



*Eficiencia en la mejora educativa: Un análisis de las barreras críticas*

*Efficiency in educational improvement: An analysis of critical barriers*

*Eficiência na melhoria educativa: Uma análise das barreiras críticas*

Sofia Daniela Rodríguez Bermeo <sup>I</sup>  
[sdrodriguez@uce.edu.ec](mailto:sdrodriguez@uce.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5724-4370>

Marlene Edith Delgado Campoverde <sup>II</sup>  
[llicdelgado88@hotmail.com](mailto:llicdelgado88@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7848-0858>

Cristian Danilo German Campos <sup>III</sup>  
[cristian.german@educacion.gob.ec](mailto:cristian.german@educacion.gob.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5592-601X>

Marcella Lorena Salazar <sup>IV</sup>  
[contact@easy-peasy-learning.com](mailto:contact@easy-peasy-learning.com)  
<https://orcid.org/0009-0007-2754-0807>

**Correspondencia:** [sdrodriguez@uce.edu.ec](mailto:sdrodriguez@uce.edu.ec)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 26 de septiembre de 2024 \* **Aceptado:** 24 de octubre de 2024 \* **Publicado:** 16 de noviembre de 2024

- I. Magister en Dirección y Gestión de Proyectos, Docente de la Facultad de Administración. Universidad Central del Ecuador.
- II. Licenciada en Laboratorio Clínico e Histotecnológico, Especialista en Gerencia Integrada de Calidad y Magister en Gerencia de la Calidad e Innovación. Responsable de Calidad de Laboratorio Clínico del Centro de Salud La Tola – Ministerio de Salud Pública.
- III. MSc. Pedagogía Mención Docencia e Innovación Educativa. Docente de la Unidad Educativa "Vicente León" Latacunga – Ecuador.
- IV. Master of Science in Psychology with a specialization in Applied Behavior Analysis. Director of Easy Peasy Learning Academy..



## Resumen

Este estudio aborda los principales obstáculos que enfrentan los centros educativos en su búsqueda de mejora, destacando la falta de liderazgo directivo, la insuficiencia de recursos y la sobrecarga administrativa. El estudio tiene como objetivo analizar los desafíos que impiden la mejora de los centros educativos y proponer estrategias que optimicen la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, analizando estudios previos sobre los problemas mencionados. Se incluyeron investigaciones publicadas en los últimos 20 años y se utilizó un análisis temático para clasificar las barreras y estrategias de mejora. Los resultados revelaron que la falta de liderazgo, la insuficiencia de recursos y la sobrecarga administrativa son barreras comunes que dificultan la mejora educativa. Estas limitaciones impactan negativamente en la calidad del aprendizaje y en el bienestar docente. Se concluye que para superar estas barreras es esencial implementar liderazgo transformacional, gestionar mejor los recursos disponibles, reducir la sobrecarga administrativa y proporcionar más tiempo para la planificación pedagógica.

**Palabras Clave:** Mejora educativa; Liderazgo directivo; Insuficiencia de recursos; Sobrecarga administrativa; Planificación pedagógica.

## Abstract

This study addresses the main obstacles faced by educational centres in their quest for improvement, highlighting the lack of managerial leadership, insufficient resources and administrative overload. The study aims to analyse the challenges that impede the improvement of educational centres and to propose strategies that optimise the quality of teaching and learning. A systematic literature review was carried out, analysing previous studies on the aforementioned problems. Research published in the last 20 years was included and a thematic analysis was used to classify the barriers and strategies for improvement. The results revealed that lack of leadership, insufficient resources and administrative overload are common barriers that hinder educational improvement. These limitations negatively impact the quality of learning and teacher well-being. It is concluded that to overcome these barriers it is essential to implement transformational leadership, better manage available resources, reduce administrative overload and provide more time for pedagogical planning.

**Keywords:** Educational improvement; Management leadership; Insufficient resources; Administrative overload; Pedagogical planning.

## Resumo

Este estudo aborda os principais obstáculos que os centros educativos enfrentam na procura de melhorias, destacando a falta de liderança da gestão, a insuficiência de recursos e a sobrecarga administrativa. O estudo tem como objetivo analisar os desafios que impedem a melhoria dos centros educativos e propor estratégias que otimizem a qualidade do ensino e da aprendizagem. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, analisando estudos anteriores sobre os problemas referidos. Foram incluídas pesquisas publicadas nos últimos 20 anos e utilizada a análise temática para a classificação das barreiras e estratégias de melhoria. Os resultados revelaram que a falta de liderança, a insuficiência de recursos e a sobrecarga administrativa são barreiras comuns que dificultam a melhoria educativa. Estas limitações impactam negativamente a qualidade da aprendizagem e o bem-estar dos professores. Conclui-se que para ultrapassar estas barreiras é essencial implementar uma liderança transformacional, gerir melhor os recursos disponíveis, reduzir a sobrecarga administrativa e proporcionar mais tempo para o planeamento pedagógico.

**Palavras-chave:** melhoria educativa; Liderança diretiva; Recursos insuficientes; Sobrecarga administrativa; planejamento pedagógico.

## Introducción

La mejora continua de los centros educativos es un desafío complejo que enfrenta múltiples barreras, desde la falta de liderazgo eficaz hasta la sobrecarga administrativa y los recursos limitados. Los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación requieren de un enfoque integral que considere no solo las condiciones de infraestructura y recursos, sino también las dinámicas organizacionales y la gestión del tiempo de los docentes y directivos. En este contexto, es esencial comprender los obstáculos que afectan estos procesos para diseñar estrategias que permitan superarlos.

