y para ello se debe concientizar a la comunidad entorno al cambio que es necesario para mejorar la escuela. Es así como nos señalan que:

“Se debe seguir trabajando en que todos los profesionales del establecimiento tomen conciencia respecto de la necesidad del cambio” (UTP-2).

El cambio es la meta y con este, se puede concretar el mejoramiento del proceso en los ámbitos deficitarios del colegio, lo cual tiene que desarrollarse para el logro efectivo de las metas.

“Ahora, el cambio es uno de los aspectos más complejos de abordar, puesto que, la cultura organizacional al interior del establecimiento educativo tradicionalmente ha mostrado resistencia al cambio” (UTP-1).

### **Conclusiones**

Podemos concluir que, en la implementación de la MLC, se desvelaron diversos temas que emergieron de la reflexión docente, y que sobre estos se consolidaron problemáticas que fueron emergentes, generándose las propuestas de mejoramiento y abordarlas de manera simultánea.

Asimismo, es necesario señalar que el desarrollo de un trabajo colaborativo que apoye la articulación entre la labor de los asistentes de la educación con el quehacer de toda la comunidad educativa implica una revisión, adecuación y reflexión sobre el Reglamento Interno de Convivencia Escolar

(RICE), justamente construido en el año 2021, y que emana de un trabajo reflexivo de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa.

En el RICE se establecen las normas, criterios y procedimientos que regirán las relaciones entre los diferentes estamentos de esta comunidad educativa; es decir, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados. Su relevancia radica en que constituye un importante instrumento pedagógico para procurar una convivencia armoniosa entre todos quienes conforman la institución.

La identificación de elementos críticos existentes en los ámbitos de administración y gestión pedagógica permiten iniciativas de mejoramiento entre las que destacan el trabajo colaborativo y la efectividad de los tiempos.

Por tanto, la MLC propició posibilidades de mejoramiento en la unidad educativa, evidenciándose en la valoración y concientización que representa el poder trabajar de manera cooperativa y colaborativamente, sin descripción de roles ni de estructuras, sino más bien enfocados a propósitos comunes y de bienestar. Por otro lado, la pandemia, que fue un elemento negativo durante el proceso de investigación, se transformó para modelarse al proceso de integración. Es decir, la pandemia separó roles, situaciones y decisiones que con el tiempo se articuló al trabajo colaborativo y consensuado.

### Referencias

- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa* (4º edición ed.). Madrid, España: La Muralla S.A.
- Cassasus, J. (1999). *La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: UNESCO.  
<http://es.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto>
- Engeström, Y. (2001). El aprendizaje expansivo en el trabajo: hacia una reconceptualización teórica de la actividad. *Journal of Education and work*, 14 (1).
- Farfán Cabrera, M., & Reyes Adan, I. (2019). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Revista Reencuentro. Análisis De Problemas Universitarios*, 29(73), 45-62.  
<https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/917>
- Flick, U. (2007). *El Diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- García, J., Juárez Hernández, S., & Salgado García, L. (2018). Gestión Escolar y Calidad Educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=pt)
- Graffe, J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es).
- Marambio, C. (2018). Experiencia de Gestión Educativa Escolar. Una acción dinámica para la Transformación cultural. *Revista Educar*, 54 (1) 205-26.  
<https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/331866>
- Martins Pestana, F., Cammaroto Torotoza, N., Díaz, L.M., & Canelón Rodríguez, E. del C. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2),1-27.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es)

- Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Electrónica de Educación*, 13 (1).  
<https://doi.org/10.14244/198271993072>
- Rico Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, 12(1), 55-70.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-89322016000100005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322016000100005&lng=en&tlng=es)
- Hernández- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016), *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Valenzuela, I. (2018). Laboratorio de cambio e intervención formativa en el colegio Universitario Arturo Prat-Iquique. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(40), 110-129.
- Vicente, M.E. (2013). La dirección escolar: Racionalidades y estilo de gestión organizativa. *Revista Pilquén*, Año XV (10).  
[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/9586/CONICET\\_Digital\\_Nro.11126.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/9586/CONICET_Digital_Nro.11126.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vidal, M., Durán, García, F., & Pujal, V. (2008). Gestión Educativa. *Revista Educación Médica Superior*, 22(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012&lng=es&tlng=es).
- Virkkunen, J., & Y Newhman, D.S. (2013). *The Change Laboratory: A tool for collaborative development of work and education*. Países Bajos: Springer Science & Business Media.