

## **LA GESTIÓN BASADA EN RETOS: UNA PERSPECTIVA HACIA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.**

UNA PERSPECTIVA HACIA LA INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

AUTOR: Lenín Andrés Muñoz Zambrano<sup>1</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [andres.munoz@educacion.gob.ec](mailto:andres.munoz@educacion.gob.ec)

Fecha de recepción: 09-12-2018

Fecha de aceptación: 12-03-2019

### RESUMEN

El artículo aborda la problemática relacionada con el mejoramiento de los procesos de aprendizaje innovadores. El objetivo del presente trabajo es determinar cómo la gestión educativa basada en retos proporciona una metodología a los centros educativos, para incentivar la innovación en busca de los objetivos propuestos de calidad educativa. La metodología utilizada se basó en los métodos teóricos y empíricos; la muestra utilizada en el estudio fueron 20 instituciones en distintos contextos tanto rurales como urbanos, en las que se aplicaron entrevistas y guías de observación. Los resultados mostraron que en las instituciones educativas que se proponen retos, generan innovaciones y alcanzan calidad en sus procesos y dinámica de trabajo cotidiano, esto permitió que en gran medida el ambiente laboral sea adecuado y que todos sus actores trabajen en una misma dirección para alcanzar los resultados esperados; se evidenció que plantear retos a la gestión educativa es una alternativa metodológica hacia el logro de los procesos planificados y óptimos y así, poder alcanzar los estándares de calidad educativa.

### PALABRAS CLAVE/PALAVRAS-CHAVE:

Retos, gestión educativa, innovación, calidad educativa, planificación.

---

<sup>1</sup> Profesor de Educación Básica, Diplomado superior en Administración y Gerencia Estratégica de Instituciones Educativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Docente Mentor de Zona 4 de Educación. ORCID ID. 0000-0003-3121-6798

## **THE MANAGEMENT BASED ON CHALLENGES: A PERSPECTIVE TOWARDS EDUCATIONAL INNOVATION**

### **ABSTRACT**

The article addresses the problems related to the improvement of innovative learning processes. The objective of this paper is to determine how educational management based on challenges provides a methodology to schools, to encourage innovation in search of the proposed objectives of educational quality. The methodology used was based on theoretical and empirical methods; The sample used in the study was 20 institutions in different contexts, both rural and urban, in which interviews and observation guides were applied. The results showed that in the educational institutions that propose challenges, generate innovations and achieve quality in their processes and daily work dynamics, this allowed the work environment to be adequate and that all its actors work in the same direction to achieve the expected results; it was evident that raising challenges to educational management is a methodological alternative towards the achievement of the planned and optimal processes and thus, be able to reach the standards of educational quality.

### **KEYWORDS**

Challenges, educational management, innovation, educational quality, planning.

### **INTRODUCCIÓN**

Hablar de gestión educativa es hacer referencia a una disciplina de reciente desarrollo y que evidencia una mayor evolución en las últimas décadas (Correa, Álvarez y Correa, 2014). La misma data de los años sesenta en Estados Unidos y en Reino Unido; y en los ochenta en América Latina. Para Pareja Fernández y Torres (2006) la expresión "mejora escolar" expresa un cambio llevado a cabo mediante un proceso sistemático, planificado y, desde luego, continuo en el que la institución educativa va modificando sus procesos de enseñanza y aprendizaje, su organización y cultura con la finalidad de alcanzar sus metas educativas (p.174).

Ahora bien, la mejora debe alinearse a los estándares educativos de una administración y gestión de calidad para un óptimo funcionamiento de los procesos. De igual forma los problemas que han estado acusando al desarrollo de los centros escolares desde su componente de gestión, se ha reflejado en la poca claridad que se tiene al proceder o entender el propósito

mismo de este ámbito educativo y cómo influye en conseguir los objetivos escolares y propósitos de excelencia en las instituciones educativas.

Las metas y expectativas que la escuela tenga, deberán estar enfocadas en el aprendizaje de sus alumnos y para tal efecto, los directivos tendrán que ejercer su liderazgo (Gutiérrez y Chaparro, 2017).

Para Miranda (2016) el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una característica necesaria la gestión óptima de los centros escolares. Para Roque & Mandujano (2016) el tema de gestión se vincula con resultados escolares, esto lo confirman las investigaciones que reflejan que la gestión educativa óptima contribuye a que los aprendizajes sean de calidad y que obtengan resultados esperados.

