

# **Gestión para la Innovación Educativa en Educación Superior y Media**

## **Superior: estudio exploratorio en instituciones latinoamericanas**

### **Autores:**

Dra. Gabriela María Farías Martínez<sup>1</sup>, Lic. Rafael Navarro<sup>2</sup> & CPF Roberto Elizondo<sup>3</sup>

### **Introducción**

La gestión escolar es un factor determinante para el logro de los objetivos de eficiencia y efectividad en una institución educativa, su calidad permitirá a los profesores llevar a cabo su misión de enseñar (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart & Vizcarra, 2000). Dentro de las instituciones de educación media superior y superior, la necesidad de mejorar la gestión administrativa se vuelve más crítica ante los requerimientos de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad ante la sociedad y su esperanza de que un país con mejor nivel educativo pueda mejorar los ingresos de su población y el bienestar social y, por tanto, requiere una administración responsable y efectiva ante retos sociales.

La problemática de la gestión en las instituciones educativas debe ser abordada desde la perspectiva de cada institución, de sus estudiantes, profesores y administrativos. Por lo anterior, el problema de estudio que se expone en este artículo consiste en explorar, desde la

---

<sup>1</sup> gabriela.farias@itesm.mx, Tecnológico de Monterrey, Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Col. Tecnológico, C.P.: 64849, Tel.: 8358 2000

<sup>2</sup> r.navarro.a@itesm.mx, Tecnológico de Monterrey, Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Col. Tecnológico, C.P.: 64849, Tel.: 8358 2000

<sup>3</sup> roberto.elizondo@itesm.mx, Tecnológico de Monterrey, Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur, Col. Tecnológico, C.P.: 64849, Tel.: 8358 2000

perspectiva de estos actores de instituciones de educación media superior y superior de Latinoamérica, las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa, con el propósito de avanzar en la comprensión de aquellas prácticas administrativas que favorecen procesos innovadores en las instituciones educativas. Se pretende responder a la pregunta: *¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones de educación superior y media superior, desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes?*

El objetivo es describir las prácticas de gestión administrativa y su relación con las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología en las instituciones educativas. Esto mediante la construcción de un modelo de regresión lineal, en el cual la innovación educativa es la variable dependiente, y las prácticas administrativas son las variables independientes.

Tomando como referencia el trabajo de Medina & Guzmán (2011), se diseñó un cuestionario que incluyó las categorías siguientes: a) Planeación, b) Organización, c) Dirección, d) Control, y e) Innovación, las cuáles fueron revisadas mediante las preguntas contenidas en el cuestionario y tratadas como variables para el modelo de regresión lineal.

### **Fundamentación teórica**

Los procesos de innovación educativa, funcionan y son sostenibles cuando: los profesores poseen una visión común, hay recursos disponibles, se otorga la capacitación

adecuada y se crea una cultura de innovación dentro de la comunidad escolar (Fisher, Sax & Kathleen, 2000). Desafortunadamente, con frecuencia no prosperan porque son frenados por las prácticas administrativas tradicionales, que favorecen la inercia en la institución para mantener la estabilidad y el control (Álvarez, 2006). La innovación debe considerar los ámbitos territoriales, económicos, políticos y socioculturales (Medina & Guzmán, 2011).

Bruno (2000) manifiesta que los administradores educativos deben asumir un liderazgo en función de las actitudes del profesor hacia el cambio y deben dar mayor atención a la manera en que se organizan las actividades escolares en relación a la orientación temporal de los profesores. Así mismo, Fisher, et al. (2000), puntualizan que los administradores deben desarrollar un liderazgo efectivo a través de la comunicación y colaboración con los profesores, pues son el recurso más importante en las instituciones educativas.

