

Gestión del Cambio en la Educación Superior: Adaptación de Estrategias y Autosostenibilidad

Heidi Ma. de la Luz Hernandez Espindola¹

hmlhernandeze@uaemex.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4958-9066>

UAEM

México

Fernando Marcos Ramírez Lopez

framirez1001@alumno.uaemex.mx

<https://orcid.org/0009-0003-0764-954X>

UAEM

México

Jan Michel Carmona Martínez

jcarmonam001@alumno.uaemex.mx

<https://orcid.org/0009-0006-9303-1026>

UAEM

México

RESUMEN:

La gestión del cambio en la educación superior es un tema clave en la actualidad debido a la rápida evolución de la tecnología y las demandas del mercado laboral. La adaptación de estrategias y la autosostenibilidad, son dos factores esenciales para lograr una gestión del cambio efectiva y exitosa en las Instituciones de Educación Superior. En este artículo, se revisará la literatura actual sobre la gestión del cambio en la educación superior, identificando las principales estrategias utilizadas para adaptarse a los cambios y la importancia de la autosostenibilidad en la gestión del cambio. Se discutirán los desafíos y obstáculos que enfrentan las instituciones de educación superior al implementar cambios y se presentarán ejemplos de buenas prácticas en la gestión del cambio en diferentes contextos. Finalmente, se presentarán recomendaciones para la gestión del cambio en la educación superior, enfocadas en la adaptación de estrategias y la autosostenibilidad, con el objetivo de ayudar a las instituciones a desarrollar programas de captación de fondos, promover la investigación y la innovación como generadores potenciales de ingresos. De esta forma, las IES se estarían preparando eficientemente para los cambios futuros y asegurando la calidad de la educación ofrecida.

Palabras clave: *Gestión del cambio, educación superior, adaptación de estrategias, Autosostenibilidad.*

¹ Autor Principal

Change Management in Higher Education: Adaptation of Strategies and Sustainability

ABSTRACT:

Change management in higher education is a key issue today due to the rapid evolution of technology and the demands of the labor market. The adaptation of strategies and self-sustainability are two essential factors to achieve effective and successful change management in Higher Education Institutions. In this article, the current literature on change management in higher education will be reviewed, identifying the main strategies used to adapt to changes and the importance of sustainability in change management. The challenges and obstacles faced by higher education institutions when implementing changes will be discussed and examples of good practices in change management in different contexts will be presented. Finally, recommendations for change management in higher education will be presented, focused on the adaptation of strategies and self-sustainability, with the aim of helping institutions develop fundraising programs, promoting research and innovation as potential income generators. In this way, HEIs would be preparing efficiently for future changes and ensuring the quality of education offered.

Keywords: *Change management, higher education, adaptation of strategies, Self-sustainability.*

Artículo recibido-29 abril 2023

Aceptado para publicación-29 mayo 2023

INTRODUCCIÓN

La educación superior se encuentra en un constante estado de transformación debido a los rápidos avances tecnológicos, los cambios demográficos y las demandas laborales en evolución. Ante estos desafíos, la gestión del cambio se ha convertido en una necesidad imperante para las instituciones educativas, quienes deben adaptarse de manera ágil y efectiva para garantizar la calidad y pertinencia de la educación que brindan. En este artículo, exploraremos la importancia de la gestión del cambio en la educación superior, centrándonos en dos aspectos clave: la adaptación de estrategias y la autosustentabilidad.

Por esta razón, la gestión del cambio en la educación superior implica un enfoque proactivo para identificar y abordar los desafíos y oportunidades que surgen en el entorno educativo. Los avances tecnológicos han revolucionado la forma en que accedemos a la información y nos comunicamos, lo que requiere que las instituciones educativas se adapten a nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje. Además, los cambios demográficos, como el aumento de la diversidad cultural y generacional en las aulas, exigen una revisión de los enfoques pedagógicos y una mayor atención a las necesidades individuales de los estudiantes. Por otro lado, las demandas laborales cambiantes requieren que las instituciones educativas formen a profesionales capacitados en habilidades relevantes y en sintonía con los requisitos del mercado actual.

