



Rosa Fayury Pinilla-Mondragón

E-mail: rfpinillam@educacionbogota.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3943-319X>

Secretaria de Educación de Bogotá, Colombia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Pinilla-Mondragón, R. F. (2024). El directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa. *Revista Portal de la Ciencia*, 5(3), 264-277, DOI: <https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i3.472>.

==== o ====

El directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa

RESUMEN

Este artículo propone determinar el estado actual del conocimiento al respecto del papel del directivo docente como líder en la implementación de nuevas prácticas pedagógicas; identificar vacíos en la literatura y proporcionar una base para futuras investigaciones. De esta manera se plantea como objetivo identificar el rol del directivo docente como líder en la implementación de los procesos de innovación educativa, en consecuencia, se adopta como metodología una revisión sistemática de la literatura desarrollada en tres fases: planificación, análisis e informe de resultados, apoyados en la herramienta Atlas. ti., los resultados destacan la resistencia al cambio, la falta de recursos y la necesidad de una cultura institucional equilibrada como principales desafíos; en cuanto al rol directivo, se evidencia la importancia de desarrollar el liderazgo transformacional y otras competencias propias; las estrategias directivas que emergen como clave para impulsar la innovación son la formación continua y la promoción de proyectos innovadores.

Palabras clave: administrador de la educación, características directivas, innovación, liderazgo, estrategias educativas.

==== o ====

The teaching manager as a leader in educational innovation processes

ABSTRACT

This article proposes to determine the current state of knowledge regarding the role of the teaching manager as a leader in the implementation of new pedagogical practices; identify gaps in the literature and provide a foundation for future research. In this way, the objective is to identify the role of the teaching manager as a leader in the implementation of educational

innovation processes, consequently, a systematic review of the literature developed in three phases is adopted as a methodology: planning, analysis and reporting of results., supported by the Atlas tool. ti., the results highlight resistance to change, the lack of resources and the need for a balanced institutional culture as main challenges; Regarding the managerial role, the importance of developing transformational leadership and other competencies is evident; The management strategies that emerge as key to promoting innovation are continuous training and the promotion of innovative projects.

Keywords: education administrator, management characteristics, innovation, leadership, educational strategies.

==== o ====

O gestor docente como líder nos processos de inovação educacional

RESUMO

Este artigo se propõe a determinar o estado atual do conhecimento sobre o papel do gestor docente como líder na implementação de novas práticas pedagógicas; identificar lacunas na literatura e fornecer uma base para pesquisas futuras. Desta forma, o objetivo é identificar o papel do gestor docente como líder na implementação de processos de inovação educacional, consequentemente, adota-se como metodologia uma revisão sistemática da literatura desenvolvida em três fases: planejamento, análise e relato de resultados, apoiados pela ferramenta Atlas. ti., os resultados destacam a resistência à mudança, a falta de recursos e a necessidade de uma cultura institucional equilibrada como principais desafios; No que diz respeito ao papel gerencial, é evidente a importância de desenvolver liderança transformacional e outras competências; As estratégias de gestão que surgem como fundamentais para a promoção da inovação são a formação contínua e a promoção de projetos inovadores.

Palavras-chave: administrador educacional, características de gestão, inovação, liderança, estratégias educacionais.

==== o ====

INTRODUCCIÓN.

La innovación en el contexto pedagógico ha adquirido un carácter imprescindible para mejorar la calidad educativa adaptándose a los continuos cambios sociales y tecnológicos, en este sentido la innovación cobra un papel decisivo al promover la transformación de realidades y la mejora continua, sin embargo, su implementación no es espontánea; requiere reflexión, planificación y estrategias fundamentadas en el análisis del contexto y sus necesidades, por esta razón, el rol del directivo docente en este proceso es esencial, ya que lidera y orienta el cambio en las instituciones educativas, promoviendo una cultura de innovación y asegurando el cumplimiento del horizonte institucional.

En consecuencia, la importancia del liderazgo del directivo docente radica en promover la innovación educativa, motivando a su equipo pedagógico mediante el establecimiento de una visión compartida que genere confianza y determinación en el logro de los resultados planteados. No obstante, la relevancia de este liderazgo aún es incipiente la comprensión sobre cómo los directivos docentes consiguen mediar en los procesos de implementación y éxito de las innovaciones en educación. El debate epistemológico sobre la comprensión del rol del directivo docente en los procesos de innovación educativa nos lleva a reflexionar sobre la

naturaleza misma de la innovación y su relación con el liderazgo del directivo docente, de esta manera:

“La innovación es uno de los principales procesos que pueden ayudar a las organizaciones a mejorar sus resultados, es una herramienta indispensable para solucionar problemas y afrontar los cambios tecnológicos y las crisis económicas, sin embargo, requiere especial atención y acompañamiento para evitar y corregir posibles riesgos” (Domínguez y otros 2021).