Según expresa Rico (2016) las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes y directivos asuman nuevos roles y retos y, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma tomando decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general.

Lo anterior, permite reflexionar acerca que la gestión educativa es un proceso dinámico y contextualizado en las organizaciones y, que inciden en logros y fracasos escolares de sus actores (docentes, estudiantes y comunidad). Para aquello, las principales características de basar a la gestión educativa en retos, consiste en que este tipo de filosofía de trabajo permite contribuir a que el trabajo en equipo sea continuo y sistemático, ya que las instituciones educativas en donde se realizó el estudio tuvieron un alcance de resultados óptimos en las evaluaciones externas, por lo que se constató que sus actores están alineados a conseguir los retos propuesto (Antúnez, 1999, p.94).

Proponer retos incorpora ideas y motivaciones de cada profesional, lo que permite que el proceso de innovación sea implementado en las metodologías de las instituciones. Por otra parte, estos se ven reflejados en todas sus dimensiones de gestión y por medio de estos, los profesionales se encaminan en aspectos que se desea lograr; ya sean estos objetivos o mejoras a través de procesos vinculados a resultados y evaluaciones externas, por tanto la gestión educativa basada en retos se encamina a propiciar la innovación de los procesos escolares y estos a su vez sean de particularidad eficacia para la sociedad.

Drucker (2011) expresa que, "se entiende que la esencia misma de la gestión no es solo sus aspectos técnicos, ni lo técnico que es la persona que

está al frente, la esencia misma de la gestión es hacer que el conocimiento sea productivo” (p.128) de igual forma Bolívar (2010) considera que los retos en la gestión educativa radica en el saber hacer de cada docente; en este sentido el directivo requiere que dichas habilidades junto con el conocimiento profesional sea de significatividad para el centro educativo, contexto social y cultural del entorno de la organización escolar.

La presente investigación está encaminada a determinar cómo la gestión educativa basada en retos da una perspectiva a la innovación de los centros de educación, que propician procesos de mejoras y de implementación de los estándares de calidad, dirigidos a su ejecución en cada dimensión de la gestión y así contribuir a las demandas actuales de eficacia escolar.

## DESARROLLO

### RETOS A LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Para algunos teóricos, la gestión escolar es un término que entre otros incorporados contribuye al lenguaje de las prácticas educativas contemporáneas por su insuficiente conceptualización, se torna impreciso, lo que lo hace caer en la generalización de algunas ideas de mejoramiento de la educación según Quintana (2018) la gestión educativa es un paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación.

La gestión educativa se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber, de igual forma la gestión se puede enfocar como la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, 2000, p.16). La gestión educativa tiene como propósito dar operatividad a la organización escolar, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos o retos establecidos con el colectivo institucional.

Entender la gestión educativa desde una perceptiva administrativa guía a un camino que se asemeja a un estado de servicio, para lo cual se necesitan capacidades y habilidades de carácter profesional, social y ético, ya que por medio de estos, los retos que se proponen a la misma gestión es vincular todo un conjunto de acciones con quienes conforman una institución educativa (Gairín Sallán, 2013).

Para Fernández (2015) las organizaciones escolares que emplean acciones de innovaciones y se preparan para adentrarse en el proceso de emplear retos de mejora escolar, se plantean los siguientes pasos (p.29).

- Una visión de futuro compartida y una estrategia política basada en la definición compartida de la misión de la organización.
- Un liderazgo de carácter compartido, facilitador, integrador, motivador y creador.
- Una identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la misión y la visión que deben desarrollarse entre los miembros de la organización.
- Una orientación decidida de toda la actividad de la organización hacia la satisfacción del cliente no del jefe.
- Un liderazgo profesional, transformador, inspirador.
- Proporcionar mecanismos para el trabajo colaborativo y no solo individual.

Para Muñoz (2017) tener directivos escolares formados y ejerciendo un liderazgo óptimo y oportuno, permite que la planificación sea técnica y eficiente al momento de realizar los procesos internos. Muchos de los estudios realizados demuestran que los métodos convencionales tales como talleres o ponencias impartidos por asesores o expertos externos rara vez producen efectos duraderos y sabemos también que los directores aprenden a ejercer su rol esencialmente de manera informal y a través de la experiencia (López, Sánchez, Altopiedi, y Rodríguez, 2018, p.483).

