

**LA PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA: UN ESTUDIO CUALITATIVO EXPLORATORIO**

Disertación presentada al
Departamento de Estudios Graduados
Facultad de Educación
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
como requisito parcial para
obtener el grado de Doctorado en Educación

Por

Ivelisse Dávila Rivera
© Derechos reservados, 2023

Disertación presentada como requisito parcial
para obtener el grado de Doctorado en Educación

**LA PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA: UN ESTUDIO CUALITATIVO EXPLORATORIO**

Ivelisse Dávila Rivera

Grado de Maestría, Universidad Metropolitana, 2010

Grado de Bachillerato, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Carolina, 1998

Aprobada el 2 de noviembre de 2023 por el Comité de
Disertación:

Juan P. Vázquez Pérez, Ph.D.
Director de Disertación

Gerardo Padín Zamot, Ph.D.
Miembro del Comité

Alicia Cartillo Ortiz, Ed.D.
Miembro del Comité

DEDICATORIA

El logro de este trabajo tengo que agradecerérselo a Dios porque ha sido y es mi fuerza. El Señor me ha concedido sus favores y misericordias. Su gracia me ha sostenido a través de los tiempos. Por otro lado, se lo dedico a mi esposo e hijos por el apoyo que siempre me brindaron. Gracias porque me acompañaron en el proceso y por el tiempo que me cedieron para que yo pudiera lograrlo.

A mi esposo gracias por tu paciencia; el Señor ha puesto a mi lado a un hombre sabio que entiende los procesos académicos y los apoya. Gracias por interesarte, por entender y por estar presente. A mis hijos, les retribuyo porque son mi fuente de inspiración. Les agradezco por seguir mis pasos y ser estudiantes persistentes en el logro de sus metas. A mi madre y hermanas les doy gracias por creer en mí.

Finalmente, agradezco a todos los estudiantes que lean este trabajo: el camino es largo, pero lo que se recoge en las veredas será lo que te guíe a caminos nuevos. ¡No te rindas! Disfruta el viaje. El Señor está contigo, confía que te ayudará a llegar al final.

¡Persiste!

RECONOCIMIENTOS

A la Doctora **Sara López Martín** por darme la oportunidad de dirigir el Colegio Sonifel en Fajardo. Gracias por creer en mí desde el primer momento, gracias por la experiencia de crecimiento que me ha brindado y por el apoyo para que este trabajo pudiera completarse. Muchas bendiciones.

Al Doctor **Juan P. Vázquez Pérez** por su dirección, apoyo y palabras de aliento. Su dirección y mentoría me permitieron andar el camino en confianza. Gracias por su tiempo y dedicación. Su tacto y el apoyo brindado me demostraron la calidad de profesional que es. Que el Señor le bendiga.

A los miembros del comité el **Dr. Gerardo Padín y la Dra. Alicia Castillo** por su tiempo e interés en mi tema. Gracias por el apoyo brindado.

Éxito a todos en todo lo que emprendan. Que el Señor les bendiga.

RESUMEN DE LA DISERTACIÓN

LA PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA: UN ESTUDIO CUALITATIVO EXPLORATORIO

IVELISSE DÁVILA RIVERA

Director de la disertación: **Dr. Juan P. Vázquez Pérez, Ph. D.**

La siguiente investigación tuvo como propósito explorar en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico; auscultar los elementos estratégicos que contengan la planificación; y recomendar prácticas eficaces a los líderes educativos respecto a la planificación para el logro de procesos de cambio e innovación. Como parte del problema en el que se puso énfasis en esta investigación se puede afirmar que, en efecto, en la mayoría de los centros educativos hay buenas intenciones, buenas ideas y pasión por enseñar, pero muy poca planificación para hacer de todos esos procesos un aprendizaje integrado y coordinado.

La investigadora realizó un estudio cualitativo básico desde una perspectiva exploratoria. En este se utilizó la técnica de entrevistas. Se entrevistó a directores y maestros de un colegio privado en Puerto Rico, se documentó el proceso de planificación que se llevó a cabo y se analizó cómo este incidió en los cambios y las innovaciones del colegio. El análisis de información se realizó mediante el modelo de Wolcott.

Entre las conclusiones más importantes se puede mencionar lo siguiente:

- En la planificación escolar deben tomarse en cuenta elementos estratégicos.
- La visualización de la escuela ideal versus la situación existente en la escuela será la base para comenzar el proceso de planificación.
- La realización de un estudio de necesidades puede ayudar a confirmar las observaciones y las necesidades identificadas mediante la supervisión.
- El del análisis FODA sirve para conocer mejor a la organización y tomar decisiones.
- Los elementos estratégicos como los estudios de necesidades se consideran eficaces debido a que provee información útil que sirve para planificar estratégicamente.
- Los líderes deben investigar, estudiar, leer y capacitarse.
- En las organizaciones educativas debe promoverse el desarrollo profesional.
- Las reuniones de equipos de trabajo son necesarias.
- Se debe mantener una buena comunicación entre los componentes diversos de la comunidad escolar.
- Los líderes deben dar seguimiento efectivo al momento de realizar alguna implementación.
- En la planificación debe tenerse en cuenta la voz de todos los componentes de la comunidad escolar.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RECONOCIMIENTOS.....	iv
RESUMEN DE LA DISERTACIÓN.....	v
LISTA DE TABLAS.....	ix
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	4
Justificación.....	7
Propósitos.....	10
Preguntas de investigación.....	11
Definiciones.....	12
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
Marco teórico.....	16
Teoría del cambio.....	16
Teoría de innovación educativa.....	23
Gestión estratégica.....	29
Pensamiento estratégico.....	32
Planificación estratégica.....	35
Investigaciones.....	54
Resumen.....	62
CAPÍTULO III - MÉTODO.....	64
Metodología.....	66
Modalidad de la investigación.....	68

Selección de participantes	70
Procedimiento	72
Análisis de la información	84
Aspectos éticos.....	86
CAPÍTULO IV - HALLAZGOS.....	91
Descripciones iniciales.....	92
Exposición de Hallazgos	99
Prácticas eficaces recomendables.....	119
Resumen.....	121
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
Discusión de Hallazgos.....	125
Conclusiones	136
Limitaciones	144
Líneas futuras de investigación.....	144
Recomendaciones	145
REFERENCIAS.....	149
APÉNDICES.....	165
Apéndice A – Protocolo de entrevista para el líder educativo.....	165
Apéndice B – Protocolo de entrevista para los maestros.....	168
Apéndice C – Consentimiento informado.....	171
Apéndice D – Planilla para evaluar las preguntas.....	175
RESUMEN BIBLIOGRÁFICO.....	179

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Correspondencia entre las preguntas de investigación y las preguntas de la entrevista.....	80
2. Pertinencia del tipo de información que se recopilará.....	83

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Trasfondo

Los cambios que han advenido a la educación de Puerto Rico, al igual que en otras partes del mundo, han requerido por parte de los líderes educativos análisis, reformulación de procesos e innovaciones. Como resultado de dichos cambios, las funciones de los docentes y administrativos han evolucionado. Por tal razón, la administración escolar del siglo XXI requiere líderes educativos que posean competencias específicas para desarrollar en sus comunidades educativas la eficiencia y efectividad que un servicio de calidad y el tiempo actual demandan (Barba & Delgado, 2021). Es por esto por lo que, el líder educativo debe reflexionar respecto a dónde y cómo se comienza a trabajar para alcanzar estas expectativas. En este sentido, se puede mencionar que, planificar es un ejercicio imprescindible para establecer metas claras que dirijan la operación y al personal al logro de estas (Bayram & Balyer, 2021).

Así pues, la planificación se ha convertido en un recurso de gran importancia para el líder educativo, tal que se alcance una educación de calidad que responda a las necesidades del individuo y de la sociedad. De acuerdo con Hallak (1991), la planificación de la educación tuvo su debut en los años setenta, en los que se convirtió en parte fundamental de las responsabilidades de los sistemas educativos. Con el tiempo, se han observado adelantos y transformaciones en los procesos de planificación. En efecto, desde una planificación tradicional, las organizaciones han ido

adaptando sus procesos e integrando una planificación más estratégica y menos burocrática o política. De esta forma, la planificación estratégica que Hallak mencionó, requiere la consideración de un plan que ordene los objetivos educativos a mediano plazo, las estrategias que guiarán el quehacer educativo y los sistemas de evaluación que se llevarán a cabo para asegurar el cumplimiento y éxito de los procesos (Carriazo et al., 2020).

No obstante, cabe destacar que, los directores y docentes se han encontrado con procesos escolares cada vez más complejos tales como: (a) la planificación de la gestión educativa; (b) la coordinación y creación de equipos de trabajo para la consecución de metas y objetivos; (c) el diseño de actividades pedagógicas creativas, entre otros (Carriazo et al., 2020; Yikici & Altinay, 2018). Así mismo, las funciones de los administradores y líderes educativos se han amplificado, lo que ha provocado que se realicen esfuerzos adicionales para lograr las metas que se establecen.

Ahora bien, desde esta óptica, la investigadora, en sus más 10 años trabajando con directores y maestros, ha podido observar la necesidad de capacitación que hay en áreas administrativas y docentes, en relación con la planificación. Aun cuando en las organizaciones educativas se ofrecen actividades para el desarrollo profesional del personal administrativo y docente en torno al desarrollo de planes, muchas veces no hay seguimiento ni apoyo efectivo que los ayude a crecer profesionalmente en esta área (Bayram & Balyer, 2020; Yikici & Altiny, 2018). Por esto, de acuerdo con estos autores podría afirmarse que, en muchas de las escuelas, no se ha logrado crear una cultura de planificación. Precisamente, se trabajan muchas

tareas las cuales dejan poco tiempo para trabajar con conciencia los planes. Esto crea la dificultad de convertir a algunos de ellos en planes reciclados que se realizan primordialmente por cumplir, más que por indagar acerca de las verdaderas necesidades del entorno escolar y planificar para satisfacerlas.

Debido a esto y a la importancia que tiene el proceso de planificación para el logro del cambio y la innovación en los ambientes educativos, a la investigadora, le surgió el interés de realizar un estudio cualitativo, desde una perspectiva exploratoria. Merriam y Tisdell (2016) afirmaron que “en toda investigación cualitativa, el propósito principal es entender cómo la gente otorga sentido a sus vidas y experiencias” (p. 24). De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios exploratorios se realizan cuando se desea “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 91)”. Así pues, el enfoque general girará en torno a cómo directores y líderes escolares de Puerto Rico utilizan la planificación para lograr la transformación en sus organizaciones escolares. Por medio de un rol activo, la investigadora abordó qué elementos estratégicos contienen los planes educativos de directores de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico.

Puesto que, el líder educativo es esencial en el proceso de cambio y transformación escolar, a través de los hallazgos de esta investigación, se proveen recomendaciones respecto a modos de planificación que promuevan una gestión estratégica efectiva para el éxito de las organizaciones educativas (Kotter, 2012). A su vez, se proporcionan conocimientos y

experiencias que compartieron los líderes educativos respecto a la planificación durante procesos de cambio e innovación. Esto, mediante un proceso estructurado que atienda las necesidades de las comunidades escolares desde las perspectivas presente y futura.

Planteamiento del problema

El acercamiento al problema en esta investigación se realizó por medio de tres elementos fundamentales: (a) situaciones que anteceden al problema, en los que se mencionará cómo las transformaciones y reformas en los sistemas educativos dejan al descubierto la necesidad de repensar las formas en las que se planifica en las comunidades educativas; (b) problema, en el que se explicará cómo la poca presencia o ausencia de elementos estratégicos en los procesos de planificación escolar inciden de forma negativa en los resultados y las metas de la organización y; (c) cómo el problema afecta, en el que se indicarán las consecuencias que acarrea la falta de atención del problema en el entorno escolar.

En el siglo XXI, el tema de la planificación sigue siendo tema de discusión para las autoridades educativas que permanecen en busca de ambientes educativos innovadores y con altas expectativas. Las transformaciones y las reformas que se proyectan en las organizaciones educativas traen consigo la reflexión y el análisis de procesos de planificación para el logro del mejoramiento escolar. En este sentido, Fullan (2002) expresó “el principal problema no es la ausencia de innovación en las escuelas, sino, más bien, la presencia de demasiados proyectos inconexos, episódicos, fragmentados y adornados de forma superflua” (p.10). Fullan se refería a que en algunos

sistemas educativos se trabaja con propósitos opuestos y en ocasiones con poca coordinación y esto puede ser contraproducente para los docentes provocando un sentido de desorientación. En relación con lo que se indicó, Nova (2016) expresó que el líder administrativo tiene la responsabilidad y gran reto de concienciar a su comunidad educativa acerca de la pertinencia de la planificación escolar respecto a las necesidades que se identifican en la escuela.

