

Innovación educativa en estudios sobre gestión educativa: una revisión sistemática de literatura

Leonardo David Glasserman Morales
Tecnológico de Monterrey

Carmen Celina Torres Arcadia
Tecnológico de Monterrey

Sergio Alberto Nava Lara
Tecnológico de Monterrey

*"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas"
(Druker).*

Introducción

La gestión educativa corresponde a una línea de investigación predominante en la literatura toda vez que atiende el creciente interés de profesionalizar las áreas críticas en los sistemas educativos. Particularmente la función directiva ha sido señalada como el segundo factor de mayor relevancia para favorecer los resultados escolares (Day, Parsons, Welsh, & Harris, 2002) por lo que identificar temas emergentes y tendencias metodológicas coadyuva en el desarrollo de mayor investigación.

El elemento que dota al ser humano de su carácter social es el que refiere a su capacidad de establecer relaciones efectivas con sus congéneres, mismas que se formalizan a través de diversas instituciones sociales, siendo la escuela la principal de ellas, ya que es en ahí donde se transmiten las experiencias comunes enraizadas como conocimiento, a la vez que refleja las aspiraciones de la sociedad en sí misma (Fernández, 2014).

Siendo que las experiencias y aspiraciones del individuo son cambiantes, sus instituciones están obligadas a ser dinámicas y flexibles, el caso del sistema educativo no es la excepción. Todo cambio social, según Jurgena, Cedere y Kevisa (2015), implica ajustes en los procesos y contenidos de la enseñanza y el aprendizaje dado que los contextos se complejizan a medida de los cambios sociales.

Las adaptaciones que necesariamente ha tenido que desarrollar la escuela han sido en términos cuantitativos y cualitativos, es en atención de este segundo término que a recientes fechas, diversos países han promulgado reformas a sus sistemas educativos ya que han implementado procesos de mejora continua, mismos que se identifican como necesarios para el desarrollo de sistemas de innovación (Jurgena, Cedere, & Kevisa, 2015; Rodríguez-Bolaños, 2015).

Este proceso de ajuste ha hecho que en el mundo contemporáneo se cuestione la necesidad y validez de las escuelas como hoy las conocemos (Ayuste, Gros, & Valdivieso,

2012) ya que la eficiencia y pertinencia son indicadores cada vez más ambiguos dados los retos que implica la sociedad del conocimiento. La respuesta oficial a dichos cuestionamientos se ha centrado en un proceso de re organización de los centros educativos. Según Cassassus (2002), dicho proceso es imposible de implementar sin la debida intervención de la gestión educativa como disciplina de carácter teórico, práctico y político.

El objetivo de este trabajo es profundizar en una línea de investigación sobre innovación en la gestión educativa a partir de un mapeo sistemático de literatura entre los años 2015 y 2017, con la finalidad de indagar cuestiones como tendencias teórico-conceptuales, tendencias metodológicas dominantes y principales hallazgos en estudios empíricos que se observan en la línea de investigación de la gestión educativa identificada como comunidad y práctica.

Se entiende como innovación en esta línea de gestión a una nueva idea, contenido, objeto, actividad o procedimiento cuando se incorpora a una realidad existente y esta resulta alterada, modificada o cambiada (González, Glasserman, Ramírez, & García-Peñalvo, 2017). Por su parte, Lozano y Gallardo (2017) refieren a la innovación como un campo de experiencia vinculada con competencias y atributos de creatividad, apertura, flexibilidad, enfoque en la tarea y solución de problemas, creación de espacios de opinión y creación conjunta de conocimiento.

Este capítulo se estructura a partir de responder preguntas de investigación que direccionaron el análisis en cuanto los principales temas que aborda la comunidad y práctica como línea específica de investigación de la gestión educativa. El análisis se respalda con casos que dan cuenta de lo expuesto, para así desarrollar las conclusiones a las que se ha llegado. Para fines prácticos se entiende que la línea específica comunidad y práctica es la que incluye estudios sobre el funcionamiento de las instituciones educativas, tanto en sus procesos como en su organización.

Marco teórico

Impulsores de la gestión educativa. Al referirse a tendencias teórico-conceptuales que enfrentan los sistemas educativos es prioritario hacer alusión a la importancia de adaptarse a los nuevos ambientes socio-económicos (Askarkyzy et al, 2016). Al respecto, Pascua y Habib (2017) señala que la capacitación, por ejemplo de profesores, está implícito en los modelos educativos que hacen énfasis en la calidad educativa. Por su parte Murillo y Martínez-Garrido (2016) se enfocan a los factores que determinan la eficacia escolar, como una forma de proveer directrices a los administradores para la mejora de la gestión educativa, en la búsqueda de lograr una educación de calidad. Los aspectos señalados pudieran ser congruentes con la perspectiva estratégica de la gestión educativa, la cual actualmente parece prevalecer como resultado los esfuerzos de hacer moderna la educación, como lo señalan Ramírez-Cardona, Calderón-Hernández y Castaño-Duque (2105).