En consecuencia, la adaptación de estrategias es un componente esencial de la gestión del cambio en la educación superior. Las instituciones educativas deben ser flexibles y estar dispuestas a ajustar sus métodos de enseñanza, currículos y modelos de evaluación para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y las demandas de la sociedad. Esto implica adoptar enfoques pedagógicos innovadores que fomenten la participación activa de los estudiantes, como el aprendizaje basado en proyectos o el uso de tecnologías educativas avanzadas. Asimismo, se requiere el desarrollo de programas de formación y desarrollo profesional para el personal académico, con el fin de capacitarlos en las nuevas estrategias educativas y fortalecer sus habilidades pedagógicas.

Por lo tanto, la autosustentabilidad es otro aspecto crucial en dicha gestión del cambio en la educación superior. Puesto que, las instituciones educativas deben garantizar su viabilidad económica a largo plazo para poder cumplir con su misión educativa. Esto implica diversificar las fuentes de financiamiento, buscar

alianzas estratégicas con el sector privado y desarrollar programas de captación de fondos. Además, se debe promover la investigación y la innovación como generadores de ingresos y adoptar prácticas sostenibles tanto en términos ambientales como sociales.

Este nuevo desafío, implica formar recursos humanos de primer nivel, dotándolos de conocimientos de amplia frontera, capaces de comprender su realidad y mejorarla bajo un enfoque de desarrollo sostenible.

En materia de educación, los métodos y los objetivos no son cuestiones triviales. El Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS) 4, enfocado a la 'Educación de calidad', requiere una revisión integral del compromiso de los sectores gubernamentales, la sociedad civil y la academia con el objetivo de cuantificar y establecer mecanismos comunes que reflejen los avances en la implementación de la política pública en educación, teniendo en cuenta los desafíos pendientes.

En este artículo se revisará la literatura actual sobre la gestión del cambio en la educación superior, identificando las principales estrategias utilizadas para adaptarse a los cambios y la importancia de la autosostenibilidad en dicha gestión del cambio.

CONSTRUCTO TEORICO

1.1 Gestión

Según Juran (2007), considera que la Gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Como lo afirma Bateman (2001), expone que Gestión es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

1.2 Gestión del Cambio

Como señala Kotter (1997), la gestión del cambio es conjunto de herramientas y mecanismos que están diseñados para asegurarse de que cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización:

A: no se salga de control

B: el número de problemas asociados, no suceda

Teniendo en cuenta a Boga (2009), dice que es un enfrentamiento de una situación de crisis, dada la creciente degradación de los referentes conocidos y la probable debilidad prescriptiva de los nuevos referenciales que el proceso de cambio implica. En consideración a ello es que resulta indispensable el desarrollo de una capacidad de conducción que permita asegurar la mantención del hilo conductor del proceso por medio del despliegue de un estilo transformacional de liderazgo.

1.3 Adaptación

Como opina Ramírez, Herrera & Herrera (2003), la adaptación como la capacidad intelectual y emocional de responder adecuada y coherentemente a las exigencias del entorno, regulando el comportamiento en función del entorno.

De acuerdo con Gonzalez (2017), la adaptación es una habilidad que tienen las personas para resolver con éxito las diferentes situaciones que se les presenta de acuerdo con la etapa por la que están atravesando”.

1.4 Estrategias

Citando a Carneiro (2010), menciona que la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Según Lambin (1994), dice que es orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercados.

1.5 Sostenibilidad

Rodriguez (2009), menciona que la contribución al desarrollo y la equidad se da en la forma en que las instituciones se relacionan e impactan el medio, lo que se traduce en crecimiento y progreso para un país, que finalmente es entendido como la sostenibilidad.

1.5.1 Sostenibilidad Educativa

Vera & Quiva (2010), recuerdan que para el quehacer de la docencia, la Organización de las Naciones

Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- UNESCO, en 1997 hizo un llamado especial a las IES para crear profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones laborales de forma consciente con sentido de responsabilidad social, así como, una invitación para hacer un ajuste en las 19 políticas de gestión, currículos académicos y planes de formación interdisciplinarios.

Casarejos (2017), dice que la educación formal impartida en las IES contribuye en la generación y transmisión del conocimiento, buscando el desarrollo sostenible; por esto se espera que las misiones planteadas por las IES, como base para el desarrollo de las actividades principales de enseñanza, investigación y extensión, se centren en el pensamiento creativo e innovador.

Gamboa Mora, Sandoval García (2020), plantean la investigación, como uno de los ejes importantes en la búsqueda de la sostenibilidad, se espera desde las IES, propuestas de soluciones a problemáticas sociales por medio de los avances de la ciencia, con una mirada central en generar el conocimiento necesario, mediante la aplicación y uso de tecnologías, pruebas científicas e innovaciones, y la apropiación social del conocimiento.