Pozner (2000b) menciona que la administración escolar es caracterizada principalmente por tener poca o nula y rutinaria presencia en lo pedagógico, lo cual cierra las puertas a la innovación. Los administradores educativos deben promover acciones tendientes a impulsar mejores prácticas educativas dentro de una cultura participativa y evaluativa (Garay & Uribe, 2006), sin la necesidad de extrapolar experiencias de empresas al ámbito de las instituciones educativas (Farías, 2009). Cabe destacar que una institución educativa no sólo debe enfocarse en el aspecto académico, sino en la preparación y capacitación continua de la comunidad educativa, buscar calidad y compromiso (Senge, et al., 2002). Esto se logra a través de la Gestión Administrativa explicada a continuación.

## Gestión Administrativa

Gestionar es el proceso de organizar y optimizar los recursos, logrando eficacia y calidad en la búsqueda de los objetivos institucionales (Münch, 2007). Para responder a las demandas de la sociedad, es necesario poner en práctica una idea, programa o conjunto de actividades y estructuras que sean nuevas para las personas que buscan el cambio (Fullan & Stiegelbauer, 1997).

De acuerdo con el Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, la gestión educativa no debe buscar satisfacer los objetivos de los directivos de una institución, sino los de la sociedad. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) y, temporalidades diversas, personales, grupales superpuestas y/o articuladas (Pozner, 2000a).

De acuerdo con Münch (2007), administración es el proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad. De esta forma, se debe entender que la gestión administrativa dentro del marco escolar, será aquel proceso donde se realicen la *organización, dirección, control* de las actividades y se haga uso de *tecnologías* para cumplir el objetivo institucional del plantel.

## *Categorías en la Gestión Administrativa*

La *organización*, es la función que consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas para hacer más eficiente y efectivo el trabajo (Münch, 2007).

La *dirección* comprende la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el liderazgo y la conducción y orientación de los recursos hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Münch, 2007). Requiere autoridad, poder y la capacidad de delegar y supervisar; todo esto manteniendo una relación estrecha con el pensamiento estratégico (Cuevas & Guzmán, 2011).

El *control* es la evaluación de los resultados que serán comparados con los objetivos propuestos en la planeación, lo cual servirá para la toma de decisiones necesarias. En este proceso se debe involucrar todo el personal de la institución, es compartir lo que no ha salido bien y los avances y logros (Schmoker, 1996).

Las *tecnologías* han permitido facilitar la transmisión de contenido en diferentes espacios del ámbito académico, se busca que proporcionen al profesor nuevos roles y se considera que las Tecnologías de Información (TICs) se fundamentan cada vez más en el conocimiento (Benvenuto, 2003) pues, al implementar tecnología para la administración del conocimiento (Cockrell, Robinson & Stone, 2013), se permite que las personas compartan sus experiencias y resguarden información.

### *Innovación Educativa*

Los constantes cambios tecnológicos, culturales, sociales, etc., que se han dado a partir de la globalización, han hecho necesaria la innovación de la educación. La innovación

es la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente, en cuya virtud esta es modificada para que los resultados sean más rápidos, precisos o menos costosos, etc., dependiendo del objetivo del proceso de innovación (Rivas, 2000).

En cuanto a la innovación en la educación, se trata de la incorporación de algo nuevo en el sistema escolar cuyo resultado es la modificación de sus estructuras y operaciones, siguiendo estas etapas: a) aportación, b) integración, c) transformación y d) efectos (Rivas, 2000).

Desafortunadamente, no siempre se logran resultados, de acuerdo con Fullan y Miles (1992, citados en Schmoker, 1996), esto se debe a que las autoridades y los administradores educativos se sienten presionados por indicadores de eficiencia y efectividad y favorecen ilusiones o símbolos de logro en el corto plazo para justificar sus posiciones.