Adopción de modelos provenientes del sector privado empresarial. Modelos como el *Integrated Tertiary Educational Supply Chain Management* (ITESCM) son destacados por proveer a los participantes en los sistemas educativos con estrategias para revisar su rol y evaluar su desempeño (Pascua & Habib, 2017). La gran mayoría de ese tipo de modelos (como el ITESCM) derivan del *Supply Chain Management* (SCM), los cuales dan cuenta acerca de cómo las ciencias administrativas tradicionalmente aplicables a la industria, se van permeando en la gestión educativa en aras de proveer herramientas que permitan tanto la evaluación del desempeño como el sostenimiento de la mejora continua, en pos de la mejora del desempeño escolar.

En este mismo sentido, Haijing (2013) hace referencia a la tendencia a aplicar los modelos aplicados tradicionalmente al sector de negocios privados a las instituciones educativas, en el caso de su estudio el analiza la aplicabilidad del concepto de ventaja competitiva. Por su parte, Monroy, Castrillón y Daza (2016) también señalan el interés generalizado de mejorar la gestión educativa a través de aplicación de modelos creados para la industria y la necesidad de buscar su adaptabilidad antes de su aplicación. En el caso Monroy, Castrillón y Daza (2016) se analizan modelos de sustentabilidad ambiental como un requerimiento que las instituciones educativas buscan cumplir a nivel mundial.

Adicionalmente, Pascua y Habib (2017) propone en su estudio que el uso de modelos como el SCM, pueden ser determinantes para cerrar la brecha entre los resultados académicos y las necesidades de la sociedad (mercado). En estos modelos se hace énfasis en clarificar cuál es el resultado esperado, como producto (graduados) que se entrega al mercado (sociedad) y entonces alinear los procesos administrativos internos para asegurar ese resultado que satisfice las necesidades de la sociedad.

Asimismo, Pascua y Habib (2017) aplica el modelo de mejora en instituciones formadoras de profesores, así pareciera que estos modelos, no solo proveen resultados inminentes por sus egresados con un perfil adecuado a las necesidades del mercado, sino que estos en sus funciones docentes, reproducen el modelo potenciando los resultados logrados a través de dicho modelo. Complementariamente, Monroy, Castrillón y Daza (2016), en su estudio sobre la aplicación de modelos de sustentabilidad ambiental, ponen énfasis en el rol multiplicador de las instituciones educativas, ya que al aplicar dichos modelos permiten que las nuevas generaciones se formen de manera indirecta en el cuidado del medio ambiente.

Finalmente, Pascua y Habib (2017) señala que los modelos como el de la administración de la cadena de valor, pueden solucionar los problemas de incongruencia entre los resultados generados en las escuelas y las necesidades del mercado, ya que el modelo permite reflexionar sobre esta relación desde los diferentes actores de los sistemas educativos. Por su parte Haijing (2013) sustenta las aplicaciones de modelos provenientes del sector de negocios privados a las instituciones educativas, como la forma de hacer frente a las crecientes demandas a las que es objeto este sector. Dichas demandas que no parecieran tan diferentes a los requerimientos de los mercados globales.

Contextualización de los modelos de gestión educativa. En tanto, Haijing (2013) enfatiza que los conceptos derivados de las industrias deben ser contextualizados antes de ser aplicados, aunque se presuma de un paralelismo entre los negocios y el sector educativo. Para este fin, Haijing (2013) entrevistó directivos y profesores encontrando una tendencia a visualizar indicadores cualitativos en los primeros, como por ejemplo número de alumnos, mientras que en los segundos los elementos cualitativos fueron predominantes, como considerar la calidad del aprendizaje de los alumnos. En concordancia, Ramírez-Cardona, Calderón-Hernández y Castaño-Duque (2015), encontraron que dichas diferencias pudieran derivarse de la forma en que se mide el éxito en los roles directivos y académicos, entiendo más esta diferencia como un valor agregado que como un problema cuando se logra conciliar ambos puntos de vista. A estas diferencias contextuales, Monroy, Castrillón y Daza (2016) enfatizan la relevancia que adquiere el que se parta del auto reconocimiento para concebir modelos de gestión adecuados al actuar profesional de las instituciones educativas.

Los estudios replicados a nivel internacional permiten comparar resultados y de esta manera robustecer los cuerpos de conocimiento alrededor de la aplicación de conceptos derivados de la industria al sector educativo (Haijing, 2013). Murillo y Martínez- Garrido (2016, p. 114) en concordancia, insisten en "la necesidad de desarrollar investigación de calidad en las realidades a transformar", sin menosprecio de las aportaciones realizadas en otros contextos, pero entendiendo que el contexto sí es relevante.

Micro gestión educativa. Complementariamente, Peña-Cortés, Rosa-Vásquez, Pincheira-Ulbrich y Hepp (2017) hacen referencia a la necesidad de la diferenciación de la gestión educativa, es decir que los modelos aplicados debieran ser escalados considerando las particularidades de los diferentes grupos atendidos, de esta forma se podría hablar de llevar el concepto de contextualización de modelos a la personalización al nivel que sea necesario para atender y adaptarse a las particularidades del contexto.