En este sentido, Rivera (2020) argumenta que *la innovación en educación obedece a un proceso sistemático y complejo que permite intervenir y mejorar las dinámicas educativas*. Desde otro punto de vista, Carrera (2021) plantea que *las innovaciones educativas no surgen de manera directa, sino que son el resultado de un proceso sistemático basado en la reflexión e intervención pedagógica que tiene como propósito mejorar el aprendizaje de los estudiantes*. De esta manera, se puede considerar el análisis del contexto y las necesidades como punto de partida para el diseño e implementación de innovaciones en el ámbito educativo. Es aquí, donde surge la pregunta de ¿Cómo el directivo docente puede liderar este proceso de análisis y planificación de manera efectiva? no obstante, el análisis del contexto y sus necesidades, las cuales han tenido una objetiva respuesta en las competencias del directivo docente, es fundamental reconocer que los sistemas educativos necesitan desarrollar modelos que den respuesta a las dinámicas del desarrollo económico y social. En este sentido, Ferreira (2021) afirma que, el sistema educativo requiere rediseñar sus estructuras fortaleciendo la organización escolar mediante una educación de calidad que desarrolle en los estudiantes competencias adaptadas a las tendencias del siglo XXI.

De esta manera, se reflexiona sobre cómo las competencias del directivo docente pueden influir en la promoción de la innovación educativa y en la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual. Frente a ello Quispe (2020) sostiene que, la gestión del directivo docente está correlacionada positivamente con el desempeño del profesorado, lo que genera mejoras en el aprendizaje de los estudiantes. Este hallazgo nos lleva a explorar cómo el liderazgo del directivo docente puede impactar en la calidad del proceso educativo y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, Pérez (2020) plantea que, el directivo docente está llamado a liderar el cambio social, orientando el quehacer escolar hacia la innovación educativa. Esta afirmación plantea ampliamente y en justa reflexión el papel del liderazgo del directivo docente en la promoción de una cultura escolar orientada al cambio y el mejoramiento continuo.

En cuanto a las estrategias de innovación, Narcizo (2021) señala que, diversas pedagogías, como las constructivistas y las metodologías activas de aprendizaje, proponen la experiencia como método de aprendizaje, lo que puede motivar a los estudiantes y mejorar su comprensión. En este sentido se puede argumentar que, la comprensión del rol del directivo docente en la innovación educativa considera cómo las diferentes concepciones de la innovación, el liderazgo y las competencias del directivo docente pueden influir en el diseño e implementación de estrategias innovadoras en el ámbito educativo. De esta manera, se logra evidenciar como en la literatura existente sobre liderazgo educativo se estudian diferentes características que incluyen desde las competencias propias del rol hasta estrategias de innovación, sin embargo, algunas investigaciones han definido su estudio en contextos particulares o con metodologías específicas que dificulta interpretar los hallazgos de forma general, además la falta de indicadores que relacionen la efectividad del liderazgo con las innovaciones educativas amplían el vacío conceptual. Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo identificar el papel del directivo docente como líder en la implementación de los procesos de innovación educativa, explorando sus roles, competencias y estrategias de liderazgo, así como los factores que afectan la efectividad de su liderazgo.

Inicialmente se realiza la revisión sistemática de la literatura, respaldada por la utilización de bases de datos arbitradas, lo que proporciona una amplia gama de información contribuyendo significativamente a alcanzar el objetivo principal del estudio. En este caso, se integran investigaciones que abordan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos relacionados con el tema en cuestión, así como lo plantean Sobrido y Rumbo (2018), *aunque la revisión de la literatura, no se limita exclusivamente a estudios cuantitativos o cualitativos, la revisión sistemática puede incluir una amplia gama de investigaciones, desde ensayos clínicos hasta estudios observacionales y cualitativos*. El propósito principal de la revisión de la literatura es proporcionar una visión amplia y fundamentada sobre el tema de disertación, identificando patrones, tendencias y brechas de conocimiento en la literatura existente, mediante la síntesis de la evidencia disponible, la revisión sistemática permite obtener conclusiones robustas que pueden orientar la práctica y la investigación futura en el campo de la educación.

A continuación, se realiza la planificación y diseño de preguntas orientadoras en la primera fase de revisión, lo que permite delinear claramente las áreas de interés y los aspectos clave que se deben investigar. Esto ayuda a enfocar la búsqueda y selección de la literatura de manera efectiva, asegurando que se aborden los temas pertinentes para el estudio. Además, este enfoque estratégico facilita la identificación de vacíos en la literatura existente, lo que puede orientar futuras investigaciones y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la innovación educativa.