Con base en lo anterior, Zorrilla (2013) introduce el concepto de “evaluación consultiva”, que nace de las consideraciones de profesores, alumnos y directivos, siendo ellos quienes conocen las necesidades, oportunidades y tendencias para introducir mejoras a la institución. Dependiendo de la profundidad de la consulta, será el impacto que tendrá el cambio. Por lo cual, es importante que un cambio educativo nazca no solo de las autoridades y administradores, sino también de los alumnos y profesores, los actores principales del proceso educativo. Por otro lado, Farías (2009) menciona que los procesos de innovación educativa alcanzan el éxito cuando hay una visión compartida, recursos disponibles, capacitación adecuada y cultura de innovación. Por lo tanto, es importante conocer si existe una relación entre las prácticas de gestión administrativa y la innovación, para comprender

el grado en que hay una visión compartida.

### **Método**

El diseño de la investigación fue no experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2007), ya que no existe manipulación deliberada de las variables. Se enmarca con un alcance exploratorio descriptivo para abordar la relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa. Según Münch & Ángeles (2007), se trata de un estudio transversal, con enfoque mixto y con base en un estudio de casos múltiples (Stake, 1999). Se utilizó un cuestionario de corte cuantitativo para la recolección e interpretación estadística de los datos.

El estudio fue realizado en siete instituciones de educación superior y media superior de México, Colombia y Perú. Participaron 23 directivos, 44 profesores y 478 estudiantes.

#### *Instrumento para la recolección de datos*

Se utilizó un cuestionario para recoger aquellos datos fundamentalmente relacionados con variables medidas en escala de Likert. Esto con el fin de obtener información y describir las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa.

La primera sección del instrumento contenía preguntas para obtener datos generales de los participantes (género, país, grado máximo de estudios, sector educativo público o privado, experiencia profesional y años de experiencia).

Posteriormente, las secciones restantes del cuestionario se enfocaron principalmente en la obtención de datos relativos a los objetivos de la investigación de acuerdo con las categorías de estudio de Planeación, Organización, Dirección, Control, Innovación, Gobernanza y Tecnología. Se diseñaron un total de 65 ítems para conocer, desde la

perspectiva de administradores, docentes y estudiantes, la presencia de las prácticas administrativas y de gestión. Por ello que cada reactivo se presentó en una escala de respuestas de cinco puntos (donde 1= Muy de Acuerdo y 5= Total Desacuerdo).

#### *Técnicas para el análisis de los datos*

Antes de estimar la regresión, se realizaron otros análisis previos. Se calculó la medida de confiabilidad Alfa de Cronbach tanto al instrumento completo como a cada una de las categorías. Esta medida crece conforme incrementa el número de ítems debido a que es una medida para escalas unidimensionales, no multidimensionales. Otro de los análisis previos fue validar que el nivel del puesto administrativo, al igual que el país de origen, no tuviera influencia en la percepción de la Innovación Educativa. Para lo cual se construyeron dos modelos ANOVA de un factor, donde este fue el puesto y el país respectivamente. Así, el resultado de estos modelos indicó si dichos factores debían ser considerados en el modelo de la regresión lineal, como se muestra en la ecuación estructural siguiente:

$$I=\beta_0+\beta_1P+\beta_2O+\beta_3D+\beta_4C+\beta_5T+e$$

Donde:

*I* es el puntaje promedio obtenido en la categoría Innovación Educativa.

*P* es el puntaje promedio obtenido en la categoría Planeación.

*O* es el puntaje promedio obtenido en la categoría Organización.



$D$  es el puntaje promedio obtenido en la categoría Dirección.

$C$  es el puntaje promedio obtenido en la categoría Control.

$T$  es el puntaje promedio obtenido en la categoría Tecnología.

$e$  es el error.

Se aplicó estadística descriptiva para el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 20, como herramienta de apoyo en la aplicación de diversas técnicas de análisis descritas a continuación.

Se determinó el indicador Alpha de Cronbach para estudiar la confiabilidad del instrumento por cada una de las categorías de análisis (Tabla 1), que refieren básicamente el objeto de estudio. De manera general, se encontraron indicadores de confiabilidad considerados aceptables, de acuerdo con Nunnally & Bernstein (1978) y Segars (1997), puesto que el índice Alpha es mayor a .70 en todas las secciones.