Como parte del problema en el que se puso énfasis en esta investigación se puede afirmar que, en efecto, en la mayoría de los centros educativos hay buenas intenciones, buenas ideas y pasión por enseñar, pero muy poca planificación para hacer de todos esos procesos un aprendizaje integrado y coordinado. Al respecto, Bolívar (2001) expuso que en los sistemas escolares existe una notable falta de estrategias para lograr cambios. A esto añadió que, hay ciertos modelos de planificación que se deben redefinir para atemperarlos a la realidad de cada centro. Entre las conclusiones más relevantes de Nyagah (2015) se puede mencionar que la mayoría de los directores de escuelas secundarias no tenían experiencia, competencias ni conocimientos en planificación estratégica, por lo que no podían ejercer un liderazgo efectivo en este aspecto. En concordancia con este punto, Hallak (1991) concluyó que muchos trabajos de planificación no se consideran exitosos por falta de una ejecución adecuada. A esto, Hallak añadió que los factores que limitan el éxito en los procesos de planificación en los centros educativos son: (a) la falta de comunicación; (b) la participación de los administradores en la realización de los planes; (c) el seguimiento y análisis

en el proceso de ejecución; y (d) la falta de motivación; coherencia entre los objetivos y la realidad de la organización. A esto Nova (2016) añadió que, a través del tiempo, aunque la planificación se ha integrado a los procesos administrativos escolares, estos se utilizan con poco entendimiento en torno a sus propósitos y efectividad.

Respecto a este asunto, Manzano et al. (2013) realizaron una investigación en la que concluyeron que aproximadamente, en la mitad de las escuelas con las que trabajaron, no se observó una cultura de planificación. Es decir, que se observó muy poca planificación para lograr cambios en los procesos educativos; lo que podría reducir las posibilidades de éxito en las organizaciones escolares. En efecto, Manzano et al. afirmaron que en muchos centros educativos la planificación estratégica no constituye una práctica regular. En consonancia con esto, se puede mencionar que la falta de un plan que contenga metas y objetivos claros dificulta a la comunidad educativa visualizar hacia dónde dirigir los esfuerzos.

Si el problema de la falta de una cultura de planificación en los centros educativos no trata de resolverse, los procesos escolares seguirán careciendo de eficacia y los resultados de los estudiantes no alcanzarán el potencial de acuerdo con la edad y grado en el que se encuentran. Esto pudiera retrasar la obtención de logros y afectar negativamente los resultados académicos que se obtienen. Pues, cuando no se planifica ni se ejecuta eficientemente, se afecta toda la comunidad educativa. A su vez, se afectan la eficiencia de los procesos administrativos de la escuela (Barba & Delgado, 2021).

Justificación

Realizar esta investigación es una aportación para líderes educativos que adolecen de las competencias y adiestramientos necesarios para llevar a cabo los procesos de planificación. Pues, es necesario reconocer que una planificación que se realice con detenimiento, análisis del entorno y en la que se identifiquen las necesidades de la comunidad educativa puede trazar el camino al éxito de una organización. Así pues, para argumentar acerca de esta pertinencia se profundizó en torno a los cinco elementos que Hernández y Mendoza (2018) recomendaron para estructurar la justificación de una investigación: (a) conveniencia, (b) relevancia social, (c) implicaciones prácticas, (d) valor teórico y (e) utilidad metodológica.

Respecto a la conveniencia, puede afirmarse que, desde esta investigación, se indagó información relevante acerca de la planificación estratégica para directores y maestros de escuelas privadas. Pues, mediante la revisión de literatura se encontraron muy pocas investigaciones locales bajo este tema, lo que presupone que es un contenido que tiene grandes posibilidades de aportar conocimientos a los administradores educativos, líderes y docentes de Puerto Rico. De acuerdo con Stoner et al. (2006), el proceso de planificación se realiza con miras a establecer metas y los medios para alcanzarlas. De acuerdo con Fuster (2008), la planificación estratégica se explicó como el “proceso de evaluación sistemática, en la que se define una serie de objetivos a medio y largo plazo, que se caracterizan por ser cuantificables y por el cual, se desarrollan unas estrategias que facilitarán la consecución de esos objetivos” (p. 2). Es decir, un ejercicio de planificación

trabajado con eficiencia facilitará a los directores escolares, la dirección de la institución educativa, proveyéndoles mayor control y organización durante la gestión educativa. De acuerdo con los hallazgos, se recomiendan prácticas que llevan a cabo los directores abordados en esta investigación y las recomendaciones de los docentes desde su función en el entorno educativo.

En relación con la relevancia social, cabe mencionar que, a través de los hallazgos de esta investigación, se contribuye al desarrollo de procesos de planificación escolar que aporten propuestas de acción organizadas, innovadoras, realistas y alcanzables, lo que redundará en beneficio para los centros educativos de Puerto Rico. De igual modo, de acuerdo con los hallazgos se espera que líderes educativos puedan optimizar procedimientos académicos y administrativos con los que se atiendan con mayor eficacia las necesidades de cada grupo de la comunidad educativa (estudiantes, maestros, padres y comunidad). Los hallazgos son una gestión intencional que puede proveer a los líderes, directores y administradores de comunidades educativas, una oportunidad para repensar y evaluar sus procesos de planificación para el logro de la implementación de cambios y mayores innovaciones. Cabe indicar que, Álvarez et al. (2012) indicaron que la planificación estratégica se convierte en un instrumento de trabajo útil que ayuda a consolidar recursos y a desarrollar la participación de todos los miembros de la organización. Al mismo tiempo, contribuye a optimizar mecanismos de acción, para responder a las necesidades de las comunidades educativas.

En lo que se refiere a las implicaciones prácticas, debe decirse que a través de esta investigación se recomiendan prácticas eficaces respecto a la planificación para el logro de procesos de cambio e innovación que sirvan como posibles soluciones para afrontar la falta de una cultura de planificación en los centros educativos. Pues, de acuerdo con Ramírez (2011), la planificación conlleva un curso de acción referente a los quehaceres del personal y la administración de recursos, lo que en diversos centros educativos del País se carece. Este es un sistema de planificación práctico que se utiliza para mostrar la dirección hacia dónde el líder educativo desea movilizar a su comunidad educativa. Así pues, como se indicó en los propósitos de esta investigación, se recomiendan prácticas eficaces a los líderes educativos respecto a la planificación para lograr procesos de cambio e innovación. Así, se tratará de guiar a los líderes educativos, de forma tal que mejoren su planificación y sus prácticas en correspondencia con las necesidades de sus respectivas comunidades escolares.

Por lo tanto, en torno al valor teórico, debe afirmarse que por medio de los hallazgos de esta investigación se aporta al área de liderazgo en organizaciones educativas. Pues, desde el alcance y los beneficios que hayan obtenido los líderes educativos, con la inclusión de elementos estratégicos en su planificación y los resultados alcanzados, se espera que se obtengan mejoras y se logren cambios significativos en los escenarios escolares. Esto podría despertar el interés de otros investigadores del área de liderazgo y así, dar continuidad al avance del conocimiento en este aspecto administrativo. Por tanto, realizar esta y otras investigaciones

relacionadas, permitirán que se avance en el desarrollo de conocimientos del área de liderazgo en organizaciones educativas.

Finalmente, respecto a la utilidad metodológica, cabe indicar que, desde esta investigación se sentarán las bases para seguir indagando respecto a la planificación estratégica en centros educativos de Puerto Rico.

Precisamente, desde esta investigación se identificaron los elementos estratégicos presentes en la planificación de líderes educativos de colegios privados y, a su vez, se auscultó acerca de su eficacia. De esta forma, una vez identificados estos elementos, se propone su utilización en otras instituciones educativas, tanto del sector privado como en el público. Pues, este es un aspecto de la planificación que, en ocasiones, se utiliza con poco entendimiento en torno a sus propósitos y efectividad (Nova, 2016). Por tanto, teniéndose una idea más clara acerca de la eficacia de la utilización de elementos específicos, podría indagarse la extensión de su uso, tanto de forma cualitativa como cuantitativa.

Propósitos

Debido a la importancia que tiene la planificación en los procesos administrativos para el logro de las metas escolares, mediante esta investigación se esperó:

- explorar en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico, desde la perspectiva de la innovación y la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar;

- auscultar los elementos estratégicos que contengan la planificación que los líderes implementan, desde la eficacia de estos, tanto desde el punto de vista de los líderes como de los maestros del colegio; y
- recomendar prácticas eficaces que realizan los líderes educativos respecto a la planificación para el logro de procesos de cambio e innovación, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de otras comunidades escolares.

Para lograrlo la investigadora entrevistó a directores y maestros de un colegio privado del área metropolitana de Puerto Rico, documentó el proceso de planificación que se lleva a cabo y analizó cómo este incide en los cambios y la innovación del colegio.

Preguntas de investigación

Dado que en esta investigación se utilizó un enfoque metodológico cualitativo a través de una modalidad exploratoria, se tomaron en consideración las recomendaciones de Creswell y Poth (2018) quienes mencionaron que, para este tipo de estudio, se debe utilizar una pregunta central de investigación seguida de varias preguntas específicas. Estas facilitaron la recopilación de información acerca de todas las áreas o aspectos que componen la pregunta central. Así pues, la pregunta central de esta investigación fue:

¿Cómo los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico realizan el proceso de planificación, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar?

En consecuencia, a partir de la pregunta central de investigación, se presentaron las preguntas específicas, a saber:

- ¿Qué importancia los líderes educativos atribuyen al proceso de planificación?
- ¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?
- ¿Cómo líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?
- ¿Qué elementos estratégicos contiene la planificación que los líderes implementan?
- ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?
- ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los maestros del colegio?
- ¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación con procesos de innovación pueden recomendarse a los líderes educativos, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?

Definiciones

Para facilitar el entendimiento de los planteamientos que se realicen a lo largo de la investigación, se ofrecieron las definiciones de los conceptos claves a los que se hará referencia. El sentido de ofrecer estas definiciones fue guiar al lector hacia el uso que se hace de cada concepto, de forma particular, en esta investigación. Cabe resaltar, que puede haber conceptos que tienen distintos significados, por lo que debía dejarse claro cuál acepción

se utilizó y su aplicabilidad. Así pues, los conceptos que, a juicio de la investigadora, necesitaron definirse, fueron los siguientes:

- **cambio** – Es una reacción que experimentan los integrantes de un grupo de trabajo que conlleva procesos “que motiva a los individuos a tomar caminos distintos con el objetivo de volver a encontrar equilibrio y coherencia entre sus ideas y sus acciones” (Pascual, 2019, p. 12).
- **eficacia** – Capacidad de lograr el efecto de lo que se desea o espera (Real Academia de la Lengua Española, 2022).
- **eficacia escolar** - Aspectos que hacen a una escuela eficaz. Promueve de forma duradera el desarrollo global de todos los estudiantes superando las expectativas y, a su vez, atiende el desarrollo de la comunidad educativa (Murillo, 2005).
- **gestión estratégica** – acciones que llevan a cabo los líderes educativos en las que se integran los conocimientos, aspectos éticos de eficacia y la administración de procesos que encaminan los esfuerzos al mejoramiento continuo de las labores escolares (Hernández y Miranda 2020).
- **innovación educativa** – Se refiere al “cambio en los procesos de enseñanza-aprendizaje que está orientado al mejoramiento de la calidad de la educación desde su concepción y esta intencionalidad implica la necesaria existencia de al menos un agente de cambio” (Pascual, 2019, p. 13).
- **líder educativo** – Persona que se encarga de la gestión directiva de una organización educativa y es responsable de velar porque los procesos

administrativos y pedagógicos se lleven a cabo de forma eficaz desde un enfoque de mejora continua (Barba & Delgado, 2021, p. 286).

- **pensamiento estratégico** – Se relaciona con “la capacidad para analizar procesos y estrategias de actuación” (Herrero & Pinedo, 2005, p. 42).
- **planificación** – Es “una técnica para seleccionar los fines y los medios en función con una norma. En el nivel técnico, se trata de una serie de procedimientos orientados hacia la acción” (Hallak, 1991, p.1).
- **planificación estratégica** – Se refiere al “proceso de evaluación sistemática, en la que se define una serie de objetivos a medio y largo plazo, que se caracterizan por ser cuantificables y por el cual, se desarrollan unas estrategias que facilitarán la consecución de esos objetivos” (Fuster, 2008, p. 2).