Así mismo, durante la fase de análisis y extracción de datos, se lleva a cabo una evaluación crítica de los estudios seleccionados, lo que permite identificar patrones, tendencias y hallazgos relevantes relacionados con la postura del directivo docente en la innovación educativa. Este proceso de análisis proporciona una comprensión más profunda de los roles, competencias y estrategias de liderazgo del directivo docente, así como de los factores que pueden influir en la efectividad de la implementación de innovaciones educativas. El uso de herramientas como Atlas ti para gestionar la información recopilada durante el proceso de revisión sistemática es fundamental para organizar y categorizar los datos de manera eficiente. Esta herramienta permite establecer una clasificación en unidades significativas y categorías, lo que facilita la síntesis y el análisis de la información recopilada. Además, ayuda a identificar relaciones y conexiones entre los diferentes estudios revisados, lo que contribuye a la construcción de un marco teórico sólido y coherente. En conclusión, la revisión sistemática de la literatura, junto con la planificación y diseño de preguntas orientadoras, el análisis y extracción de datos, y el uso de herramientas como Atlas ti, proporciona un enfoque riguroso y sistemático para identificar y comprender la postura del directivo docente en los procesos de innovación educativa, reconociendo sus roles, competencias y estrategias de liderazgo, así como los factores que pueden influir en la efectividad de la implementación de innovaciones educativas.

En conclusión, esta sistematización de la literatura puede contribuir al desarrollo de marcos teóricos sólidos que aborden la relación entre innovación educativa, liderazgo escolar y efectividad organizacional. Al comprender mejor la postura del directivo docente en los procesos de innovación, se pueden formular teorías más precisas y contextualizadas sobre cómo promover y gestionar la innovación en entornos educativos. De igual manera, los resultados de este estudio pueden informar el diseño de programas de formación y capacitación dirigidos a directivos docentes y otros líderes educativos. Estos programas podrían centrarse en el desarrollo de competencias específicas necesarias para liderar procesos de innovación, como la habilidad para gestionar el cambio, fomentar una cultura de colaboración y promover prácticas pedagógicas innovadoras. Ahora bien, al explorar los roles, competencias y estrategias de liderazgo de los directivos docentes en relación con la innovación educativa, se pueden identificar mejores prácticas y estrategias efectivas que puedan ser replicadas en diferentes contextos educativos. Esto podría incluir el

establecimiento de redes de colaboración entre directivos para compartir experiencias y aprendizajes.

También, los hallazgos de este estudio permitieron identificar falta de iniciativas de políticas públicas educativas a nivel local, regional o nacional. Por ejemplo, se destaca la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los directivos docentes o en la creación de incentivos para promover una cultura de innovación en las instituciones educativas. En consecuencia, comprender la postura del directivo docente en los procesos de innovación educativa puede contribuir a mejorar la práctica educativa en general. Al promover un liderazgo efectivo y orientado hacia la innovación, se pueden crear entornos escolares más dinámicos y receptivos al cambio, lo que a su vez puede mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y su preparación para los desafíos del siglo XXI. En suma, este estudio tiene el potencial de generar conocimientos que no solo contribuyan al avance teórico en el campo de la educación, sino que también tengan aplicaciones prácticas significativas para mejorar la gestión escolar y la calidad educativa en general.

El artículo está organizado de la siguiente manera, primero se realiza la revisión de los antecedentes del liderazgo educativo y la innovación educativa, posteriormente se hace la presentación y desarrollo del apartado materiales, a continuación, se realiza el análisis y discusión de los principales hallazgos para finalmente concluir con la información relevante para futuras exploraciones

GENERALIDADES TEÓRICAS

La búsqueda bibliográfica para el estudio, se llevó a cabo en diversas bases de datos académicas. Se seleccionaron artículos y estudios relevantes publicados en los últimos años en idioma inglés y español. Los criterios de selección se basaron en la relevancia del contenido para el tema de investigación, la calidad metodológica de los estudios y su contribución al conocimiento existente sobre la innovación educativa y el liderazgo transformacional en los centros escolares. Las categorías de análisis incluyeron los desafíos de la innovación educativa; el rol del directivo docente como líder en la promoción de la innovación y las Estrategias directivas para la innovación educativa.

Los centros educativos como escenarios de aprendizaje y preparación de los estudiantes ante los cambios vertiginosos y constantes de la dinámica social, se convierten en el promotor de estrategias de descubrimiento e innovación buscando responder a las necesidades de los diferentes contextos de cada comunidad. No obstante, muchas de las comunidades educativas tienden a implementar metodologías tradicionales que mantienen a lo largo de los años, de forma regular y sin intención de cambio Este artículo aborda la necesidad de promover la innovación educativa en los centros escolares como una búsqueda de alternativas pedagógicas que mejoren la calidad de la educación y preparen a los estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro.

De esta manera, Barbón y Fernández (2018) plantean que *desde la gestión estratégica de la pedagogía se propone la innovación educativa como la capacidad de los miembros de la comunidad de desarrollar y poner en práctica soluciones creativas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, fomentando la transformación integral del contexto mediante el trabajo en equipo.* . La importancia de la innovación educativa reside en su capacidad para impulsar prácticas pedagógicas efectivas y adaptativas que propongan alternativas de solución a los diversos desafíos de la cotidianidad desde la ciencia y el conocimiento, por tanto,

“La innovación en el ámbito educativo surge de los requerimientos institucionales, dando lugar al aprovechamiento de recursos y la intervención de la comunidad en la búsqueda de la transformación; esta innovación se lleva a cabo desde la gestión y la

academia y tiene como objetivo generar acciones institucionales de mejora” (Chen y otros 2020).