**Tabla 1**

*Análisis de fiabilidad por categoría de análisis y escala completa*

<b>Dimensión de categoría y escala completa</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
Planeación	.863
Organización	.842
Dirección	.792
Control	.755
Innovación	.947
Tecnología	.852
Instrumento completo	.969

Fuente: Elaboración del autor.

En relación con los datos obtenidos a través de los cuestionarios, se aplicaron técnicas cuantitativas de análisis descriptivo de los datos y técnicas de análisis de varianza (ANOVA) para comparar los grupos (Namakforoosh, 1995) y contrastar la igualdad de medias entre profesores, administradores y estudiantes considerando que son poblaciones independientes entre sí.

Una vez validado el instrumento, y después de los modelos ANOVA, se procedió a estimar la regresión para realizar pruebas de significancia individual y evaluar si las dimensiones impactan o no en la Innovación Educativa. Posteriormente, con el modelo que resultó de la eliminación de variables no significativas, se realizó una prueba de igualdad de coeficientes para ver si el impacto de las categorías es homogéneo o si existe alguna categoría que impacte de forma diferenciada al fenómeno de estudio.

### **Análisis y discusión de los resultados**

#### *Con relación a las categorías de investigación*

Se reportan a continuación el promedio y la desviación estándar observada en el instrumento,

se presentan tanto por ítem como por categoría. La escala del cuestionario fue de respuestas de cinco puntos (donde 1= Muy de Acuerdo y 5= Total Desacuerdo).

**Tabla 2 Estadísticos descriptivos y valores de significancia**

		Administradores		Profesores		Alumnos		Dif de Medias	
		Media	<u>Desv. Std</u>	Media	<u>Desv. Std</u>	Media	<u>Desv. Std</u>	Sig. < =	
Categoría de Análisis: Planeación									
1	Existen planes y programas para favorecer la innovación entre los estudiantes.	1.87	0.920	2.16	0.939	2.14	0.854	0.198	
2	Se asume como prioridad el fortalecimiento de la formación integral de los alumnos.	1.78	0.850	1.89	0.868	2.04	0.799	0.078	
3	Se involucra a los alumnos en los procesos de innovación.	2.00	1.087	2.25	0.991	2.14	0.890	0.400	
4	Existe un proceso de innovación institucional.	2.04	1.022	2.14	0.930	2.23	0.839	0.094	
Categoría de Análisis: Organización									
5	Se crea un ambiente de apertura y de participación constante.	1.78	0.850	1.91	0.984	2.05	0.853	0.093	
6	Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento.	2.00	1.168	2.02	1.023	1.99	0.879	0.004	
7	Existen cambios en la escuela que busquen favorecer la innovación.	2.09	1.164	2.36	1.241	2.18	0.849	0.000	
8	Se fortalece la infraestructura tecnológica en la escuela.	1.57	0.788	2.18	1.187	2.37	1.049	0.000	
9	Se favorece el desarrollo de oportunidades de desarrollo entre disciplinas.	2.13	1.058	2.36	0.990	2.28	0.833	0.151	
Categoría de Análisis Dirección									
10	Se garantiza el acompañamiento de expertos internos y externos a los cuerpos colegiados.	2.26	1.322	2.41	1.207	2.39	0.966	0.000	
11	Se fundamenta la pertinencia social de las líneas de investigación interdisciplinaria.	2.17	1.072	2.23	0.912	2.31	0.885	0.228	
Categoría de Análisis: Control									
12	Se realiza una evaluación constante de la implementación de la innovación.	2.48	1.082	2.18	1.126	2.37	0.926	0.142	
13	Se centra solo en aquellos procesos que estimulen la eficiencia de la institución.	1.96	0.976	2.52	1.110	2.37	0.879	0.020	
14	Se hace un seguimiento del impacto de las innovaciones en el estudiante.	4.00	0.000	4.00	0.000	2.34	0.913	0.000	
15	Existen sistemas de control de calidad sobre el estado y uso de las tecnologías.	2.00	1.128	2.18	1.105	2.51	1.035	0.043	
Categoría de Análisis: Innovación									
16	Hay un conocimiento del estudiante no solo en el terreno académico.	2.22	1.347	2.14	1.002	2.40	1.053	0.001	
17	Se promueven acciones para reconocer al alumno como actor principal de su aprendizaje.	2.00	1.243	1.84	0.861	2.15	0.877	0.000	
18	Se actúa pedagógicamente para que el estudiante conceptualice la realidad.	1.70	0.974	1.91	0.910	2.15	0.862	0.000	