Por otra parte, tanto directores como formadores externos son esenciales en el logro de los aprendizajes de los educandos, mientras los gestores se dedican a las tareas propias de su injerencia (García, Juárez, y Salgado, 2018).

De igual forma Méndez (2009) considera que para un gestor escolar la planificación tiene que ver con el ordenamiento y estructuración de acciones con el fin de obtener metas ante los retos propuestos de antemano.

En administración educativa, las metas y fines, deberían dirigirse a facilitar la formación de individuos que tiendan a su realización y superación personal dentro de una sociedad determinada, los retos de antemano propician una visión holística de los procesos que se quieren adquirir para la mejora permanente, Fuentes (2016) expresa que la calidad como filosofía de gestión de las organizaciones educativas, constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos. Además, es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes, por tanto la calidad educativa está relacionada con los procesos de gestión y como esto

contribuye en la categorización de un centro escolar, para la excelencia académica. La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos (Elías, 2016, p.112).

## LOS RETOS COMO MÉTODO PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

Es importante manifestar que los retos son de relevancia si se encaminan en la ruta de la innovación, ya que los procesos de generar cambios significativos en las rutinas cotidianas de los centros educativos, permiten que no solo el ambiente laboral se dinamice, si no que estos potencien los procesos en los cuales se llevan a cabo, ya sean estos; cambios organizacionales, innovaciones en prácticas educativas, protocolos de actuación, mejoras de procesos de gestión (Fernández Aguerre, 2004, p.59). Por otra parte, la escuela como organización se plantea cambios educativos y representan dos ámbitos llamados a ser debidamente relacionados; cuidadosamente analizados y estratégicamente planificados, y animados para su desarrollo conjunto. La relación entre la escuela como organización y la innovación educativa, ha de ser contemplada y justificada tanto en el plano de la argumentación teórica como en el funcionamiento y vida institucional de las escuelas como espacios educativos (Pascual, 2011).

La innovación como expresa Laurencio y Farfán (2016) depende de la cooperación o la renuencia de los profesionales (docentes) a cooperar con los demás y la complejidad de los procesos colectivos producen resistencia hacia la innovación, esta se puede considerar como un fenómeno complejo, impreciso, donde convergen diferentes interpretaciones y perspectivas, dependiendo del ámbito de acción donde se desarrolle, ya sea político, social, personal o escolar.

En este último, la innovación puede ser entendida de diversas maneras, debido a que, en el sistema educativo, intervienen diferentes actores; tales como investigadores, administradores, maestros, padres, estudiantes, entre otros de acuerdo al contexto donde esté inmerso el proceso (Viñas, 2012, p.35).

De igual forma, los retos se alcanzan empleando el continuismo de los factores que el centro educativo en análisis ha considerado como puntos fuertes, un ejemplo de aquello el empleo de la TIC (tecnologías de la información y comunicación) como arma para la mejora y evolución de los centros educativos y su gestión, para Trejo, Llaven, y Culebro (2014) la

educación debe responder a las problemáticas mundiales actuales ante la creciente complejidad de los acontecimientos y fenómenos del nuevo orden mundial donde las crisis se conjuntan y generan una multiplicidad de objetivos a alcanzar y problemáticas a resolver. Implican, entre otros aspectos, llevar a cabo transformaciones y renovaciones profundas.

En otro sentido, es también evidente que la innovación educativa supone el hallazgo, producción, intervención y transformación social positiva de los entornos, instituciones, actores, procesos y funciones de las instituciones educativas, por lo cual, los retos empleados para la gestión educativa inciden a que, en la institución educativa se desarrollen procesos fluidos de innovación constante.

## METODOLOGÍA.

Esta investigación se planteó bajo un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo y de análisis teórico, lo que permitió obtener una visión directa con el tema del estudio. El periodo de tiempo que se empleó fue de 7 meses en la realización de este proceso, lo cual se empleó como instrumentos de verificación y de obtención de datos, guías de observación a los centros educativos y entrevistas a 20 directivos de instituciones tanto públicas como privadas en contextos urbanos como rurales.

Los centros educativos seleccionados para el estudio fueron escogidos con base en análisis de los informes sobre sus resultados de evaluación externa, ya que las instituciones que no acreditaron están obligadas a proponer cambios para alcanzar los estándares (planes de mejoras), de igual forma se pudo determinar que el rol del directivo escolar, con un liderazgo transformador permite que los procesos bajo la óptica de retos generen calidad en cada uno de sus acciones y además, es encargado de motivar a los miembros del centro para alcanzar los objetivos planteados, desarrollarse profesionalmente y potenciar su autoestima, lo que tiene un efecto en el clima escolar (Marta Camarero, 2015).