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

El desarrollo de políticas educativas es una gestión fundamental de todo gobierno, por esto, cada país genera leyes, sistemas y programas para aportar al desarrollo social y cultural de sus ciudadanos (Sierra, 2016). Esta gestión promueve la efectividad de los sistemas escolares. Su función principal es desarrollar escuelas que vayan a tono con las políticas públicas y gubernamentales, lo que contribuye al desarrollo de administraciones escolares comprometidas a colaborar con la educación de la ciudadanía (Sierra, 2016). El propósito es impartir una educación de calidad que promueva el desarrollo del estudiante para formar ciudadanos proactivos y respetuosos de los ideales y valores de la comunidad en la que viven.

Así pues, los líderes educativos tienen la responsabilidad de promover, por medio de diversos programas, el crecimiento de los estudiantes enseñándoles a pensar críticamente, a aprender, a descubrir sus habilidades y sus intereses, a desarrollar sus capacidades y actitudes que les permitan conducirse en la sociedad (Casares, 2003). Lo dicho hasta aquí supone, que los directores, administradores escolares y líderes educativos deben ser, más que administradores, líderes emprendedores, con espíritu de cambio, que persigan la calidad en los resultados. Además, deben ser líderes que se mantengan en la búsqueda constante de estrategias que los impulsen al mejoramiento continuo e involucren a los colaboradores en el proceso de cambio, la planificación, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones (Contreras, 2019).

A tono con lo que acaba de exponerse, en este capítulo se realizó una integración de los temas principales y las teorías que sustentan el tema de investigación en relación con el problema que se investigó. Estas se presentan a base de los aspectos que se relacionan con la gestión estratégica y sus dimensiones de pensamiento y planificación estratégica, desde las perspectivas de distintos autores. Por otro lado, en reconocimiento de que el cambio, la innovación, el liderazgo y la planificación son factores fundamentales en los procesos educativos, en este capítulo se tomarán en consideración los aspectos principales que inciden en provocar, generar e implementar cambios e innovaciones en las escuelas. Luego se expone el tema de la gestión estratégica y se resumen investigaciones que se relacionan con esta. Finalmente, se presentan investigaciones acerca de la planificación, el cambio y la innovación en organizaciones educativas.

Marco teórico

Teoría del cambio

El cambio se considera como un proceso en el que algo se modifica, se transforma o se hace algo nuevo (Braus, 2019). Por su parte, Pascual (2019) lo definió como un desequilibrio que experimentan las personas de cara a procesos nuevos. Así pues, se observa que alrededor del mundo, constantemente, surgen cambios que se incorporan de forma rápida en los distintos países. Por ejemplo, en la era de la informática y con los avances tecnológicos, la información llega cada vez con mayor rapidez y afecta de una forma u otra lo que sienten o piensan las personas. Muchas veces los cambios suceden más rápido de lo que los individuos los pueden manejar.

Respecto a estas ideas del cambio, Lewin (1947), Kotter (2015) y Braus (2019) concordaron en que lograr el cambio es difícil, pues es un proceso que conlleva tiempo y esfuerzo. En ocasiones, este puede generar desesperanza y frustración entre el personal que se involucra como parte de él. En torno a esto, Fullan (2016) explicó que pocos líderes o administradores reflexionan acerca de lo que el cambio puede significar para sus colaboradores. En efecto, Fullan mencionó que lo esencial, cuando se llevan a cabo cambios, es pensar en cómo los individuos los internalizan. A la percepción y el entendimiento que las personas le dan al proceso, le llamó el significado del cambio. Precisamente, este significado se refiere a entender las reacciones y las acciones de todos aquellos que rodean los procesos educativos. Es tener la capacidad de empatizar con todos los componentes de la comunidad educativa para poder visualizar cómo les afecta el cambio desde la función de cada uno. Pues, la falta de significado puede generar rezago en el flujo de la implementación y por consiguiente en los resultados que se esperan (Fullan, 2016).

Por su parte, Braus (2019) expresó que el cambio en las organizaciones debe surgir de abajo hacia arriba. Favorablemente, este debe ser proveniente de la empleomanía, en vez de surgir de la administración. Además, Braus mencionó que una estrategia clave de cualquier líder o directivo debe ser involucrar al personal en los procesos de cambio desde la etapa de la identificación de las necesidades hasta la implementación y evaluación del ciclo. Ante esto, el autor recomendó que todas las ideas y recomendaciones de las personas deben considerarse, sin importar las posiciones que estas

ocupen en la organización. Esto ayuda a que haya mayor involucramiento de los empleados y, por consiguiente, que las ideas se acepten de mejor manera, porque provienen del grupo. De esta forma, se evita que el cambio se sienta como una gestión que la gerencia impone.

Tipos de cambio y su respuesta

De acuerdo con Marris, como se cita en Fullan (2016), hay una diferencia en lo que puede significar un cambio impuesto versus un cambio voluntario. La autora explicó que es natural que todo cambio conlleve pérdidas, ansiedades y dificultades. Expresó, además, que, cuando en las organizaciones se reconocen estos aspectos y se interpretan correctamente las transiciones, los cambios son más llevaderos. Al respecto, Marris destacó la importancia de la comunicación. Pues, señaló que el personal no asimila el cambio a menos que se haya compartido la idea con claridad. En relación con esto, Fullan añadió que, el cambio representa la experiencia personal y colectiva que, normalmente, se caracteriza por ambigüedad e incertidumbre al ser demasiada información para manejar de imprevisto. Pero, cuando el cambio se logra implementar efectivamente se convierte en una experiencia de logro y de crecimiento profesional para todo el personal.

Por otro lado, Braus (2019) mencionó que la mejor manera de llevar a cabo el cambio es planificando estratégicamente. El ser estratégicos en los procesos de cambio amplifica y acelera el éxito. De modo similar, Kotter (2015) estableció que, para ser estratégicos en la implementación del cambio y que este ocurra de forma más rápida y eficiente, se debe tener en mente realizar una variación en la cadena de mando. El autor nombró esta

combinación “redes de trabajo”. La integración de estos dos grupos: la jerarquía tradicional con las redes de trabajo agiliza los cambios. En estos equipos se crea una estructura dinámica que benefician las iniciativas, las metas y los objetivos organizacionales.

Ahora bien, se centra el pensamiento en la importancia del cambio en las organizaciones educativas. De acuerdo con la investigación de Timperley y Parr's (2005), el cambio gira alrededor de varios conceptos claves, estos son: (a) creencias y valores; (b) conocimientos; (c) destrezas; y (d) resultados. El problema que identificaron estos autores fue que, en ocasiones, a través de los sistemas educativos se proponen cambios que conllevan uno o varios de estos conceptos. Sin embargo, esto se hace sin tomar en cuenta el plan que se diseña en la escuela u organización educativa. Es entonces que, ocurre un desfase que es difícil de conciliar y no se logra comprometer al personal, lo que dificulta que se produzcan los resultados esperados. Si bien es cierto que, el significado del cambio es de gran importancia para la comunidad educativa, también lo es procurar llevar a cabo un proceso efectivo para una implementación exitosa. Por esto, el equipo de trabajo y, mayormente, los líderes directivos deben orientar eficientemente al personal en torno al significado y propósito del cambio propuesto como referente al proceso que éste conlleva (Fullan, 2002).

Significado del cambio en el contexto educativo

Referente al significado del cambio escolar Fullan (2016) mencionó dos fundamentos básicos. En primer lugar, la implementación de cambios requiere procesos pensados estratégicamente, de modo que, en ellos se

involucre a los maestros y al personal no docente. Pues, parte de la gestión del líder es coordinar espacios de discusión y de aprendizaje para que el personal pueda adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo la implementación de forma adecuada. En segundo lugar, se requieren acercamientos en torno a nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje, a lo que Fullan se refirió como “nuevas pedagogías”. Acerca de este planteamiento, se debe mencionar que el cambio en el entorno escolar se logra por medio de un liderazgo pedagógico con el que el director se integra en los procesos educativos y trabaja en equipo con la facultad docente para lograr aprendizajes de calidad en la organización (Riveros, 2017).

Por consiguiente, de acuerdo con Fullan (2016) el proceso de cambio debe ser de continuo aprendizaje. Este proceso incluye innovación, implementación de los cambios, evaluación y modificación de las prácticas. Cuando se logra que el equipo de trabajo actúe de forma colaborativa, esto representa una ganancia para la organización educativa. En otras palabras, según el enfoque del autor, el éxito del cambio cobra un verdadero sentido, de acuerdo con cuánta efectividad se manejen las nuevas propuestas versus la realidad del contexto y la cultura que impera entre el personal de la organización escolar. Según Fullan, lo contrario, garantiza el fracaso.

En lo que se refiere a la importancia de la implementación del cambio, Fullan (2016) y Murillo (2003) coincidieron en la importancia que debe otorgarse al significado del cambio. En este sentido, los autores mencionaron que es necesario lograr una cultura escolar adecuada antes de implementar cualquier cambio. De lo contrario, los cambios pudieran quedar rezagados.

Así que, Fullan añadió que resulta beneficioso tener “promotores del cambio internos y externos” que estén activamente comprometidos con la organización (p. 12). Por otro lado, Bernal et al. (2015) manifestaron la importancia de atender con premura cómo el personal involucrado recibe el proceso de cambio, para lograr una implementación segura. Los autores también reconocieron que los cambios son más efectivos cuando provienen de necesidades específicas de las comunidades escolares. De este modo, se logran generar los cambios con mayor probabilidad de éxito, lo que promueve en la organización un aumento en la calidad educativa.

La experiencia del cambio en contextos educativos. En esta misma línea, es preciso destacar que un líder que genera cambios reconoce que las primeras etapas del proceso pueden ser difíciles, por lo que, necesita ser paciente y persistente en su acercamiento al personal (Fullan, 2011; Kotter, 2015). Por lo tanto, el líder educativo debe ser motivador e intencional para lograr el compromiso de todos los componentes del equipo. Asimismo, debe tener la habilidad de establecer sentido de urgencia, mientras ofrece apoyo en todo momento a los grupos de trabajo (Kotter, 2015). Además, debe promover el aprendizaje constante y el uso de la información con base científica, para que los cambios sean bien fundamentados (Fullan, 2011).

Desde esta óptica, Murillo (2003) compartió varias lecciones aprendidas en su trayectoria profesional en las que recomendó que, cuando se intenta comenzar un proceso de cambio en la organización educativa, se debe considerar lo siguiente: (a) la importancia de ofrecer actividades dirigidas al desarrollo profesional de los maestros; (b) estimular la participación de la

comunidad escolar en las decisiones institucionales; (c) tener una visión clara de los programas que se trabajan; (d) fomentar el liderazgo compartido; (e) practicar una comunicación efectiva con el personal docente; (f) fomentar procesos de reflexión; y (g) realizar una planificación cuidadosa. Todo esto ayuda a establecer prioridades a tiempo para lograr la efectividad en los procesos de cambio.

Al respecto, Pascual (2019) indicó que el cambio puede generar conflictos que el líder educativo debe atender eficientemente. Ante esto, su gestión debe ser dialógica de modo que se intervenga asertivamente para dirigir la búsqueda de soluciones y consensos. Como parte del conflicto que da a luz el proceso de cambio y para alcanzar la innovación que se espera, se requieren docentes críticos y dialogantes dispuestos a formar parte de comunidades reflexivas que puedan identificar las razones para cambiar. Es decir, el cambio trae conflicto y el conflicto genera resistencias. Pero, a su vez, se generan reflexiones que llevan al consenso y el consenso resulta en innovación que se traducirá en el aumento de la calidad educativa. Así pues, según Murillo (2003), los líderes educativos son claves para que la comunidad educativa sea dirigida hacia el logro de las metas institucionales con éxito. Vale destacar que, “las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio” (Bolívar, 2000). Por tanto, seleccionar correctamente las prioridades de la organización es una gestión fundamental del proceso de cambio organizacional.

Teoría de innovación educativa

De acuerdo con Fullan (1986) la innovación educativa ha sido un tema de investigación a partir de los años 1970 hasta el presente. Este concepto se relaciona mucho con el cambio educativo, de modo que, las personas tienden a pensarlo como un sinónimo. Sin embargo, Pascual (2011) señaló que hay una diferencia en estos dos conceptos. El cambio educativo, según se discutió en los epígrafes anteriores, Fullan lo concibió como una experiencia que conlleva procesos. Por otro lado, Pascual (2019) señaló que el cambio es una reacción a una “disonancia” (p. 12) en la que los integrantes de un grupo de trabajo experimentan los resultados de un desequilibrio momentáneo de sus acciones e ideas. Ahora bien, la innovación educativa se concibe como el momento en el que se identifica que algo en el sistema educativo debe cambiar.

La innovación: definiciones y aplicaciones

Este concepto Escudero (1988), lo definió como un momento para reflexionar, convenir y planificar. Precisamente, el autor, mencionó que es importante la reflexión del por qué, el para qué, el con qué recursos y en torno a qué realizar cambios. No obstante, en todas estas cuestiones no se debe perder de vista que su significado denota hacer algo nuevo que se circunscribe al cambio (Pascual, 2019).