Los desarrollos de estas acciones innovadoras son orientados por el directivo docente desde su función como Líder pedagógico mediante una labor reflexiva que dirige la escuela hacia una enseñanza entusiasta, abierta al cambio, a la innovación y a la acción de generar conocimiento. En este sentido, Antonio y Herrera (2019) definen *el liderazgo como un poder innato o aprendido que logra influenciar en otros el cambio de comportamiento. En el caso del líder educativo estas acciones están encaminada a alcanzar objetivos y metas comunes de la institución.*

Los directivos promocionan y facilitan el establecimiento de un horizonte institucional, fomentando el compromiso del profesorado en la construcción de un clima escolar propicio que trasciende a la invención y el cambio. En este sentido, Chen y Ruíz (2020) afirman que *el directivo docente es reconocido en las comunidades educativas como la figura inspiradora y que orienta hacia el mejoramiento de la calidad proyectada en el cumplimiento de la misión y visión institucional.* Los antecedentes publicados revelan una tendencia hacia la valoración del liderazgo transformacional como motor de la innovación educativa. De esta manera puede afirmarse que:

“el liderazgo transformacional posee un alto impacto en el sistema educativo comparado con otras formas de liderazgo, caracterizado por el efecto dominó o cascada, este tipo de liderazgo trasciende los diferentes niveles organizacionales, entre los equipos y miembros de cada nivel directivo transmitiendo el entusiasmo e identificación con la visión institucional” (Villa 2019).

Sardón 2017 indica que el modelo de liderazgo transformacional ha sido estudiado por muchos autores desde hace casi tres décadas (Filella, 1989; Muñoz 2000; Murillo 2006; Salazar 2006 y Bracho y García 2013) quienes afirman que *el liderazgo transformacional está caracterizado por un carácter carismático, visionario y transformador dentro de un medio inclusivo y flexible, cuyo propósito es orientar los equipos de trabajo hacia el logro de una visión, mediante el compromiso y transformación de las personas que lo componen.* Por otra parte, la literatura señala como el mayor desafío para la innovación educativa la oposición al cambio por gran parte de la comunidad, quién genera resistencia debido al desconocimiento y la falta de adaptación en la transformación de los procesos. Con respecto a esta dificultad en la implementación de la innovación Serrano y otros (2022) afirman que, *El líder transformacional se convierte en un sustento para resolver los problemas institucionales a partir de un proceso estudioso y reflexivo de sus dificultades y su capacidad para cohesionar la comunidad en torno a unos objetivos comunes.*

La situación actual evidencia la necesidad de repensar los enfoques pedagógicos tradicionales y adoptar prácticas innovadoras que respondan a los desafíos contemporáneos. La solución a este problema tiene implicaciones significativas para los sujetos de estudio, ya que les brinda herramientas y estrategias para afrontar los cambios en la sociedad y construir un futuro más prometedor.

MATERIALES Y MÉTODO

El presente estudio se enmarca en una revisión sistemática de la literatura especializada de diversas investigaciones, se analizaron textos académicos, incluyendo artículos originales, tesis doctorales y estudios de revisión de literatura, publicados en revistas indexadas, así como documentos oficiales provenientes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Se priorizó la inclusión de estadísticas actualizadas proporcionadas por organismos internacionales relevantes para el tema de estudio.

La búsqueda de literatura revisada se efectuó en internet accediendo a publicaciones en sitios web especializados en el tema de innovación educativa, utilizando bases de datos electrónicas como Google Scholar, Dialnet y Eric, se consultaron artículos de revistas arbitradas, tesis y estudios investigativos que aportaran al cumplimiento del objetivo. La búsqueda de fuentes se realizó utilizando una combinación de palabras clave relacionadas con el tema de estudio, como -administrador de la educación--características directivas-, -innovación-, -liderazgo-, -estrategias educativas-. Se aplicaron filtros para seleccionar únicamente artículos originales y documentos relevantes publicados en revistas indexadas o provenientes de fuentes confiables.

Criterios de Inclusión y Exclusión: Los criterios de inclusión se basaron en la relevancia del contenido para el tema de investigación, la calidad metodológica de los estudios y su contribución al conocimiento existente sobre el liderazgo directivo en la innovación educativa. Se excluyeron documentos que no cumplieran con los criterios de calidad o que abordaban temas diferentes al objeto de estudio.

Extracción de Datos: Se localizaron un total de 153 estudios, de los cuales se excluyeron 132 por no ser relevantes para el objetivo de la revisión. Los datos fundamentales de los documentos seleccionados, como autores, fecha de publicación, metodología, hallazgos y conclusiones, fueron extraídos y registrados para su posterior análisis.

