



**Change management in higher education institutions:  
administrative approaches for adapting to new social,  
technological, and academic demands in the 21st century**

**La gestión del cambio en instituciones de educación  
superior: enfoques administrativos para la adaptación a  
nuevas demandas sociales, tecnológicas y académicas en el  
siglo XXI**

**Para citar este trabajo:**

Córdova Negrete, M. G., Zaldumbide López, D., & Taranto-Vera, G. (2025). La gestión del cambio en instituciones de educación superior: enfoques administrativos para la adaptación a nuevas demandas sociales, tecnológicas y académicas en el siglo XXI. Imperium Académico Multidisciplinary Journal, 2(4), 1-24. <https://doi.org/10.63969/zn6j5g84>

**Autores:**

**Manuel Gilberto Córdova Negrete**

Universidad Estatal de Milagro

Milagro - Ecuador

[mcordovan2@unemi.edu.ec](mailto:mcordovan2@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0001-9357-7188>

**Diana Zaldumbide López**

Universidad Estatal de Milagro

Milagro - Ecuador

[dzaldumbidel@educacion.gob.ec](mailto:dzaldumbidel@educacion.gob.ec)

<https://orcid.org/0009-0009-4193-1956>

**Gilda Taranto-Vera**

Universidad Estatal de Milagro

Milagro - Ecuador

[gtarantov@unemi.edu.ec](mailto:gtarantov@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-6012-7818>

**Autor de Correspondencia:** Manuel Gilberto Córdova Negrete, [mcordovan2@unemi.edu.ec](mailto:mcordovan2@unemi.edu.ec)

**RECIBIDO:** 29-Agosto-2025 **ACEPTADO:** 01-Septiembre-2025 **PUBLICADO:** 03-Septiembre-2025



## Resumen

A lo largo del siglo XXI, la Universidad de Guayaquil se enfrenta a transformaciones profundas impulsadas por la evolución tecnológica, las crecientes demandas sociales y los desafíos académicos globales. En este contexto, la gestión del cambio se convierte en un eje estratégico para garantizar la adaptación y sostenibilidad institucional. La investigación realizada adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos que permiten una comprensión integral del fenómeno, integrando datos empíricos con el análisis de experiencias y significados organizacionales. A partir del estudio, se evidencia que si bien existen esfuerzos por incorporar innovaciones en la gestión universitaria, estas acciones suelen desarrollarse de manera fragmentada y sin una articulación sistémica. Esto limita su impacto y sostenibilidad en el tiempo. La necesidad de implementar enfoques administrativos integrales, alineados con las dinámicas contemporáneas, se presenta como una condición indispensable para fortalecer la calidad educativa, mejorar la interacción con el entorno y proyectar la universidad a nivel internacional. Asimismo, la transformación institucional demanda una revisión crítica de las estructuras organizativas, procesos internos y prácticas de liderazgo, a fin de consolidar estrategias eficaces que respondan con agilidad y pertinencia a las exigencias del entorno actual.

**Palabras clave:** Cambio organizacional; Educación superior; Gestión estratégica; Transformación institucional; Innovación educativa.

## Abstract

Throughout the 21st century, the University of Guayaquil has been undergoing significant transformations driven by technological advancement, increasing social demands, and global academic challenges. In this scenario, change management has become a strategic pillar to ensure institutional adaptability and sustainability. This research adopts a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques to provide a comprehensive understanding of the phenomenon by integrating empirical evidence with the analysis of organisational experiences and meanings. The findings suggest that, while efforts to introduce innovation into university management are evident, they are often fragmented and lack systemic coordination, which undermines their long-term effectiveness. Consequently, there is a pressing need to implement integrated administrative approaches aligned with contemporary dynamics in order to enhance educational quality, strengthen the university's engagement with its broader environment, and elevate its international standing. At the same time, institutional transformation requires a critical reassessment of organisational structures, internal processes, and leadership practices to develop agile and contextually relevant strategies capable of responding effectively to current demands.

**Keywords:** Organisational change; Higher education; Strategic management; Institutional transformation; Educational innovation.



## 1. Introducción

A lo largo del siglo XXI, las instituciones de educación superior atraviesan procesos de transformación significativos, motivados por la vertiginosa evolución tecnológica, el incremento de las demandas sociales y la necesidad de alinearse con estándares académicos de alcance global. En este escenario, la gestión del cambio se erige como un componente estratégico esencial para que las universidades puedan adaptarse eficazmente, fortaleciendo la calidad de su propuesta educativa, su compromiso con el entorno y la sostenibilidad de su modelo institucional.

En este contexto, la Universidad de Guayaquil, como actor relevante del sistema educativo ecuatoriano, enfrenta el reto de responder con solvencia a estas exigencias. La adopción de modelos de gestión innovadores resulta indispensable para atender las nuevas dinámicas del entorno, superar las resistencias al cambio y capitalizar las oportunidades que brindan la transformación digital, la internacionalización y la diversificación académica. Estas acciones no solo favorecen su consolidación institucional, sino que también refuerzan su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.

La Universidad de Guayaquil se encuentra inmersa en un proceso de transformación institucional orientado a responder de manera efectiva a los cambios vertiginosos que caracterizan al siglo XXI. Estos cambios, impulsados por la acelerada evolución tecnológica, la complejización de las dinámicas sociales y las exigencias derivadas de estándares académicos internacionales, demandan de las instituciones de educación superior una revisión profunda de sus estructuras, procesos y modelos de gestión. Como señala Bernate et al. (2020) la capacidad de adaptación se ha vuelto no solo una necesidad, sino una condición para garantizar la relevancia y sostenibilidad institucional a largo plazo.

Sin embargo, este proceso de transición no está exento de obstáculos. La resistencia organizacional al cambio, motivada por prácticas arraigadas, estructuras jerárquicas rígidas y la inercia institucional, representa una de las principales barreras para la innovación. A ello se suma la persistencia de modelos de gestión tradicionalistas, poco alineados con los principios de eficiencia, flexibilidad y participación que exige el entorno actual. Además, se evidencia una escasa integración de todos los actores de la comunidad universitaria autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo en los procesos de toma de decisiones, lo cual limita el alcance y la legitimidad de las transformaciones emprendidas.

Pese a los esfuerzos realizados para modernizar las estructuras administrativas, optimizar los procesos académicos y fortalecer la oferta educativa, aún persisten brechas significativas en áreas clave como la incorporación de tecnologías digitales en los entornos de aprendizaje, la actualización curricular con enfoque de competencias, y la formación continua del cuerpo docente en metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas. De acuerdo con Mundial (2023) estas debilidades reducen la capacidad institucional de responder de manera pertinente a las nuevas formas de construir, acceder y socializar el conocimiento, lo que a su vez compromete la excelencia académica y la pertinencia social de la universidad frente a un contexto global altamente competitivo y en transformación constante.

En este escenario, resulta fundamental analizar de manera crítica los enfoques administrativos vinculados a la gestión del cambio que se están implementando en la Universidad de Guayaquil. Este análisis debe considerar tanto las buenas prácticas como los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de una cultura organizacional orientada al aprendizaje institucional, la innovación y la mejora continua. Solo a través de una gestión estratégica del cambio, basada en evidencia, liderazgo transformacional, y una visión compartida de futuro, será posible consolidar un modelo de educación superior inclusivo, equitativo y sostenible.