Escudero (1988) describe la innovación como “imaginación creadora” junto a agentes de cambio que posean cualidades de inquirir, descubrir, repensar, criticar, modificar o transformar circunstancias. A esto García (2001) añadió que “la innovación es intencional, deliberada y metódica”, p. 198). Por su

parte, Pascual (2011) afirmó que la innovación se puede clasificar como la intención de un colectivo de transformar una realidad no deseada. De forma específica, Pascual manifestó que “la innovación ha de parecerse más a un proceso de capacitación y potenciación de instituciones educativas y sujetos que a otro, bien distinto, de implantación de nuevos programas, nuevas tecnologías, o inculcación de nuevos términos y concepciones” (p. 3). En este sentido, el autor explicó que la innovación educativa representa un espacio de aprendizaje continuo para la comunidad educativa. Así, se puede afirmar que, el líder innovador es estratégico en su gestión y establece prioridades para ser efectivo. El aspecto de las prioridades en unión con las estrategias y los resultados son una combinación que Murillo (2003) llamó dimensión estratégica de la gestión educativa.

La innovación y la planificación

Es de manifiesto que, para llevar a cabo las innovaciones se debe realizar una planificación rigurosa. Se requiere de un proceso de identificación de necesidades, toma de decisiones y acciones plasmadas en un documento en el que se estructura y sistematiza el proceso (Reynosa et al., 2021). Estos autores sostuvieron que las innovaciones no surgen de forma espontánea, sino que conllevan un proceso de análisis de las necesidades antes de iniciar el proceso de planificación. Pues, este proceso debe acompañarse por un procedimiento articulado en el que se comunique el significado del cambio a todos los involucrados. De esta forma, mientras mayor sea la participación de los docentes y personal escolar, mejor será disposición y apropiación del cambio. En efecto, innovar requiere realizar este proceso de forma cuidadosa

(Pascual, 2019). En este contexto, Reynosa et al. (2021) plantearon que la innovación educativa es un proceso en el que se deben tomar en cuenta elementos que se relacionan con la gestión institucional. Desde esta perspectiva, estos autores destacaron cuatro categorías para clasificar las innovaciones educativas, estas son: (a) la toma de decisiones, (b) planificación estratégica, (c) gestión de la tecnología y (d) gestión de la propia innovación. Es meritorio señalar que, la innovación se caracteriza por ser un proceso intencional y planificado que se sustenta en la teoría, la reflexión y se orienta a la consecución de objetivos para el logro de la transformación de las prácticas educativas.

Así las cosas, la innovación educativa incluye un proceso en el que se involucra a los directivos y a la comunidad escolar. Pero, ante todo, se refiere a la capacidad de los líderes directivos para llevar un mensaje innovador. Al respecto, Romero (2018) destacó la importancia de concienciar al personal escolar referente a que las innovaciones permiten aumentar la calidad y el funcionamiento de la organización. Cabe señalar que, un aspecto de gran importancia para el éxito de proyectos innovadores es contar con el visto bueno de los altos directivos o junta de la organización educativa y la disposición de la comunidad educativa (Rimari, 2016). Esto se debe a que el líder en su rol directivo es el encargado de la planificación escolar. Por tanto, es en este proceso que surgen y resurgen aprendizajes, conocimientos y oportunidades para integrar al plan nuevas ideas, que serán el fundamento para generar acciones que respondan a las necesidades de la comunidad educativa. Para que este plan surta efecto debe ser avalado por la alta

dirección, de modo que se provean los recursos necesarios en el proceso. En efecto, Romero (2018) recomendó que, los líderes directivos deben anticiparse a las transformaciones sociales mediante el desarrollo de una planificación a tono con lo que se desea y se necesita. Este proceso debe comenzar con el fluir de ideas innovadoras, reflexiones que se generen desde los procesos de auto evaluación y con el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo con disposición, perseverancia y pasión. A esto Rimari (2016) añadió:

Se debe comprender que la innovación educativa implica un cambio cultural que afecta a cada individuo, al grupo y al marco institucional. Implica cambios en las actitudes, en las creencias, en las concepciones y las prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación y de la escuela, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la concepción y relación con el conocimiento, la estructura y funcionamiento, y las relaciones entre los diferentes actores involucrados. (p. 6)

Consecuentemente, se puede mencionar que la implementación de cambios e innovaciones requiere reflexiones y esfuerzos consensuados dentro de la organización educativa. A su vez, se requiere del compromiso de líderes educativos y directivos activos con el interés de analizar el contexto, del estatus actual y de la visión anticipada del progreso que se quiere alcanzar. Este análisis deberá alinearse a los objetivos y las metas que se trazarán en la planificación, como rumbo al proceso de cambio que se aspira. Para esto, es necesario evaluar diferentes dimensiones de la organización que ayudarán al líder a desarrollar los planes estratégicos que se requieren para lograr la transformación. Según Hlace (2008), se debe analizar una visión general de la organización que va desde: la razón de ser de la organización, los propósitos, los espacios, el tiempo, los contenidos, las

estrategias administrativas, las iniciativas pedagógicas, los procedimientos metodológicos, criterios de evaluación, entre otros. Esto se refiere a su capacidad de pensamiento y gestión estratégica de modo que logre promover y gestionar los cambios, lo que consiste en diagnosticar la situación de la organización, poner en práctica la planificación y evaluar (Reynosa et al., 2021). Igualmente, puede concebirse como un ciclo que requiere conocimientos, competencias, persistencia y pasión de parte de todos. Ante todo, la planificación se hace indispensable para avanzar en el logro educativo y alcanzar la calidad (Corona, 2016; Prieto, 2004).

Recapitulación en torno a la aplicabilidad de marco teórico en el contexto de la investigación

Según se presentó en los epígrafes anteriores, se puede recapitular que, el cambio, la innovación y la planificación son elementos claves para fortalecer las organizaciones educativas y aumentar la calidad de la educación. La investigación sobre estos temas, en relación con la educación, continúa siendo tema de discusión (Pascual, 2019) y, más aún, ante los nuevos retos que las organizaciones educativas han enfrentado por causa de la pandemia del virus SARS-CoV-2 (conocido como COVID-19). Así pues, más que nunca, la educación ha sufrido cambios profundos con los que los líderes educativos han tenido que batallarse para poder sobrellevar la situación. Dar continuidad al servicio educativo ha sido clave y una gestión heroica en tiempos de pandemia. Se reconoce que los maestros y líderes educativos son parte importante en el progreso de los países y esto se demostró en tiempos de pandemia, cuando los maestros realizaron acciones

innumerables para llevar la educación a los hogares de los estudiantes (Chaverra, 2021; Vivas & Solís, 2020).

La educación post-COVID-19 es un nuevo escenario. Al igual que muchas otras organizaciones, el COVID-19 ha traído un proceso reflexivo en el que se han tenido que evaluar sus estilos y procesos de planificación. Según Prieto (2021), en muchas organizaciones se han percatado de que necesitan reprogramar sus procesos de planificación, la tecnología y el control de la gestión administrativa. De esta manera, los líderes han reconocido que las situaciones inesperadas han trastocado los procesos de planificación, análisis y toma de decisiones. De cara a la nueva realidad, Prieto explicó que, los procesos de planificación deben enfocarse en identificar oportunidades para crear valor. Así, en las organizaciones debe crearse un equipo de trabajo sólido con el que puedan analizar la operación desde diferentes perspectivas para trazar el plan. El autor enfatizó en la importancia de la realización de análisis pertinentes, pues con este y la integración de las nuevas tecnologías se facilita que el proceso de planificación vaya enfocado en la innovación. Así como, en nuevos modelos de transformación con miras al futuro. Al respecto, Prieto indicó que, a medida que los equipos de planificación se transformen “sus profesionales tendrán que ser más estratégicos y estar orientados a soluciones, para lo que tendrán que mejorar sus capacidades actuales y adquirir un espectro más amplio de habilidades” (p. 123).

Ante este panorama, los directores de organizaciones educativas deberán identificar las necesidades de sus ambientes educativos en relación con las habilidades de sus equipos, la integración de la tecnología y aprovechar las

oportunidades para el logro de la transformación. Así que, los líderes deben diseñar en su imaginación las escuelas ideales. Este es el punto de partida del proceso de planificación. En relación con esto, Pascual (2019) mencionó que la innovación educativa es “una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente” (p. 3). A lo que contrapuso que “la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo, disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación de pasado” (p. 3).

A través de esta investigación, se espera identificar ideas y recomendaciones que proporcionen a líderes educativos y directores en torno a cómo ser estratégicos en la implementación de planes, cambios e innovaciones en los entornos escolares ante un nuevo tiempo lleno de incertidumbre y nuevas pedagogías. Se trata de crear el ambiente idóneo para plasmar en un plan las circunstancias actuales de la organización, reconocer qué se debe cambiar, diseñar el cómo hacerlo, en qué dirección y con qué recursos (Carrillo, 2018; Munch, 2008). Esto requerirá indagar acerca de los procesos de planificación de líderes de colegios para compartir las formas en que se gestiona la planificación y se utiliza como instrumento para lograr los procesos de cambio e innovación educativa.

Gestión estratégica en organizaciones educativas

El fortalecimiento de los procesos educativos ha sido una meta de todos los gobiernos y sistemas educativos. Al respecto, Hernández y Miranda (2020) expresaron que esto requiere que se evalúe continuamente el aspecto de la calidad. Las autoras mencionaron que para lograr la calidad hay que

conocer las necesidades de la comunidad escolar, sus intereses y que estos vayan encaminados a los objetivos que se desean lograr en la institución. Es aquí donde el líder aplica con intencionalidad una gestión educativa estratégica. Este concepto las autoras lo describieron como las acciones que llevan a cabo los líderes educativos en las que se integran los conocimientos, aspectos éticos de eficacia y la administración de procesos que encaminan los esfuerzos al mejoramiento continuo de las labores escolares.

De esta forma, la gestión educativa conlleva varias dimensiones de liderazgo que se complementan para llevar a feliz término los procesos de enseñanza y aprendizaje (Villa, 2019). Por tal razón, los directores escolares, en su función como líderes y gestores estratégicos, deben poseer características particulares que les permitan llevar a cabo sus funciones con eficiencia y efectividad para lograr una cultura organizacional proactiva con altas expectativas. Además, es menester del líder educativo identificar procesos administrativos y de gestión que les ayude a coordinar las innumerables tareas que deben cumplir diariamente (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2009).

Por su parte, Vivas (2020) afirmó que el director debe estar capacitado para gestionar los procesos administrativos para lo que necesita una formación que se renueve continuamente para poder alcanzar la eficacia. Esto lo lleva a una administración con alcance social que genera y logra cambios en los procesos administrativos y en la estructura organizativa. Igualmente, Sánchez y Murillo (2010) expresaron que “los equipos directivos son el alma de estos cambios que se producen en los centros” (p. 178). Su

rol es de gran importancia para impulsar los cambios y las innovaciones. A esto, Pilar et al. (2020) añadió que, los líderes innovadores, son aquellos que se interesan en los proyectos de la escuela y participan de ellos, son líderes con experiencia y un prestigio profesional que va en ascenso.

Definiciones y aplicaciones

Conforme a esto, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2015) definió la gestión educativa como un proceso que fortalece los proyectos educativos en función al marco de las políticas públicas con el fin de ser congruentes con las necesidades educativas locales e internacionales. Pues, mediante una gestión estratégica el líder tiene la responsabilidad de funcionar en torno a la filosofía de la organización, los objetivos estratégicos y, a su vez, de responder con un liderazgo eficaz que contemple los conocimientos pedagógicos correspondientes, las políticas y reformas que atiendan las necesidades de la comunidad educativa para la cual trabaja (Sierra, 2016). Respecto a esto, Sierra enfatizó que, el líder estratégico aplica prácticas apropiadas que le ayudan a lograr acreditaciones y evaluaciones favorables que representan el nivel de calidad de la organización. Puesto que, se trata de mantener a la comunidad educativa orientada en torno a los valores de la organización, de modo que esto se convierta en la base de toda acción. Esto debe ser el fundamento que levante una cultura institucional, creativa, innovadora y visionaria.

Conviene subrayar que, la gestión estratégica es fundamental para la obtención de los logros organizacionales. De igual modo, se puede mencionar que, esta forma de dirigir promueve el desarrollo del potencial de

todos en la organización y aumenta la calidad (Galarza & Almuiñas, 2015; Prieto, 2004). Así que, para lograrlo la planificación es indispensable. En efecto, planificar tiene que ver con analizar situaciones y tomar decisiones concertadas que tracen formas de atender las situaciones identificadas. Según Fernández y Rosales (2014), planificar es prever, decidir y accionar. Es decir, reflexionar en el presente con alcance al futuro deseable. A su vez, los autores definieron el concepto estrategia como “el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos” (p.10).