Por su parte, Titiworatat y Puncreobutr (2016) en este mismo sentido proveen elementos para entender las particularidades incluso a nivel de los diferentes grupos de participantes y así proveer de una política educativa pública que parta de la situación actual de los involucrados y de esta forma proveer los recursos adecuados para un mejor logro de resultados. Se pudiera concluir que la tendencia en este sentido es evitar las generalizaciones y buscar las particularidades en la aplicación de modelos de gestión, adicionalmente la búsqueda de estas particularidades implica el involucramiento de los diferentes actores y beneficiarios del sector educativo y especialmente de la comunidad escolar.

Método

De acuerdo con Kitchenham et al (2010), las revisiones de literatura sistemática o *Systematic Literature Review* (SLR), se refieren a estudios secundarios que analizan otros estudios a los que se les refiere como estudios primarios. En ese sentido, para la construcción de este capítulo fue necesario recurrir a los estudios identificados en un mapeo sistemático de literatura previo, el cual contempló publicaciones de las bases de datos Scopus y *Web of Science* (WoS).

Con base en esta propuesta de SLR (Kitchenham et al, 2010), el primer paso consistió en la delimitación de las preguntas a indagar:

1. ¿Cuáles son las tendencias teórico-conceptuales que se observan en la línea de investigación gestión educativa?
2. ¿Cuáles son las tendencias metodológicas dominantes que se observan en la línea de investigación gestión educativa?
3. ¿Cuáles son los principales hallazgos (resultados) en los estudios empíricos realizados (de aquellos seleccionados en el *mapeo*)?
4. ¿Qué tipos de innovaciones emergen de los estudios consultados?
5. ¿Cuáles son las recomendaciones que los autores dan para estudios futuros?
6. ¿Cuáles son los retos que se encuentran en las publicaciones consultadas?

Lo siguiente en el método consiste en describir el procedimiento de búsqueda de artículos para asegurar su replicabilidad, dada que es una de las características de los SLR. En ese sentido, se recuperan las acciones que se desarrollaron en el mapeo sistemático identificando las sintaxis de búsqueda, la exclusión y la valoración de cada uno de los artículos para las dos bases de datos y sus diferentes clasificaciones para el caso de WoS como el *Science Citation Index Expanded* (SCI-EXPANDED), *Social Sciences Citation Index* (SSCI), *Arts & Humanities Citation Index* (A&HCI), *Emerging Sources Citation Index* (ESCI).

De tal manera que la definición de la cadena de búsqueda se desarrolló en dos pasos. Primero se realizaron búsquedas piloto para validar los términos en español e inglés y así se comprobó que conceptos como *education management* o *management in education* son similares en la literatura. Adicionalmente, también se incluyó el término *educational management* con el que se logró identificar trabajos enfocados en la movilización de equipos de trabajo para la implementación de cambios. También se introdujeron los términos *innovation* y *research*. Posteriormente, se realizaron pruebas con distintas combinaciones de los conceptos de interés. Se empleó la siguiente cadena de búsqueda para la identificación de la producción científica analizada.

(TITLE-ABS-KEY ("educational management") AND TITLE-ABS-KEY (education)) AND TITLE-ABS-KEY (innovation OR research)

El periodo de búsqueda de la producción científica comprendió entre el 1 de enero de 2015 a 30 de diciembre de 2017. La selección de la producción científica se basó en la especificación de criterios de selección y exclusión de forma consensuada por el grupo de investigación. Se consultaron artículos que estuvieran en inglés y en español. Las áreas de conocimiento para la base de datos Scopus fueron: *Social Sciences, Arts and Humanities, Business, Management and Accounting*. Por su parte, para WoS fueron: *Education,*

Educational Research, Social Sciences Interdisciplinary, Education Scientific Disciplines, Management, Business.

Después de un procedimiento de limitación y exclusión, la base de artículos quedó conformada por 53, tanto en acceso abierto como con derechos reservados. Los artículos que se identificaron para el mapeo sistemático de literatura y que se retoman para su revisión sistemática, se encuentran disponibles en: <https://tinyurl.com/ydcgake6>

Con base en los resultados del mapeo sistemático de literatura, donde se identificaron líneas de investigación para el área de la gestión educativa, se identificó la de Comunidad y práctica con 26 trabajos con artículos que abordaban información sobre el funcionamiento de las instituciones educativas, tanto en sus procesos como en su organización. Otras líneas identificadas fueron la formación de actores educativos con seis trabajos, calidad educativa con seis documentos, liderazgo con cinco artículos y uso de información para la toma de decisiones con cinco trabajos.

De tal manera que, bajo el criterio lógico se seleccionó la línea de Comunidad y práctica para el SLR. Fueron 26 artículos, de acuerdo con la base, sin embargo, para poder hacer más replicable el análisis se decidió limitar el mismo solamente con los artículos en acceso abierto de tal manera que resultaron 12 para su análisis. Si bien, los números son limitados, fue la línea de investigación con mayor número de artículos que permitiera trabajar con ellos. Un supuesto que surge a simple vista es que tal vez los temas ya han sido abordados en años previos y en los que se limitó la búsqueda (2015-2017), no se está indagando lo suficiente para temas de gestión educativa. A continuación se presentan los resultados siguiendo como guía las preguntas identificadas para este SLR.