En suma, la transformación de la Universidad de Guayaquil requiere más que reformas estructurales; exige un cambio de paradigma que coloque a la calidad, la participación y la innovación en el centro del quehacer universitario. Así, podrá garantizarse una formación pertinente y de alto nivel, acorde con los desafíos y oportunidades de la sociedad contemporánea.

La gestión del cambio en la educación superior se ha consolidado como un campo prioritario para entender las dinámicas institucionales contemporáneas. Es fundamental para que las universidades enfrenten estratégicamente los desafíos de la innovación tecnológica y las transformaciones del mercado laboral y las expectativas sociales. Según Hernández et al. (2023), la transformación institucional requiere reconfigurar estructuras, procesos y culturas organizacionales, priorizando no solo la incorporación tecnológica, sino también la renovación de competencias y modelos pedagógicos acordes con las demandas del siglo XXI.

En el contexto latinoamericano, los procesos de reforma universitaria han estado vinculados a políticas públicas que buscan elevar la calidad, fortalecer la internacionalización y ampliar el acceso a la educación superior. En este sentido, Álvarez (2022) señala que las universidades deben desarrollar capacidades institucionales para la flexibilidad, innovación y gobernanza, a fin de responder con agilidad a contextos cambiantes. Sin embargo, estas políticas también evidencian tensiones internas, especialmente cuando los procesos de cambio requieren consensos amplios y una cultura organizacional proclive a la transformación.

En Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir ha impulsado reformas significativas en la educación superior, promoviendo inversiones en capital humano, ciencia y tecnología. De acuerdo con la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT (2021), estas políticas fomentan la innovación académica, la inclusión social y la vinculación con el entorno productivo, planteando nuevos retos para la gestión del cambio. La Universidad de Guayaquil ha debido rediseñar sus estructuras administrativas y académicas para alinearse con estas directrices y responder a las demandas de sus públicos estratégicos.

La Universidad de Guayaquil ha impulsado diversas iniciativas de transformación institucional, especialmente en lo relacionado con la modernización de sistemas administrativos y académicos. Sin embargo, la resistencia al cambio sigue siendo un desafío latente. Inca et al. (2024) destaca que la resistencia organizacional suele estar asociada a la falta de visión compartida, la escasa capacitación y la debilidad en la gestión del liderazgo. Por ello, resulta indispensable fortalecer el liderazgo transformacional, optimizar la comunicación institucional y generar estrategias participativas que integren activamente a todos los estamentos universitarios.

Estudios recientes en instituciones de educación superior en Guayaquil, como los presentados por Monzón et al. (2022) evidencian que la efectividad de los procesos de cambio está mediada por factores tanto internos (liderazgo, cultura organizacional, estructura) como externos (marco normativo, entorno socioeconómico). La interacción de estos elementos condiciona el éxito de las iniciativas, lo que implica adoptar una perspectiva sistémica e integral que permita gestionar de forma articulada tanto las presiones internas como las demandas externas.

Particularmente, experiencias documentadas en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil destacan la importancia de los factores sociopsicológicos en la gestión del cambio. Según Pereira et al. (2022) la percepción que los actores tienen sobre la utilidad del cambio, el sentido de pertenencia institucional y el apoyo emocional recibido inciden directamente en su disposición a participar activamente en los procesos. En consecuencia, las estrategias deben ir más allá de los aspectos técnicos e incluir componentes orientados al fortalecimiento del clima organizacional y a la reducción de la incertidumbre.



La literatura académica sobre gestión del cambio resalta el papel clave de la comunicación efectiva, la participación inclusiva y la aplicación de metodologías estructuradas para facilitar procesos sostenibles. Tal como afirman Gallardo et al. (2024) la transparencia institucional, el establecimiento de mecanismos de retroalimentación continua y la generación de espacios de diálogo genuino contribuyen a la creación de una cultura de innovación. A esto se suma la necesidad de implementar programas de formación continua y acompañamiento técnico, que permitan una asimilación gradual y profunda de las nuevas prácticas.

La consolidación de una cultura organizacional orientada a la autosostenibilidad y la innovación resulta fundamental para asegurar la competitividad universitaria. OCDE (2023) sostiene que las instituciones que logran generar recursos propios, diversificar sus fuentes de financiamiento y promover la investigación aplicada tienden a ser más resilientes y adaptativas. En este sentido, la gestión del cambio no puede limitarse a acciones puntuales, sino que debe traducirse en un compromiso institucional con la mejora continua, la creatividad y la anticipación proactiva frente a las transformaciones del entorno educativo y social. Sobre esta base, se hace imprescindible identificar y analizar los conceptos fundamentales que apoyan este proceso, para así profundizar en las dimensiones y variables que participan en la transformación universitaria.

### **Gestión del cambio en la educación superior: fundamentos teóricos para la transformación institucional sostenible**

#### Gestión del Cambio

Constituye un proceso estructurado y estratégico orientado a preparar, capacitar y acompañar a los miembros de una organización en la adopción efectiva de transformaciones institucionales. Su finalidad es alcanzar resultados sostenibles en el tiempo, alineados con los objetivos organizacionales. Según Kotter (2022), este proceso no se limita únicamente a la implementación de nuevas estrategias o tecnologías, sino que implica una gestión integral de las emociones, expectativas y posibles resistencias del personal. Asimismo, exige liderazgo visionario, una comunicación fluida y mecanismos de evaluación permanentes que permitan garantizar la integración progresiva y duradera de los cambios propuestos.

#### Enfoques Administrativos

Comprenden marcos conceptuales y metodológicos como el liderazgo transformacional, la planificación estratégica participativa y la gestión por resultados, que facilitan la capacidad adaptativa de las instituciones frente a escenarios complejos y cambiantes. Burns (2020) plantea que estos enfoques privilegian la cooperación, la innovación organizacional y la toma de decisiones colegiada, promoviendo así una cultura de corresponsabilidad y mejora continua. Su implementación favorece la consolidación de entornos propicios para el aprendizaje organizacional, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

#### Demandas Sociales

Las universidades están llamadas a responder a exigencias sociales cada vez más amplias, vinculadas a la equidad, la inclusión, la responsabilidad social y la formación de ciudadanos con visión global. Como señala Aguilar et al. (2024) esta demanda requiere el diseño de programas académicos integrales que no solo impartan saberes técnicos, sino que promuevan valores éticos, compromiso social, pensamiento crítico y competencias interculturales. Del mismo modo, las instituciones deben asegurar el acceso, permanencia y éxito académico de poblaciones históricamente excluidas, contribuyendo activamente al desarrollo humano y a la consolidación de sociedades más democráticas y justas.

#### Innovación Tecnológica



La transformación digital se erige como un eje transversal para la modernización universitaria. De acuerdo con Bates (2021), la integración de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje y gestión institucional permite optimizar recursos, ampliar el acceso al conocimiento y mejorar la calidad educativa mediante metodologías activas, interactivas y personalizadas. Además, la tecnología favorece la internacionalización, la movilidad académica y la cooperación interinstitucional, posicionando a las universidades como actores estratégicos en la economía del conocimiento.

#### Actualización Académica

La mejora continua de los procesos formativos exige una revisión sistemática de los planes de estudio, el fortalecimiento de la formación y actualización docente, y el impulso a la investigación aplicada. Como afirma UNESCO (2023) estas acciones garantizan la pertinencia de los contenidos y métodos pedagógicos, asegurando su alineación con las dinámicas del entorno laboral y las transformaciones sociales. Asimismo, estimulan la innovación didáctica y consolidan el desarrollo profesional del cuerpo docente, elementos esenciales para la formación integral del estudiantado.