19	Se generan posturas éticas y conciencia de la responsabilidad social universitaria.	1.65	1.027	1.73	0.899	2.08	0.851	0.000
20	Se fortalece el desarrollo de competencias lingüístico-comunicativas.	1.78	0.951	1.84	0.914	2.17	0.866	0.000
21	Se genera un sistema de autoevaluación de programas educativos.	1.91	0.996	2.18	1.018	2.29	0.927	0.028
22	Se incorpora una cultura de innovación y de mejora en la institución.	1.91	0.921	2.16	0.939	2.19	0.850	0.261
23	El profesor diseña herramientas educativas para la construcción del conocimiento.	2.13	1.140	2.05	1.140	2.10	0.860	0.024
24	Se aplica el método de solución de problemas para generar conflictos cognitivos.	2.09	1.083	2.05	0.888	2.18	0.931	0.473
25	Se abren en las instituciones espacios más amplios para la cultura digital.	1.83	0.937	2.20	1.069	2.52	1.023	0.000
26	Se transforma el concepto del aula para generar ambientes innovadores de aprendizaje.	2.43	1.409	2.45	1.190	2.54	1.017	0.000
27	Se diseñan modelos educativos fundados en los principios del constructivismo.	2.13	1.140	2.37	0.976	2.27	0.870	0.058
28	Se integran espacios de aula multimedia, laboratorio multimedia y sala multimedia.	2.52	1.377	2.72	1.202	2.54	1.072	0.145
29	Se vinculan los temas vistos en clase con la realidad.	1.78	0.998	1.82	0.815	1.97	0.806	0.076
30	Se actualizan los ejemplos y casos, para aumentar la complejidad de los ejercicios.	2.43	1.161	2.32	1.029	2.18	0.915	0.230
Categoría de Análisis: Tecnología								
31	Se difunde la cultura digital entre los alumnos.	1.57	1.308	2.02	1.285	2.27	0.936	0.000
32	Se mejora la infraestructura tecnológica del salón de clases.	1.87	1.140	2.32	1.325	2.75	1.225	0.000
33	Se incorporan las tecnologías de información y comunicación en el aprendizaje.	2.04	0.976	2.09	0.936	2.35	0.999	0.243
34	Se corrigen oportunamente los errores en las plataformas educativas.	1.74	1.322	2.23	1.179	2.50	1.028	0.000

Fuente: Elaboración del autor.

A continuación se presentan los resultados de estadística descriptiva por categoría:

**Tabla 3.**

*Estadística descriptiva por categoría*

<b>Categoría</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Planeación	2.15	0.81
Organización	2.15	0.74
Dirección	2.38	0.88
Control	2.43	0.82
Innovación	2.23	0.72
Tecnología	2.30	0.92

Fuente: Elaboración del autor.

Se observa que la dimensión que presentó un mayor promedio es Control, mientras que Planeación y Organización mostraron menor promedio. En cuanto a desviación estándar, la dimensión Tecnológica presentó mayor desviación y Organización fue la que mostró menor dispersión.