Pensamiento estratégico

En consonancia con los autores que se mencionaron en el epígrafe anterior, Ohmae (1980), como se cita en Godino et al. (2015), mencionó que “el núcleo de la administración estratégica es el pensamiento estratégico” (p. 5). Por su parte, para Herrero y Pinedo (2005), desde el pensamiento estratégico se relaciona la acción con la producción, a la vez que se provee la oportunidad de hacer suposiciones de situaciones para identificar posibilidades de acción. Es decir, una persona que piensa estratégicamente tiene la capacidad de planificar, regular y evaluar sus acciones para alcanzar metas con mayores posibilidades de éxito. Es tener la capacidad de analizar procesos y estrategias para la toma de decisiones acertadas. Así, el pensador estratégico busca analizar situaciones o problemas e identificar ventajas y desventajas de modo que se puedan tomar decisiones favorables para la organización.

A esto, Villasmil et al. (2017) añadieron que en un contexto en el que se presentan oportunidades de cambio e innovación las formas tradicionales de pensamiento son desacertadas. Estos autores, indicaron que, ante nuevas realidades, es necesario adoptar formas de pensamiento creativas, innovadoras, intuitivas, reflexivas, con imaginación y hacerlo un proceso de aprendizaje. En este contexto, Villasmil et al. manifestaron que el pensamiento estratégico se diferencia de la planificación estratégica en que, la planificación se enfoca en el análisis y en establecer los pasos, instrucciones y estrategias que encaminen a la organización a lograr las metas.

Sin embargo, el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en el cerebro del líder administrativo (Herrero & Pinedo, 2005). Este proceso le permite al líder realizar una visualización general del panorama de la organización, de su función como administrador y de la función de los participantes. El proceso conlleva reflexión, observación, identificación de las necesidades esenciales y las posibles estrategias para alcanzar los objetivos. Según Senge (1995) es tener la claridad mental de saber qué debe suceder. Las preguntas claves que se realiza el pensador estratégico son: ¿Quiénes somos?, ¿De dónde venimos? y ¿Hacia dónde vamos? (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, [IIPE], 2000). Por otro lado, se lleva al colectivo a reflexionar acerca de la situación actual de la organización y en torno a qué se puede hacer. Más aun, se fomenta que las respuestas y las soluciones a los problemas provengan del grupo promoviendo la visión, la misión y los valores de la institución. En efecto, se

trata de colocar a los integrantes de la organización en perspectiva del momento y lugar donde se encuentran para visualizar adónde desean estar juntos en el futuro. Pues, precisamente, se refiere a la “articulación de lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, lo diseñado y lo acordado” (IIPE, 2000, p. 31). Esto permite un seguimiento constante para identificar los avances, los retrasos y el asegurarse que los cambios se lleven a cabo eficientemente.

Por lo tanto, el líder educativo y administrador de instituciones educativas debe poseer la capacidad de pensar estratégicamente para que pueda llevar a cabo una gestión educativa integradora (Herrero & Pinedo, 2005). Estos autores pusieron énfasis en que esta capacidad de pensamiento permite que la organización se convierta en una más flexible y participativa, en la que se creen redes de trabajo, tal que todos los miembros contribuyan y conozcan lo que se quiere lograr en la institución. Esta gestión, a su vez, conlleva el desarrollo de una comunicación efectiva de modo que puedan responder como equipo a los retos y dificultades que se presenten. Al respecto, Villasmil et al. (2017) afirmaron que en un mundo con cambios y ritmos acelerados como el que se vive en el siglo XXI es necesario tomar decisiones, constantemente, para lo que se necesitan mentes creativas y entrenadas estratégicamente. Estos resaltaron, además, que el pensamiento estratégico “es el arte de ordenar conocimientos” (p. 32). Así, se da la coordinación de los diferentes puntos de vista de los colaboradores para el logro del bien común y del éxito de la organización.

Planificación estratégica

De manera análoga al pensamiento estratégico, la planificación estratégica se concibe como uno de los componentes claves de la gestión estratégica (Galarza & Almuiñas, 2015). Este proceso se convierte en un instrumento útil que apoya la gestión estratégica y ayuda a consolidar recursos y desarrollar la participación de todos los miembros de la organización para optimizar mecanismos de acción, responder a las necesidades de la comunidad educativa y tomar en consideración los retos, las fortalezas y las oportunidades que se identifican al realizar un análisis del entorno (Álvarez et al., 2012).

De acuerdo con Palacios (2016), la planificación se puede describir como: (a) retroactiva, por mirar el pasado; (b) actual, por responder al presente; (c) situacional, por considerar las circunstancias del entorno; y (d) estratégica, porque analiza las variables que les afectan o benefician desde una perspectiva de futuro. Paralelamente, Godino et al. (2015) presentaron la planificación estratégica como un nuevo paradigma de las teorías de la administración, que ha ido delineándose a partir de la segunda década del siglo XX. Este instrumento facilitará al director escolar, la administración y el liderazgo. Además, conlleva beneficios para la comunidad educativa, tales como: (a) mejora en el desempeño del personal; (b) motivación; (c) promueve espacios de reflexión acerca del futuro y de los principales problemas que aquejan a la organización; y (d) mejora la comunicación y la coordinación entre los diferentes equipos de trabajo (SEP, 2009). Por lo tanto, el líder

estratégico se debe encargarse de poseer las competencias necesarias para unir a su equipo y juntos promover buenos resultados en la organización.

La planificación estratégica en sus orígenes se relacionó con distintas esferas profesionales y se puso en práctica, administrativamente, en organizaciones militares, escuelas de negocios y el mundo empresarial, hasta llegar a considerarse en las escuelas y organizaciones educativas, siendo las de educación superior las primeras en utilizarla (Godino et al., 2015). De acuerdo con el Programa de Escuelas de Calidad en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009), el proceso de planificación estratégica requiere que en las escuelas se reflexione acerca del qué, el cómo, el cuándo y para qué se planifica. En este sentido, en dicho modelo se definió la planificación estratégica como “el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos” (p. 97). De igual modo, se observó como un proceso participativo, debido a que integra a la comunidad escolar: padres, estudiantes, maestros, líderes escolares, directores, supervisores y otros grupos de interés. En contraste, con formas tradicionales de planificación, la SEP (2009) reconoció que, la planificación estratégica tiene mayores ventajas debido a que convierte a todos los integrantes de la comunidad escolar en diseñadores de proyectos con una función de estrategias. Dicho de otra manera, los participantes analizan situaciones, proponen soluciones y colaboran en la implementación de las propuestas de cambio y de su respectiva evaluación. Por otro lado, Muñoz et al. (2013) añadieron que la planificación estratégica debe contener

acciones concretas que formalicen los objetivos y las prioridades de la organización.

En resumen, el propósito primordial de la planificación estratégica es establecer los fundamentos para tomar en consideración las recomendaciones de los equipos de trabajo para llegar a acuerdos y establecer estrategias que atiendan las necesidades identificadas en la organización. En este sentido, se traza una ruta a seguir para el logro de las metas organizacionales. Por el contrario, Hallak (1991) planteó que cuando un ejercicio de planificación no funciona puede ser por diversas razones: pobre comunicación, poca participación del personal administrativo en la elaboración del plan, falta de competencias para la toma de decisiones, falta de motivación del personal, incongruencia de los objetivos y poca capacidad para ejecutar las acciones programadas. De modo que, una buena comunicación entre el líder administrativo y los miembros de la comunidad de aprendizaje es imprescindible para el desempeño efectivo de las labores académicas. Pues, la comunicación efectiva es una habilidad que se desarrolla individual y colectivamente para beneficio de la organización.

Fuster (2008) y Unesco (2011) definieron el plan estratégico como el proceso de evaluación sistémica en el que se concretan objetivos a medio y largo plazo; y para los cuales se desarrollan estrategias que facilitarán alcanzar los objetivos. Por su parte, Carrillo (2018) expresó que, la planificación estratégica es un “factor crítico de éxito que debe aplicarse en cualquier tipo de organización, con toda propiedad es un modelo pertinente para ser aplicado a la planificación educacional institucional” (p. 22). A esto,

la UNESCO (2011) añadió que es necesario recopilar información interna, insumos y percepciones que facilitarán la identificación de las necesidades, los intereses y las expectativas de los colaboradores de modo que se obtenga una imagen clara de la realidad de la organización.

A continuación, se ofrecen una descripción de las diferentes etapas de la planificación estratégica según el conceso de diversos autores (Bravo et al., s.f.; Manes, 2004; Munch, 2008 y Unesco, 2011). Estos mencionaron las siguientes:

- **Evaluación del entorno:** Para la evaluación del entorno se utilizan diversas metodologías que permiten recopilar información útil para realizar un diagnóstico institucional. Mediante estas metodologías se identifican las oportunidades y amenazas del entorno circundante e interno, así como, las fortalezas y debilidades del ambiente interno, para emparejar las expectativas y percepciones de la comunidad educativa. De acuerdo con Manes (2004), una de las metodologías que más se utiliza se conoce como FODA. Esto es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- **Análisis del entorno:** Es “un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o externas que pueden afectar el plan” (Munch 2008, p. 20). Este análisis se debe efectuar al principio del proceso de planificación. Otros autores llaman a este proceso diagnóstico organizacional (Bravo et al., s.f.). Estos autores mencionaron que una de las estrategias que más se utiliza para realizar este diagnóstico es el análisis FODA. Este ejercicio recopila información, en torno a las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la organización e identifica percepciones internas y externas. Por medio de este análisis se definen los objetivos, se establecen las estrategias, se identifican las oportunidades y se trabaja para reducir o contrarrestar las amenazas. Según la UNESCO (2011) este análisis es importante, porque permite identificar la situación real, facilita conocer la problemática, posibilita identificar los recursos existentes y beneficia el desarrollo de los objetivos estratégicos.

- **Visión:** Para Manes (2004) la visión se define como la “percepción posible y deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa. La visión se convierte entonces en una firme creencia y compromiso con el futuro” (p. 22). A su vez, Munch (2008) expresó que la visión “describe el estado deseado en el futuro” (p. 30). Al respecto hay que decir que Bravo et al. (s.f.) coincidió con Munch en esto y añadió que la visión debe contener los ideales de quienes sirven y a quienes se sirve. Esto representa cómo quiere la organización que la perciban. Pues, esta es la imagen adonde se quiere llegar, lo que permite planificar estratégicamente, de modo que se visualice un futuro deseable para todos los miembros de la institución (UNESCO, 2011).
- **Misión:** Manes (2004), Munch (2008) y la Unesco (2011) coincidieron en que esta representa la razón de ser de la organización, sus objetivos, sus principios y en ella se describe a lo que se dedica. Además, en ella se expresa cómo se determina lograr lo que se propone en la visión (Bravo et al., s.f.). Estos autores expresaron que la visión y la misión se relacionan

estrechamente porque una cumple con lo que la otra establece. De esta forma, la misión “indica con claridad el alcance y dirección de sus acciones, así como sus características distintivas” (UNESCO, 2011, p. 60).

- **Metas y objetivos estratégicos:** Tanto las metas como los objetivos representan lo que se quiere lograr en un tiempo determinado. Según Manes (2008) y la UNESCO (2011) desde las metas se llega a la especificidad de los objetivos, lo cuales deben ser claros y precisos. Además, estos deben establecerse mediante trabajo en equipo. Pues, los objetivos son los “resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (Manes 2008, p. 30). Estos surgen a partir de las estrategias que se desarrollan. Según Bravo et al. (s. f.) cuando se redactan los objetivos, en ellos se debe contener la siguiente información: sujeto, verbo en acción, complemento, circunstancia de tiempo y estándar de medición. Estos componentes facilitan la redacción y la comprensión de lo que se desea lograr en el mediano o largo plazo (UNESCO, 2011).
- **Estrategias:** Según Manes (2008) las estrategias se desarrollan mediante el compartir de ideas creativas que surgen del equipo administrativo y del equipo de colaboradores. Esto posibilita que se conviertan en objetivos alcanzables y representa un marco de trabajo con altas expectativas para lograr la eficiencia. Las estrategias son, también, “alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional [que] muestran el uso y la administración de recursos” (p. 30). La UNESCO (2011) definió

las estrategias como líneas de acción. Estas se convierten en “directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación del Plan Estratégico” (p. 44).