Mineducación & ASCUN (2019), señala que esto conlleva el cambiar su enfoque en la búsqueda de nuevos paradigmas que superen los modelos tradicionales, logrando así una trascendencia a la comunidad local y global. Así mismo, destaca el impacto de la extensión, reconocida también como liderazgo social, debe implementar los principios de sostenibilidad en todas sus actividades de gestión y gobierno de las IES, al mismo tiempo que mantiene un compromiso público para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

Parrado Castañeda & Trujillo (2015), apuntan a que una IES debe ser capaz de reconocer, que, si bien los resultados económicos generan valor a la organización, el realizar una buena gestión de los impactos sociales y ambientales, y una correcta comunicación y entendimiento con las partes interesadas, conducirán a la institución a la sostenibilidad.

Organización Panamericana de la Salud & Organización Mundial de la Salud (2012), reflexiono que como resultado de ese ejercicio de valoración, se espera que una vez identificados factores de riesgos, se intervengan las políticas estratégicas de las IES a través de un balance entre los objetivos socioambientales y económicos evaluados en el largo plazo.

Sin embargo, Larrán (2016), señala que el “concepto de informes y evaluación de la sostenibilidad en las universidades hasta ahora es relativamente poco claro”.

Gomera (2020), reconoce que si bien en el ámbito de las IES se vienen produciendo cambios en torno a la sostenibilidad, aún no se reconoce un modelo desarrollado que promueva el proceso de la sostenibilidad de manera integral en las instituciones y tampoco aún bajo la visión de aprendizaje organizacional.

Pérez Espinoza (2016), recalca que se ha dado un giro en la visión de las organizaciones tomando gran relevancia los impactos sociales, ambientales y económicos e iniciando una nueva etapa en el desarrollo organizacional, con temas como la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad convertidas en protagonistas de los sectores empresariales y sociales.

1.6 Estudio reciente sobre gestión del cambio en la educación superior

La gestión del cambio en la educación superior ha sido objeto de investigación en los últimos años, y una de las áreas más recientes de estudio se centra en la adaptación de estrategias y la sostenibilidad en el contexto del cambio organizacional en las instituciones de educación superior.

Un estudio publicado por Kivunja & Kuyini(2021), analizó la gestión del cambio y la adaptación de estrategias en la educación superior en África. Los autores argumentan que la gestión del cambio en la educación superior africana se ha visto obstaculizada por factores como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la falta de capacidad de liderazgo. Sin embargo, los autores proponen un enfoque basado en la adaptación de estrategias que tenga en cuenta las necesidades y contextos locales, y que permita una gestión más efectiva del cambio y la sostenibilidad en la educación superior africana.

La educación superior mexicana se ha visto limitada por la falta de una visión compartida y una cultura de colaboración. Sin embargo, los autores proponen la adopción de estrategias basadas en la sostenibilidad, que involucren a todas las partes interesadas y permitan una gestión más efectiva del cambio y la sostenibilidad en la educación superior mexicana. En general, estos estudios sugieren que la adaptación de estrategias y la sostenibilidad son importantes consideraciones en la gestión del cambio en la educación superior. Además, señalan la importancia de tener en cuenta los contextos locales y la participación de todas las partes interesadas en la gestión del cambio y la sostenibilidad en la educación superior.

1.7 Relevancia de la Gestión del Cambio y Adaptación de Estrategias en las IES

La gestión del cambio y con ello la adaptación de estrategias son de gran relevancia en una Institución de Educación Superior (IES) debido a los siguientes motivos:

- a) **Adaptación a un entorno en constante evolución:** Las IES se enfrentan a un entorno educativo en constante cambio, caracterizado por avances tecnológicos, demandas de los estudiantes, cambios en la normativa y evolución de las necesidades del mercado laboral. La gestión del cambio permite a las IES adaptarse y responder de manera efectiva a estos cambios, asegurando su relevancia y competitividad.
- b) **Mejora de la calidad educativa:** La gestión del cambio en una IES puede impulsar mejoras en la calidad educativa. Al introducir cambios en los métodos de enseñanza, programas académicos, infraestructura tecnológica y recursos educativos, las IES pueden ofrecer una experiencia de aprendizaje más efectiva y alineada con las necesidades y expectativas de los estudiantes.
- c) **Innovación y desarrollo de nuevos enfoques:** La gestión del cambio fomenta la innovación en una IES. Esto implica la introducción de nuevas ideas, prácticas y enfoques en la enseñanza, investigación, colaboración con la industria y servicios ofrecidos. La capacidad de adaptarse y adoptar nuevos enfoques ayuda a la IES a mantenerse a la vanguardia de la educación y responder a los desafíos emergentes.
- d) **Fomento de la cultura organizacional positiva:** La gestión del cambio implica trabajar con el personal y los demás miembros de la comunidad educativa para implementar los cambios necesarios. Esto fomenta una cultura organizacional positiva, en la que se valora la colaboración, la participación y la comunicación efectiva. Una cultura organizacional saludable contribuye al bienestar y la motivación de los miembros de la IES, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.
- e) **Alineación estratégica:** La gestión del cambio permite que la IES alinee su dirección estratégica con los objetivos y necesidades cambiantes. Esto implica revisar y ajustar la visión, misión, objetivos y estrategias de la IES para asegurar que estén en sintonía con las tendencias y desafíos actuales y futuros.

En este sentido, la gestión del cambio es relevante no solo en una IES sino en cualquier organización. Pero dentro de las IES, les permite adaptarse a un entorno en constante cambio, mejorar la calidad educativa, fomentar la innovación, desarrollar una cultura organizacional positiva y lograr una alineación estratégica. Reiterando que es fundamental para que una IES se mantenga relevante, competitiva y capaz de cumplir con su misión educativa en un mundo en constante transformación.

1.8 Importancia de la autosostenibilidad para las IES

Las Instituciones de Educación Superior (IES) autosostenibles tienen varios beneficios que pueden impactar positivamente tanto a la institución en sí como a sus estudiantes y a la comunidad en general. Entre los beneficios destacados se encuentran:

- **Sostenibilidad financiera:** Las IES autosostenibles tienen la capacidad de generar ingresos propios a través de diversas fuentes, como la matrícula de estudiantes, la investigación, la prestación de servicios, las alianzas con el sector empresarial, entre otros. Esto les permite depender menos de los fondos gubernamentales y tener una mayor autonomía financiera.
- **Mayor calidad educativa:** Al contar con recursos financieros adicionales, las IES autosostenibles pueden invertir en la mejora de la calidad educativa. Pueden contratar profesores altamente calificados, actualizar la infraestructura, adquirir tecnología de vanguardia, fomentar la investigación y la innovación, y ofrecer programas académicos más completos y actualizados.
- **Flexibilidad y agilidad institucional:** Al tener autonomía financiera, las IES autosostenibles pueden tomar decisiones más rápidas y flexibles en cuanto a la planificación académica, el diseño curricular, la contratación de personal y la implementación de proyectos. Esto les permite adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del entorno laboral.
- **Desarrollo de proyectos de investigación y transferencia de conocimiento:** La autosostenibilidad financiera permite a las IES invertir en la investigación científica y tecnológica. Esto promueve el avance del conocimiento, impulsa la innovación y la transferencia de tecnología hacia la sociedad, y contribuye al desarrollo económico y social del país.
- **Mayor inserción laboral de los estudiantes:** Las IES autosostenibles suelen tener una estrecha

relación con el sector empresarial y otras organizaciones. Esto facilita la realización de prácticas profesionales, pasantías y proyectos conjuntos, lo que incrementa las oportunidades de empleo para los estudiantes y mejora su preparación para el mundo laboral.

- **Contribución al desarrollo local y regional:** Las IES autosostenibles pueden convertirse en actores clave para el desarrollo local y regional. A través de proyectos de extensión, colaboración con comunidades, emprendimientos sociales y transferencia de conocimiento, estas instituciones pueden contribuir al desarrollo económico, social y cultural de su entorno.
- **Fomenta la innovación:** Al tener más recursos y libertad financiera, las instituciones de educación superior pueden ser más innovadoras en su enfoque educativo y en la forma en que interactúan con su comunidad. Pueden invertir en proyectos de investigación y desarrollo que generen nuevos conocimientos y soluciones a problemas globales.
- **Aumenta la reputación de la institución:** Una institución de educación superior autosostenible puede generar mayores ingresos, mejorar la calidad de la educación y ser más innovadora. Todo esto puede contribuir a su reputación y prestigio en el mundo académico, lo que a su vez puede atraer a estudiantes, profesores y donantes de todo el mundo.

