

De una gestión de la emergencia a una gestión para la innovación



POR **MARÍA RUIZ JURI**

Datos Dra en Educación.

Directora de la Maestría en Gestión de la Educación en Entornos Digitales (UBP)

Lunes, 3 de agosto de 2026



Fuente: Imagen generada con IA (ChatGpt), agosto 2026.

Misceláneas Educativas entrevistó a la Dra. María Ruiz Juri, directora de la [Maestría en Gestión de la Educación en Entornos Digitales](#) de la Universidad Blas Pascal en torno a los desafíos de la gestión educativa en contextos complejos con una alta demanda por innovación.

¿A qué demandas y escenarios se expone la gestión de la educación en entornos digitales en la actualidad y qué proyecciones podemos hacer del futuro?

Hoy, gestionar una institución educativa no es simplemente administrar recursos; es liderar en un ecosistema de cambios permanentes. Actualmente nos exponemos a una triple tensión: tecnológica, pedagógica y socioemocional.

En este sentido, asistimos a una demanda de una alfabetización digital con sentido crítico. Ya superamos la etapa de “incorporar computadoras u otras tecnologías en las aulas”. El verdadero reto actual es gestionar el impacto de la Inteligencia Artificial generativa y la automatización. Las instituciones se enfrentan a la demanda de enseñar a los estudiantes a coproducir con la tecnología, discernir noticias falsas y proteger su huella digital, todo mientras los propios docentes rediseñan sus formas de evaluar.

A su vez, desde la tensión pedagógica a la que aludíamos, hablamos de una crisis de atención y los riesgos de la “pedagogía de la inmediatez”. Vivimos en la era del estímulo corto y fragmentado. La escuela y la universidad compiten contra algoritmos diseñados para retener la atención. La demanda actual es metodológica y ello implica preguntarnos: ¿cómo generamos experiencias de aprendizaje significativas, profundas y duraderas en estudiantes habituados a la recompensa instantánea?

Finalmente, es clave pensar en alguna medida el rol de las instituciones educativas, en especial de su escuela, en su compromiso con la contención emocional. La llamada “postpandemia” y las crisis globales dejaron al descubierto una profunda necesidad de contención psicopedagógica y emocional a la que es clave poder atender. Gestionar una institución hoy implica diseñar protocolos de bienestar, salud mental y convivencia, áreas para las que históricamente los equipos directivos no siempre fueron formados.

Si miramos el horizonte a mediano y largo plazo, la gestión educativa se transformará radicalmente en al menos tres ejes clave:

El modelo híbrido y la flexibilización extrema

La estructura rígida de “grados”, “años” y aulas de cuatro paredes tiene fecha de caducidad. Proyectamos un futuro donde los trayectos formativos serán hiper-personalizados. Las instituciones exitosas serán aquellas que logren combinar la presencialidad física (focalizada en el debate, la socialización y la empatía) con entornos virtuales de aprendizaje autónomo asincrónico.

El auge de las “Microcredenciales” y el Aprendizaje a lo largo de la vida (Lifelong Learning)

La idea de que una persona estudia una carrera entre los 18 y los 23 años y nunca más vuelve a la universidad está obsoleta. Las instituciones educativas del futuro proyectan un modelo de formación continua. El rol de la gestión será articular títulos de grado tradicionales con certificaciones cortas y específicas (microcredenciales) que respondan a la *velocidad del mercado laboral y social*.

Líderes educativos como “Diseñadores de ecosistemas”

El perfil del director o rector va a mutar de un rol puramente burocrático a uno de arquitecto cultural. Las proyecciones nos muestran que las escuelas y universidades ya no funcionarán como islas aisladas, sino que deberán tejer alianzas dinámicas con empresas, ONGs, centros de investigación y la comunidad local. El futuro exige una gestión basada en redes, con liderazgos distribuidos y una altísima capacidad de adaptación al cambio.

Como corolario de esta respuesta, podríamos decir que el futuro no es algo que debamos esperar pasivamente para ver cómo nos adaptamos; el presente y el futuro de la educación se diseñan hoy en la forma en que formamos y preparemos a los directivos del presente. Ese es nuestro compromiso en la Maestría: pasar de una gestión de la emergencia a una gestión de la innovación.

¿Cuál es el aporte de la gestión en un campo educativo mediado por la digitalización?

Desde la perspectiva de la gestión educativa, la digitalización suele interpretarse como un problema puramente técnico o de infraestructura: comprar computadoras, contratar software o capacitar en el uso de una plataforma.

Sin embargo, el verdadero aporte de la gestión en un entorno mediado por la tecnología no es tecnológico, sino estratégico, cultural y tecnopedagógico. La tecnología por sí sola no mejora la educación; es la gestión la que transforma esa tecnología en una ventaja educativa.