Los centros educativos en los cuales se realizó la investigación reflejaron que en un 75,3% que una buena gestión educativa influye para que se obtenga calidad en cada uno de los procesos; un 15,2% considera que esta no influye en los resultados buenos de la gestión educativa y un 10,4% manifestó que el rol de la gestión no tiene un efecto en los resultados del centro académico.

A su vez, de la institución educativa que tenga un buen desempeño en todos sus procesos el 40,5% de los encuestados determinaron que emplear retos incide en las acciones de mejora interna de las instituciones educativas; el 30,1% manifestaron que el desempeño institucional no corresponde a una buena acción de gestión y el 30,3% no incluye en los procesos de gestión, motivos para que los centros educativos sean considerados óptimos en el proceso escolar.

El considerar los retos para incentivar la mejora de cada uno de los procesos escolares de gestión educativa en el desarrollo profesional, el 75,3% mostraron que emplear retos, incentivó a las diferentes mejoras que se han producido en las instituciones y el 25,4% que son acciones propias de cada uno de los profesionales inmersos en las actividades.

El 70,2% mostraron que el emplear retos a la gestión incentiva y motiva a la innovación y que estos se realizan en consenso con todo el equipo docente. El 30% mostró que emplear estas innovaciones no generan una apropiación de todos los que intervienen en los procesos realizados.

El 76,4% de los directivos manifestó que esta metodología de emplear retos, se ve reflejado en los aprendizajes de los estudiantes, en los profesores en su proceso de enseñanza-aprendizaje y su motivación para la innovación de sus procesos de aulas; el 24% consideró que los retos son un aspecto importante para el desarrollo institucional.

De los 20 directivos 10 que representan el 50% han empujado entre sus políticas institucionales retos para promover la calidad educativa, lo que presentó un avance significativo en el proceso de evaluaciones externas que se realizan a las instituciones, en verificación de la implementación de los estándares educativos de calidad.

Los resultados muestran, que la gestión educativa es la base de un óptimo proceso de administración, entendida como un proceso de servicio y, que a su vez los procesos llevados adecuadamente permiten generar sinergias entre los actores educativos.

En consideración, los retos como metodología de innovación incentiva a que cada profesional mantenga una sinergia entre lo planificado de manera institucional y lo realizado en aula y que esto a su vez permita incentivar un clima de trabajo que responda a las distintas facetas y ámbitos que los centros educativos tienen en sus diferentes contextos.

Las entrevistas y guías de observación permitieron identificar el grado de apropiación de los fundamentos de emplear retos e incentivar la mejora y optimizar la gestión de los centros educativos, y constatar la importancia que

se da a las innovaciones que cada docente y directivos utilizan para la mejora escolar, los resultados expresan que la realización de los procesos pedagógicos y administrativos, necesitan de un alto grado de participación de los distintos actores, ya que por medio de las técnicas empleadas se identificó como procesos metodológicos en las instituciones los retos a la gestión.

La mayor parte de los centros educativos inmersos en este estudio demostraron que el ambiente laboral, la motivación y el trabajo en equipo aumentan considerablemente cuando se tiene una filosofía de trabajo socializada con un alto grado de apropiación por todos los docentes, en este sentido los resultados con planificación y visión atribuida a la participación de todo el centro educativo en sus distintas dimensiones, influyen significativamente en el trabajo de docentes, directivos y comunidad.

En concordancia, las modificaciones organizativas y estructurales (en la concepción y uso flexible, original y adecuado al contexto de los espacios, los tiempos y los agrupamientos) proponen una línea de calidad que asegura la participación de todos antes los retos propuestos.

## DISCUSIÓN

El considerar que la gestión educativa sea a base de retos es promover una cultura organizacional según expresan Tomás, Mas Faz, y Galvarino (2008) esto permite que se siga considerando que los directivos que ratifican la motivación, introdujeron una filosofía de trabajo que promueva una cultura de excelencia en los procesos tanto pedagógicos como administrativos.

Otro punto a destacar en las variables de componentes de gestión de la calidad, como menciona López (2010) en la cual expresa que la necesidad de mejorar la calidad de la educación que los niños y jóvenes de nuestro país están recibiendo, propicia una mejora constante y de métodos que incentiven a obtener resultados favorables, un aspecto a destacar es que los centros educativos que emplearon retos produjeron entre sus procesos innovaciones metodológicas de carácter didáctico y de medios de enseñanza, bajo la línea general que se propone desde la dirección del centro.