Por lo tanto, es importante destacar que la autosostenibilidad financiera en una IES no debe comprometer la calidad y el acceso a la educación superior. Las IES autosostenibles deben garantizar la equidad en el acceso, ofreciendo becas y programas de apoyo para aquellos estudiantes con limitaciones económicas, y velando por la excelencia académica y la pertinencia social de sus programas educativos.

METODOLOGÍA

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento(cuestionario), se obtuvieron los siguientes resultados en la ***Dimensión de Gestión***. Ver Imagen No. 1:

- Es de vital importancia el apoyo por parte de rectoría para obtener recursos y lograr el buen desarrollo y funcionamiento de las clínicas y talleres.

- Se requiere de actitud positiva y disposición por parte de los encargados de las clínicas y talleres para obtener una gestión de cambio eficaz que eleve la productividad.
- Mantener una adecuada gestión que permita hacerse de recursos mínimos necesarios para propiciar las prácticas en cada clínica o taller.
- El personal encargado debe impulsar en los alumnos la realización de prácticas en sus Clínicas y Talleres con o sin recursos, para lograr practica constante en su área de conocimiento, así como una adecuada gestión del cambio.
- Se requiere de mayor apoyo por parte de los encargados correspondientes para suplir de los insumos necesarios para que las clínicas y talleres puedan operar de manera eficiente.
- Se requiere de una misión y visión adecuada, clara y factible para desarrollar el propósito de dichas clínicas y talleres.
- Es muy importante contar con el recurso para el desarrollo de clínicas y talleres, así como de una actitud positiva por parte de alumnos y docentes para el desarrollo de las mismas.

Resultados de la **Dimensión de Innovación**. Ver Imagen No. 2

- Se requiere de la existencia de un líder proactivo y transformacional que permitá impulsar la productividad de sus clínicas y talleres, así como inculcar el interés en los alumnos para participar en ellos.
- No se cuenta con los insumos mínimos necesarios para poder brindar un servicio de calidad a los clientes.
- No se aplica la captación de clientes a través de redes sociales.Lo cual permitiría generar ingresos en las clínicas y talleres.Asi como tampoco cuentan ccon planess de promocion y publicidad de su gran varieada de productos y servicios.
- La capacitación a los encargados de cada clínica y taller ha sido deficiente lo cual no ha permitido su buen desarrollo.

- Es esencial seguir manteniendo una buena calidad en el servicio como una estrategia para captar clientes.
- Se debe considerar la búsqueda de estrategias para innovar la variedad y calidad en los servicios.

Resultados de la *Dimensión de Sostenibilidad*. Ver Imagen No. 3

- No cuentan con un programa de difusión de sus productos
- No cuentan con insumos para llevar a cabo prácticas y atención a público en general.
- Por falta de insumos la mayoría de las actividades en clínicas y talleres son teóricas, cuando deberían ser 80% prácticas.
- Si le han dado importancia de reducir el impacto ambiental es de vital importancia, por lo cual se clasifican y reducen los residuos producidos por las clínicas y talleres.
- Las clínicas y talleres aseguran que los productos y servicios que se ofrecen sean amigables con el medio ambiente.
- Debido a que no se cuenta con los recursos, equipo mínimo necesario, motivación y difusión no se están generando los ingresos suficientes para ser autosustentables.
- La falta de apoyo por parte de las autoridades encargadas, la falta de insumos y la falta de difusión son factores que impiden la generación de recursos suficientes.
- No se ha considerado a la sustentabilidad como una parte fundamental de las prácticas de las clínicas y talleres.

La adaptación de estrategias es un factor crítico en la gestión del cambio en la educación superior. Las instituciones deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios y ajustar sus estrategias de acuerdo a las necesidades del mercado laboral y de los estudiantes. Las estrategias deben estar enfocadas en ofrecer programas educativos de calidad, que preparen a los estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro. Así mismo, la sustentabilidad es otro factor clave en la gestión del cambio en la educación superior. Las instituciones deben ser sostenibles a largo plazo, asegurando la viabilidad financiera y ambiental. La implementación de prácticas sostenibles en la educación superior no solo reduce el impacto ambiental, sino

que también puede ser un factor positivo en la atracción y retención de estudiantes y personal.