- **Organización y sistema de control:** El líder directivo debe poseer competencias para organizar, planificar y supervisar los procesos. Es decir, que debe coordinar reuniones para el desarrollo de planes junto a su equipo de trabajo. De esta forma, el trabajo colaborativo será pieza clave para el éxito del proceso, así como el resultado del trabajo en conjunto lo será para el éxito del proceso. A su vez, el líder debe proporcionar el seguimiento adecuado a la implementación de lo planificado proveyendo la flexibilidad necesaria para reevaluar y repensar las acciones de acuerdo con el momento y en torno a las contingencias que se puedan presentar (Manes, 2008).

El líder educativo como gestor estratégico: eficacia como evidencia de calidad en la organización educativa

De acuerdo con Barth (1990) y Vigil (2019), las escuelas eficaces donde el cambio es bien acogido se reconocen por el liderazgo del director escolar, su carácter, sus competencias y su efectividad como líder. Una de las funciones del director es alinear todos los esfuerzos del personal por medio de una gestión estratégica para lograr el buen funcionamiento de la comunidad escolar y asegurar los resultados deseados. Por otro lado, el director escolar como agente de cambio e innovación educativa debe proyectarse entre su equipo como un colaborador y miembro activo del equipo de trabajo. A su vez, debe participar de todos los procesos que lidera. Esto, en ocasiones le pudiera limitar el tiempo en la gestión administrativa. Por tal razón, el director

es responsable de planificar y estructurar sus actividades para maximizar el tiempo y suplir las necesidades de su comunidad escolar (Álvarez et al., 2012).

Este esfuerzo implica que el director como líder, gestor y planificador estratégico integre a su comunidad escolar en los procesos de análisis para determinar las necesidades que existen en la escuela y poder diseñar estrategias que les permitan maximizar su potencial como entes individuales y como organización para cumplir los objetivos establecidos. Así pues, el líder debe poseer competencias estratégicas que le sirvan para que sus planes sean sostenibles a través del tiempo, pertinentes a las necesidades y beneficiosos para el entorno educativo con el fin de lograr la eficacia en su gestión. Es decir que le permitan “predecir, capacitar, informar, ver el riesgo y planificar el futuro para desempeñar sus funciones con éxito” (Palacios, 2016, p. 4) de modo que pueda gestionar y liderar con eficacia.

Eficacia en la gestión educativa estratégica

La eficacia en la gestión educativa estratégica se conoce como las acciones que se realizan para lograr que una escuela sea exitosa. Según Murillo y Krichesky (2015), la eficacia escolar se refiere a la capacidad que tiene una organización educativa para lograr el desarrollo integral de todos los estudiantes desde una perspectiva social, personal y académica; y a su vez, el desarrollo de la comunidad educativa. Esto conlleva varios factores relevantes ante la necesidad de continuar realizando mejoras importantes y urgentes en las organizaciones educativas.

Así pues, la eficacia pasa a ser un complemento intrínseco de la gestión educativa estratégica. Esto conlleva un modelo de administración nuevo que se enfoca en el futuro. En este sentido, la gestión educativa estratégica alcanza su eficacia cuando: (a) se centra en lo pedagógico, (b) desarrolla habilidades para resolver complejidades, (c) trabaja en equipo, (d) se convierte en una organización que aprende, (e) innova continuamente, (f) orienta y capacita a su personal, (g) desarrolla su cultura organizacional mediante una visión de futuro y; (h) realiza intervenciones estratégicas (IIPE, 2000). Según la IIPE (2000), la gestión está estrechamente relacionada con un “reposicionamiento estratégico” (p.17), el cual tiene que ver, no solo con ampliar la calidad educativa, sino también con los problemas que interfieren con el logro de los objetivos tales como la resolución de problemas, momentos de incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables. Por lo tanto, “no se trata sólo de efectuar un plan o de planificar sobre el papel grupos de actividades” (IIPE, 2000, p.17), sino de la combinación de procesos teóricos y prácticos que persiguen la calidad educativa.

Por otro lado, Macedo y Delgado (2020) afirmaron que la gestión estratégica promueve mejores ambientes organizacionales en los que los empleados se vuelven más productivos. Esto, a su vez, mejora la calidad de vida de los colaboradores y los hace ser más eficaces. Por consiguiente, cuando el líder en su gestión estratégica enfoca parte de sus esfuerzos en mantener equipos de trabajo motivados, la organización alcanza niveles

de eficiencia y eficacia aún mayores. Según Mucchielli (1983), la participación es clave para el logro de la gestión educativa. IIPE (2000) mencionó que la gestión es un proceso de “actores colectivos y no puramente individuales” (p.16). Por lo tanto, el líder educativo como gestor estratégico debe provocar que su equipo se involucre en los procesos para alcanzar mayor eficacia en todo lo que la organización se propone.

En este sentido será meritorio que el líder reconozca los requerimientos de la gestión estratégica para que en el cierre de cada ciclo pueda reenfocar los esfuerzos hacia las nuevas prioridades. Estos requerimientos son: (a) un enfoque claro; (b) alta capacidad de concentración; (c) conciencia de los tiempos; (d) búsqueda continua de nuevas oportunidades; (e) convertirse en una comunidad de aprendizaje; (f) confianza en sí mismos y en los procesos; (g) saber aprender; (h) mantener un equipo colaborativo; (i) capacidad para experimentar; (j) disposición para tomar riesgos; (k) responsabilidad; (l) compromiso e iniciativa; y (m) profesionalismo y capacidad para servir (IIPE, 2000). Por tanto, ponerlos en práctica contribuirá al logro de la calidad educativa y abrirán camino para evidenciar la eficacia de la gestión estratégica.

Acciones que evidencian calidad desde la eficacia

Según la (IIPE, 2000) los gestores educativos estratégicos, como responsables de liderar la organización, deben asegurar que se lleven a cabo las siguientes acciones que son claves para el éxito de la gestión: reflexión, liderazgo y decisión. La reflexión continua les permitirá conocer la operación de modo que la información les sirva de retroalimentación para liderar con

mayor eficiencia y para tomar decisiones efectivas. Durante el proceso el líder debe poner énfasis en las siguientes acciones:

- **analizar el contexto:** Este se debe realizar a modo de diagnóstico. Pues, sirve para identificar las necesidades, justificar los cambios, identificar las estrategias de acción y establecer los recursos económicos para llevar a cabo los proyectos determinados de acuerdo con su entorno.
- **proyectar los diferentes escenarios:** De esta forma se diseñan diversidad de estrategias y cursos de acción. A su vez, se identifican tendencias que le facilitarán gestionar los cambios necesarios.
- **coordinar:** Se promueve la coordinación de equipos de trabajo que tengan la capacidad de discutir temas de interés y generar alianzas que les apoyen a aumentar la calidad educativa.
- **decidir:** La toma de decisiones es una competencia del líder que va en escalada. Incluye el desarrollo de programas, proyectos, metas y objetivos que requieren decisiones a corto, mediano o largo plazo. Esta responsabilidad del planificador y gestor estratégico involucra a los diferentes equipos de trabajo para la implementación con éxito.
- **comunicar:** La comunicación es fundamental para mantener a los equipos de trabajo informados. Es menester del líder saber qué comunicar, cuándo comunicarlo y a quién. Mantener un buen estilo de comunicación permitirá estar al tanto de las necesidades de los colaboradores, para generar respuestas y establecer los planes de acción.
- **liderar:** El liderazgo conlleva tener la capacidad de mantener a los equipos de trabajo comprometidos con la visión, reorientarles y animarlos

durante las diferentes etapas de la gestión. Es la capacidad de generar y dirigir la transformación mediante estrategias de comunicación efectiva, la capacidad de convocar, motivar y movilizar al equipo de trabajo hacia la misión de la organización educativa.

En relación con estas acciones, Loera (2003) definió el liderazgo como:

la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (p. 8)

Por otro lado, según Murillo (2008), desde la perspectiva académica, manifestó que el líder debe monitorear: (a) la calidad del currículo (i.e., las estrategias metodológicas y los recursos que integran lo que se enseña en la escuela); (b) el clima escolar (i.e., un ambiente afectivo entre la comunidad educativa); (c) provocar la integración de las familias (i.e., fomentar la participación de padres en las gestiones escolares de sus hijos); (d) un estilo de liderazgo sólido y consistente (i.e., equipo administrativo capacitado y proactivo); (e) proveer actividades de desarrollo profesional a los maestros (i.e., desarrollar espacios para el aprendizaje continuo, la creatividad y la innovación); y (f) un buen mantenimiento a la planta física (i.e., buenas instalaciones, espacios limpios y seguros). Todos estos aspectos influyen el desempeño escolar de los estudiantes limitando o impulsando a la organización a los más altos niveles de calidad.

Principios que promueven la eficacia

En consonancia con los epígrafes anteriores se puede concluir que hay dos principios fundamentales para el logro de la eficacia en las organizaciones educativas. Estos dos principios engloban el resto de las gestiones escolares. Dicho de otro modo, el logro de la calidad educativa depende de una gestión educativa estratégica que tenga un liderazgo estratégico y un enfoque que se dirija a la gestión pedagógica. Estos dos principios serán el fundamento para el desarrollo de una comunidad educativa eficaz puesto que,

para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que, si se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicarán una convivencia social más equitativa. (Programa Escuelas de Calidad, 2010, p. 71)

Por tanto, el rol del líder estratégico con un enfoque en la gestión pedagógica es de suma importancia para atender las diferentes dimensiones y necesidades del contexto escolar. Se requiere de un líder responsable, comprometido, motivador y con aspiraciones de convertir la comunidad escolar en una organización inteligente. El término inteligente se relaciona con la capacidad que desarrolla la organización para resolver problemas desde la perspectiva de la experiencia, el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptarse a los cambios (Briceño & Pita, 2021). Esto, se puede lograr mediante un liderazgo compartido en el que todos los integrantes del equipo participen en la búsqueda de soluciones para los problemas que enfrentan y compartan conocimientos para el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo. Además, de un liderazgo transformacional, que según Bernal

(2001), como se cita en SEP (2009), puede ser el más eficaz. Este estilo de liderazgo contribuye a fortalecer a la organización debido a las cualidades que tiene el líder transformacional. Este es un líder con carisma, empático, inspirador, que se mantiene aprendiendo y posee inteligencia emocional (SEP, 2009; Villa, 2019), lo que impulsa al líder a lograr cambios significativos en la organización (Farfán & Reyes, 2017).

De este modo, se fomenta un ambiente en el que toda la comunidad se adapte a la nueva realidad de la escuela ante la era de la información, comprenda la importancia del cambio ante las nuevas contingencias, acoja la necesidad de innovar y del aprendizaje continuo para alcanzar la calidad. No obstante, esto es un trabajo de todos. Pues, se trata de priorizar y enfocar los esfuerzos en los procesos enseñanza-aprendizaje para el logro de las metas (Farfán & Reyes, 2017). A su vez, implica reconocer el cambio como una forma de avanzar y desarrollar una actitud de adaptación continua (Llano, 2009).

Calidad en la organización educativa desde la gestión del líder

Consecuente con la eficacia, la calidad ha sido un aspecto considerado por los líderes escolares con miras a mejorar su gestión. Esto debido a que la calidad educativa representa cuan bien se está llevando a cabo la gestión escolar, cómo y cuánto aprenden los estudiantes. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2001) definió la calidad educativa como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta” (p. 59). Nada muy diferente a lo que se persigue 21 años

más tarde en 2022. Sin embargo, hoy día se ha creado conciencia sobre las necesidades y los intereses de los estudiantes para ser pertinentes y que el aprendizaje sea significativo. Por ejemplo, para Toranzos (1996) la calidad educativa representa eficacia, relevancia de lo que se aprende y procesos. Todo se observa en referencia a la experiencia de aprendizaje del estudiante, la acción educativa y los resultados que se obtienen.

La calidad, también, se relaciona con la eficacia y la eficiencia del sistema educativo (Romero, 2018; Velázquez, 2017). Aunque para Farfán y Reyes (2017) la calidad no se puede medir con exactitud por los diferentes factores que la componen, los autores recomendaron que el líder debe coordinar diversos medios para medir la calidad del servicio que ofrece de acuerdo con sus propias metas, su entorno social y la competencia. Para esto se puede recurrir a técnicas de recopilación de información para evaluar la satisfacción de los estudiantes, padres y personal escolar (Vázquez, 2017). Así mismo, debe tenerse en cuenta el análisis de los informes de notas, porcentajes de retención y una autoevaluación institucional, entre otros elementos cuantitativos que se utilizan como base para el análisis de los datos que pueden proveer información relevante, para determinar si se están alcanzando los objetivos educativos, la productividad y la calidad deseada.