Procedimiento: El estudio se llevó a cabo siguiendo las fases propuestas por Ramírez y García (2018) apoyado en la herramienta digital Atlas ti.

Fase 1 de planificación, se diseñaron preguntas orientadoras para guiar la revisión sistemática de la literatura. Estas preguntas se centraron en: ¿Cuál es el rol del directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa?, ¿qué estrategias implementa el directivo docente para fomentar la innovación educativa en su institución?, ¿cuáles son los desafíos que enfrenta el directivo docente al liderar la innovación educativa?

Fase 2 de selección, se establecieron los criterios de selección para la búsqueda bibliográfica. Se accedió a las bases de datos electrónicas antes mencionadas, utilizando términos de búsqueda relacionados con el tema de estudio. Se seleccionaron textos publicados entre 2019 y 2023 en inglés y español, excluyendo aquellos que no cumplieran con los criterios de calidad o no abordaban directamente el tema de interés.

Fase 3 de validación de información, se clasificaron los estudios por contenidos similares; haciendo posible organizar la información en temas de análisis relacionadas con las tendencias subyacentes, dando lugar a los resultados. De esta manera se desarrolló un análisis temático de los documentos seleccionados para reconocer patrones, tendencias y contenidos emergentes en relación con el papel del directivo docente como líder en los procesos de innovación en educación.

Atlas ti, La información recuperada de los documentos seleccionados se estructuró utilizando el software Atlas ti para simplificar el proceso de gestión de la información, este programa facilita el análisis de artículos académicos dentro del contexto de un estudio cualitativo, proporcionando información codificada a partir de la observación de tendencias y patrones. Los pasos para el uso de este programa son: primero la importación de documentos, en donde de manera manual y previamente seleccionados se suben los artículos de revistas, tesis u otras fuentes de información para ser examinados. Como segundo paso se realiza la lectura de los documentos electrónicos y de acuerdo a las preguntas formuladas se selecciona digitalmente la información que responda a estas preguntas, codificándola mediante etiquetas que identifiquen patrones importantes, este proceso también permite encontrar argumentos dentro de la literatura que se organizan por fuente y autor y qué pueden ser utilizados para la construcción del estado del arte y el logro de nuevas comprensiones. Para el tercer paso, después de codificar toda la información relevante se crean categorías que organicen la

información en ideas principales de manera más amplia, en este caso y de acuerdo al proceso desarrollado, se determinó importante realzar los desafíos de la innovación educativa, el rol del directivo docente, y las estrategias directivas en los procesos de innovación, posteriormente como cuarto paso se visualiza la información revisada y agrupada utilizando herramientas como mapas de redes o diagramas de árbol esto con el fin de observar relaciones entre los códigos y las categorías que complementen el análisis realizado. Por último, como quinto paso se revisó el informe de categorías en relación con los códigos creados buscando patrones emergentes, conexiones u otros resultados de interés para el estudio, también durante todo el proceso, Atlas ti permitió realizar reflexión e interacción con los hallazgos de tal manera que se pueden realizar la revisión de forma continua y permanente. Por otra parte, el software también permite realizar búsquedas en los textos, recuperación de datos, realizar análisis comparativos entre documentos y generar y exportar informes de cada una de las etapas del procedimiento.

A continuación, se evidencia mediante tablas el proceso de codificación y categorización relevando los hallazgos más importantes. De esta manera, En la Tabla No 1 se muestra una representación de la codificación utilizada en la investigación para identificar y categorizar diferentes unidades significativas o temas emergentes en los datos recopilados. Aquí hay una explicación de cada elemento de las tablas:

Unidades Significativas: Esta columna enumera los diferentes temas que se identificaron como importantes en los datos de la investigación al momento de desarrollar la revisión de la literatura con el propósito de dar cumplimiento del objetivo del estudio.

Códigos: Esta columna proporciona códigos abreviados que se asignaron a cada una de las unidades significativas para facilitar su identificación y análisis en el software de análisis de datos utilizado, Atlas ti mencionado anteriormente. Estos códigos son abreviaturas que representan cada categoría, lo que permite una referencia rápida y eficiente durante el análisis.

Categorías: Esta columna agrupa conceptos o temas que se relacionan entre sí, estos emergen reiterativamente durante el análisis de la información facilitando la organización de la información.

Subcategorías: Esta columna discrimina la información presentada en las categorías aportando información más detallada permitiendo reconocer y comprender las posibles diversificaciones dentro de una misma condición.

Cuadro 1. Codificación

Unidades Significativas	Códigos
Resistencia al cambio	RC
Liderazgo	Lz
Falta de recursos	FR
Formación y capacitación continua	FCC
Colaboración	C
Innovación Educativa	IE
Creatividad	Cr
Impulsar el cambio	IC
Mejora continua	MC
Gestión del tiempo	GT

El directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa

En el cuadro 1, los códigos se utilizarán para identificar y organizar las unidades significativas durante el análisis de datos. Ahora bien, a continuación, veremos en las tablas 2, 3, y 4, una visión organizada de los desafíos, roles y estrategias relacionados con la innovación educativa y el liderazgo docente, basándose en la información recopilada y analizada mediante el software Atlas ti.