Algunos aportes fundamentales que hace una gestión de calidad en este escenario podrían ser los siguientes:

1. Sentido pedagógico sobre la herramienta

El principal peligro de la digitalización es la adopción de tecnologías por moda o presión social, lo que Mariana Maggio (2012) señaló en su momento como una *integración efectiva* de las tecnologías que lejos está de preguntarse por su sentido pedagógico. El aporte de la gestión es formular una de las preguntas clave: *¿Cómo cada herramienta podría mejorar el aprendizaje de los estudiantes?* El líder educativo define el proyecto político-pedagógico de la institución y alinea la tecnología a ese norte, evitando que los docentes se abrumen con herramientas que no suman valor real al aula.

2. Gestión del cambio y acompañamiento docente

La digitalización suele generar resistencias, brechas generacionales y tecnofobia en los equipos docentes.

La gestión no debería imponer, sino procurar gestionar la transición. Esto implica diseñar planes de formación continua, generar espacios seguros para que los docentes experimenten (y se equivoquen) con la tecnología, y redefinir los tiempos de trabajo, ya que la virtualidad suele desdibujar las fronteras laborales.

3. Curaduría y gobernanza de datos

Hoy las instituciones educativas navegan en un mar de información (datos de asistencia virtual, calificaciones, interacciones en plataformas). Un gran aporte que debe hacer la gestión es la gobernanza de datos: transformar ese “ruido” en información valiosa (analíticas de aprendizaje) para tomar decisiones informadas, detectar de manera temprana el abandono escolar o personalizar las trayectorias de los alumnos que se están quedando atrás.

4. Garantía de equidad e inclusión

La digitalización puede profundizar las brechas sociales si no se gestiona correctamente. Un equipo directivo estratégico mapea las realidades de su comunidad, gestiona recursos para asegurar la conectividad y el acceso a dispositivos, y diseña políticas de **asincronía**. La gestión garantiza que el entorno virtual sea un puente y no una barrera excluyente.

5. Rediseño de la arquitectura institucional

La escuela tradicional y las instituciones educativas en general se pensaron para la presencialidad, la simultaneidad y para habitar el mismo espacio físico. Bien sabemos que la digitalización irrumpe en los conceptos de espacio y tiempo tal como veníamos habituados a transitarlos. La gestión debe aportar arquitecturas organizativas alternativas que posibiliten flexibilizar los horarios y tiempos de estudio, redefinir los criterios de evaluación (pasando del examen de memoria a la evaluación por proyectos o portafolios), y modificar los reglamentos institucionales para adaptarlos a la convivencia digital, la ciberseguridad y políticas académicas de integración de las tecnologías en los procesos educativos.

En definitiva, en un campo educativo digitalizado, la gestión une la tecnología con el factor humano y las políticas académicas. Su aporte es humanizar la digitalización, asegurando que las pantallas y sistemas informáticos estén al servicio del pensamiento crítico, la colaboración y la empatía.

¿Cuál es la importancia de la formación y qué rol deben tener las universidades en este contexto?

Esta es una de las preguntas que justifica, precisamente, por qué hoy estamos ofreciendo la Maestría en gestión de la Educación en Entornos Digitales. En un entorno tan volátil y atravesado por la tecnología, la formación ya no puede ser vista como una etapa inicial de la vida, sino como un proceso continuo e indispensable para la supervivencia institucional.

El rol crucial que deben asumir las universidades podría detallarse de la siguiente manera:

1. La importancia de la formación en la gestión actual

Tradicionalmente, se asumía que un buen docente, por el solo hecho de serlo, podía ser un buen director. Hoy eso es un error crítico. Por ello resulta clave profesionalizar el rol directivo. Gestionar hoy requiere competencias específicas que no se adquieren por intuición. En este sentido, se necesita saber de planificación estratégica, análisis de datos, mediación de conflictos, marcos regulatorios digitales y metodologías ágiles. La formación es lo que permite pasar de una gestión de “supervivencia” (apagar incendios diarios) a una gestión de “visión” (transformar la institución), generar consensos y ayudar a otorgar sentido a los diferentes procesos que atraviesan a las instituciones.

De alguna manera, todo esto implica por momentos: desaprender para volver a aprender. La formación de posgrado hoy no solo viene a llenar un vacío de conocimiento; viene a cuestionar viejos dogmas. Los líderes educativos necesitan un espacio para deconstruir la matriz

escolar del siglo ~~XIX~~ con la que ellos mismos fueron formados, para poder liderar las aulas del siglo ~~XXI~~.