En consecuencia, transformar una organización para aumentar la calidad es una gestión estratégica. Requiere de diversos procesos a corto y largo plazo, innovaciones y emprendimientos. Requiere salirse de la zona de confort y aspirar a una escuela con un modo nuevo de realizar las cosas (Briceño & Pita, 2021). La gestión del líder es clave en cuanto al aumento de

la calidad de la organización (SEP, 2009, Murillo, 2008). Asimismo, puede afirmarse que la calidad de la organización aumenta en la medida en que el líder logre la cohesión y colaboración de los equipos de trabajo mediante una gestión eficaz. Pues, el principio de colaboración ha adquirido un valor especial al reconocerse la importancia de los equipos de trabajo para ofrecer ayuda, ideas, opiniones y sugerencias para la solución de problemas. Este tipo de colaboración proporciona fuerza a la organización, incremento en la eficacia y aumento en la calidad. De este modo, se genera un sentido de confianza muy especial que se refleja en el proceso de enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes. Mediante un estilo de trabajo colaborativo la organización, se consolida y crece. Esto contribuye a la reducción de diferencias, disminuye la presión y sobrecarga de trabajo; y reduce la incertidumbre. Por otro lado, aumenta el asertividad, el diálogo, las oportunidades para aprender y propicia un sentido de mejora continua (Hargreaves, 1996).

El líder como gestor del cambio

Asimismo, el líder como gestor del cambio es quien provoca o impulsa los procesos de cambio que influyen en la cultura de la organización educativa con miras a la transformación. El líder es quien gestiona, coordina y toma las acciones necesarias para hacer realidad la visión de la empresa y poner en práctica los planes diseñados. Esto, según el IIPE (2000), conlleva “una fuerte articulación entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación” (p. 12). El proceso es complejo y

requiere de líderes competentes con habilidades profesionales y destrezas interpersonales para gestionar múltiples variables, situaciones y personalidades dentro del campo laboral.

Por tanto, es menester del director como líder estratégico mantener un buen ritmo en la renovación de ideas y prácticas para mantener a la organización en un estado competitivo ante una sociedad dinámica y de constantes cambios tecnológicos que afectan a las escuelas (IIPE, 2000). La educación que se requiere en el siglo XXI es una educación que requiere de reflexiones profundas y la introspección de cada educador versus las necesidades de las generaciones actuales (González & Rodríguez, 2021). Los estudiantes de este siglo tienen a su alcance recursos que les proveen acceso constante a información. Esto cambia el escenario del maestro tradicional, porque los salones de clases están llenos de estudiantes más críticos y con mayor cantidad de información.

Es por esto por lo que, el líder como gestor del cambio debe provocar en su comunidad educativa la reflexión colectiva para identificar los aspectos necesarios para transformar la escuela. El reto está en que los docentes acepten la necesidad de cambios e innovaciones si se quiere tener una influencia marcada en las generaciones de hoy. Así, es necesario que el líder como gestor del cambio provea a los docentes el apoyo, desarrollo profesional y la flexibilidad de innovar para que así abunden en los salones de clases actividades creativas y dinámicas que se ajusten a las necesidades y los intereses de los estudiantes. Según González y Rodríguez (2021), la aceptación del cambio requiere de reflexión profunda, modificaciones de

conducta, cambios de cultura y costumbres, acompañamiento y capacitación. Se requieren procesos, ciclos de evaluación del aprendizaje y cambio.

Según las prácticas exitosas de liderazgo educativo identificadas por Leithwood et al. (1939), es necesario:

- **establecer direcciones:** Se requiere que el líder identifique la visión de la organización, trace las metas a seguir y tenga altas expectativas de su equipo de trabajo.
- **desarrollar a las personas:** El líder debe tener la habilidad y buena voluntad de desarrollar a otros líderes. Esto beneficiará a los individuos y al propio líder de forma personal y grupal, debido a que los estimula intelectualmente y les hace comportarse con mayor ética profesional porque se convierten en modelos para seguir.
- **promover la transformación organizativa:** Así se facilita una cultura de colaboración, provee espacio para el trabajo en equipo e integra a las familias y la comunidad.
- **gestionar el currículo escolar:** El líder pasa de ser un ente administrador a un facilitador pedagógico quien supervisa y apoya a los docentes en la planificación y en el seguimiento al progreso del proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de las metas educativas.

Así pues, el líder, como gestor del cambio, debe promover un aprendizaje organizacional de modo que, se creen dinámicas en las que los miembros compartan aprendizajes, experiencias y desarrollen nuevas perspectivas de las cosas. De esta forma, se promueve un ambiente de colaboración en el que todos sienten el compromiso de participar en la transformación, en la

mejora y en el éxito de los resultados. Esto facilitará la comunicación entre las partes y facilitará el acceso a una cultura de trabajo abierta a innovaciones y cambios (IIPE, 2000). En consecuencia, según la IIPE (2000), hay que decir que, “el desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable” (p. 13).

La planificación estratégica como guía

De acuerdo con lo que se ha mencionado hasta aquí, una buena planificación se lleva a cabo desde el pensamiento estratégico del líder. Este proceso comienza con la reflexión de lo que se quiere lograr, el *estatus quo* y los procesos que se quieren llevar a cabo. Al respecto Senge (1994), como se cita en IIPE (2000), estableció que todo comienza con saber lo que debe suceder. Específicamente, afirmó que el pensamiento estratégico es clave para lograr alinear lo deseable con las posibilidades. Así se observa que, a través de la reflexión, se encaminan las decisiones, comunicaciones, acciones metas y objetivos que componen la planificación estratégica (Romero, 2018).

La planificación estratégica es el recurso que guía los procesos, en donde se diseña el plan principal que contiene las metas que se superponen a las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que se identifican como parte del ejercicio estratégico. Esto se analiza y se organiza para comenzar los cambios y transformaciones (Carrillo, 2018; IIPE 2000, Muñoz et al., 2013; SEP, 2009). Un aspecto primordial que guía este proceso

es el aprendizaje continuo no solo por parte del líder, sino como una cultura organizacional. Esto propicia el crecimiento, las transformaciones y los cambios permanentes.

Planificar estratégicamente la gestión educativa debe verse como una aportación de ideas innovadoras en la que el equipo de trabajo propone el ideal de su organización y traza el camino para alcanzar la calidad educativa (Romero, 2018). En relación con esto, Carriazo et al. (2020) establecieron que la planificación estratégica es una “herramienta eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro” (p. 89). Es importante tener en mente a toda la comunidad escolar para, mediante el plan estratégico poder, ofrecer un ambiente propicio para una educación de calidad que aporte en el crecimiento, no solo las vidas de los niños y jóvenes a los que se sirve sino a la sociedad en la que se vive.

Investigaciones acerca de procesos de planificación y gestión educativa, planificación estratégica, cambio e innovación en organizaciones educativas

A continuación, se reseñan investigaciones con enfoques y diseños diversos acerca de aspectos relevantes a esta disertación doctoral, como lo son: la planificación y gestión educativa, la planificación estratégica y los cambios e innovación. En cada una de estas se resaltan: (a) el enfoque metodológico y el diseño; (b) los propósitos principales; (c) los participantes, instrumentos o técnicas para recopilar datos e información; y (d) las conclusiones más relevantes.

Investigaciones en torno a procesos de planificación y gestión

En relación con el proceso de planificación educativa Bayram y Balyer (2021) realizaron una investigación cualitativa con diseño fenomenológico, para determinar las opiniones de los administradores sobre su conocimiento de la planificación educativa, el propósito, los beneficios y los problemas que enfrentan, entre otros aspectos. Los participantes fueron 15 administradores de diferentes organizaciones educativas. La información se recopiló mediante una entrevista semiestructurada y se analizó mediante análisis descriptivo. Los administradores que se entrevistaron reconocieron la importancia de la planificación educativa para lograr las metas de la organización. Estos expresaron que la planificación es una función esencial del líder directivo, esta se relaciona con efectividad y aumenta el potencial de los miembros, lo que contribuye a un mejor desempeño. Aquellos administradores que no tenían experiencia ni conocimientos suficientes en torno al tema de planificación expresaron que esto les afectaba negativamente en su trabajo. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que se deben ofrecer actividades de desarrollo profesional a los administradores en torno al tema de planificación educativa, los planes se deben preparar e implementar de acuerdo con su diseño para lograr mayor efectividad y el logro de metas.

Por su parte, Huanca-Arohuanca y Geldrech (2020) realizaron una investigación cuantitativa con diseño descriptivo, para determinar la incidencia de la planificación educativa en los diferentes tipos de gestión: gestión pedagógica, gestión estratégica, y gestión operativa en el proceso de mejoramiento de las instituciones educativas iniciales en el sur de Perú. La

muestra probabilística se compuso de 47 docentes. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que tener una administración con una visión compartida en torno a la planificación institucional determinará el éxito y, por consiguiente, el aprendizaje de los estudiantes. Además, mediante los resultados se confirmó que la planificación educativa incide positivamente en la gestión pedagógica, la gestión estratégica y la gestión operativa.

Por otro lado, Vargas (2020) realizó una investigación cuantitativa con un diseño descriptivo-correlacional, en torno al tema de gestión educativa. El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre la gestión educativa estratégica y la calidad de servicio en una institución educativa. La muestra se conformó por 60 maestros. La técnica de recopilación de datos fue la encuesta. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que la planificación consiste en la revisión y reflexión sobre el proceso de enseñanza. Por lo que, se recomienda que se propicie el desarrollo profesional del maestro para mantenerse actualizado de modo que esto influya positivamente en el proceso educativo. Por otro lado, se recomendó que la administración debe ser estratégica en el proceso de supervisión. De esta forma, se debe realizar una integración adecuada entre empleados, con el fin de que el trabajo en equipo se lleve a cabo de forma creativa e innovadora. Vargas mencionó que el trabajo en equipo es un elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

Desde otra perspectiva, Pedroza et al. (2018) realizaron una investigación cuantitativa con un diseño descriptivo. En este trabajo se consideraron tres instituciones educativas, de las que participaron ocho directores y 143

docentes. La técnica de recopilación de datos que se utilizó fue la encuesta. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que el modelo de gestión estratégica debe profundizarse sobre todo en lo que se relaciona con la innovación. Se debe capacitar a los directivos en torno al tema de Gestión estratégica de modo que puedan mejorar los procesos organizacionales, de innovación y, a su vez, la calidad del servicio de la institución.

En esta misma línea, es preciso destacar la investigación cuantitativa con diseño descriptivo que realizaron Yenipinar y Akgün (2017) en torno al nivel de implementación de la gestión estratégica en escuelas elementales. El trabajo tuvo como propósito analizar la percepción de directores y maestros en el nivel de implementación de la gestión estratégica en escuelas. Para esto se evaluaron las condiciones en las que se lleva a cabo la gestión estratégica, cómo se eliminan las deficiencias y se desarrollan nuevas cualificaciones estratégicas, desde la perspectiva de directores y maestros de 208 escuelas elementales. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que las escuelas deben adoptar la gestión estratégica. En estas escuelas se implementaban el pensamiento estratégico, el análisis estratégico, la orientación y formación estratégica. Además, se implementaba la evaluación estratégica en niveles mayores. Esto indica que los directores escolares de estas escuelas internalizaron los procesos estratégicos y prestaron especial atención a la gestión estratégica.

Investigaciones en torno a la planificación estratégica

Nyagah (2015) realizó una investigación con métodos mixtos con un diseño exploratorio, en la que describió el proceso de planificación

estratégica que se utilizó para desarrollar un programa de liderazgo educativo que prepara a directores para dirigir escuelas del siglo XXI. El mismo tuvo como objetivo analizar los factores que afectan la implementación de planes estratégicos en escuelas secundarias. Para recopilar datos cuantitativos se administró una encuesta a estudiantes en formación que ofrecían sus servicios en posiciones de liderazgo. Para recopilar información cualitativa se realizaron grupos focales. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que la mayoría de los directores de escuelas secundarias no tenían experiencia, competencias ni conocimientos en planificación estratégica, por lo que no podían ejercer un liderazgo efectivo en este aspecto. De igual forma, ocurría con los integrantes del consejo escolar. Por medio de este estudio, se concluyó que no hay capacitación formal en relación con temas estratégicos ni tampoco se proporcionan instrucciones claras para una supervisión adecuada. Por lo tanto, la implementación de políticas educativas para llevar a cabo planes estratégicos deja de ser efectiva. Así pues, factores como falta de liderazgo, capacitación, la asignación de recursos y los marcos de políticas educativas son los principales retos que inciden en el desarrollo de planes estratégicos en estas escuelas.