Cuadro 2. Desafíos de la innovación educativa

Desafíos	Descripción
Desafíos directivos	<ul style="list-style-type: none">- Alta resistencia al cambio- Equilibrio en la cultura institucional- Adaptación y balance comunitario- Gestión eficiente de recursos y tiempos
Desafíos de la innovación	<ul style="list-style-type: none">- Falta de recursos- Mantenimiento y soporte técnico- Desconocimiento de innovaciones y procesos- Otros

El cuadro 2, resume los principales desafíos identificados en la implementación de innovaciones educativas, tanto desde la perspectiva de los líderes educativos como de las propias innovaciones.

Cuadro 3. Rol del directivo docente

Subcategorías	Descripción
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Mejora continua- Orientación al logro- Actitud de éxito- Comunicación asertiva
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none">- Características de un líder innato- Formación en liderazgo- Relación con la planta docente desde el liderazgo transformacional

La tabla 3, presenta las competencias y características que definen el rol del directivo docente en la promoción de la innovación educativa, destacando su papel como líder y agente de cambio en la comunidad educativa.

Cuadro 4. Estrategias directivas

Estrategias directivas	Descripción
Formación continua	- Desarrollo profesional del personal docente - Actualización en innovaciones educativas
Proyectos innovadores	- Promoción de proyectos colaborativos - Participación de la comunidad educativa
Relación estratégica	- Fomento de la comunicación efectiva - Establecimiento de colaboraciones y alianzas

El cuadro 4, sintetiza las estrategias directivas identificadas para fomentar la innovación educativa, destacando la importancia de la formación continua, la promoción de proyectos innovadores y el establecimiento de relaciones estratégicas dentro de la comunidad educativa. El análisis de los datos presentados en las tablas, como ya se explicó se realizó utilizando el software Atlas ti, el cual es una herramienta poderosa para la gestión y análisis de datos cualitativos. A través de este software, se llevó a cabo un proceso sistemático de codificación y categorización de la información recopilada durante la revisión sistemática de la literatura.

Inicialmente, se realizó la codificación de los datos, que consistió en asignar etiquetas o códigos a fragmentos de texto relevantes que abordaban los diferentes aspectos relacionados con los desafíos de la innovación educativa, el rol del directivo docente y las estrategias directivas. Cada unidad significativa de información, como los desafíos directivos, las competencias directivas o las estrategias directivas, fue codificada de manera que pudiera ser identificada y organizada de manera eficiente en el software. Una vez que se completó la codificación, se procedió a la categorización de los datos. Esto implicó agrupar las unidades significativas codificadas en categorías temáticas más amplias, como los desafíos de la innovación educativa, el rol del directivo docente y las estrategias directivas. Cada categoría se definió en función de los temas emergentes y las relaciones identificadas en los datos codificados. Cada tabla presenta una síntesis de los hallazgos clave identificados en la revisión de la literatura, proporcionando una visión general de los desafíos, roles y estrategias relacionados con la innovación educativa y el liderazgo del directivo docente. Con todo, el proceso de obtención de datos para las tablas presentadas se basó en la codificación y categorización de información cualitativa recopilada durante la revisión sistemática de la literatura, utilizando el software Atlas ti como herramienta principal para el análisis y la síntesis de los datos.

Consideraciones Éticas

Este estudio utilizó fuentes bibliográficas de manera ética y legal. Esto implica respetar los derechos de autor y asegurarse de citar adecuadamente todas las fuentes utilizadas en el estudio. De igual manera, fue fundamental para esta investigación evaluar de manera crítica la calidad y la relevancia de las fuentes bibliográficas seleccionadas. Se tuvo cuidado de evitar sesgos y conflictos de interés que pudieran influir en la interpretación de los datos. Como principio de transparencia metodológica, se describen claramente los criterios de inclusión y exclusión de las fuentes, así como los métodos utilizados para analizar y sintetizar la información.

Análisis de la información

Tomando como punto de partida las evidencias halladas sobre el rol del directivo docente como líder frente a los procesos de innovación educativa, se revelaron varios hallazgos significativos. En la primera categoría desafíos de la innovación educativa, se propusieron dos subcategorías, la primera de ellas desafíos directivos referida a los retos que enfrentan

los líderes del proceso ante sus colaboradores, en donde se encuentran explícitas, una alta resistencia al cambio, la necesidad de mantener el equilibrio en la cultura institucional, incentivar la adaptación y balance de la comunidad a las nuevas estructuras y garantizar la gestión eficiente de los tiempos y recursos. En cuanto a la subcategoría Desafíos de la innovación, se encuentran todos aquellos elementos que dificultan la puesta en marcha de la innovación tales como la falta de recursos, el mantenimiento y soporte técnico, el desconocimiento de las innovaciones y sus procesos, entre otras. Para la segunda categoría, nominada rol del directivo docente, se establecen dos subcategorías; competencias directivas y liderazgo transformacional.