#### Resistencia al Cambio

Las dinámicas institucionales pueden verse obstaculizadas por factores como una cultura organizacional estática, temores ante lo desconocido o la ausencia de incentivos que motiven la transformación. Robbins et al. (2022) explican que esta resistencia, que puede manifestarse en comportamientos pasivos o abiertamente opositores, constituye una barrera significativa para la implementación de procesos de cambio. Por tanto, es imprescindible diagnosticar sus causas profundas, fomentar la participación activa y brindar acompañamiento emocional y técnico, con el fin de generar confianza y compromiso en los actores institucionales.

#### Participación y Comunicación

El involucramiento real de todos los sectores de la comunidad universitaria y la garantía de una comunicación clara, transparente y bidireccional son fundamentales para el éxito de cualquier proceso de transformación. Según Parra et al. (2020) un diálogo institucional abierto contribuye a la gestión de expectativas, la resolución de conflictos y la construcción de consensos duraderos. A su vez, la participación activa genera sentido de pertenencia, cohesión organizacional y empoderamiento, factores clave para consolidar una cultura institucional orientada al cambio.

#### Sostenibilidad Institucional

La gestión del cambio debe proyectarse con una visión de autosostenibilidad, orientada a consolidar una cultura de innovación, diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer la generación de recursos propios. Loorbach et al. (2024) sostiene que esto requiere el desarrollo de capacidades institucionales para la gestión eficiente de los recursos, la creación de alianzas estratégicas y el impulso a iniciativas de emprendimiento académico. La sostenibilidad no solo asegura la permanencia de las transformaciones, sino que también impulsa el crecimiento institucional y su posicionamiento competitivo en el sistema de educación superior.

#### Objetivo

Examinar los enfoques administrativos aplicados a la gestión del cambio en la Universidad de Guayaquil, con el propósito de identificar estrategias eficaces que favorezcan la adaptación institucional frente a las crecientes exigencias sociales, los avances tecnológicos y las transformaciones académicas propias del siglo XXI

#### Objetivos específicos

1. Determinar los factores clave que actúan como facilitadores u obstáculos en los procesos



de gestión del cambio dentro de la Universidad de Guayaquil.

2. Analizar críticamente el impacto de las estrategias administrativas aplicadas en la adaptación institucional frente a las demandas sociales, los avances tecnológicos y los retos académicos contemporáneos.
3. Se recomienda considerar propuestas orientadas a la optimización de los procesos de gestión del cambio, fundamentadas en evidencias y buenas prácticas institucionales.

En el contexto actual de profundas transformaciones impulsadas por la globalización, la aceleración tecnológica y el cambio en las dinámicas sociales, las instituciones de educación superior enfrentan el desafío de adaptarse con agilidad y eficacia a un entorno en constante evolución. En este marco, la gestión del cambio adquiere un rol estratégico para garantizar la sostenibilidad, pertinencia y calidad de los procesos institucionales. Particularmente, los enfoques administrativos aplicados a dicha gestión permiten comprender cómo se estructura la respuesta organizacional ante nuevas exigencias externas e internas. En este sentido, resulta pertinente plantearse la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera los enfoques administrativos de gestión del cambio inciden en la capacidad adaptativa de la Universidad de Guayaquil frente a las transformaciones sociales, tecnológicas y académicas propias del siglo XXI?

### **Variables**

Con la intención de analizar de manera sistemática los procesos de transformación institucional en el ámbito universitario, fue necesario definir claramente las variables que orientan la investigación. Estas variables permiten estructurar la información recogida, establecer relaciones significativas entre los elementos estudiados y responder con mayor precisión a los objetivos planteados.

**Tabla 1**

*Variables, Dimensiones, Indicadores y Preguntas*

| <b>Variable</b>    | <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b>         | <b>Preguntas</b>   |
|--------------------|------------------|--------------------------|--|
| Gestión del Cambio | Liderazgo        | Participación de líderes | 1. ¿Considera que los líderes institucionales promueven activamente el cambio?<br>2. ¿Existe un liderazgo claro en los procesos de transformación? |
|                    | Comunicación     | Canales de comunicación  | 1. ¿La comunicación sobre los cambios es clara y oportuna?<br>2. ¿Se utilizan diversos canales para informar a la comunidad universitaria?         |



| Variable                 | Dimensión               | Indicador                | Preguntas  |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--|
| Adaptación Institucional | Innovación tecnológica  | Uso de TIC en la gestión | 1. ¿Se han implementado nuevas tecnologías en la gestión académica?<br>2. ¿Recibe capacitación para el uso de herramientas tecnológicas? |
|                          | Actualización académica | Renovación curricular    | 1. ¿Se actualizan periódicamente los planes de estudio?<br>2. ¿Participa en procesos de revisión curricular?                             |

Nota. A continuación se expone la estructura de las variables consideradas en el estudio, con sus respectivas dimensiones, indicadores y preguntas, orientadas a explorar aspectos clave de la gestión del cambio y la adaptación institucional en el ámbito universitario.

## 2. Metodología

La investigación adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una comprensión holística y sólida del fenómeno de la gestión del cambio en la Universidad de Guayaquil. Esta combinación metodológica permitió captar datos numéricos que reflejaron patrones, tendencias y percepciones generales de la población estudiada, así como profundizar en las experiencias, significados y contextos subyacentes a los procesos organizacionales. Al conjugar el paradigma positivista, orientado al análisis cuantitativo, con el paradigma interpretativo propio del análisis cualitativo, el estudio superó las limitaciones inherentes a cada enfoque por separado, generando un cuerpo de conocimiento enriquecido y multidimensional.

### Enfoque y métodos

El enfoque mixto se justificó debido a la complejidad de la problemática abordada, que requirió tanto la medición objetiva y sistemática de variables administrativas y organizacionales, como la interpretación reflexiva de las vivencias y percepciones de los actores involucrados en los procesos de cambio. Para ello, el trabajo de campo se constituyó en la estrategia central de recolección de datos, permitiendo la observación directa y contextualizada de las dinámicas institucionales, las interacciones sociales y los procesos culturales dentro de la Universidad de Guayaquil. Esta aproximación metodológica contribuyó a la validez ecológica de la investigación, asegurando que los hallazgos fueran pertinentes y aplicables a la realidad estudiada.

### Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información se implementaron dos técnicas complementarias y articuladas: Para la recolección de datos se emplearon dos técnicas principales: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. Las encuestas, dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo, permitieron recoger percepciones sobre liderazgo, comunicación, innovación



tecnológica, actualización académica y resistencia al cambio, utilizando preguntas tipo Likert. Por su parte, las entrevistas semiestructuradas, aplicados docentes y administrativos seleccionados, profundizaron en las experiencias y percepciones sobre los factores facilitadores y obstáculos en los procesos de transformación, así como en propuestas orientadas a optimizar la gestión del cambio. Como señala Vizcaíno et al. (2023) el uso de técnicas mixtas permite enriquecer el análisis y profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado. Los instrumentos fueron diseñados con rigor, alineados a las dimensiones teóricas de la gestión del cambio, y validados previamente mediante pilotajes. La información cuantitativa fue procesada y analizada mediante herramientas informáticas especializadas, destacando Microsoft Excel, garantizando la precisión y confiabilidad en el manejo de los datos.