Una de las barreras más significativas es la falta de liderazgo directivo. Los directivos escolares desempeñan un papel central en la implementación de mejoras educativas, actuando como catalizadores del cambio. No obstante, la ausencia de un liderazgo eficaz puede frenar estos esfuerzos. Según Mustafa et al. (2023), los administradores escolares enfrentan dificultades en la mejora de las escuelas debido a la falta de recursos, la resistencia al cambio y el apoyo insuficiente de los actores clave en la comunidad educativa. Este liderazgo ineficaz no solo afecta la moral del

profesorado, sino que también puede generar un ambiente de incertidumbre que dificulta la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras

Otra barrera crítica es la insuficiencia de recursos. Sin acceso a los materiales y tecnologías adecuados, es casi imposible que los docentes implementen metodologías pedagógicas actualizadas o personalicen el aprendizaje para sus estudiantes. Romaiha et al. (2016) señalan que la falta de recursos afecta directamente la calidad del aprendizaje, impidiendo que los maestros adapten sus lecciones a las necesidades de los estudiantes. Asimismo, Melesse (2016) destaca que la falta de recursos tecnológicos en particular restringe el acceso de los estudiantes a un aprendizaje de calidad, lo que genera una desigualdad en el desarrollo académico.

A esto se suma la sobrecarga administrativa que enfrentan los docentes. Ingram et al. (2004) argumentan que la carga administrativa consume un tiempo considerable, reduciendo el tiempo disponible para la planificación y la enseñanza efectiva. Esta sobrecarga afecta negativamente la motivación de los docentes y su capacidad para involucrarse en actividades de desarrollo profesional y mejora escolar. Del mismo modo, Rodríguez-Torres et al. (2024) subrayan que las tareas administrativas innecesarias no solo sobrecargan a los maestros, sino que también afectan su rendimiento general en el aula (Montenegro y Rodríguez, 2019; Montenegro et al., 2023; Rodríguez et al., 2016; Rodríguez et al., 2023).

Por último, la falta de tiempo para implementar mejoras es un obstáculo recurrente. Apriliyanto et al. (2018) afirman que los docentes a menudo carecen del tiempo necesario para planificar y ejecutar cambios efectivos en su enseñanza debido a la presión de cumplir con otras responsabilidades. Lavigne y Chamberlain (2017) coinciden en que los maestros necesitan más tiempo para reflexionar sobre sus prácticas y adaptar su enseñanza a las necesidades cambiantes de sus estudiantes, lo que resulta esencial para la mejora continua.

Superar estas barreras requiere una visión de liderazgo clara, el suministro adecuado de recursos, la reducción de la carga administrativa y una gestión eficiente del tiempo. Solo así se podrá avanzar hacia una mejora significativa y sostenible en los centros educativos.

El estudio tiene como objetivos:

- Analizar los principales obstáculos que enfrentan los centros educativos en la implementación de mejoras, con énfasis en la falta de liderazgo directivo, la insuficiencia de recursos y la sobrecarga administrativa.

- Proponer estrategias efectivas para superar estos desafíos y optimizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en los contextos escolares.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio se realizó lo siguiente.

1. **Revisión sistemática de la literatura:** Se seleccionarán y analizarán estudios previos que aborden los obstáculos para la mejora educativa, tales como la falta de liderazgo, la insuficiencia de recursos, la sobrecarga administrativa y el tiempo. Los estudios serán obtenidos de bases de datos académicas de alto impacto como Dialnet, Semantic Scholar, Redalyc, Scielo y Google Scholar, asegurando que sean recientes (últimos 20 años) y relevantes para el tema.
2. **Criterios de inclusión y exclusión:** Para delimitar el corpus de investigación, se incluyeron artículos académicos publicados en revistas indexadas y libros publicados que aborden explícitamente los problemas de mejora escolar. Se excluyeron estudios que no presenten evidencia empírica o análisis profundo sobre la gestión educativa o aquellos que se enfoquen en otros sectores.
3. **Análisis temático:** Los resultados de la revisión de la literatura fueron clasificados en categorías temáticas, como problemas de liderazgo, gestión de recursos, sobrecarga administrativa, el tiempo y sus impactos en la mejora educativa (Rodríguez et al., 2016). El análisis permitió identificar las estrategias propuestas en los diferentes estudios y su efectividad en diversos contextos educativos.
4. **Síntesis de resultados:** A partir de la revisión, se generó una síntesis narrativa que resume las principales barreras identificadas en la literatura, junto con las recomendaciones y estrategias exitosas mencionadas en los estudios. Se ofrece una visión general de las tendencias actuales y las brechas en la investigación.

Este enfoque permitió obtener un panorama amplio y actualizado sobre los desafíos en la mejora de los centros educativos, con una base sólida en la evidencia bibliográfica existente.

## DESARROLLO

### 1.1.FALTA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

La ausencia de un liderazgo directivo efectivo es uno de los principales desafíos que enfrentan los centros educativos en su camino hacia la mejora. Un liderazgo sólido es esencial para guiar al equipo docente, establecer una visión compartida y crear un entorno favorable para el cambio y la innovación. Cuando los líderes carecen de estas competencias, los esfuerzos de mejora se ven debilitados, ya que la falta de dirección y cohesión genera desconfianza y dificulta la implementación de nuevas iniciativas pedagógicas. Como lo mencionan Romaiha et al. (2016), el liderazgo eficaz es crucial para superar las resistencias internas, facilitar la colaboración entre docentes y fomentar un ambiente de trabajo más participativo. Asimismo, Timperley y Robinson (2001) señalan que los cambios en las creencias y prácticas de los docentes están profundamente vinculados a la calidad del liderazgo, lo que refuerza la importancia de que los directivos actúen como facilitadores del cambio.