*Con respecto a la relación entre gestión e innovación*

Ahora se presentan los resultados del modelo ANOVA de 1 factor, donde dicho factor es el tipo de encuestado, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

*Modelo ANOVA (Factor = Tipo de encuestado)*

<b>Fuente</b>	<b>Suma cuadrados</b>	<b>G. L.</b>	<b>Cuadrado Medio</b>	<b>F</b>	<b>P-valor</b>
Factor	1.4	2	0.70	1.33	0.263
Residual	561.8	1074	0.52		

Fuente: Elaboración del autor.

De acuerdo al P-valor reportado podemos concluir, a cualquier nivel de significancia típico, que no hay una diferencia estadística en la manera en que los diferentes tipos de

encuestados perciben a la Innovación Educativa en sus instituciones. Por ello, al momento de realizar la regresión, este hecho no fue considerado como una variable adicional.

Posterior a este análisis, se aplicó el modelo de regresión lineal, donde resultó lo siguiente:

**Tabla 5.**  
*Regresión lineal*

<b>Variable</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Estadístico t</b>	<b>P-valor</b>
Intercepto	0.2275	5.6218	0
Planeación	0.1642	6.4027	0
Organización	0.1246	4.0063	0.0001
Dirección	0.1711	9.0528	0
Control	0.2005	7.9651	0
Tecnología	0.2111	10.8804	0
R <sup>2</sup> ajustada	0.7299		
Estadístico F	551.69		
P-valor	0		

Fuente: Elaboración del autor.

Se observa que todas las dimensiones resultaron ser significativas a cualquier nivel de significancia típico de estadística. Además, en conjunto con el estadístico F y su P-valor asociado, podemos afirmar desde el punto de vista estadístico que las dimensiones Planeación, Organización, Dirección, Control y Tecnología explican a la Innovación Educativa y no fue necesario reducir alguna variable debido a la significancia individual. Ahora bien, es de interés comprobar si alguna de las dimensiones tiene un impacto diferente en la Innovación Educativa, por lo que se plantea la hipótesis estadística de igualdad de los coeficientes y se presentan los resultados a continuación.

**Tabla 6.***Prueba de igualdad de coeficientes*

<b>Estadístico F</b>	<b>G. L.</b>	<b>P-valor</b>
1.5928	(4, 1014)	0.1740

Fuente: Elaboración del autor.

De lo anterior se concluye que no se puede rechazar que los coeficientes sean iguales, por lo que hay una igualdad en el impacto de las dimensiones en la Innovación Educativa. Es decir las categorías de la gestión administrativa incluidas en este estudio tienen relación en los procesos de innovación educativa, desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes.

### **Conclusiones**

Todas las categorías de estudio: Planeación, Organización, Dirección, Control y Tecnología, contribuyen por igual en la explicación de la innovación educativa en las instituciones. Es interesante señalar que no hay marcadas diferencias en la percepción de la innovación entre participantes de distintas áreas geográficas; ni diferencias en la percepción de innovación entre profesores, estudiantes y administradores. Se pudo observar que, pese a que todas las categorías analizadas son significativas, las más importantes son el control y la tecnología; sin embargo, se considera que la categoría de Control se podría enfatizar más en las instituciones educativas: acentuando el seguimiento a los proyectos de innovación educativa, evaluando sus resultados y su contribución. Por otro lado, también se observó que es en la categoría de Planeación donde la percepción de los alumnos se aleja más de la de profesores y administradores. Esto podría deberse a que los alumnos no están completamente



involucrados en la planeación de los procesos innovadores. Además, se puede notar también que uno de los rubros en el más estuvieron de acuerdo los alumnos es el de “Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento” dentro de la categoría de Organización. Esto demuestra que los alumnos saben que su institución académica está en constante búsqueda de saberes y conocimientos, así como de formas innovadoras de transmitir estos mismos. Quitó la bibliografía

En estudios posteriores, es posible complementar el análisis cuantitativo con análisis cualitativo de datos obtenidos a través de entrevistas y observaciones. Incluso, se pueden generar nuevas categorías que permitan ampliar la comprensión de ambos fenómenos, la gestión administrativa y la innovación educativa.