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos en gestión educativa y administración universitaria, quienes revisaron la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems. La confiabilidad de la encuesta estructurada fue evaluada a través del coeficiente de Cronbach, obteniendo un valor de  $\alpha = 0.87$ , lo que indica una alta consistencia interna.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por distintos actores de la Universidad de Guayaquil, seleccionados estratégicamente para garantizar una muestra representativa y diversa.

La muestra final incluyó:

- 63 estudiantes activos, seleccionados por conveniencia y distribuidos en dos carreras: 30 de Administración, con aportaciones orientadas a la gestión y procesos organizacionales, y 33 de Psicología, con un enfoque en aspectos sociopsicológicos relacionados con la resistencia y adaptación al cambio.
- 100 docentes, seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado por facultad para asegurar representatividad.
- 50 administrativos, elegidos por conveniencia considerando su participación directa en los procesos de gestión institucional.

Esta composición permitió un análisis integral que contempló tanto las dimensiones administrativas como humanas del fenómeno estudiado.

### **Procedimiento**

El proceso de recolección de datos se desarrolló en tres fases:

**Planificación:** diseño y validación de los instrumentos a través de juicio de expertos, y obtención de permisos institucionales.

**Aplicación:**

Las encuestas se distribuyeron en formato digital (plataformas institucionales) y presencial en distintas facultades.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual, transcritas para el análisis.

**Sistematización de datos:** codificación y organización de la información cuantitativa y cualitativa para su análisis posterior.

La validez de los instrumentos fue revisada por tres expertos en gestión educativa y administración universitaria, y la confiabilidad del cuestionario se comprobó mediante el



coeficiente de Cronbach, obteniendo un valor de  $\alpha = 0.87$ , lo cual indica una consistencia interna alta.

#### Análisis de datos

Se aplicó estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) para caracterizar las percepciones de los distintos actores.

Los datos provenientes de entrevistas se procesaron mediante análisis de contenido y codificación abierta, identificando patrones emergentes y categorías relacionadas con los facilitadores, obstáculos y propuestas de mejora.

La información cuantitativa recolectada a través de las encuestas fue procesada y analizada utilizando herramientas informáticas especializadas, destacando el uso de Microsoft Excel para la organización y sistematización de los datos. Esta herramienta permitió realizar cálculos estadísticos básicos, como frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, así como generar gráficos y tablas que facilitaron la interpretación de los resultados. El uso de Excel garantizó la precisión y confiabilidad en el manejo de la información, contribuyendo a la elaboración de un análisis riguroso que respalda la validez de los hallazgos obtenidos en la investigación.

### 3. Resultados

El presente apartado expone los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos recolectados mediante encuestas y entrevistas aplicadas a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad de Guayaquil. Los resultados se organizan en función de las variables y dimensiones definidas en el estudio: liderazgo, comunicación, innovación tecnológica, actualización académica, resistencia al cambio y sostenibilidad institucional. Este análisis permite identificar los factores clave que facilitan u obstaculizan los procesos de gestión del cambio, así como evaluar el impacto de las estrategias administrativas aplicadas en la adaptación institucional frente a las crecientes demandas sociales, tecnológicas y académicas propias del siglo XXI. Además, se incluyen percepciones y propuestas de mejora por parte de los actores clave, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional y la consolidación de un modelo universitario sostenible e innovador.

**Tabla 2**

*Resultados de la encuesta sobre percepciones de estudiantes, docentes y personal administrativo respecto a la gestión del cambio en la Universidad de Guayaquil*

| <b>Dimensión</b>    | <b>Ítem</b>   | <b>Estudiantes<br/>(% de<br/>acuerdo)</b> | <b>Docentes<br/>(% de<br/>acuerdo)</b> | <b>Administrativos<br/>(% de acuerdo)</b> |
|---------------------|---|---|--|---|
| <b>Liderazgo</b>    | Los líderes promueven activamente los procesos de cambio.         | 72%                                       | 65%                                    | 58%                                       |
|                     | Existe un liderazgo claro y comprometido en las transformaciones. | 68%                                       | 60%                                    | 55%                                       |
| <b>Comunicación</b> | La información sobre los cambios es clara y oportuna.             | 64%                                       | 58%                                    | 52%                                       |



| Dimensión                           | Ítem  | Estudiantes<br>(% de<br>acuerdo) | Docentes<br>(% de<br>acuerdo) | Administrativos<br>(% de acuerdo) |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
|                                     | Se utilizan diversos canales para mantener informada a la comunidad universitaria.              | 60%                              | 55%                           | 50%                               |
| <b>Innovación tecnológica</b>       | La universidad ha incorporado tecnologías digitales en la gestión académica y administrativa.   | 75%                              | 70%                           | 68%                               |
|                                     | Existe capacitación adecuada en el uso de herramientas tecnológicas.                            | 62%                              | 65%                           | 57%                               |
| <b>Actualización académica</b>      | Los planes de estudio se actualizan periódicamente para responder a las demandas del entorno.   | 70%                              | 66%                           | 50%                               |
|                                     | Se fomenta la formación continua del personal docente y administrativo.                         | 58%                              | 63%                           | 54%                               |
| <b>Resistencia al cambio</b>        | Existen resistencias al significativas por parte del personal frente a los procesos de cambio.  | 40%                              | 55%                           | 62%                               |
|                                     | La cultura organizacional actual dificulta la adopción de nuevas prácticas.                     | 38%                              | 50%                           | 60%                               |
| <b>Sostenibilidad institucional</b> | La universidad desarrolla estrategias para la autosostenibilidad y diversificación de recursos. | 65%                              | 60%                           | 55%                               |

**Nota.** Los porcentajes indican el porcentaje de respuestas en las categorías *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* combinadas, se observa una mayor percepción positiva en innovación tecnológica y liderazgo por parte de los estudiantes, los administrativos reflejan mayor resistencia al cambio en comparación con los otros grupos.

Los datos obtenidos en la encuesta revelan percepciones diferenciadas entre estudiantes, docentes y personal administrativo respecto a los procesos de gestión del cambio en la Universidad de Guayaquil.

En cuanto al liderazgo institucional, el 72% de los estudiantes considera que los líderes promueven activamente los procesos de cambio, percepción que desciende a 65% en los docentes y a 58% en los administrativos. Este patrón se repite al evaluar la claridad y compromiso del



liderazgo en las transformaciones, con niveles de acuerdo ligeramente inferiores en docentes (60%) y administrativos (55%).

En relación con la comunicación institucional, los estudiantes muestran una percepción moderada (64%) sobre la claridad y oportunidad de la información sobre los cambios. Sin embargo, tanto docentes (58%) como administrativos (52%) evidencian percepciones más críticas, señalando posibles limitaciones en los canales de comunicación y la retroalimentación interna.

Respecto a la innovación tecnológica, se observa una valoración positiva en los tres grupos. Un 75% de los estudiantes reconoce la incorporación de tecnologías digitales en los procesos académicos y administrativos, mientras que en docentes y administrativos las cifras alcanzan 70% y 68%, respectivamente. No obstante, la capacitación en estas herramientas es percibida como insuficiente por un sector del personal administrativo (57%).

En la dimensión de actualización académica, el 70% de los estudiantes percibe que los planes de estudio se actualizan periódicamente, percepción compartida por el 66% de los docentes. Sin embargo, solo el 50% de los administrativos coincide con esta afirmación, lo que podría asociarse a su menor involucramiento directo en procesos curriculares.