Resultados

Con base la metodología para revisiones sistemáticas de literatura (SLR) de Kitchenham y Charters (2007), a continuación se da respuesta a las preguntas de investigación. Cabe mencionar que para sustentar las respuestas se identificaron aquellos artículos del mapeo sistemático que estuvieran en acceso abierto y que pertenecieran a la línea de investigación de comunidad y práctica:

1. ¿Cuáles son las tendencias teórico-conceptuales que se observan en la línea de investigación comunidad y práctica? Esta línea específica de investigación es un punto donde convergen distintas concepciones teóricas y conceptuales. La primera teoría que se puede identificar es la teoría de la transformación social en educación, misma que se basa en la investigación fundamentada (*grounded research*) y es en sí un proceso de transformación de la perspectiva, mismo que se compone de los cambios en el entendimiento del ser, el sistema de creencias y, por tanto, ajustes en el estilo de vida. Según Akomo et al (2015) esta teoría ayuda a explicar los cambios que ocurren en la gestión de servicios en las escuelas secundarias públicas a partir de la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, ya que la adaptación de nuevas tecnologías puede entenderse como una crisis que genera el cambio de perspectiva y, por tanto, el aprendizaje transformativo.

La explicación que puede proveer la teoría de la transformación social en educación se acompaña del modelo conceptual del sistema de información escolar propuesto por Visscher (Akomo et al, 2015), mismo que se utiliza para analizar la organización escolar de una forma más homogénea. Esta visión es retomada por Rodríguez-Molina (2016) al referir que la

organización educativa es una cultura escolar con sentido propio, y que a pesar de estar integrada a un sistema educativo nacional su dinámica es propia y sus cambios suelen estar orientados a la mejora continua.

En lo que refiere al vínculo entre la gestión educativa y la innovación educativa, Cárdenas-Gutiérrez et al (2017), adoptan lo que refiere a los aprendizajes significativos ya que señalan que la adquisición del conocimiento en el mundo contemporáneo tiene implicaciones a nivel exigencia de desarrollo de habilidades generales e interdisciplinarias, lo cual plantea una reorganización de las instituciones educativas en aras de convertirse en mediadoras de la educación. Es decir, que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera que los alumnos desarrollen pensamiento crítico que genere significación entre el conocimiento previo y el nuevo.

Los cambios referidos como necesarios deben ser de fondo (Rodríguez- Bolaños, 2015) ya que sólo así serán en beneficio y mejora de los centros educativos, y para ello se debe tener claro el origen y naturaleza de la educación como desencadenante del potencial del individuo como sujeto y objeto de la educación, pero siempre dentro de un colectivo, del cual es parte integral. Este aspecto social es retomado por Jurgena, Cedere y Kevisa (2015) al señalar las implicaciones e impacto de las condiciones económicas en la sociedad en general y la educación en particular, esto abanderado en el concepto de innovación en cuanto signifique productividad, competitividad y sobrevivencia.

Las implicaciones individuales de tal proceso son abordadas por Passone (2015), quien relaciona intrínsecamente la educación con el psicoanálisis, ya que asegura que éste revela el inconsciente que determina toda acción de aprendizaje. Esto es determinante en el sentido de que los deseos inconscientes implican suposiciones que dotan de dimensión los procesos de generación y apropiación del conocimiento.

Otra aproximación teórica es la que describen Torres, Morales y Blanco (2016), quienes sitúan su propuesta de estudio de la fenomenología de la cultura organizacional educativa en Venezuela desde la perspectiva hermenéutica, como una alternativa a positivismo pragmático.

2. *¿Cuáles son las tendencias metodológicas dominantes que se observan en la línea de investigación comunidad y práctica?* Metodológicamente se puede notar que la línea específica de investigación comunidad y práctica presenta una tendencia notable en lo que a métodos mixtos se refiere ya que el 48.1% de la producción se realizó bajo las directrices del mismo. El método cualitativo es el segundo en preferencia acumulando un 29.6% de los trabajos realizados en la línea específica, mientras que la metodología cuantitativa es la menos socorrida siendo que es directriz de tan sólo el 22.3% de los trabajos consignados.

La metodología mixta es la que mayores beneficios académicos investigativos suele presentar ya que, según Hevia (2017), puede recurrir a diversas estrategias de recolección de datos y análisis de información. Tal como hizo al abordar el tema de la participación en México por medio de la educación como estudio de caso, a través de grupos focales, entrevistas y cuestionarios. El método mixto en el diseño de la investigación también fue adoptado por Akomo et al (2015) a partir de una encuesta descriptiva, misma que es punto de partida para desarrollar una aproximación holística en la investigación.

Rodríguez-Molina (2016) sugiere que las investigaciones se realicen bajo el enfoque mixto ya que esto permite una corroboración constante de los datos obtenidos, con lo cual el trabajo académico asegura un carácter científico y válido por tanto. Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez y Méndez-Castro (2017) establecen el diseño de su investigación no

experimental con base a los métodos mixtos ya que permite generar conclusiones más productivas al considerar análisis de datos y estudios de caso.

Por otra parte, Ramírez-Méndez (2016) opta por el abordaje investigativo bajo la metodología cualitativa ya que considera que es ésta la que, bajo la tipología descriptiva, permite analizar la gestión del proceso de supervisión docente para la evaluación del desempeño docente.