La capacidad de los centros educativos para implementar mejoras y aumentar el rendimiento académico está directamente influenciada por la calidad del liderazgo directivo. Foster (2005) argumenta que un liderazgo efectivo promueve un entorno propicio para el aprendizaje y la enseñanza. Los directores que delegan responsabilidades involucran activamente a los docentes y apoyan las mejoras pedagógicas generan un impacto positivo en la comunidad escolar. En este sentido, el liderazgo transformacional ha demostrado ser más efectivo que el liderazgo transaccional, ya que este modelo implica a los maestros en la toma de decisiones y se enfoca en el mejoramiento continuo de la enseñanza.

Además, Harris (2004) subraya que el liderazgo directivo tiene un efecto directo en la motivación de los maestros y en la calidad de la enseñanza. Las escuelas con una gestión eficaz logran mantener un progreso sostenido en el rendimiento académico, lo que refuerza la idea de que un buen liderazgo es un factor clave para el éxito educativo.

La falta de liderazgo directivo no solo frena los esfuerzos de mejora, sino que también afecta la moral del personal docente y disminuye la efectividad de las intervenciones educativas. Un enfoque de liderazgo transformacional y colaborativo, por el contrario, es fundamental para impulsar el éxito de las iniciativas educativas y mejorar el rendimiento académico de forma continua.

El liderazgo directivo en centros educativos se ha identificado como un factor clave en la integración de tecnologías, innovación educativa y mejora de la gestión institucional. Según un estudio de Sosa y Valverde (2015), el liderazgo pedagógico y transformacional del equipo directivo es determinante para la implementación de las TIC, influyendo en la toma de decisiones y la organización escolar. Otros estudios destacan la importancia del liderazgo social y su impacto en la integración de la escuela con la comunidad, a pesar de que los rectores dedican gran parte de su tiempo a tareas administrativas (Uribe, 2021).

### **Propuestas de mejora**

Propuestas de mejora para abordar la falta de liderazgo de los directivos en los centros educativos, basadas en investigaciones:

#### **1. Implementar programas de formación en liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional fomenta una mayor participación de los docentes en la toma de decisiones, lo que mejora la moral y el rendimiento académico de los estudiantes. Según Leithwood y Jantzi (1990), los directores que adoptan un enfoque transformacional son más efectivos para generar cambios positivos en las escuelas, ya que delegan responsabilidades y promueven la colaboración activa entre el personal docente. Se recomienda implementar programas de formación continua para directores escolares que incluyan estrategias de liderazgo transformacional.

#### **2. Fomentar la creación de comunidades de aprendizaje profesional**

Las comunidades de aprendizaje profesional permiten a los docentes reflexionar sobre sus prácticas y compartir estrategias pedagógicas efectivas. Weddle et al. (2020) destacan que la colaboración entre los docentes, respaldada por un liderazgo directivo efectivo, mejora tanto la calidad de la enseñanza como los resultados de los estudiantes. Se sugiere crear espacios formales para el desarrollo profesional donde los maestros puedan trabajar juntos en la mejora de sus prácticas pedagógicas.

#### **3. Delegar responsabilidades mediante equipos de liderazgo**

Una de las claves para mejorar el liderazgo en las escuelas es la delegación de responsabilidades. Según Foster (2005), los directores que forman equipos de liderazgo distribuyen la toma de decisiones, lo que permite a los docentes involucrarse más activamente en los procesos de mejora escolar. Esta práctica reduce la carga de trabajo del directivo y facilita una mayor participación en la implementación de cambios educativos.

#### **4. Establecer metas claras y compartidas con el equipo docente**

La falta de metas claras es un obstáculo para la mejora educativa. Harris (2004) sugiere que los directores deben trabajar junto con los docentes para establecer objetivos claros y compartidos que guíen el trabajo pedagógico y las intervenciones educativas. Esto refuerza la cohesión del equipo y facilita el seguimiento de los avances hacia los objetivos establecidos.

Estas propuestas están diseñadas para enfrentar los desafíos que plantea la falta de liderazgo directivo y mejorar el rendimiento académico mediante la colaboración y la delegación efectiva de responsabilidades en los centros educativos.

#### **RECURSOS LIMITADOS**

La insuficiencia de recursos es uno de los problemas más críticos que enfrentan los centros educativos en su búsqueda de mejora. La falta de materiales, infraestructura y personal adecuado afecta directamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Según Romaiha et al. (2016), la carencia de recursos no solo dificulta la implementación de programas innovadores, sino que también desmotiva a docentes y estudiantes. Melesse (2016) añade que muchos docentes no disponen de los recursos necesarios para personalizar sus estrategias pedagógicas, lo que impacta negativamente en los resultados académicos. Este problema es aún más grave en contextos donde la tecnología es escasa, limitando las oportunidades de aprendizaje digital y el acceso a materiales actualizados. Ingram et al. (2004) subrayan que las limitaciones de recursos también afectan la capacidad de los docentes para recopilar y analizar datos educativos, lo que reduce las posibilidades de realizar mejoras basadas en evidencia.

Los recursos limitados en los centros educativos son otro desafío que afecta la capacidad de los directores para implementar mejoras. Según Amores et al. (2015), la falta de recursos en centros educativos vulnerables genera mayor reticencia para la adopción de procesos innovadores, como la autoevaluación, y limita la capacidad de los directores para liderar mejoras educativas. En España, la falta de recursos durante la crisis de la COVID-19 obligó a los directivos a centrarse en asegurar el bienestar emocional de los docentes, antes que en el desarrollo de nuevas iniciativas pedagógicas (Nieto-Rivas et al., 2021).

La falta de recursos en los centros educativos impacta significativamente su capacidad para implementar mejoras efectivas, afectando tanto el rendimiento académico de los estudiantes como la calidad de la enseñanza. Bassi et al. (2016) encontraron que la escasez de recursos materiales y financieros limita la posibilidad de aplicar metodologías pedagógicas avanzadas y personalizadas. En un estudio realizado en escuelas de bajo rendimiento en Chile, se demostró que los métodos de instrucción guiada funcionaron mejor en contextos donde los recursos fueron suficientes, pero no lograron el mismo impacto en escuelas con mayores limitaciones económicas.