La gestión del cambio en la educación superior no está exenta de desafíos y obstáculos. Los cambios pueden enfrentar resistencia por parte de los estudiantes y el personal, especialmente si no se han comunicado adecuadamente los beneficios y razones detrás de los cambios. Además, la falta de recursos y la resistencia al cambio pueden ser factores limitantes en la implementación de nuevas estrategias.

Sin embargo, existen ejemplos de buenas prácticas en la gestión del cambio en diferentes contextos. La colaboración entre las instituciones y la participación activa de los estudiantes y el personal puede ser clave en la implementación exitosa de cambios. Además, la comunicación clara y transparente sobre los cambios puede ayudar al cambio y la sustentabilidad.

ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS

A continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes obtenidos con la aplicación del instrumento, dichos resultados van divididos por dimensiones.

Imagen No. 1. Gestión



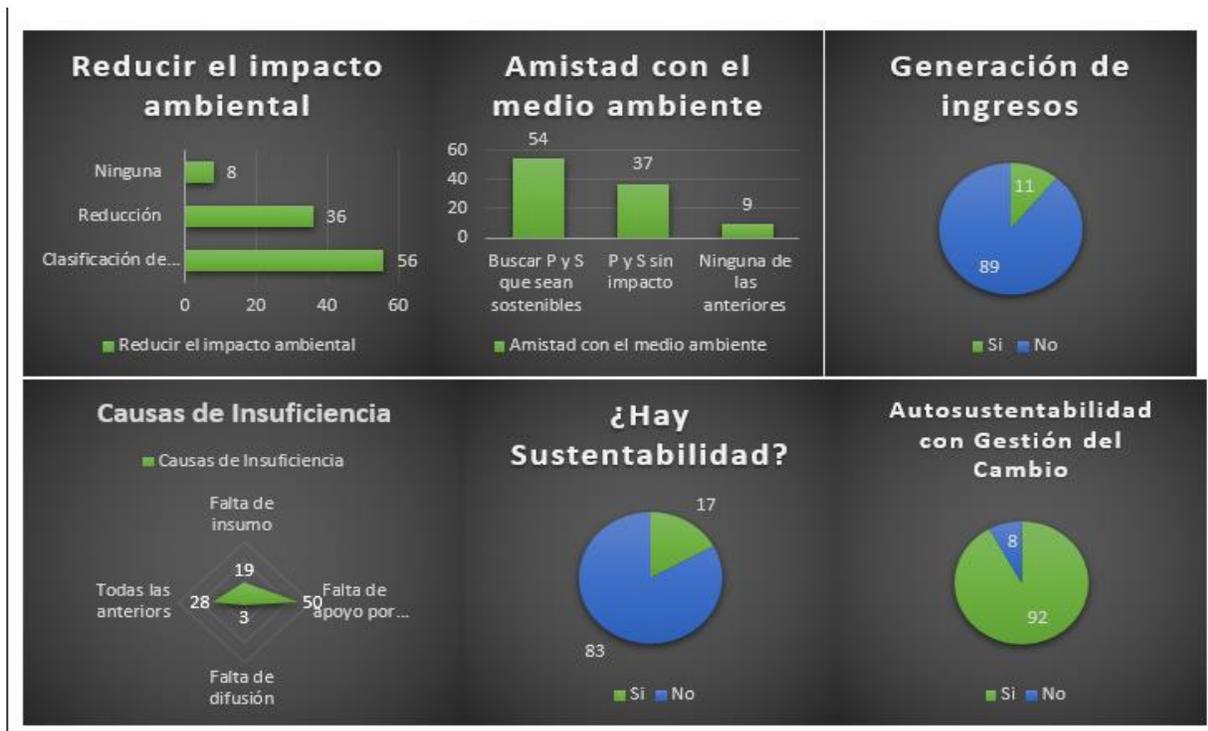
Fuente: Elaboracion Propia, 2023.

Imagen No. 2. Innovación



Fuente: Elaboracion Propia, 2023.