Desde la perspectiva del abordaje cuantitativo se tiene la visión de Jurgena, Cedere y Kevisa (2015) quienes con la intención de clarificar la visión de los estudiantes en cuanto a los elementos tradicionales y los innovadores presentes en el trabajo del personal de una institución de educación superior diseñaron instrumentos encaminados a conducir una encuesta operacional entre estudiantes, misma que se analizó por medio de estadística descriptiva, misma que sirvió para evaluar las correlaciones entre los grupos de análisis y sus variables.

3. ¿Cuáles son los principales hallazgos (resultados) en los estudios empíricos realizados (de aquellos seleccionados en el mapeo)? En lo que a estudios empíricos realizados en la línea específica de comunidad y práctica se refiere, los resultados aducen a la naturaleza misma de cada investigación. En el caso de Jurgena, Cedere y Kevisa (2015) es destacable su afirmación de la importancia de la disponibilidad de los estudiantes en cuanto a desempeñar actividades innovadoras y su activa participación en la creación, adquisición, e implementación de innovaciones como factor esencial en el trabajo del personal académico; entendiendo innovación como cualquier proceso de renovación, de reforma educativa, selección de materiales didácticos y la elaboración, adopción y utilización de nuevas cosas en la práctica pedagógica.

Respecto a la gestión del proceso de supervisión docente expuesto por Ramírez-Méndez (2016) destacan las estrategias y las limitaciones inherentes a tal proceso, especialmente por su intrínseca relación con la incidencia en la calidad de la educación. Pero la aportación que más llama la atención es la que refiere a la incongruencia en la aplicación de un enfoque específico de supervisión, así como la necesidad de diseñar e implementar otras estrategias para tal labor. Con base en dichos descubrimientos se presenta una propuesta de intervención que guíe la supervisión en un proceso democrático y participativo donde se involucre alumnos, docentes y personal administrativo.

En el estudio presentado por Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez y Méndez-Castro (2017) se destaca que el desarrollo de proyectos de innovación se ve directamente influido por las prácticas de gestión administrativa propias de cada centro educativo, por lo cual se torna necesario generar ambientes de aprendizaje orientados a los alumnos a partir de replantear modelos de gestión y organización. La conclusión de los autores expone que sí existe una relación significativa entre las prácticas de uso de la tecnología, la innovación educativa y las prácticas de la organización; "Si bien esta relación entre innovación educativa y los componentes de gestión administrativa no fue evidente en el primer análisis (ANOVA), sí se evidenció esta relación, con un estudio más depurado al interior de cada grupo de estudio" (p.31).

El resultado que presenta la investigación de Akomo et al (2015) se considera de un gran valor ya que expone el efecto de la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la prestación de servicios en escuelas de Kenia, ya que si bien dicha tecnología e instrumentos se introdujeron hace más de veinte años no existen datos que den cuenta fehaciente de su impacto en la gestión de centros educativos. Destaca que el uso de las

TIC suele estar limitado por diversos factores tales como infraestructura inapropiada, poco personal capacitado, así como el temor de manejo de datos personales en equipos electrónicos. Se suman los aportes de Montelongo del Angel y Alemán-de la Garza (2017) quienes indican que el uso de TIC, son una pieza clave en todo proceso educativo para cumplir con las demandas de la actual generación del conocimiento.

Por otra parte, Rocha-Osornio y Rodríguez-Arroyo (2017) presentan la relevancia de la observancia de competencia ética en la comunidad educativa, la cual incluye a la categoría de respeto y en donde la gestión educativa juega un papel crucial para su entendimiento, destacando al factor docente como el actor que influye en el proceso.

En tanto, Vicente (2016) destaca en su estudio en la noción de que las características de las prácticas de la gestión se relacionan con intereses sociales de políticas educativas, por lo que la gestión educativa de escuelas secundarias en Argentina está atravesando un proceso de cambio de un sistema tradicional y selectivo a prácticas más inclusivas.

4. ¿Qué tipos de innovaciones emergen de los estudios consultados? Las innovaciones presentes en la línea específica de investigación comunidad y práctica fueron en funciones los objetivos particulares de cada uno de los estudios analizados. En el caso de Akomo et al (2015) se observa la capacidad de evaluar la gestión escolar y sus servicios a través de un instrumento cuantitativo, mismo que, una vez interpretado genera la posibilidad de recomendar estrategias para mejorar la prestación de servicios escolares a través de las tecnologías de la información y la comunicación.

En cuanto al análisis presentado por Rodríguez-Molina (2016) la innovación que se puede distinguir se refiere al diseño de un modelo de gestión pedagógica, que al ser variable y dinámico, contribuiría al mejoramiento continuo de las prácticas docentes y, por ende, la calidad de los aprendizajes.