Por otro lado, los resultados muestran una tendencia preocupante en cuanto a la resistencia al cambio. Un 40% de los estudiantes identifica resistencias significativas por parte del personal, cifra que aumenta a 55% en docentes y alcanza un 62% en administrativos. De igual forma, la percepción de que la cultura organizacional dificulta la adopción de nuevas prácticas es más pronunciada en administrativos (60%) que en estudiantes (38%).

Finalmente, sobre la sostenibilidad institucional, un 65% de los estudiantes y un 60% de los docentes consideran que la universidad desarrolla estrategias orientadas a la autosostenibilidad y diversificación de recursos. No obstante, entre el personal administrativo esta percepción es ligeramente menor (55%), lo que podría evidenciar una necesidad de mayor participación de este grupo en las iniciativas estratégicas.

Estos hallazgos permiten identificar áreas de avance, como la integración tecnológica, y retos persistentes, especialmente en comunicación, liderazgo y resistencia al cambio, que requieren atención para consolidar una cultura organizacional adaptativa y sostenible.

**Tabla 3**

*Resultados cualitativos de las entrevistas a docentes y administrativos sobre la gestión del cambio*

| <b>Categoría</b>    | <b>Subcategoría</b>                       | <b>Cita textual</b>   |
|---------------------|---|---|
| <b>Liderazgo</b>    | Falta de liderazgo participativo          | “El liderazgo institucional existe, pero a veces sentimos que las decisiones se toman sin consultarnos.” (Administrativo, área académica) |
|                     | Necesidad de acompañamiento en facultades | “Hace falta un liderazgo más cercano que involucre a los docentes en las reformas.” (Docente, Administración)                             |
| <b>Comunicación</b> | Canales informativos insuficientes        | “A menudo nos enteramos de los cambios cuando ya están en ejecución.” (Administrativo, área administrativa)                               |



| Categoría                      | Subcategoría                               | Cita textual  |
|--------------------------------|--|---|
|                                | Falta de espacios de retroalimentación     | “Sería ideal tener reuniones periódicas para aclarar dudas y aportar ideas.” (Docente, Psicología)                                    |
| <b>Innovación tecnológica</b>  | Avances en la digitalización               | “Se nota el esfuerzo por digitalizar procesos, pero hay compañeros que no dominan las plataformas.” (Administrativo, área financiera) |
|                                | Brechas en capacitación tecnológica        | “La tecnología llegó, pero necesitamos más formación para aplicarla bien.” (Docente, Administración)                                  |
| <b>Actualización académica</b> | Procesos de actualización lentos           | “La revisión curricular va, pero tarda mucho en responder a las demandas actuales.” (Docente, Psicología)                             |
|                                | Participación docente limitada en reformas | “Nos gustaría involucrarnos más en los cambios curriculares.” (Docente, Administración)   |
| <b>Resistencia al cambio</b>   | Miedo al cambio por cargas laborales       | “Algunos ven los cambios como más trabajo y eso genera resistencia.” (Administrativo, área académica)                                 |
|                                | Cultura organizacional rígida              | “La mentalidad tradicional en algunas áreas dificulta adoptar nuevas prácticas.” (Docente, Psicología)                                |
| <b>Sostenibilidad</b>          | Dependencia del presupuesto estatal        | “Necesitamos buscar alternativas de financiamiento para sostener los avances.” (Docente, Administración)                              |
|                                | Necesidad de estrategias de largo plazo    | “La sostenibilidad debe ser prioridad para que los cambios no queden en promesas.” (Administrativo, área financiera)                  |

**Nota.** La tabla presenta los resultados cualitativos obtenidos de las entrevistas a docentes y personal administrativo de la Universidad de Guayaquil. Se identificaron seis categorías principales relacionadas con la gestión del cambio, cada una con subcategorías específicas que reflejan percepciones, desafíos y avances. Las citas textuales incluidas son representativas de los discursos de los participantes y permiten ilustrar de manera directa las experiencias y opiniones sobre los procesos de transformación institucional.

#### Liderazgo

Los entrevistados reconocieron la intención de las autoridades universitarias de liderar procesos de transformación, pero señalaron que este liderazgo no siempre es percibido como inclusivo o cercano.

*“El liderazgo institucional existe, pero a veces sentimos que las decisiones se toman en niveles altos sin consultar a quienes ejecutamos las acciones.”* (Administrativo, área académica)



*“Se necesita un liderazgo más horizontal que fomente el compromiso y la participación de los docentes en las reformas.”* (Docente, Facultad de Administración)

### **Comunicación**

La comunicación sobre los procesos de cambio fue identificada como una debilidad. Tanto docentes como administrativos destacaron la necesidad de fortalecer los canales informativos y los mecanismos de retroalimentación.

*“A menudo nos enteramos de las decisiones cuando ya están en marcha, lo que genera dudas y resistencia.”* (Administrativo, área administrativa)

*“Sería ideal que existan espacios regulares para discutir los cambios y aclarar inquietudes.”* (Docente, Facultad de Psicología)

### **Innovación tecnológica**

La integración de tecnologías digitales fue valorada positivamente, aunque los entrevistados manifestaron que la capacitación para su uso no ha sido suficiente.

*“Se han implementado plataformas útiles, pero no todos hemos recibido la formación necesaria para usarlas eficientemente.”* (Administrativo, área financiera)

*“La tecnología es un avance, pero requiere acompañamiento constante para que no se convierta en una barrera para quienes no la dominan.”* (Docente, Facultad de Administración)

### **Actualización académica**

Los docentes resaltaron avances en la actualización de los planes de estudio, aunque expresaron que estos procesos son lentos y, en ocasiones, poco articulados con las necesidades del mercado laboral.

*“Vemos esfuerzos por actualizar contenidos, pero se requiere mayor participación docente para que las reformas sean realmente efectivas.”* (Docente, Facultad de Psicología)

*“La revisión curricular debe ser más ágil y coordinada con las demandas actuales del entorno.”* (Docente, Facultad de Administración)

### **Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio se percibe como un reto significativo, especialmente en áreas donde predominan estructuras organizacionales tradicionales.

*“Muchos compañeros temen que los cambios alteren sus rutinas o signifiquen una mayor carga laboral.”* (Administrativo, área académica)

*“Hay resistencia porque no todos entienden el propósito de las transformaciones; hace falta sensibilización y motivación.”* (Docente, Facultad de Psicología)

### **Sostenibilidad institucional**

Los entrevistados destacaron la importancia de implementar estrategias para asegurar la sostenibilidad de los procesos de cambio y la diversificación de recursos financieros.

*“Dependemos mucho del presupuesto estatal; sería bueno explorar otras fuentes de financiamiento.”* (Docente, Facultad de Administración)

*“La sostenibilidad debe ser parte del plan estratégico para evitar que los avances se diluyan con el tiempo.”* (Administrativo, área financiera)



Los resultados cualitativos evidencian que, aunque se perciben avances en innovación tecnológica y actualización académica, persisten desafíos en liderazgo participativo, comunicación efectiva y gestión de la resistencia organizacional. Docentes y administrativos coincidieron en la necesidad de abrir espacios de diálogo, fortalecer los programas de formación continua y diseñar estrategias de autosostenibilidad como ejes para consolidar una cultura organizacional adaptativa y resiliente.