Imagen No. 3. Autosustentabilidad



Fuente: *Elaboracion Propia, 2023.*

CONCLUSIONES

- **Estrategias para lograr gestión del cambio de una IES de la Zona Oriente del Estado de México:**

Las estrategias propuestas en este apartado para lograr esa gestión de cambio, se basan en sus necesidades. Lo cual le permitiera a la IES dirigir y facilitar los procesos de cambio, garantizando una transición suave y exitosa hacia nuevas prácticas, enfoques y modelos educativos. Dichas propuestas son:

Comunicación efectiva: Es importante comunicar de manera clara y efectiva las estrategias de gestión y sustentabilidad al Rector. Para ello, se pueden establecer reuniones periódicas y presentaciones formales para discutir los avances, los desafíos y las oportunidades de mejora.

Identificación de necesidades: Es importante identificar las necesidades del centro universitario y las metas que se esperan alcanzar, así como comprender las políticas y directrices del Rectorado. Esto permitirá adaptar las estrategias y programas de gestión y sustentabilidad de manera efectiva.

Evaluación de recursos: Se deben evaluar los recursos disponibles, como el presupuesto, el personal y la infraestructura, para determinar cómo pueden ser utilizados para lograr los objetivos de gestión y sustentabilidad.

Alianzas estratégicas: Se pueden buscar alianzas estratégicas con otras instituciones, empresas o organizaciones para obtener apoyo en áreas como la investigación, el desarrollo de programas y proyectos, la implementación de tecnologías sostenibles y la obtención de recursos financieros.

Monitoreo y evaluación: Es importante realizar un monitoreo y evaluación constante de las estrategias y programas de gestión y sustentabilidad, para medir su impacto y realizar ajustes y mejoras en consecuencia.

Participación y colaboración: Se pueden involucrar a los estudiantes, docentes, personal administrativo y a la comunidad local en las iniciativas de gestión y sustentabilidad. Esto puede fomentar la participación activa y compromiso, lo que contribuirá al éxito de las estrategias y programas.

En resumen, adaptar estrategias que permitan una adecuada gestión del cambio dependerá de la colaboración y comunicación efectiva con el Rector, la identificación de necesidades y metas, la evaluación de los recursos disponibles, la búsqueda de alianzas estratégicas, el monitoreo y evaluación constante y la participación y colaboración de todos los actores involucrados.

➤ **Estrategias para generar autosustentabilidad en las clínicas y talleres de una IES de la Zona Oriente del Estado de México:**

Para generar autosustentabilidad en las clínicas y talleres de la IES del Estado de México, se pueden implementar diversas estrategias. Aquí se presentan algunas ideas:

Establecer objetivos y metas claras: Se deben establecer objetivos y metas claras para garantizar que las clínicas de nutrición, pequeñas especies y talleres de lácteos y cárnicos sean rentables y sostenibles a largo plazo. Se deben establecer metas de reducción de residuos, de uso de energía renovable y de producción sostenible para garantizar que la institución esté cumpliendo con sus objetivos de sostenibilidad.

Identificar oportunidades de mercado: Se debe analizar el mercado local y regional para determinar qué productos y servicios pueden tener mayor demanda y rentabilidad. Se podría realizar una investigación de mercado para determinar qué productos de nutrición, pequeñas especies y lácteos y cárnicos podrían ser

populares en la zona.

Fomentar la innovación: Se debe fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios que puedan ser rentables y sostenibles. Esto se podría lograr a través de la capacitación de personal en temas de innovación y el establecimiento de un equipo de innovación y desarrollo.

Diversificación de servicios: Ampliar la oferta de servicios disponibles en las clínicas y talleres puede atraer a un público más amplio y generar mayores ingresos. Por ejemplo, se podrían ofrecer servicios especializados, como tratamientos estéticos o terapias alternativas, que no se encuentren fácilmente en la zona. Además, se podría considerar la posibilidad de brindar servicios a empresas locales o a otras instituciones educativas.

Establecimiento de alianzas estratégicas: Buscar colaboraciones con empresas o instituciones afines puede ser una forma efectiva de generar ingresos adicionales. Por ejemplo, se podría establecer una alianza con una empresa de productos de salud o belleza, ofreciendo descuentos exclusivos para sus empleados o desarrollando programas conjuntos de promoción. Asimismo, se podría explorar la posibilidad de ofrecer capacitaciones o servicios a otras instituciones educativas de la región.

Promoción y marketing: Es fundamental promocionar los servicios de las clínicas y talleres de manera efectiva para atraer a más clientes. Se pueden utilizar estrategias de marketing digital, como la creación de un sitio web informativo y atractivo, el uso de redes sociales para compartir testimonios y promociones, y la implementación de campañas de publicidad en línea. Además, se podrían distribuir folletos o afiches en lugares estratégicos de la comunidad local.