En lo que a la relación existente entre la gestión educativa y la innovación educativa Cárdenas-Gutiérrez, Fariás-Martínez y Méndez-Castro (2017) aportan la comprensión de las prácticas que favorecen y promueven la innovación a través de proyectos en las escuelas y diversos centros educativos. La innovación presente en lo que a gestión del proceso de supervisión docente desarrollado por Ramírez-Méndez (2016) es la que se refiere a guiar la gestión escolar en cuanto a implementar procesos de supervisión democráticos y participativos. Hevia (2017) realiza una aportación innovadora nivel metodológico ya que toma a la educación como estudio de caso que le permite analizar la participación en México, sin dejar de lado el rigor académico combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

La implementación de innovaciones en los procesos de estudio es el interés declarado por Jurgena, Cedere y Kevisa (2015), y su medición de la misma a través de la vista de los estudiantes es una innovación en sí misma ya que da voz en cuanto a la generación e implementación de actividades didácticas embebidas en procesos de mejora e innovación.

En la propuesta de Puerta-Gil y Granda-García (2016) se argumenta que la formación en TIC de manera adecuada considerando aspectos pedagógicos, un correcto diseño curricular, formación investigativa y la inclusión de experiencias significativas marcan el camino para una transformación educativa innovando en el aula.

5. ¿Cuáles son las recomendaciones que los autores dan para estudios futuros? En el caso de la prestación de servicios escolares a través de las tecnologías de la información y la comunicación presentada por Akomo et al (2015) existen un par de recomendaciones: la primera es promover la desaparición de aquellos factores que limitan el uso de dichas

tecnologías, tales como la deficiente infraestructura o la falta de capacitación de personal a cargo; la segunda se refiere a la adaptación de estrategias propias de cada centro educativo en cuanto al manejo efectivo de sus sistemas de información

Rodríguez-Molina (2016) recomienda fortalecer los procesos investigativos ya que es a través de ellos que cambiará la perspectiva actual de la educación, lo cual permitiría el diseño e implementación de políticas públicas que mejoren sustantivamente el sistema educativo, cuya base sería la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar.

Las políticas de formación de profesores y su implementación en el marco operativo, y el consecuente replanteamiento de las estructuras organizativas es la recomendación de Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez y Méndez-Castro (2017). Específicamente en cuanto a promover propuestas de gestión escolar abierta, flexible y participativa. Igualmente se propone replicar el estudio con muestras más grandes y en distintos centros educativos.

Generar propuestas de intervención en la gestión escolar con un enfoque cada vez menos tecnológico y clínico, y cada vez más críticas y contextualizadas, según Ramírez-Méndez (2016).

La participación en México aún tiene elementos por ser dilucidados a través de la investigación según Hevia (2017) quien expone la necesidad de profundizar el análisis en las diversas interacciones que estos patrones tienen entre sí, en la escala analítica local. La formación y capacitación docente es la preocupación de Jurgena, Cedere y Kevisa (2015) y en ese sentido es la recomendación que emite expresando que sería necesario promover un diálogo abierto entre autoridades, docentes y estudiantes acerca de la calidad de los programas educativos y la operación institucional, ya que eso permitiría identificar barreras con lo cual se facilitaría la implementación de innovaciones.

6. ¿Cuáles son los retos que se encuentran en las publicaciones consultadas? Es Akomo et al (2015) quien señala que el principal reto a su propuesta de mejora de servicios escolares a través de las tecnologías de la información y la comunicación es la supervisión de los procesos en términos de que se asegure que dichas tecnologías están aportando un beneficio a la comunidad escolar.

En lo que a segregación escolar se refiere, Rodríguez-Molina (2016) señala que ésta aún no cuenta con un método cuantitativo único que permita medirla y cuyos resultados sean estadísticamente significativos.

En el uso de la tecnología en el ámbito educativo Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez y Méndez-Castro (2017) exponen como reto inmediato el no sólo propugnar por implementar su uso exclusivo en procesos de enseñanza y de aprendizaje, si no fomentar un alcance más amplio dentro de la institución educativa. Implementar un enfoque contextualizado, democrático y participativo en los procesos de supervisión generaría, según Ramírez-Méndez (2016), gestión de excelencia en los centros educativos, siempre y cuando incluya a todos los actores educativos.

Para Hevia (2017) el reto que se presenta al hablar de la participación de México es el escaso nivel de discusión en cuanto a identificar a la participación ciudadana como un patrón de relación sociedad-Estado, y que esto fomente la valoración de las capacidades y expectativas de cada una de las contrapartes involucradas.

En tanto, Jurgena, Cedere y Kevisa (2015) expone como un reto la participación armónica y constructiva entre los integrantes de la comunidad escolar, teniendo como principal referente el profesionalismo con el que las partes se deben conducir ya que ésta es la cualidad personal más apreciada entre el personal académico.

Por su parte, Vicente (2016) presenta como reto el hecho histórico, pues sitúa el estudio en el nivel secundario en Argentina donde se ha apoyado la política en una estructura institucional burocrática y que poco a poco las políticas de inclusión social y la educación secundaria obligatoria se presentan como una oportunidad para democratizar la administración de las instituciones educativas.

Conclusiones

En este capítulo se presentó una revisión sistemática de literatura, la cual contempló el campo de innovaciones en la gestión educativa. Para ello, partiendo del análisis de fuentes primarias de un mapeo sistemático de literatura, se identificaron artículos en los últimos años (2015-2017) que permitieron determinar cuáles son las áreas prioritarias ser estudiadas, a saber las líneas de investigación comunidad y práctica, formación de actores educativos, calidad educativa, liderazgo y uso de información para la toma de decisiones.