En la primera subcategoría competencias directivas, se relaciona la importancia de las cualidades y características propias del papel desempeñado como directivo docente y que están en relación directa con el desarrollo de la innovación educativa, entre estas se encuentran, el liderazgo, la mejora continua, la orientación al logro, la actitud de éxito y la comunicación asertiva. En la segunda subcategoría liderazgo transformacional, se establecen las características propias de un líder innato y la posibilidad de formación en liderazgo, por otra parte, también se hace énfasis, en la manera como el directivo docente se relaciona con la planta de educadores desde el liderazgo transformacional logrando una alta influencia en la cultura organizacional innovadora. Para la tercera categoría estrategias directivas, los hallazgos evidenciaron la necesidad de implementar prácticas institucionales que apoyaran el desarrollo de la innovación, tales como la formación continua de la planta docente, la promoción de proyectos innovadores que permitan la participación de la comunidad y la relación estratégica del líder promoviendo la comunicación, la colaboración y la participación.

DISCUSIÓN

Después de analizar los resultados obtenidos, se estableció que el objetivo general se logró, ya que se identificaron las principales características del rol del directivo docente, como líder en los procesos de innovación educativa en donde se evidenció la importancia de una gestión efectiva para fomentar acciones innovadoras en educación, en este sentido, Verdugo (2022) afirma que *el directivo que pretenda fomentar la implementación de innovaciones pedagógicas debe ejercer una administración estratégica eficaz caracterizada por el desarrollo de competencias de negociación, persuasión y conciliación, desenvolviéndose como líder pedagógico capaz de solucionar conflictos y propiciar espacios de participación*.

Como solución a las preguntas orientadoras surgieron las categorías de estudio. Para la primera categoría, desafíos de la innovación educativa, se identificó que la resistencia al cambio, la falta de recursos y la necesidad de generar equilibrio en la cultura institucional, son los principales desafíos que enfrentan los directivos educativos en la implementación de estrategias innovadoras. En este sentido, Chen y Ruíz (2022) afirman que, *el directivo debe responder de forma efectiva a las necesidades de la institución, siendo requerido, fomentar el trabajo en equipo, propiciar la comunicación asertiva, generar un clima de confianza en la organización y contar con disposición a negociar*. Por otra parte, Aguilar (2021) comenta que, *en la implementación de modelos innovadores se evidencian dificultades en la adaptación de los profesores, la desconfianza y desconocimiento generan resistencia ante el cambio propuesto en las etapas iniciales de proceso*.

En cuanto a la segunda categoría; rol del directivo docente, da respuesta de forma más específica al objetivo del estudio, refiere que el directivo docente demanda el desarrollo competencias que potencien la gestión pedagógica mediante la implementación de proyectos innovadores. En este sentido Muñoz y otros (2022) argumentan que, *el liderazgo directivo debe impulsar la comunicación asertiva, motivando la mejora continua del profesorado y de esta manera favorecer las prácticas pedagógicas*.

También se hace evidente dentro de la revisión de la literatura la efectividad del liderazgo transformacional en la apropiación de la innovación educativa:

“Una de las principales características del liderazgo transformacional es apropiarse de una cultura de aprendizaje e innovación favorecida por el empoderamiento de los miembros de la comunidad y su compromiso con la superación propia, la participación en el desarrollo y el alcance de las metas organizacionales” (Barba y Delgado 2021).

Además, Serrano y otros (2022) aseguran que, *el líder transformacional inspira a la comunidad en la realización de un sueño que se transforma en realidad con la participación de todos.*

Los resultados evidenciados en la tercera categoría, encontraron que las estrategias directivas, como la formación continua y la promoción de proyectos colaborativos, son fundamentales para impulsar la innovación en las instituciones educativas. En este sentido, Barba y Delgado (2021) señalan que uno de los objetivos de liderazgo de la gestión educativa es centrarse en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas desde la formación docente y la actualización profesional constante, favoreciendo la calidad en la enseñanza y aprendizaje. Por su parte, Aguilar (2021) propone que, *toda la comunidad educativa está implicada en los procesos de innovación ya que la transformación debe ser sistémica, afectando a toda la institución y generándose un liderazgo colaborativo.* El resultado de este estudio resalta la relevancia de acciones concretas por parte de los directivos para superar los desafíos identificados y fomentar un entorno propicio para la innovación. Este hallazgo confirma la importancia de abordar estos aspectos para promover la innovación efectiva en el ámbito educativo.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio tienen importantes implicaciones para la gestión pedagógica y la promoción de la innovación educativa. Frente al objetivo propuesto, se evidencia que el líder educativo debe asumir una actitud responsable ante la toma de decisiones que faciliten y promuevan el desarrollo de prácticas educativas innovadoras enfocadas en transformar las realidades del contexto mediante estrategias de mejora continua. La identificación de los principales desafíos enfrentados por los directivos educativos proporciona información valiosa para el diseño de estrategias efectivas de intervención. Es fundamental que los directivos estén preparados para gestionar la resistencia al cambio y buscar soluciones creativas para superar la falta de recursos, al tiempo que fomentan un liderazgo transformacional que inspire y motive a la comunidad educativa hacia la innovación.