En consideración final, la gestión basada en retos demuestra una significativa propuesta analítica e innovadora de emprender una gestión educativa moderna, óptima y que sobre todo se manifiesta un fundamento crítico; que se puede hacer una gestión educativa innovadora, eficiente alineada a los objetivos que busca la educación del siglo XXI.

## CONCLUSIONES:

El rol del líder educativo es fundamental para el desarrollo de un centro educativo de calidad en todas sus dimensiones y ofertas, la gestión educativa es una herramienta para generar esa calidad en educación, los retos que cada director escolar propone a los profesores y demás actores inciden en la continua mejora de los procesos escolares, sean estos tantos pedagógicos como administrativos.

De manera que es importante resaltar que basar en retos a la gestión educativa da una alternativa metodológica de trabajo, e incentiva a potenciar las habilidades innovadoras de cada uno de los actores, propiciando un ambiente laboral adecuado y potenciador para cada uno de los profesionales que están inmersos en la gestión educativa.

El proponer retos incentiva las distintas habilidades de directivos y de docentes para que todo el proceso sea en beneficio de los estudiantes y que tengan un aprendizaje significativo y adecuado a los tiempos actuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar, A. (2010). EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 189-217.
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación* 24, 89-110.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. *Documento UNESCO*, 1-25.
- Correa de Urrea, A., Álvarez Atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (2011). LA GESTIÓN EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 1-47.
- Correa de Urrea, A., Álvarez Atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (2014). *La Gestión Educativa un nuevo paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Drucker, P. F. (2011). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana S.A.
- Elías, R. (2016). Las funciones gerenciales y la gestión educativa. *Mucuties Universitaria*, 109-114.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *REICE*, 43-68.
- Fernández, M. J. (2015). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Estudios-Investigaciones*, 23-38.
- Fuentes, H. L. (2016). Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. *Gestión de la educación*, 23-52.
- Gairín, J. (miércoles de julio de 2013). *Retos actuales para la gestión de las organizaciones educativas*. Obtenido de Universidad ORT.: <https://www.ort.edu.uy/ie/pdf/conferenciadrgairinieort290713.pdf>
- García, F., Juárez I, S. C., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *RECES*, 206-216.
- Gutiérrez, G., & Chaparro, A. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*, 41-60.
- Leyva, A., & Farfán, P. C. (2016). La innovación educativa en el ámbito de la responsabilidad social universitaria. *RCES*, 16-34.
- López, P. (2010). VARIABLES ASOCIADAS A LA GESTIÓN ESCOLAR COMO FACTORES DE CALIDAD EDUCATIVA. *Estudios Pedagógicos XXXVI*, 147-158.
- López, J., Sánchez, M., Altopiedi, M., & Rodríguez, N. (2018). Formación de directivos escolares mediante un programa basado en el coaching grupal, la retroalimentación y el análisis de la práctica. *Profesorado*, 481-500.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de tarragona*. Tarragona: ROVIRA I VIRGILI.

- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE*, 1-28.
- Muñoz, L. A. (2017). El director humanista y la dirección del siglo XXI. *Cognosis*, 59-70.
- Méndez, N. (2009). La importancia de la planificación en la administración educativa. *Investigación Educativa-UCR*, 20-37.
- Pareja, J., & Torres, C. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: Los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 171-185.
- Pascual, R. (2011). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. *Terras*, 23-40.
- Quintana Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 259-281.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 55-70.
- Gómez, R & Mandujano O. (2016). La Gestión Escolar Estratégica: retos que enfrentan los directivos del nivel medio superior en el marco de la Reforma Educativa en México. *REIIE*, 69-76.
- Fernández, V. M. (2016). *Aprendizaje basado en un reto: mejorar la imagen corporativa del centro escolar*. Valencia: UNIRIOJA.
- Tomas, I. M., Mas Faz, A., & Galvarino, A. (2008). ¿cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? *REIFOP*, 47-59.
- Trejo, M., Llaven, G., & Culebro, M. (2014). RETOS Y DESAFÍOS DE LAS TIC Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA. *Atenas*, 130-143.
- Viñas, S. (2012). *La innovación en la gestión educativa*. Luis Guillón: UAI Ediciones.