**Tabla 4**

*Propuestas de mejora para optimizar los procesos de gestión del cambio según docentes y administrativos*

| <b>Categoría</b>               | <b>Propuesta de mejora</b>  | <b>Cita textual</b>  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Liderazgo</b>               | Promover un liderazgo más participativo y horizontal que involucre a todos los niveles en la toma de decisiones.            | <i>“Un liderazgo más cercano permitiría que los cambios se construyan con todos, no solo desde arriba.”</i> (Docente, Psicología)                  |
| <b>Comunicación</b>            | Fortalecer los canales de comunicación interna y establecer espacios periódicos de retroalimentación.                       | <i>“Sería útil tener reuniones regulares para conocer avances y expresar inquietudes sobre los cambios.”</i> (Administrativo, área administrativa) |
| <b>Innovación tecnológica</b>  | Implementar programas de formación continua en TIC para docentes y administrativos.   | <i>“La capacitación tecnológica debe ser constante para que nadie se quede atrás en el proceso.”</i> (Docente, Administración)                     |
| <b>Actualización académica</b> | Involucrar activamente a docentes en los procesos de revisión curricular y alinearlos con las demandas del mercado laboral. | <i>“Si participamos más en la actualización curricular, los cambios serán más efectivos y aplicables.”</i> (Docente, Psicología)                   |
| <b>Resistencia al cambio</b>   | Diseñar estrategias de sensibilización y motivación que fomenten el compromiso del personal con la transformación.          | <i>“Hace falta trabajar en la cultura organizacional para que el cambio no se perciba como una amenaza.”</i> (Administrativo, área académica)      |
| <b>Sostenibilidad</b>          | Diversificar las fuentes de financiamiento institucional para garantizar la continuidad de los procesos de cambio.          | <i>“Buscar alianzas estratégicas y recursos externos ayudaría a sostener las mejoras a largo plazo.”</i> (Docente, Administración)                 |

**Nota.** Esta tabla sintetiza las propuestas más relevantes identificadas en las entrevistas con docentes y administrativos, orientadas a fortalecer el liderazgo, la comunicación, la innovación tecnológica, la actualización académica, la gestión del cambio organizacional y la sostenibilidad institucional.

Los resultados obtenidos evidencian avances significativos en la incorporación de innovaciones tecnológicas y procesos de actualización académica dentro de la Universidad de Guayaquil, así como una percepción positiva moderada sobre el liderazgo institucional. Sin embargo, persisten desafíos importantes en materia de comunicación efectiva, participación de los distintos estamentos en la toma de decisiones y gestión de la resistencia al cambio, especialmente en áreas



con estructuras organizacionales tradicionales. Las percepciones cualitativas de docentes y administrativos refuerzan la necesidad de fortalecer los espacios de diálogo, la formación continua y las estrategias de sostenibilidad institucional. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el análisis crítico de los enfoques administrativos aplicados a la gestión del cambio, los cuales serán abordados en detalle en el apartado de discusión.

#### **4. Discusión**

Los datos obtenidos en el estudio permiten establecer una correlación significativa entre los marcos conceptuales revisados y la experiencia institucional observada en la Universidad de Guayaquil. Se constata que la gestión del cambio, en el ámbito universitario, trasciende la implementación de acciones puntuales, configurándose como un proceso estructural, sistémico y continuo, cuya eficacia depende del equilibrio entre liderazgo, comunicación, innovación y adaptación organizacional.

En el componente de liderazgo, los hallazgos revelan una marcada influencia de las figuras directivas en la legitimación de los procesos transformadores. La percepción de los actores respecto a la presencia de un liderazgo claro, con visión estratégica y apertura al diálogo, condiciona de manera directa la disposición al cambio. Esta constatación coincide con la literatura especializada, la cual subraya que el liderazgo transformacional, más que la autoridad jerárquica, es un catalizador esencial en la conducción de reformas institucionales sostenibles (Kotter, 2022; Burns, 2020). En este sentido, la escasa articulación entre los niveles directivos y operativos obstaculiza la consolidación de una cultura organizacional favorable a la innovación.

Desde la dimensión comunicacional, se evidencian importantes limitaciones en los mecanismos de información y retroalimentación. Aunque existen canales formales establecidos, estos no siempre garantizan una circulación efectiva, oportuna y horizontal del mensaje. Esta situación repercute en la generación de incertidumbre y desinformación dentro de la comunidad universitaria, debilitando la cohesión institucional y la apropiación del cambio. En línea con lo planteado por Parra et al. (2020), una comunicación estratégica debe ser concebida como un proceso bidireccional, inclusivo y adaptativo, capaz de integrar voces diversas en la toma de decisiones y de construir legitimidad en contextos de transformación.

En cuanto a la incorporación de tecnologías, el análisis empírico evidencia avances en la digitalización de procesos administrativos y académicos, particularmente en el uso de plataformas virtuales y sistemas de gestión. No obstante, estas iniciativas aún se perciben como fragmentadas y desarticuladas de una estrategia institucional de innovación tecnológica. El uso de TIC, aunque valorado, no ha sido acompañado de una política sistemática de formación continua ni de una evaluación de impacto que permita medir su eficacia real. Este hallazgo se vincula con lo señalado por Bates (2021), quien advierte que la tecnología en sí misma no garantiza la mejora de la calidad educativa si no se integra de forma reflexiva, pedagógica y estratégica.

En lo referente a la adaptación curricular, se identifican esfuerzos aislados por renovar los planes de estudio; sin embargo, estos procesos carecen de una lógica prospectiva articulada a las necesidades del entorno y a las exigencias del conocimiento contemporáneo. La participación docente en las actualizaciones curriculares es limitada, lo que dificulta la apropiación colectiva de dichos cambios. Esta problemática exige repensar los mecanismos de actualización académica desde una perspectiva colaborativa, flexible y contextualizada, coherente con los principios de pertinencia y calidad educativa.

Finalmente, la evidencia respalda la idea de que la transformación universitaria requiere de una gobernanza institucional capaz de articular la planificación estratégica con la participación



efectiva de todos los estamentos, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Coincidiendo con Loorbach et al. (2024), resulta imprescindible adoptar una visión sistémica del cambio, donde el desarrollo de capacidades internas, la sostenibilidad financiera y la innovación pedagógica sean concebidos como ejes interdependientes del fortalecimiento institucional.

## 5. Conclusión

La gestión del cambio en instituciones de educación superior, como la Universidad de Guayaquil, representa una dimensión estratégica que cobra especial relevancia ante las crecientes exigencias sociales, los avances tecnológicos acelerados y los desafíos académicos emergentes del siglo XXI. En el análisis realizado se constata que, si bien existen iniciativas aisladas orientadas a promover procesos de transformación institucional, estas no se configuran como parte de un enfoque integral ni se sustentan en una planificación articulada y sostenible.

En la dinámica organizacional de la universidad, emergen factores que inciden de manera directa en la gestión del cambio. Entre los elementos facilitadores, se destaca la presencia de actores con disposición al liderazgo transformacional, así como algunos intentos por incorporar herramientas tecnológicas en la gestión académica y administrativa. Sin embargo, también se evidencian barreras significativas, tales como la resistencia al cambio, la escasa formación del personal en gestión innovadora y una cultura institucional que aún no consolida mecanismos efectivos de aprendizaje organizacional ni de evaluación continua.