Hanushek (1997) argumenta que, si bien los recursos adicionales pueden mejorar algunos aspectos del rendimiento académico, estos efectos no son uniformes ni suficientes si no van acompañados de mejoras en la calidad docente y en el uso eficiente de los recursos. Un análisis de más de 400 estudios reveló que la relación entre los recursos y el rendimiento es compleja, y que los recursos por sí solos no garantizan mejoras si no se gestionan estratégicamente.

En los países en desarrollo, Ganimian y Murnane (2016) señalan que las inversiones en recursos escolares, como la reducción del tamaño de las clases y la mejora en la formación de los docentes, tienen un efecto positivo en el rendimiento de los estudiantes, particularmente en las zonas más desfavorecidas. No obstante, advierten que simplemente aumentar los recursos no es suficiente, ya que los factores sociales y económicos también juegan un papel importante en los resultados educativos.

Por último, Sun et al. (2016), en su estudio sobre programas de mejora escolar en Estados Unidos, destacaron que, aunque las inversiones en recursos materiales y profesionales son necesarias, los cambios estructurales en la gestión escolar y la formación del personal docente son cruciales para maximizar el impacto de estos recursos. En un seguimiento de tres años, observaron que las mejoras en el rendimiento estudiantil fueron más efectivas cuando se enfocaron en la formación docente y el fortalecimiento de la capacidad profesional.

Los recursos limitados afectan la implementación de mejoras escolares al restringir las oportunidades de aplicar enfoques pedagógicos avanzados y personalizados. Sin una gestión eficiente y la capacitación adecuada de los docentes, los efectos positivos de estos recursos pueden ser inconsistentes y de corto alcance.

## **Propuestas de mejora**

Propuestas de mejora para abordar la insuficiencia de recursos en los centros educativos, basadas en investigaciones:

### **1. Optimización del uso de recursos existentes**

Es esencial utilizar de manera eficiente los recursos ya disponibles antes de solicitar más. Según Odden y Busch (1998), las escuelas pueden aumentar el rendimiento estudiantil mediante la optimización de sus recursos actuales, centrándose en la mejora de la instrucción y la descentralización de la toma de decisiones al nivel del centro educativo. Esto puede lograrse sin necesidad de una inversión inicial significativa, simplemente reorganizando los fondos y permitiendo a los docentes mayor control sobre los recursos.

### **2. Descentralización de la gestión de recursos**

La descentralización de la gestión escolar es una estrategia clave para mejorar la eficiencia de los recursos. Wallin (2003) argumenta que otorgar más autonomía a los directores escolares permite una mejor adaptación de los recursos a las necesidades locales, lo que optimiza la enseñanza y mejora el rendimiento académico. Esta descentralización también facilita la toma de decisiones más ágiles, permitiendo respuestas rápidas a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del personal docente.

### **3. Inversión en formación docente**

La formación docente continua es esencial para maximizar el impacto de los recursos existentes. Sun et al. (2016) demostraron que las escuelas que invierten en la formación profesional de los maestros, además de proveer recursos, logran un aumento sostenido en el rendimiento académico. Esta estrategia garantiza que los recursos sean utilizados de manera más efectiva en el aula, mejorando la enseñanza y el aprendizaje a largo plazo (Cordero et al., 2024; de la Cueva et al., 2022; Rodríguez et al., 2020; Rodríguez et al., 2022).

### **4. Gestión de recursos energéticos**

Mejorar la eficiencia energética de las infraestructuras escolares puede liberar fondos para otras áreas críticas. AlFaris et al. (2016) propusieron un programa de gestión energética en escuelas de los Emiratos Árabes Unidos, que logró reducir el consumo energético en un 35%. Al reducir los costos operativos, las escuelas pueden reinvertir estos ahorros en recursos educativos y mejoras en la infraestructura escolar.

Estas propuestas buscan maximizar el uso de los recursos existentes en los centros educativos, al tiempo que optimizan los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de una gestión más eficiente y sostenible.

### **SOBRECARGA ADMINISTRATIVA**

La sobrecarga administrativa es uno de los factores más significativos que afectan negativamente la mejora de los centros educativos. Ingram et al. (2004) destacan que los docentes suelen verse abrumados por la cantidad de tareas administrativas, lo que les deja poco tiempo para planificar lecciones y centrarse en la enseñanza. Esta carga no solo afecta la calidad de la enseñanza, sino que también disminuye la motivación de los docentes para involucrarse en procesos de mejora educativa. Easthope y Easthope (2000) explican que el aumento de las tareas administrativas se debe a cambios estructurales en las instituciones educativas, lo que ha llevado a que los maestros trabajen más horas y asuman mayores responsabilidades. Por su parte, Kim (2019) señala que los maestros de escuelas públicas enfrentan costos de oportunidad más altos en términos de tiempo dedicado a la enseñanza directa debido a estas tareas, lo que impacta negativamente en la calidad de la instrucción. Por lo tanto, es fundamental reducir estas cargas para que los docentes puedan dedicar más tiempo a la planificación pedagógica y a la mejora continua de sus prácticas.

La sobrecarga administrativa afecta la capacidad de los directivos para ejercer un liderazgo efectivo. En muchas ocasiones, los directores destinan gran parte de su tiempo a la gestión de recursos humanos y materiales, lo que limita su enfoque en áreas pedagógicas y estratégicas. En un estudio realizado en Perú, Vela-Quico et al. (2020) indican que los directivos suelen sobrevalorarse en sus competencias administrativas, pero enfrentan dificultades en la toma de decisiones debido a una gestión deficiente de la información institucional. Otro estudio realizado en Chile también señala que el éxito de los directores no solo depende de sus habilidades de liderazgo, sino también de cómo enfrentan las tareas administrativas y las exigencias burocráticas (Uribe, 2016).