Siguiendo la metodología de Kitchenham y Charters (2007), seleccionó una de las líneas de investigación, comunidad y práctica, donde se dieron respuesta a las seis preguntas e investigación declaradas. Para el caso de los aspectos teórico-conceptuales, destaca la transformación social en educación basada en la investigación fundamentada (*grounded research*), la teoría de la transformación social en educación acompañada del modelo conceptual del sistema de información escolar, aprendizajes significativos, educación y psicoanálisis y la fenomenología de la cultura organizacional educativa. Para el caso de enfoques metodológicos, en la línea de gestión educativa existe una prioridad en métodos mixtos, seguido de métodos cualitativos y en menor medida estudios de tipo cuantitativo.

Como principales hallazgos de los estudios se indicó la importancia de los estudiantes en cuanto a desempeñar actividades innovadoras y su activa participación en la creación, adquisición, e implementación de innovaciones como factor esencial en el trabajo del personal académico (Jurgena, Cedere, & Kevisa, 2015), las estrategias y limitaciones de la gestión del proceso de supervisión docente (Ramírez-Méndez, 2016), existencia de una relación significativa entre las prácticas de uso de la tecnología, la innovación educativa y las prácticas de la organización (Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez, & Méndez-Castro, 2017), integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la prestación de servicios escolares (Akomo et al, 2015; Montelongo del Angel & Alemán-de la Garza, 2017), observancia de competencia ética en la comunidad educativa (Rocha-Osornio & Rodríguez-Arroyo, 2017), así como que las prácticas de la gestión se relacionan con intereses sociales de políticas educativas (Vicente, 2016).

Entre los aspectos innovadores que surgen a partir de la revisión de artículos del SLR se encontró una propuesta de instrumento para evaluar la gestión escolar y sus servicios (Akomo et al, 2015), el diseño de un modelo de gestión pedagógica de tipo variable y dinámico (Rodríguez-Molina, 2016), la relevancia de la vinculación de proyectos en las escuelas y diversos centros educativos (Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez, & Méndez-Castro, 2017), la implementación de procesos de supervisión democráticos y participativos (Ramírez-Méndez, 2016), el fomento de visitas escolares (Jurgena, Cedere, & Kevisa, 2015), así como formación docente en TIC acompañada de un correcto diseño curricular, formación investigativa e inclusión de experiencias significativas (Puerta-Gil & Granda-García, 2016).

En cuanto a recomendaciones para futuros estudios destaca el uso de TIC en los procesos de gestión (Akomo, 2015), indagar el fortalecimiento de procesos investigativos

(Rodríguez-Molina, 2016) y cuestiones relacionadas con la formación de profesores y su implementación en el marco operativo (Cárdenas-Gutiérrez, Farías-Martínez, & Méndez-Castro, 2017; Jurgena, Cedere, & Kevisa, 2015). Por último, con respecto a los retos, Akomo et al (2015) indican que están en función de supervisar que el uso de TIC impacten en la comunidad escolar, cuestiones de la segregación escolar y la falta de medición de manera estandarizada (Rodríguez-Molina, 2016), mejoras en la gestión al incluir a todos los actores educativos (Ramírez-Méndez, 2016), participación ciudadana (Jurgena, Cedere, & Kevisa, 2015; Hevia, 2017) y las tradiciones e historia en cómo se han llevado a cabo los procesos en estructuras institucionales (Vicente, 2016).

Este trabajo estuvo acotado a ciertas condiciones que permiten su replicabilidad, sin embargo, es importante que el lector tenga en cuenta que los resultados pueden variar si se amplía la base de datos de donde se extrae la información (además de Scopus o WoS), si se consideran otros idiomas además del español e inglés y si se incluyen otras fuentes distintas a artículos, por ejemplo, libros, capítulos de libros o memorias de congresos.

Para el análisis sistemático de literatura que aquí se presentó, se trabajó con la base que arrojó el mapeo realizado previamente, el cual advirtió que no tenía una gran cantidad de resultados (n=53) en los temas de gestión educativa, educación e innovación/investigación además del hecho de analizar los artículos de una línea de investigación y con la condición que estuvieran en acceso abierto. En ese sentido, se sugiere que en estudios futuros se incluya el término de comunidad y práctica como palabra clave, al ser la línea de investigación que más resultados arrojó.

Otro aspecto a considerar será desarrollar mapeos de tercer nivel (Kitchenham et al, 2010), como los temas que se presentan en el marco teórico como los impulsores de la gestión educativa, formas para adoptar modelos provenientes del sector privado empresarial, contextualización de los modelos de gestión educativa y microgestión educativa.

Los autores de este capítulo esperan que la información aquí presentada contribuya en otros estudios en la línea de gestión educativa y que eventualmente se cuente con otros estudios conceptuales y empíricos que permitan fortalecer la misma.