Es de esperarse que existan prácticas de gestión administrativa que apoyen a la innovación educativa, de lo contrario, ¿cómo es que los profesores están realizando innovación en el aula?, ¿con qué recursos o con qué apoyos?, y ¿cuál es entonces la intención de un administrador dentro de una institución educativa? Con respecto a los estudiantes, ¿cómo están perciben su formación: como innovadora o como tradicional?

Estos cuestionamientos revelan la necesidad de profundizar en el vínculo entre gestión administrativa e innovación educativa, con el fin de hacer más eficaz la implementación de recursos.

## **Bibliografía**

- Álvarez, Isaías (2006). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México. D.F., Editorial Limusa,
- Alvariño, Celia; Arzola, Sergio; Brunner, José Joaquín; Recart, María; Vizcarra, Ruby (2000). Gestión Escolar, Un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- Benvenuto Vera, Angelo. (2003). Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la docencia universitaria. *Theoria*, 12(1), 109-118. Chillán, Chile. Universidad del Bío Bío,
- Bruno, James E. (2000). Teacher temporal orientation and management of the urban school reform and change process. *Urban Education*, 35 (2), 141-164.
- Cockrell, R. Cameron; Robinson, Shani N.; Stone, Dan N. (2013). Making the Most of Knowledge Sharing. *Management Accounting Quartely*, Fall 2013, 21-28.
- Cuevas, M.L.; Guzmán, H. L. (2011). Pautas y proceso para su diseño y gestión. En Innovación curricular en instituciones de educación superior. *ANUIES*, 20-150.
- Farías Martínez, Gabriela María. (2009). ¿Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México. *Ponencia en X Congreso de Investigación Educativa*. <[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/0878-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0878-F.pdf) >
- Fisher, Douglas; Sax, Caren; Grove, Kathleen A. (2000). The resilience of changes

- promoting inclusiveness in an urban elementary school. *The Elementary School Journal*, 100(3), 213-27.
- Fullan, Michael; Stiegelbauer, Suzanne (1997). *El cambio educativo*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Garay, Sergio; Uribe, Mario (2006). Dirección Escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*, 4(4e), 39-65.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Medina Cuevas, Lourdes; Guzmán Hernández, Laura Leticia. (2011). *Innovación curricular en instituciones de educación superior: pautas y procesos para su diseño y gestión*. ANUIES, Distrito Federal. México
- Münch, Lourdes (2007). *Administración*. México: Pearson Education.
- Münch, Lourdes; Ángeles, Ernesto (2007). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
- Namakforoosh, Mohammad (1995). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Nunnally, Jum C.; Bernstein, Ira H. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Pozner, Pilar. (2000b). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE.
- Pozner, Pilar. (2000a). *Gestión Educativa estratégica. Competencias para la*

- profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE Buenos Aires, 5-32.
- Rivas, Manuel (2000b). *Innovación Educativa, teoría procesos y estrategias*. Madrid, España: Síntesis.
- Schmoker, Mike (1996). *Results, the key to school improvement*. Association for supervision and curriculum development. Virginia, Estados Unidos.
- Segars, Albert (1997). Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information Systems research. *Omega*, 25(1), 107-121.
- Senge, Peter; Cambron-McCabe, Nelda; Lucas, Timothy; Smith, Bryan; Dutton, Janis; Kleiner, Art (2002). Para empezar. *Escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia. Grupo editorial Norma, 5-74.
- Stake, Robert (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Zorrilla Alcalá, Juan Fidel (2013). La evaluación consultiva y el desarrollo académico-Una perspectiva para la innovación. *Revista Perfiles Educativos*, 35, 67-81.