La sobrecarga administrativa también tiene un impacto significativo en la salud física y mental de los docentes. Los estudios han demostrado que una carga administrativa elevada puede llevar a altos niveles de estrés y agotamiento profesional. Easthope y Easthope (2000) señalan que la intensificación del trabajo docente ha provocado que los maestros trabajen más horas, lo que contribuye al agotamiento y a la pérdida de energía física y emocional. Este aumento de tareas,

muchas veces desvinculadas de la enseñanza directa, interfiere con la capacidad de los docentes para concentrarse en sus funciones pedagógicas, incrementando el riesgo de problemas de salud mental.

Además, Naghieh et al. (2015) encuentran que el estrés relacionado con la carga laboral puede desencadenar problemas de salud sostenidos entre los docentes, lo que no solo afecta su bienestar personal, sino también la calidad de la enseñanza. Estos efectos negativos pueden aumentar las tasas de absentismo y la rotación del personal, afectando gravemente el sistema educativo. Un estudio reciente de Silva et al. (2023) refuerza estos hallazgos, indicando que los maestros con una alta carga de trabajo, especialmente aquellos menos activos físicamente, presentan una peor calidad de vida, con síntomas de fatiga, malestar emocional y disminución de la salud mental. Incluso los maestros físicamente activos experimentan una reducción en su calidad de vida cuando la carga laboral es excesiva.

En resumen, la sobrecarga administrativa no solo reduce el tiempo que los docentes pueden dedicar a la enseñanza, sino que también afecta gravemente su salud física y mental. Con el tiempo, esta situación puede disminuir la eficacia profesional de los maestros y comprometer su capacidad para mantener un entorno de aprendizaje de calidad. Reducir esta carga es esencial para mejorar tanto el bienestar docente como los resultados educativos.

### **Propuesta de mejora**

A continuación, se proponen estrategias para abordar la sobrecarga administrativa en los centros educativos, basadas en investigaciones:

#### **1. Delegar tareas administrativas no esenciales**

Una estrategia clave es la delegación de tareas administrativas no esenciales a personal administrativo especializado, lo que permitiría a los docentes enfocarse más en la enseñanza. Según Kim (2019), la carga administrativa afecta significativamente la capacidad de los docentes para preparar lecciones y dar retroalimentación a los estudiantes. Al reducir esta carga, se pueden optimizar las actividades pedagógicas y mejorar los resultados de aprendizaje.

#### **2. Automatización de procesos administrativos**

La implementación de tecnologías que permitan la automatización de tareas administrativas, como la gestión de datos de estudiantes y la generación de informes, es una solución viable para reducir el tiempo que los docentes dedican a estas actividades. Selwood y Pilkington (2005) encontraron

que el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede liberar tiempo para que los docentes se concentren en la enseñanza, mejorando su productividad y bienestar laboral.

### **3. Formación en gestión del tiempo y eficiencia**

Proporcionar formación a los docentes sobre gestión del tiempo y estrategias para mejorar la eficiencia en las tareas administrativas es fundamental. Bromley (2019) sugiere que la formación en técnicas de gestión del tiempo y el establecimiento de rutinas efectivas pueden ayudar a reducir la percepción de sobrecarga laboral, mejorando así el bienestar docente y su efectividad en el aula.

### **4. Reducción del volumen de informes y documentación**

Simplificar el volumen de informes y documentación que los docentes deben preparar puede reducir de manera considerable la carga administrativa. Timperley y Robinson (2000) encontraron que la carga de trabajo de los docentes aumenta innecesariamente cuando se les pide que completen informes redundantes o duplicados, lo que reduce su tiempo disponible para actividades de enseñanza directa.

Estas propuestas pueden ayudar a reducir la sobrecarga administrativa de los docentes, mejorando tanto su bienestar como la calidad de la enseñanza en los centros educativos

## **TIEMPO INSUFICIENTE**

La falta de tiempo es uno de los principales obstáculos que impiden la implementación efectiva de mejoras en los centros educativos. Apriliyanto et al. (2018) sostienen que los docentes necesitan tiempo adicional para planificar y ejecutar programas de mejora, pero este tiempo no siempre está disponible debido a las múltiples obligaciones diarias. La insuficiencia de tiempo para la planificación pedagógica se traduce en una menor calidad en la enseñanza y una mayor dificultad para adoptar nuevas metodologías educativas. Lavigne y Chamberlain (2017) destacan que la gestión del tiempo es uno de los mayores retos que enfrentan los docentes, especialmente cuando se introducen nuevas políticas o evaluaciones que requieren seguimiento constante. Melesse (2016) añade que los docentes, en muchas ocasiones, no disponen del tiempo suficiente para atender las necesidades individuales de los estudiantes, lo que repercute negativamente en su aprendizaje. En definitiva, la falta de tiempo no solo obstaculiza la innovación educativa, sino que también afecta el bienestar de los docentes y la calidad de los resultados académicos.

La falta de tiempo es uno de los principales obstáculos que enfrentan los directores para cumplir con sus responsabilidades pedagógicas. Según Salvador y Sánchez (2018), los directores dedican

un tiempo limitado a actividades estratégicas y pedagógicas debido a la presión de cumplir con tareas administrativas y la gestión cotidiana de las instituciones. Este problema también fue identificado en el estudio de Ayvar Bazán (2016), que mostró cómo los directores suelen carecer del tiempo necesario para implementar evaluaciones significativas del desempeño docente, afectando negativamente el clima escolar y los resultados educativos.