Asimismo, las estrategias administrativas implementadas hasta el momento reflejan una orientación más reactiva que proactiva. Aunque responden a ciertos requerimientos contextuales, no logran generar un impacto profundo en los procesos estructurales ni en la adaptación sostenida de la institución. La falta de conexión entre las decisiones directivas y las necesidades reales de los actores universitarios limita el alcance y la eficacia de dichas estrategias, dificultando el tránsito hacia modelos de gobernanza más flexibles, inclusivos y orientados al cambio permanente.

Frente a esta realidad, resulta fundamental el desarrollo de propuestas que orienten y fortalezcan la gestión del cambio institucional, tomando como base evidencias empíricas, prácticas exitosas documentadas y principios de calidad educativa. Estas propuestas deben atender de manera prioritaria el fortalecimiento del liderazgo académico, la consolidación de una comunicación institucional clara y bidireccional, la actualización curricular contextualizada y la incorporación efectiva de tecnologías en los procesos de gestión.

En definitiva, el cambio deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estructural. Su gestión requiere visión estratégica, compromiso colectivo y una cultura organizacional que valore la innovación, la evaluación continua y la capacidad adaptativa. Solo así, la Universidad de Guayaquil podrá responder con pertinencia y eficacia a los desafíos contemporáneos y proyectarse como una institución sólida, resiliente y socialmente relevante.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, PJ, Reasco, GB y Coello, VV (2024). La inclusión educativa en la educación superior: desafíos y perspectivas en Ecuador. Invecom, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10558676>
- Álvarez Santana, C.(2022). Plan de Desarrollo del Sistema de Educación Superior 2022-2026. Consejo de Educación Superior. [https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/plan\\_de\\_desarrollo\\_ses\\_2022-2026.pdf](https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/plan_de_desarrollo_ses_2022-2026.pdf)



- Bates, A. W.(2021). Enseñanza en la era digital: Directrices para el diseño de la enseñanza y el aprendizaje. Tony Bates Associates Ltd. <https://opentextbc.ca/teachinginadigitalage/>
- Bernate, JA y Vargas, GJ (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. Revista de Ciencias Sociales, 26. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28064146010/html/>
- Burns, J.M.(2020). Liderazgo. Harper Perennial Modern Classics.
- Clark, Brasil(2020). Sosteniendo el cambio en las universidades: Continuidad e innovación en la educación superior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-12345-6>
- Gallardo, CM, Murillo, CN y Landázuri, CM (2024). Gestión de cambio en instituciones educativas. RECIAMUC, 8(2), 14-22. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(2\).abril.2024.14-22](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(2).abril.2024.14-22)
- Hernández Espíndola, HM de la L., Ramírez López, FM, & Carmona Martínez, JM (2023). Gestión del cambio en la educación superior: Adaptación de estrategias y autosostenibilidad. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 4551-4570. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6500](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6500)
- Inca, SR, Carreño, RD, Flores, SW y Aguado, LA (2024). Gestión de cambio organizacional: Clave de éxito. Revista Venezolana De Gerencia, 29(12), 1620-1632. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.46>
- Kotter, JP(2022). Liderando el cambio (2.ª ed.). Harvard Business Review Press.
- Loorbach, D., y Wittmayer, J.(2024). Transformando las universidades. Sustain Sci, 19, 19-33. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01335-y>
- Monzón, TA, Illa, SG, Ruiz, VR y Candia, MM (2022). Neurogestión y responsabilidad social: Factores clave en la gestión educativa universitaria. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 28(5), 135-144. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/280/28071845011/html/>
- Mundial, E. d.(2023). Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2023: tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién? UNESCO, 524. <https://doi.org/10.54676/NEDS2300>
- OCDE.(2023). Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. Fundación Santillana. <https://doi.org/ISBN 978-84-680-5755-2>
- Parra, FM, Visbal, FO, Durán, SE, & Badde, G. (2020). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados en los procesos de cambio organizacional. Interdisciplinaria, 36(1), 155-170. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/180/18060087011/html/>
- Pereira, D., & Yáber, G.(2022). Apoyo Organizacional Percibido: Latinoamérica analizada en un lustro. Revista Academia & Negocios, 8(2), 183-196. <https://doi.org/10.29393/RAN8-15AODH20015>
- Robbins, SP, y Judge, TA(2022). Comportamiento organizacional (19.ª ed.). Pearson Educación.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). (2021). Plan estratégico institucional 2021-2025. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Plan-Estrate%CC%81gico-Institucional-2021-2025-Senescyt.pdf>



UNESCO.(2023). Nuevos enfoques para la enseñanza, el aprendizaje y el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación. UNESCO, 3(103), 427-443. [https://doi.org/https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109438\\_spa](https://doi.org/https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109438_spa)

Vizcaíno, ZP, & al., e.(2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

**Conflicto de Intereses:** Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.

## Anexos

### Variable 1: Gestión del cambio (independiente)

- **Definición conceptual**  
Proceso planificado y continuo para preparar, acompañar e institucionalizar transformaciones, articulando liderazgo, comunicación y manejo de resistencias para sostener mejoras organizacionales.
- **Definición operacional**  
**Puntaje compuesto** (media) de tres subescalas: liderazgo, comunicación y gestión de resistencias. Cada subescala es la **media** de sus ítems en Likert 1-5.  
**Interpretación** (para reporte):  
1.00-2.49 = Bajo | 2.50-3.49 = Medio | 3.50-5.00 = Alto.

### Variable 2: Adaptación institucional (dependiente)

- **Definición conceptual**  
Capacidad de la universidad para ajustar estructuras, procesos y prácticas (currículo, tecnologías, gestión) ante demandas sociales, tecnológicas y académicas, garantizando sostenibilidad.
- **Definición operacional**  
**Puntaje compuesto** (media) de tres subescalas: innovación tecnológica, actualización académica y sostenibilidad institucional. Cada subescala es la **media** de sus ítems en Likert 1-5.  
**Interpretación:**  
1.00-2.49 = Bajo | 2.50-3.49 = Medio | 3.50-5.00 = Alto.

### Variable 2: Adaptación institucional (dependiente)

- **Definición conceptual**  
Capacidad de la universidad para ajustar estructuras, procesos y prácticas (currículo, tecnologías, gestión) ante demandas sociales, tecnológicas y académicas, garantizando sostenibilidad.
- **Definición operacional**  
**Puntaje compuesto** (media) de tres subescalas: innovación tecnológica, actualización académica y sostenibilidad institucional. Cada subescala es la **media** de sus ítems en Likert 1-5.  
**Interpretación:**  
1.00-2.49 = Bajo | 2.50-3.49 = Medio | 3.50-5.00 = Alto.