2. El nuevo rol de las universidades: De “templos del saber” a “hubs de innovación”

Ante este escenario, las universidades no podemos seguir operando como islas que entregan un título y se desentienden. Debemos asumir un rol protagónico y profundamente disruptivo a través de tres acciones clave:

A. Diseñar trayectos flexibles y personalizados.

Las universidades debemos liderar la transición hacia modelos de formación más dinámicos. Ya no basta con ofrecer carreras rígidas de varios años. El rol de la universidad actual es ofrecer un ecosistema donde convivan los títulos de grado y posgrado con microcredenciales y certificaciones cortas. Deberíamos poder permitir que un profesional arme su propia “ruta de aprendizaje” según las demandas de su entorno laboral real.

B. Ser puentes entre la teoría académica y la trinchera territorial

El rol de la universidad no es teorizar desde una torre de marfil. Nuestros programas deben ser laboratorios vivos. El conocimiento debe construirse a partir de los problemas y las oportunidades reales que los directivos traen de sus escuelas, universidades e instituciones educativas en general. La universidad debe ser el espacio donde la investigación científica y las tendencias globales se traduzcan en herramientas prácticas para el día a día institucional.

C. Liderar el debate ético y humanista de la tecnología

Mientras el mercado corre detrás de la última actualización de la Inteligencia Artificial, el rol de la universidad es poner una pausa reflexiva. Nos toca liderar la discusión sobre la ética de los datos, la inclusión digital y la preservación del vínculo humano en la enseñanza. La universidad debe garantizar que la tecnología sea un medio para democratizar el conocimiento, y no un factor de exclusión.

El rol de la universidad en este contexto es transformarse en el faro estratégico del sistema educativo. Nuestra misión no es predecir el futuro, sino formar a los líderes que tengan el coraje, las herramientas y la sensibilidad social para construirlo.

¿Qué lectura podrías hacer de estos nuevos escenarios educativos?

Si tengo que hacer una lectura profunda de estos nuevos escenarios educativos —y esto es algo que analizamos de forma constante en la Maestría—, diría que estamos ante una crisis de identidad del formato escolar e institucional tradicional, pero al mismo tiempo ante una de las eras más fascinantes para la innovación. Mi lectura se sintetiza en tres grandes claves:

1. La descentralización del saber

Históricamente, la escuela y la universidad eran los “templos” que custodiaban el conocimiento. Si querías aprender, tenías que ir ahí. Hoy, el conocimiento está distribuido, es ubicuo y está al alcance de un clic. Las instituciones ya no pueden validarse a sí mismas como meras “transmisoras de información”. Su nuevo valor público y social radica en la capacidad de enseñar a procesar esa información: pasar del acceso al dato a la construcción de sabiduría, pensamiento crítico y criterio ético.

2. La tensión entre lo analógico y lo digital

No estamos ante una sustitución, sino ante una convivencia forzada que aún estamos aprendiendo a gestionar. El gran error de los últimos años fue el “bilingüismo tosco”: pretender que lo digital funcionara igual que lo presencial (como dar una clase de dos horas por Zoom).

El escenario actual exige una hibridación inteligente. Lo digital es imbatible para la eficiencia, la automatización de procesos, la personalización de ritmos de estudio y el acceso a datos. Lo analógico (el aula física) es insustituible para el debate apasionado, la construcción de ciudadanía, la empatía, el arte y el abrazo. El desafío de la gestión es diseñar una arquitectura donde ambos mundos se potencien en lugar de estorbarse.

3. Del estudiante “pasivo” al estudiante “productor”

Los estudiantes actuales no son los mismos de hace dos décadas. Son creadores de contenido, interactúan con algoritmos desde la infancia y buscan gratificación y sentido en lo que hacen. La pasividad de escuchar a un profesor hablar frente a un pizarrón durante horas genera una desconexión inmediata.

El escenario actual nos alienta a diseñar metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos, aulas invertidas, gamificación). La gestión debe flexibilizar las estructuras curriculares para que los estudiantes dejen de ser espectadores de la educación y pasen a ser diseñadores de sus propios procesos de aprendizaje.

Estos escenarios complejos no representan el fin de la educación, pero sí podríamos aludir a el fin de una manera de educar. Hay acuerdos en sostener que la obsolescencia no es de las escuelas ni de las universidades, ni de las instituciones educativas en general, sino de modelos de gestión rígidos y estandarizados. Quienes lideramos instituciones hoy tenemos la responsabilidad histórica de no mirar este panorama con nostalgia por el pasado, ni con temor a lo emergente, sino con la audacia necesaria para reinventarnos y ayudar a construir sentido en las instituciones educativas que habitamos.