Referencias

- Akomo, O. D., Ajowi, J. O., & DVC, J. B. (2015). Factors limiting the usage of ICT in the delivery of management services in public secondary schools in Siaya County. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 554.
- Askarkyzy, S., Toibayev, A., Algozhaeva, N., Rimantas, Z., Iskakova, G., & Arynova, A. (2016). Result-oriented management: The experience of Kazakhstani Universities. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(18), 11699-11708.
- Ayuste, A., Gros, B., & Valdivieso, S. (2012). *Sociedad del conocimiento. Perspectiva pedagógica*. Ponencia presentada al XXXI Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, «Sociedad del Conocimiento y Educación». Plasencia, 11-14 de noviembre (pp. 1-31).
- Cárdenas-Gutiérrez, C., Farías-Martínez, G. M., & Méndez-Castro, G. (2017). Is there a Relationship between Management and Educational Innovation? A Case Study at Higher Education Level. *REICE-Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35.

- Cassassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina, la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto, Brasília*, 19(75), 49-69
- Day, C. W., Parsons, C., Welsh, P., & Harris, A. (2002). Improving leadership: Room for improvement? *Improving Schools*, 5(1), 36-51.
- Fernández, A. D. (2014). The future of European education: A political strategy & four action areas. *European Journal of Futures Research*, 2(1), 49.
- González, L. I., Glasserman, L.D., Ramírez, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (2017). Repositorios como soportes para diseminar experiencias de innovación educativa. En M. S. Ramírez y J. R. Valenzuela (Eds.). *Innovación educativa. Investigación, formación, vinculación y visibilidad* (pp. 259-270). Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Haijing, D. (2013). Social inequality in a bonded community: Community ties and villager resistance in a Chinese township. *Social Service Review*, 87(2), 269-291. doi:10.1086/670520
- Hevia, F. (2017). Dinámicas de relación sociedad-Estado en la educación en Veracruz, México. *Perfiles Latinoamericanos*, (49).
- Jurgena, I., Cedere, D., & Kevisa, I. (2015). Innovative and traditional elements in the work of academic staff: The views of pre-service teachers. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 17(2). 74-90. doi:10.1515/jtes-2015-0012.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Technical Report EBSE-2007-01.
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O.P., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010). Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. *Information and Software Technology*, 52, 792-805. doi:10.1016/j.infsof.2010.03.006
- Lozano, A., & Gallardo, K. (2017). Taxonomía de competencias para la innovación educativa. En M. S. Ramírez y J. R. Valenzuela (Coords.). *Innovación educativa. Investigación, formación, vinculación y visibilidad* (pp. 259-270). Madrid, España: Síntesis.
- Monroy, P., Castrillón, W., & Daza, D. (2016). Revisión de modelos de gestión ambiental en instituciones de educación superior. *Revista Científica*, 24, 41-51. doi:10.14483/udistrital.jour.RC.2016.24. a4
- Montelongo-del Ángel, R. S., & Alemán-de la Garza, L. (2017). Análisis del desarrollo del Consejo Técnico Escolar en Escuelas de Tiempo Completo para fortalecer su gestión a través de la tecnología. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(5), 14-20.
- Murillo, F. J., & Martínez-Garrido, C. (2016). La educación en América Latina y el Caribe. Aportes del TERCE y sus Reanálisis. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(4), 5-8
- Pascua, D., & Habib, M. (2017). A proposed supply chain management model for teacher education institutions: A structural equation modeling. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 15-26.
- Passone, E. F. K. (2015). Psychoanalytic notes: Contemporary discourses on educational assessment in Brazil. *Educação e Pesquisa*, 41(1), 185-201.
- Peña-Cortés, F., Rozas-Vásquez, D., Pincheira-Ulbrich, J., & Hepp, P. (2017). Priorización de territorios para la gestión educativa en la Araucanía (Chile). *Perfiles Latinoamericanos*, 25(49). doi:10.18504/pl2549-010-2017
- Puerta-Gil, C.A., & Granda-García, A. M. (2016). Diseño de la ruta de apropiación e incorporación del uso de las TIC en el PEI en las instituciones educativas Cardenal Aníbal Muñoz Duque y Donmatías. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49,

23-50. Recuperado de

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/796/1316>

- Ramírez-Cardona, C.A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911-940.
- Ramírez-Mendez, S. (2016). Evaluating faculty performance through a supervisory management process at the Dr. Clodomiro Picado Twilight High School in Costa Rica's Circuit 02 of the Turrialba and Jimenez School District. *Revista gestion de la educacion*, 6(2), 59-82.
- Rocha-Osornio, B. E., & Rodríguez-Arroyo, J. A. (2017). La observancia de la competencia ética en programas en línea y la gestión educativa como factor influyente. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 7(14), 33-44.
- Rodríguez- Bolaños, J. A. (2015). A multivariate analysis model. The image of general studies and management quality. *Humanidades*, 5(1).
- Rodríguez-Molina, G. A. (2016). Theoretical and reflective analysis of the factors affecting the quality of learning and teaching practice. *Revista Gestión de la Educación*, 6(1), 103-119.
- Torres, I., Morales, J., & Blanco, G. (2016). Fenomenología de la cultura organizacional educativa venezolana. *Revista Multidisciplinaria Dialógica*, 12(2), 173-199.
- Vicente, M. E. (2016). Education policies and organizational structures in Argentinian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 913-928. doi:10.1108/IJEM-04-2015-0040