En este sentido, las estrategias directivas emergen como herramientas clave para promover la innovación en las instituciones educativas. La formación continua del personal docente y la promoción de proyectos colaborativos pueden contribuir significativamente a crear un entorno favorable para la innovación y el aprendizaje. Además, es necesario que los directivos reconozcan la importancia de su rol en la implementación de estas estrategias y se comprometan activamente en su desarrollo y ejecución. Se evidencia en la literatura vacíos conceptuales en los siguientes temas: incidencia de la innovación educativa en las políticas públicas frente a la educación; incidencia de la investigación en el desarrollo de procesos pedagógicos innovadores y formas de liderazgo diferente al transformacional y su relación con la innovación educativa. Finalmente, los hallazgos de este estudio subrayan la importancia de fortalecer la gestión pedagógica en el contexto de la innovación educativa. La identificación de desafíos y estrategias específicas proporciona una base sólida para futuras investigaciones y para el diseño de políticas y programas educativos orientados hacia la mejora continua y la transformación del sistema educativo.

LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

Este estudio que se efectuó el análisis del directivo docente como líder en los procesos de innovación educativa, la autora hace conocer que por razones de tiempo y económica, el estudio se circunscribió, a la revisión bibliográfica de diferentes fuentes de información. En este sentido, la autora vislumbra que, a corto plazo llevar a cabo una investigación de campo, la misma que permita contrastar la correspondencia de los estudios teóricos.

RECONOCIMIENTO

La autora reconoce la colaboración brindada por los colegas de la secretaria de educación de Bogotá, Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, J. (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. *Revista De Educação E Humanidades*. Recuperado en: <https://revistaseug.ugr.es/index.php/dedica/article/view/21893> (28/02/2024).
- Antonio, M. y Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. Perú: *Gestión I+D*. Recuperado en: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/16996 (1/05/2024).
- Barba, L. y Delgado, K. (2021). Gestión Escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Ecuador. *Revista Educare*. Recuperado en: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462> (28/04/2024).
- Barbón, O. & Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*. Recuperado en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300013> (1/05/2024).
- Carrera, P. (2021). La innovación educativa en los centros educativos. Polo del conocimiento: *Revista científica profesional*. Ecuador. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8017026> (29/04/2024).
- Chen, E., Cerdas, V. y Rosabal, V. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*. Recuperado en: <https://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.16> (15/04/24).
- Chen, E. y Ruíz, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista de innovaciones educativas*. San José. Recuperado en: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322020000100036&script=sci_arttext (5/05/2024).
- Domínguez, E. Mallén, F., Chiva, R. y Lapiedra R. (2023). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*. España. Recuperado en: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0969647422000349> (29/04/2024).
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Recuperado en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841> (12/05/2024).

- Muñoz, R., Cárdenas, E., Huamán, D. y Pinedo, F. (2022). Habilidades directivas y desempeño docente en el Perú. Perú. Revista Franz Tamayo. Recuperado en: <https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/issue/view/106> (25/05/2024).
- Narcizo, C. (2021). Tensiones Respecto a la Brecha Digital en la Educación Peruana. Revista peruana de investigación e innovación educativa. Perú. Recuperado en: <https://dx.doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i2.21039> (1/12/2021).
- Pérez, N. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. Revista EDUCARE - UPEL-IPB. Recuperado en: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330> (11/07/2023).
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. Investigación Valdizana. (12/03/2024).
- Ramírez, M. y García, F. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión sistemática de la literatura. Comunicar. Revista científica de Edo comunicación. (02/01/2024).
- Sobrido, M. y Rumbo, J. (2018). Revisión de la literatura. La revisión sistemática, pluralidad de enfoques y metodologías. Enfermería clínica. España. Recuperado en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1130862118302201> (10/05/2024).
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, Recuperado en: <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294> (02/01/2024).
- Serrano, K. Jaramillo, M. y Prieto, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa School. Digital Publisher. Ecuador. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292502> (01/05/2024).
- Verdugo, G. (2022). Gestión Directiva: caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones (Tesis de especialidad). Ecuador: Universidad Nacional de educación. Recuperado en: <http://repositorio.unae.edu.ec/bitstream/56000/2867/1/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20GINA%20VERDUGO%20G.pdf> (02/01/2024).
- Villa, A (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Revista de Investigación Educativa, 37(2), 301-326. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461> (28/03/2024).