El tiempo insuficiente en la implementación de mejoras en los centros educativos afecta gravemente el éxito de las intervenciones. McMurrer (2012) señala que los programas diseñados para aumentar el tiempo de enseñanza, como los subsidios para la mejora escolar, requieren una gestión eficaz del tiempo para impactar positivamente el rendimiento estudiantil. No obstante, cuando los recursos temporales son limitados, los resultados varían y no se logran los objetivos de manera uniforme.

Weinbaum y Supovitz (2010) subrayan que las intervenciones educativas implementadas sin un tiempo adecuado para planificación y seguimiento tienden a ser inconsistentes, lo que compromete su eficacia. Los ajustes iterativos a lo largo del tiempo son fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos, pero requieren un compromiso significativo de recursos temporales que muchas escuelas no poseen.

Por otro lado, Gottfredson et al. (2002) explican que, en contextos educativos desorganizados, donde existe poca supervisión y altos niveles de absentismo, la falta de tiempo adecuado para implementar intervenciones afecta tanto la conducta escolar como los resultados académicos. En estos casos, la insuficiencia de tiempo para realizar ajustes durante el proceso de implementación disminuye la efectividad de las intervenciones diseñadas para mejorar el entorno educativo.

La falta de tiempo no solo impide la correcta implementación de mejoras, sino que también genera inconsistencias en los resultados y compromete el éxito a largo plazo de las intervenciones educativas.

### **Propuesta de mejora**

Estrategias para abordar la falta de tiempo en los centros educativos, basadas en investigaciones:

#### **1. Optimizar la gestión del tiempo mediante la reducción de tareas no esenciales**

Una estrategia para abordar la falta de tiempo es reducir o eliminar tareas administrativas que no son esenciales, lo que permitiría a los docentes centrarse en la planificación y ejecución de programas educativos. Según Borek y Parsons (2004), implementar técnicas de gestión del tiempo

que reduzcan las tareas administrativas puede liberar tiempo significativo para la enseñanza y la mejora pedagógica.

## **2. Implementar modelos de aprendizaje invertido (flipped learning)**

El aprendizaje invertido permite a los docentes maximizar el tiempo en el aula para actividades más dinámicas, como la resolución de problemas y la colaboración en lugar de dedicar todo el tiempo a la instrucción directa. Gürsoy y Göksün (2020) encontraron que el uso del modelo de aprendizaje invertido mejora la eficiencia del tiempo en el aula, lo que puede ser una solución para la falta de tiempo disponible. Optimiza el aprendizaje al permitir que los estudiantes utilicen recursos digitales en casa, como videos y lecturas interactivas, para prepararse. Esto libera tiempo en el aula para actividades prácticas y colaborativas que promueven el desarrollo de habilidades de orden superior (Rodríguez et al., 2017; Valenzuela-Orrala et al., 2024).

## **3. Proveer tiempo para la planificación colaborativa**

Es esencial que los docentes tengan tiempo asignado específicamente para la planificación colaborativa, donde puedan compartir recursos y desarrollar estrategias conjuntas. Stigler y Hiebert (1999) subrayan la importancia de que los maestros cuenten con tiempo durante el horario escolar para colaborar en la creación de planes de lecciones y mejorar las prácticas educativas.

## **4. Aumentar el tiempo de instrucción mediante la extensión del día escolar**

Aumentar la cantidad de tiempo disponible para la instrucción puede ser una solución efectiva en algunos contextos. Cabrera-Hernández (2015) demostró que la extensión del día escolar en México mejoró el rendimiento en matemáticas y lengua, especialmente en áreas desfavorecidas.

Estas propuestas pueden ayudar a gestionar mejor el tiempo en los centros educativos, optimizando el uso del mismo para mejorar tanto el rendimiento docente como el estudiantil.

## **CONCLUSIONES**

El estudio concluye en que:

- **El liderazgo directivo es esencial para la mejora educativa:** La ausencia de un liderazgo eficaz frena los esfuerzos de mejora en los centros educativos. Los directores que delegan responsabilidades y promueven una colaboración activa entre docentes logran mejores resultados en la implementación de estrategias educativas innovadoras.
- **La insuficiencia de recursos impacta directamente en la calidad educativa:** La falta de materiales, infraestructura y tecnología adecuada limita la capacidad de los docentes para

personalizar sus estrategias pedagógicas y afecta negativamente los resultados académicos de los estudiantes.

- **La sobrecarga administrativa reduce el tiempo disponible para la enseñanza:** La carga administrativa excesiva disminuye la motivación y el tiempo de los docentes para enfocarse en actividades pedagógicas, lo que afecta la calidad de la enseñanza y el bienestar del profesorado.
- **La falta de tiempo dificulta la implementación de mejoras:** Los docentes enfrentan dificultades para planificar y ejecutar programas de mejora debido a la presión de otras responsabilidades, lo que compromete la calidad de la enseñanza y la adopción de nuevas metodologías educativas.

### RECOMENDACIONES:

- **Implementar programas de formación en liderazgo transformacional:** Los directores escolares deben recibir capacitación continua en liderazgo transformacional para mejorar su capacidad de guiar el cambio educativo, involucrar al personal y promover un entorno de trabajo colaborativo.
- **Optimizar la gestión de los recursos existentes:** Antes de solicitar más recursos, los centros educativos deben maximizar el uso de los recursos actuales mediante una reorganización eficaz y la delegación de responsabilidades en los docentes para mejorar la instrucción.
- **Reducir la carga administrativa a través de la automatización:** Implementar tecnologías para automatizar procesos administrativos y liberar tiempo para que los docentes se concentren en la enseñanza. Esto puede mejorar la eficiencia y reducir el agotamiento profesional.

**Proveer tiempo adicional para la planificación colaborativa:** Los centros educativos deben asignar tiempo específico durante el horario escolar para que los docentes puedan planificar de forma conjunta, compartir recursos y mejorar sus prácticas pedagógicas.