Programas de fidelización y referidos: Implementar programas de fidelización puede ser una estrategia efectiva para retener a los clientes existentes y generar recomendaciones. Se podrían establecer descuentos o beneficios exclusivos para aquellos clientes frecuentes o que refieran a nuevos clientes. Además, se podría desarrollar un sistema de puntos o recompensas por cada visita o por recomendar los servicios a otros.

Optimización de recursos: Es importante asegurarse de que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente. Esto implica gestionar adecuadamente los inventarios, reducir los desperdicios, optimizar el tiempo de trabajo y minimizar los costos operativos. Además, se podría considerar la posibilidad de

compartir recursos con otras áreas o instituciones dentro del C.U. UAEM Amecameca, buscando sinergias que permitan maximizar la utilización de los recursos existentes.

Investigación y desarrollo: Fomentar la investigación y el desarrollo en las clínicas y talleres puede generar nuevas oportunidades de ingresos. Se podrían buscar proyectos de investigación financiados por organismos externos, participar en convocatorias para el desarrollo de tecnología o soluciones innovadoras, y establecer alianzas con empresas o instituciones interesadas en colaborar en proyectos de investigación.

Estas son solo algunas estrategias que se pueden considerar para generar gestión del cambio, adaptación de estrategias y autosustentabilidad en las clínicas y talleres de una IES ubicada en la Zona Oriente del Estado de México. Es importante mencionar que para llevar a cabo una evaluación similar en otra IES, se requiere del análisis de cada situación particular y adaptar las estrategias a las necesidades y características específicas de cada Institución.

LISTA DE REFERENCIAS

Bateman, T., y Snell, S. (2001). *Administración: Una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.

Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12, 235–251.

Carneiro C., M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.

Casarejos, F., Frota, M., & Gustavson, L. (2017). Higher education institutions: a strategy towards sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(7), 995–1017. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2016-0159>

Gamboa M., M. C., Sandoval García, Y., Mancilla Méndez, C. L., & UNAD. (2020). *Modelo de educación para la gestión de la sostenibilidad desde las universidades colombianas* (Sello Editorial UNAD (ed.)).

Gomera, A., Antúnez, M., & Villamandos, F. (2020). Universities that learn to tackle the challenges of sustainability: Case study of the university of cordoba (Spain). *Sustainability (Switzerland)*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166614>

- González, I. (2017). Autoestima y adaptación en alumnos del 5to de secundaria de las Instituciones educativas Nacionales de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, 2015.
- Juran, Joseph M. (2007), *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran* (1 edición), New York City: McGraw-Hill, p. 6-7
- Kivunja, C & Kuyini A (2021) *Comprension y aplicación de paradigmas de investigacion en contextos educativos, Africa.*
- Kotter, John P. *El líder del cambio*, Paulina Diaz Cortez , México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, (1997).
- Lambin, J. J. (1994). *Marketing Estrategico*. Editorial EMPES
- Larrán, M., Herrera Madueño, J., Calzado, Y., & Andrades, J. (2016). A proposal for measuring sustainability in universities: a case study of Spain. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 671–697
- Mineducación & ASCUN. (2019). *Recomendaciones para la implementación de la agenda 2030 y el aporte a los objetivos de desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior* (p. 19).
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2023 y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para America Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Organización Panamericana de la Salud, & Organización Mundial de la Salud. (2012). *Salud, ambiente y desarrollo sostenible: hacia el futuro que queremos. Seminarios de La OPS/OMS Hacia Rio+20*, 180.
- Parrado Castañeda, Á. M., & Trujillo Quintero, H. F. (2015). University and sustainability: a theoretical approach for implementation. *AD-Minister*, 26, 149–163. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.7>
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016b). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 8, 150
- Ramírez, M., Herrera, F. y Herrera, I. (2003). ¿Qué ocurre con la adaptación y el rendimiento académico de los alumnos, en un contexto educativo pluricultural? En: *Revista Iberoamericana de Educación*.

Universidad de Granada. 17 Pág.

Rodriguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11).

Vera, L., & Quiva, D. (2010). La educación ambiental como herramienta para promover el desarrollo sostenible Environmental Education as a Tool to Promote Sustainable Development. *Telos*, 12(3), 378–394.