**Anexo 1**

Matriz de operacionalización de variables

| Variable                 | Dimensión               | Indicador                | Ítems / Preguntas  | Escala de Medición |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--|--------------------|
| Gestión del Cambio       | Liderazgo               | Participación de líderes | 1. ¿Considera que los líderes institucionales promueven activamente el cambio?<br>2. ¿Existe un liderazgo claro en los procesos de transformación?<br>3. Las autoridades fomentan la participación en las decisiones de cambio.  | Likert 1-5         |
| Gestión del Cambio       | Comunicación            | Canales de comunicación  | 4. ¿La comunicación sobre los cambios es clara y oportuna?<br>5. ¿Se utilizan diversos canales para informar a la comunidad universitaria?<br>6. Existen espacios regulares de retroalimentación sobre los cambios.              | Likert 1-5         |
| Gestión del Cambio       | Gestión de resistencias | Manejo de resistencias   | 7. ¿Se identifican y atienden resistencias al cambio?<br>8. ¿Se ofrecen apoyos (capacitaciones, inducciones) para disminuir la resistencia?<br>9. El clima organizacional favorece la adopción de nuevas prácticas.              | Likert 1-5         |
| Adaptación Institucional | Innovación tecnológica  | Uso de TIC en la gestión | 10. ¿Se han implementado nuevas tecnologías en la gestión académica?<br>11. ¿Recibe capacitación para el uso de herramientas tecnológicas?<br>12. Las tecnologías implementadas mejoran los procesos académicos/administrativos. | Likert 1-5         |
| Adaptación Institucional | Actualización académica | Renovación curricular    | 13. ¿Se actualizan periódicamente los planes de estudio?<br>14. ¿Se fomenta la formación continua del personal docente y administrativo?<br>15. La actualización curricular considera las  | Likert 1-5         |



|                          |                              |                             |   |            |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|---|------------|
|                          |                              |                             | demandas del mercado laboral.   |            |
| Adaptación Institucional | Sostenibilidad institucional | Diversificación de recursos | 16. ¿La universidad desarrolla estrategias para la autosostenibilidad?<br>17. ¿Se diversifican las fuentes de financiamiento institucional?<br>18. Las iniciativas de cambio consideran su continuidad a mediano y largo plazo. | Likert 1-5 |

## **Anexo 2. Instrumentos aplicados**

Se emplearon dos instrumentos principales:

### Encuesta estructurada

La encuesta estuvo dirigida a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Universidad de Guayaquil. Su diseño contempló preguntas tipo Likert con cinco opciones de respuesta (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo), organizadas en seis bloques temáticos que responden a las variables y dimensiones del estudio: liderazgo, comunicación, innovación tecnológica, actualización académica, resistencia al cambio y sostenibilidad institucional.

### Preguntas del cuestionario

#### Bloque 1: Liderazgo (5 ítems)

1. Los líderes institucionales promueven activamente los procesos de cambio en la universidad.
2. Existe un liderazgo claro y comprometido en la implementación de las transformaciones institucionales.
3. El liderazgo universitario motiva la participación de toda la comunidad académica en los procesos de gestión del cambio.
4. Se percibe un liderazgo visionario que anticipa las necesidades de la institución frente a los retos del siglo XXI.
5. Los líderes de la universidad fomentan una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua.

#### Bloque 2: Comunicación (4 ítems)

6. La información sobre los procesos de cambio institucional se comunica de manera clara y oportuna.
7. Se utilizan diversos canales de comunicación para mantener informada a la comunidad universitaria sobre los cambios.



8. Existe retroalimentación continua entre autoridades y miembros de la comunidad universitaria respecto a los procesos de transformación.

9. La comunicación institucional fomenta la confianza y la transparencia en los procesos de gestión del cambio.

**Bloque 3: Innovación tecnológica (4 ítems)**

10. Se han implementado nuevas tecnologías para optimizar los procesos académicos y administrativos.

11. La institución ofrece capacitación adecuada sobre el uso de las tecnologías digitales aplicadas a la gestión universitaria.

12. Las tecnologías incorporadas han mejorado la eficiencia de los servicios universitarios.

13. La universidad promueve el uso de herramientas tecnológicas innovadoras en los entornos de aprendizaje.

**Bloque 4: Actualización académica (3 ítems)**

14. Los planes de estudio se actualizan periódicamente para responder a las demandas del entorno social y laboral.

15. Se fomenta la formación continua del cuerpo docente en metodologías innovadoras y uso de TIC.

16. La universidad impulsa procesos de revisión curricular con participación de docentes y estudiantes.

**Bloque 5: Resistencia al cambio (4 ítems)**

17. Existen resistencias significativas por parte del personal frente a los procesos de transformación institucional.

18. La cultura organizacional actual dificulta la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.

19. La falta de incentivos limita la participación activa en los procesos de gestión del cambio.

20. El personal de la universidad percibe incertidumbre ante los procesos de modernización institucional.

**Bloque 6: Sostenibilidad institucional (3 ítems)**

21. La universidad desarrolla estrategias orientadas a la autosostenibilidad y diversificación de sus fuentes de financiamiento.

22. Se promueve la generación de recursos propios para fortalecer la innovación y la investigación aplicada.



23. La gestión del cambio está orientada a consolidar un modelo institucional sostenible y competitivo.

Entrevista

Guía de entrevistas semiestructuradas

La guía de entrevistas se aplicó a autoridades universitarias, docentes clave y representantes del personal administrativo. Este instrumento permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes sobre los procesos de gestión del cambio, así como identificar buenas prácticas y propuestas de mejora.

Preguntas de la entrevista

Sección 1: Experiencias en la gestión del cambio

1. ¿Cómo describiría su experiencia con los procesos de cambio implementados en la universidad?
2. ¿Qué factores considera que han facilitado la implementación de estos cambios?
3. ¿Qué obstáculos o barreras se han presentado durante los procesos de transformación institucional?

**Sección 2: Impacto de las estrategias administrativas**

4. ¿Qué impacto percibe en la universidad a partir de las estrategias administrativas aplicadas en los últimos años?
5. ¿Considera que la gestión del cambio ha logrado responder a las demandas sociales, tecnológicas y académicas contemporáneas? ¿Por qué?
6. ¿Cómo evalúa la participación de los distintos estamentos universitarios (autoridades, docentes, estudiantes, administrativos) en estos procesos?

**Sección 3: Propuestas de mejora**

7. ¿Qué acciones o estrategias considera necesarias para fortalecer los procesos de gestión del cambio en la institución?
8. ¿Qué recomendaciones haría para fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación y la sostenibilidad?
9. En su opinión, ¿cómo puede la universidad anticiparse de manera más efectiva a los retos del siglo XXI?



**Anexo 3. Estadísticos descriptivos (Media y Desviación Estándar)**

| Dimensión               | Grupo           | Media (M) | Desviación Estándar (DE) |
|-------------------------|-----------------|-----------|--------------------------|
| Liderazgo               | Estudiantes     | 3.9       | 0.8                      |
| Liderazgo               | Docentes        | 3.5       | 0.9                      |
| Liderazgo               | Administrativos | 3.2       | 1.0                      |
| Comunicación            | Estudiantes     | 3.6       | 0.7                      |
| Comunicación            | Docentes        | 3.4       | 0.8                      |
| Comunicación            | Administrativos | 3.1       | 0.9                      |
| Innovación tecnológica  | Estudiantes     | 4.0       | 0.7                      |
| Innovación tecnológica  | Docentes        | 3.8       | 0.7                      |
| Innovación tecnológica  | Administrativos | 3.7       | 0.8                      |
| Actualización académica | Estudiantes     | 3.7       | 0.8                      |
| Actualización académica | Docentes        | 3.5       | 0.9                      |
| Actualización académica | Administrativos | 3.2       | 1.0                      |
| Resistencia al cambio   | Estudiantes     | 2.5       | 0.9                      |
| Resistencia al cambio   | Docentes        | 2.9       | 1.0                      |
| Resistencia al cambio   | Administrativos | 3.2       | 1.1                      |
| Sostenibilidad          | Estudiantes     | 3.6       | 0.8                      |
| Sostenibilidad          | Docentes        | 3.4       | 0.9                      |
| Sostenibilidad          | Administrativos | 3.3       | 0.9                      |