### Referencias

1. AlFaris, F., Juaidi, A., & Manzano-Agugliaro, F. (2016). Improvement of efficiency through an energy management program as a sustainable practice in schools. *Journal of Cleaner Production*, 135, 794-805. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.172>.
2. Amores, J., Moral, C., & Ritacco, M. (2016). El Desarrollo de Procesos de Autoevaluación como Capacidad del Liderazgo Pedagógico. Un Estudio en Educación Secundaria en

- Andalucía. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 57-76.  
<https://doi.org/10.15366/riee2015.8.2.003>
3. Apriliyanto, B., DewiRetnoSari, S., & Riyadi, R. (2018). Perception of Teachers in Math Learning using Problem Based Learning Model. *Pancaran*, 7(1).  
<https://doi.org/10.25037/PANCARAN.V7I1.144>
  4. Ayvar, Z., y Sánchez, D. (2020). Liderazgo Pedagógico del director y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014. *Rev. Igobernanza*, 3(11), 54–66.  
<https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/74>
  5. Bassi, M., Meghir, C., & Reynoso, A. (2016). Education Quality and Teaching Practices. ERN: Latin America & the Caribbean (Development) (Topic).  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3403030>.
  6. Borek, J. A., & Parsons, S. (2004). Research on improving teacher time management. *Academic Exchange Quarterly*, 8(27-30).
  7. Bromley, M. (2019). Reducing teacher workload: Part 2. *SecEd*.  
<https://doi.org/10.12968/sece.2019.16.21>.
  8. Cabrera-Hernández, F. (2015). Does lengthening the school day increase students' academic achievement? *Research Papers in Economics*.
  9. Cordero, K., Zambrano, L., Peña, Rodríguez, Á., y Ortiz, W. (2024). Formación situada: Una propuesta de desarrollo profesional del profesorado de Educación Básica de la Unidad Educativa “Valladolid”. *Polo de Conocimiento*, (Edición núm. 92), 9(3), 3378-3410. DOI: 10.23857/pc.v9i3.6856
  10. de la Cueva, R., Morales, L., Tipán, N., y Rodríguez, Á. (2022). El cambio e innovación en los centros educativos. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(4), 842-872.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
  11. Easthope, C., & Easthope, G. (2000). Intensification, extension and complexity of teachers' workload. *British Journal of Sociology of Education*, 21(1), 43–58.  
<https://doi.org/10.1080/01425690095153>.
  12. Foster, R. (2005). Leadership and secondary school improvement: Case studies of tensions and possibilities. *International Journal of Leadership in Education*, 8(1), 35-52.  
<https://doi.org/10.1080/1360312042000299233>.

13. Ganimian, A., & Murnane, R. (2016). Improving Education in Developing Countries. *Review of Educational Research*, 86(3), 719-755. <https://doi.org/10.3102/0034654315627499>.
14. Gottfredson, G. D., Jones, E., & Gore, T. W. (2002). Implementation and evaluation of a cognitive-behavioral intervention to prevent problem behavior in a disorganized school. *Prevention Science*, 3(1), 43-56. <https://doi.org/10.1023/A:1014671310038>.
15. Gürsoy, G., & Göksün, D. O. (2020). Flipped learning: As a solution for course duration. *Computer Applications in Engineering Education*, 29(838-854). <https://doi.org/10.1002/cae.22264>.
16. Harris, A. (2004). Editorial: School leadership and school improvement: A simple and complex relationship. *School Leadership & Management*, 24(1), 3-5. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172778>.
17. Hanushek, E. (1997). Assessing the Effects of School Resources on Student Performance: An Update. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 141-164. <https://doi.org/10.3102/01623737019002141>.
18. Ingram, D., Louis, K., & Schroeder, R. (2004). Accountability Policies and Teacher Decision Making: Barriers to the Use of Data to Improve Practice. *Teachers College Record*, 106(6), 1258-1287. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9620.2004.00379.X>.
19. Kim, K. N. (2019). Teachers' administrative workload crowding out instructional activities. *Asia Pacific Journal of Education*, 39(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/02188791.2019.1572592>.
20. Lavigne, A. L., & Chamberlain, R. (2017). Teacher evaluation in Illinois: School leaders' perceptions and practices. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 29(2), 179-209. <https://doi.org/10.1007/S11092-016-9250-0>.
21. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280. <https://doi.org/10.1080/0924345900010402>. Link
22. McMurrer, J. (2012). Increased learning time under stimulus-funded school improvement grants: High hopes, varied implementation. Center on Education Policy.

23. Melesse, T. (2016). Differentiated instruction: Perceptions, practices and challenges of primary school teachers. *Science, Technology and Arts Research Journal*, 4(3), 253-264. <https://doi.org/10.4314/star.v4i3.37>.
24. Montenegro, B., Rodríguez, Á., Medina, M. y Tapia, D. (2023). Dilemas que enfrenta el profesorado universitario novel: Caso de una universidad ecuatoriana. En J. López-Belmonte, P. Dúo-Terrón, Á-F. Rodríguez-Torres y J. Molina-Saorín (Coord.). *Innovación y experiencias didácticas en el aprendizaje*. (pp. 107-125). Dykinson, S.L.
25. Montenegro, B. y Rodríguez, Á. (2019). Los dilemas que enfrenta el profesorado novel en las instituciones de educación superior. *SATHIRI*, 14 (1), 36 – 47. DOI <https://doi.org/10.32645/13906925.805>
26. Mustafa, G., Hassan, K., & Akmal, F. (2023). Role of Administrator in School Improvement at Secondary School Level: A Qualitative Study. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1102.0398>.
27. Naghieh, A., Montgomery, P., Bonell, C., Thompson, M., & Aber, J. (2015). Organisational interventions for improving wellbeing and reducing work-related stress in teachers. *The Cochrane database of systematic reviews*, 4(CD010306). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD010306.pub2>.
28. Nieto-Rivas, E., Pérez, F., Miranda, Y., Silva, D., Cuaresmayo, L., & Jiménez, J. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19. *South Florida Journal of Development*. 2 (4), 6228- 6245. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-095>.
29. Odden, A., & Busch, C. (1998). Financing schools for high performance: Strategies for improving the use of educational resources. *American Secondary Education*, 27(36).
30. Rodríguez, Á., Orozco, K., García, J., Rodríguez, S., y Barros, H. (2023). La Implementación de la Inteligencia Artificial en la Educación: Análisis Sistemático. *Domino de Las Ciencias*, 9(3), 2162–2178. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3548>
31. Rodríguez, Á. F., Medina, M. A., Tapia, D. A., y Rodríguez, J. C. (2022). Formación docente en el proceso de cambio e innovación en la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8),1420-1434. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.43>
32. Rodríguez, Á., Rodríguez, J., y Arias, E. (2020). El profesorado universitario novel en shock: propuestas de mejora. *Revisión sistemática. EDUCARE*, 24(1), 245–269. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i1.1245>

33. Rodríguez, Á., Chicaiza, L., Granda, V., Reinoso, P. y Aguirre, A. (2017). ¿La indagación científica contribuye a un aprendizaje auténtico en los estudiantes? *Lecturas Educación Física y Deportes*, 21 (224), 1-12. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd224/lainduracion-cientificacontribuye-a-un-aprendizaje.htm> 10
34. Rodríguez, Á., Gómez, M., Granda, V., y Naranjo, J. (2016). Paradigmas de investigación: tres visiones diferentes de ver y comprender a la Educación Física. *Lecturas* 26, 95–109. doi: 10.46642/efd.v26i275.2819
35. Rodríguez, Á., Granda, V., Gutiérrez, G. y Gómez, M. (2016). La inserción del profesorado novel. Una oportunidad para mejorar su desempeño profesional. *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*. Buenos Aires, 21(223), 1-10. <http://www.efdeportes.com/efd223/la-insercion-del-profesorado-novel.htm>
36. Rodríguez-Torres, Á., Marín-Marín, J. A., López Belmonte, J. y Pozo-Sánchez, S. (2024). Inteligencia artificial en la educación superior: desafíos éticos, aportes y competencias necesarias para su implementación. En J. Fernández, C. Gallardo, J. Sánchez y C. Rodríguez (Coords.). *Estrategias y Prácticas Innovadoras para la transformación Pedagógica*. (pp. 123-140). Editorial DYKINSON, S.L.
37. Romaiha, N. R., Abdullah, N. K., Roseli, N., Rahman, N. H. A., & Mat Jani, A. (2016). An Early Insight on Teachers' Perception Toward School-Based Assessment. In *Springer Proceedings in Complexity* (pp. 601-610). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1458-1\\_55](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1458-1_55).
38. Salvador, E., y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
39. Selwood, I., & Pilkington, R. (2005). Teacher workload: Using ICT to release time to teach. *Educational Review*, 57(2), 163-174. <https://doi.org/10.1080/0013191042000308341>.
40. Silva, C. C., Beretta, V. S., Gil, F. S., Delfino, L. D., Leite, E. G. F., Ferrari, G., Tebar, W., & Christofaro, D. (2023). High workload is related to lower quality of life in public school teachers: A cross-sectional study. *Work*. <https://doi.org/10.3233/WOR-230187>.
41. Sosa, M. J., & Valverde, J. (2016). El Equipo Directivo «E-Competente» y su Liderazgo en el Proceso de Integración de las TIC en los Centros Educativos. *Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa*, 8(2). <https://doi.org/10.15366/riee2015.8.2.004>

42. Stigler, J., & Hiebert, J. (1999). The Teaching Gap: Best ideas from the world's teachers for improving education in the classroom. *Journal of Curriculum Studies*, 32(867-874). <https://doi.org/10.1080/00220270050167215>.
43. Sun, M., Penner, E. K., & Loeb, S. (2016). Resource- and Approach-Driven Multidimensional Change: Three-Year Effects of School Improvement Grants. *American Educational Research Journal*, 54(3), 607-643. <https://doi.org/10.3102/0002831217695790>.
44. Timperley, H., & Robinson, V. (2009). Spotlight on leadership: An interview with Professor Viviane Robinson. *Set: Research Information for Teachers*, 2(1), 37-42. <https://doi.org/10.18296/set.0467>.
45. Timperley, H., & Robinson, V. M. J. (2000). Workload and the professional culture of teachers. *Educational Management & Administration*, 28(1), 47-62. <https://doi.org/10.1177/0263211X000281005>.
46. Uribe, L. M. (2021). Liderazgo social: fundamentos teóricos dirigidos a rectores para propiciar la integración entre escuela y comunidad. *GACETA DE PEDAGOGÍA*, (40), 72-88. <https://doi.org/10.56219/rgp.vi40.910>
47. Uribe, M. (2016). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. *Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 303-322. <https://doi.org/10.15366/riee2010.3.1.022>
48. Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., y Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
49. Valenzuela-Orrala, E., Centeno-Guamán, M., Rodríguez-Torres, Á., y Martínez-Isaac, R. (2024). El impacto del aula invertida en la Comprensión de Textos Narrativos en estudiantes de 8° grado. *Dom. Cien.*, 10 (2), 1414-1455.
50. Wallin, J. (2003). Improving school effectiveness. *ABAC Journal*, 23.
51. Weddle, H., Lockton, M., & Datnow, A. (2020). Teacher Collaboration in School Improvement. *Education*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756810-0248>. Link

52. Weinbaum, E., & Supovitz, J. (2010). Planning ahead: Make program implementation more predictable. *Phi Delta Kappan Magazine*, 91(7), 68-71. <https://doi.org/10.1177/003172171009100714>.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).