Asimismo, cabe reseñar la investigación mixta con diseño convergente de Guerra et al. (2017), la cual tuvo como objetivo determinar la eficacia de un programa de preparación de directores. El estudio se llevó a cabo recopilando datos cuantitativos a través de encuestas e información cualitativa por medio de grupos focales. Dichos métodos facilitaron el análisis

de procedimientos y la identificación de necesidades. Entre las conclusiones más relevantes, se puede mencionar que, luego de implementar la planificación estratégica, el liderazgo educativo recobró la confianza y la credibilidad de sus grupos de interés. Además, lograron formar un comité asesor que mantuviera las relaciones y la retro comunicación para una mejora continua real. Asimismo, el proceso de planificación estratégica resultó en la implementación de varias acciones que se relacionaban con criterios de admisión, mejora en el mercadeo y el reclutamiento, una revisión a los programas de estudio, evaluación de programas, entre otras. Se debe agregar que, desde el estudio se posibilitó que la facultad comenzara a identificar sus fortalezas y abordar efectivamente las necesidades y los retos identificados. Por otro lado, los procesos proporcionaron ideas valiosas que facilitaron el trabajo a los encargados de preparar a los líderes escolares del siglo XXI.

Por otro lado, Okwukweka (2015) realizó una investigación cuantitativa con un diseño comparativo para tratar el tema del desarrollo de planes estratégicos de calidad para el mejoramiento de escuelas secundarias. El estudio tuvo como objetivo determinar el alcance y la calidad del desarrollo de planes estratégicos para mejorar las escuelas secundarias. Los datos se recopilaron por medio de encuestas que se administraron a 217 directores de escuelas secundarias. Entre las conclusiones más relevantes se pueden mencionar que en las escuelas participantes se utilizaron planes estratégicos para mejorar su gestión. Sin embargo, hubo una diferencia significativa entre el mejoramiento escolar de las escuelas rurales y las escuelas urbanas. Con

respecto a esto, el investigador señaló que, aun cuando se utilizaron los planes estratégicos razonablemente, los administradores escolares carecían de competencias, cualidades de liderazgo y compromiso en la implantación de las prácticas estratégicas. Por lo tanto, sus planes no contenían los componentes necesarios para demostrar eficacia. Acorde con estos resultados, el investigador indicó que el proceso de planificación estratégica es un elemento esencial para el desarrollo de escuelas exitosas. En este sentido la planificación estratégica se centra en el establecimiento de prioridades, objetivos, estrategias y asignación de recursos que se dirijan a aumentar el nivel de calidad de la educación que se ofrece en las escuelas.

Investigaciones acerca de cambios e innovación

Por su parte, Garbanzo (2016) realizó una investigación cualitativa con diseño de análisis de contenido, para analizar el tema de desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas como reto de la administración educativa. El objetivo del estudio fue revisar los fundamentos asociados al desarrollo organizacional. Entre las conclusiones más relevantes se pueden mencionar que las organizaciones educativas tienen como base un liderazgo transformador que reconoce la interacción tanto de líderes, seguidores y el contexto para poder lograr cambios significativos y transformar la misión organizacional en acciones.

Desde otra perspectiva, Ceballos y Saiz (2020) realizaron una investigación cualitativa con diseño de etnografía, que se dirigió a identificar el papel de la organización escolar en los procesos internos de cambio. El propósito de las autoras mediante la etnografía fue comprender, desde dentro

de la organización, cuáles fueron los aspectos que se llevaron a cabo para lograr implementar procesos de innovación educativa. La investigación se llevó a cabo en un centro educativo. Para la recopilación de información se utilizaron técnicas como la observación participante, los grupos focales y el análisis documental. Entre los participantes estuvieron los maestros, el orientador, el jefe de estudios, el director y los estudiantes. Entre las conclusiones más relevantes puede mencionarse que: (a) la organización mantiene un ciclo de evaluación constante en el que revisan sus políticas y prácticas para mantener la implementación de mejoras; y (b) como parte de un cambio de cultura, se crearon espacios de intercambio, reflexión y toma de decisiones compartidas entre los diferentes grupos profesionales. Este cambio, permitió que se fortaleciera una cultura colaborativa. La administración seleccionó un grupo de colaboradores que por medio de sus iniciativas e innovaciones lograran influir en los demás maestros. En el proceso se realizaron ajustes para disponer de periodos semanales para la toma de decisiones compartidas y trabajo cooperativo.

Desde la perspectiva de que la innovación es resultado de cambios en las organizaciones, es preciso mencionar, la investigación de Vigil (2018). El investigador realizó un estudio cuantitativo con diseño correlacional. Utilizó la técnica de encuesta para trabajar con una muestra de docentes de escuelas de diversas organizaciones educativas. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que la innovación tiene una relación directa con la calidad educativa. Respecto a esto, el autor mencionó que las innovaciones que se implementan preparan el camino hacia la calidad y

promueven mejores procesos de aprendizaje en la comunidad educativa. Por consiguiente, los estudiantes logran aprendizajes duraderos.

Resumen

En resumen, las organizaciones educativas son entes claves para la educación de la población de cada país. Por tal razón, es imperativo contar con líderes educativos estratégicos que puedan gestionar efectivamente los procesos escolares, los cambios y las innovaciones. Para lograrlo es importante considerar la planificación como recurso de apoyo para organizar las ideas, identificar las necesidades, las amenazas, las oportunidades y establecer las metas de las organizaciones. Así que, se puede mencionar que, para la función administrativa del director escolar, la planificación estratégica es indispensable. Un líder estratégico considera los cambios, y establece innovaciones por medio de una planificación estratégica que abra espacio a la colaboración de la comunidad escolar. Es decir, reflexionar en el presente con alcance al futuro deseable.

Kotter (2015), Fullan (2016) y Braus (2019) le otorgaron importancia al aspecto estratégico de la planificación y al trabajo en equipo para el logro de la implementación de cambios e innovaciones. Del mismo modo, desde las investigaciones que se mencionaron en este trabajo se apoya la importancia de la planificación como recurso indispensable para llevar a cabo la gestión educativa estratégica. El proceso de planificación incide en el logro de las metas institucionales, la implementación de innovaciones y para aumentar la calidad en las organizaciones educativas.

Es meritorio señalar que las administraciones educativas deben proporcionar capacitaciones y actividades de desarrollo profesional a los maestros y directores con el fin de que aprendan a trabajar los procesos de planificación exitosamente. De este modo, los líderes educativos lograrán emprender y sostener proyectos educativos que cumplan con las políticas internas y con los procesos requeridos para accionar efectivamente ante las necesidades de la comunidad escolar. El reto está en ser proactivos y realizar una autoevaluación continua que permita identificar las amenazas y áreas de oportunidad para tomar la decisión de implementar cambios cuando sea necesario junto a su equipo. Se trata de desarrollar conciencia de que en las comunidades educativas nunca se deja de aprender y se trabaja en equipo, con planificación y estructura para el logro de las metas y los objetivos educativos.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Introducción

Como parte de esta disertación doctoral se indagará acerca de la planificación como gestión esencial para lograr el cambio y la innovación educativa, mediante un estudio cualitativo con modalidad exploratoria en un colegio privado del área metropolitana de San Juan, Puerto Rico. En efecto, desde este interés investigativo, los propósitos de la investigación son: (a) explorar en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar; (b) auscultar los elementos estratégicos que contienen la planificación que los líderes implementan, desde la eficacia de estos, tanto desde el punto de vista de los líderes como de los maestros del colegio; y (c) recomendar prácticas eficaces a los líderes educativos respecto a la planificación para lograr procesos de cambio e innovación, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares.

Para lograrlo, la investigadora, a través de entrevistas a directores y maestros, documentó el proceso de planificación que se lleva a cabo y analizó cómo este incide en el logro de la implementación de los cambios y la innovación educativa. Desde estos propósitos, surgieron las preguntas de investigación. Creswell y Poth (2018) recomendaron que, para este tipo de estudio, se utilice una pregunta central de investigación seguida de preguntas

específicas. Estas facilitaron la recopilación de información acerca de todas las áreas o elementos que componen la pregunta central. Así pues, la pregunta central de este estudio es: ¿Cómo los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico realizan el proceso de planificación, desde la perspectiva de la innovación y la atención al cambio respecto a las necesidades de la comunidad escolar? A estos efectos, a partir de la pregunta central de investigación, se presentan las preguntas específicas: (a) ¿Qué importancia los líderes educativos atribuyen al proceso de planificación?; (b) ¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?; (c) ¿Cómo los líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?; (d) ¿Qué elementos estratégicos contiene la planificación que los líderes desarrollan?; (e) ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?; (f) ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los maestros del Colegio?; y (g) ¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación para lograr procesos de cambio e innovación pueden recomendarse a los líderes educativos, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?

En este capítulo se especifica y define el método que se utilizó para regir el proceso investigativo. Asimismo, se presenta la modalidad de la investigación, ya que no se utilizó un diseño específico para dirigir el proceso de recopilación de información. Por otro lado, se detalla el procedimiento para seleccionar a los participantes, poniéndose énfasis en sus características y el

escenario en el que se desempeñan. También, se explican los procesos administrativos, con énfasis en los permisos que se solicitaron y el contacto inicial que se realizó. Luego, se explica cómo se recopiló la información, su proceso de análisis y las evidencias acerca de la calidad interpretativa. Finalmente, se presentan los aspectos éticos que se tomaron en cuenta en todo el proceso investigativo.

Metodología

En esta investigación se utilizó el enfoque metodológico cualitativo. De acuerdo con Creswell y Poth (2018), Hernández et al. (2014) y McMillan y Schumacher (2005), este enfoque metodológico tiene características inductivas, emergentes y se basan mayormente en la lógica. Según estos autores, a través de este enfoque, se busca describir y comprender el fenómeno de estudio mediante la recopilación de información detallada que facilite, luego, el análisis de esta. Por ende, acorde con (Hernández et al., 2014) la información proviene de observaciones, de acontecimientos, de personas y cómo éstas interactúan; y reaccionan ante situaciones o sucesos particulares, desde una perspectiva “interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos” (p. 9). Asimismo, puede afirmarse que, mediante este enfoque, no se proyecta hacer generalizaciones, sino generar nuevas teorías y provocar que el tema se investigue a mayor profundidad y desde distintas orientaciones (Lucca & Berríos, 2009).

En relación con lo anterior, cabe destacar que, desde la realidad subjetiva del enfoque cualitativo, el investigador tiene una función interna lo que

permite percibir, explorar, entender y profundizar desde el entorno del estudio para desarrollar el tema de investigación a partir de los ambientes naturales donde se encuentran los participantes y sus experiencias (Hernández et al., 2014). De esta forma, se logra una riqueza interpretativa que da acceso, por medio de la recopilación de información, a que se generen las repuestas de las preguntas de investigación (Creswell & Poth, 2018; Hernández et al., 2014; McMillan & Shumacher, 2005). Cabe mencionar que, la revisión de literatura tiene una función de mayor relevancia en el desarrollo del proceso (Hernández et al., 2014); pues, lo que da la dirección es la información que se recopila versus los acercamientos a los participantes, sus experiencias y los acontecimientos en torno a ellos (Lucca & Berríos, 2009).

Por tanto, el fundamento paradigmático que corresponde a este enfoque es el constructivismo social. Desde esta perspectiva epistemológica surgieron los significados y la investigación tomó forma, mediante un proceso inductivo (Lincoln et al., 2011; Lucca & Berríos, 2009). A través de ontología de este fundamento paradigmático se explica la realidad como una experiencia socialmente compartida. Es decir, que las personas aportan sus puntos de vista, sus percepciones y sus creencias para crear los significados (Creswell & Poth, 2018). Así, desde la dialéctica como parte de la metodología del fundamento paradigmático, se tiene como meta entender el fenómeno desde la experiencia de los participantes y sus diversos contextos (McMillan & Shumacher, 2005); puesto que desde el diálogo se tendrá el acercamiento a la experiencia misma.

Desde la óptica de estos autores, este enfoque metodológico es el más apropiado para profundizar con temas poco investigados teórica y empíricamente. En este estudio se indagó en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado de Puerto Rico, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar. En efecto, la indagación giró en torno a los distintos aspectos que se relacionan con cómo se logra el cambio y la innovación mediante un proceso de planificación que contenga aspectos estratégicos. Así, este enfoque permitió esbozar los procedimientos necesarios y proveer características narrativas y descriptivas para presentar los hallazgos. De esta manera, el lector puede contar con los elementos necesarios para realizar sus inferencias y determinar la aplicación del estudio en su contexto.

Modalidad de la investigación

La investigación se realizó bajo una modalidad exploratoria. De acuerdo con Merriam y Tisdell (2016), esta modalidad también se conoce como un “estudio cualitativo básico”, desde una perspectiva exploratoria. Las autoras indicaron que, este tipo de investigación cualitativa es el más común y se conoce como estudio interpretativo básico, ya que no se utiliza un diseño de investigación específico. Ahora bien, en referencia al elemento exploratorio, cabe destacar que, cuando se realiza una investigación cualitativa básica exploratoria, el interés está en auscultar cómo las personas interpretan sus experiencias, construyen su mundo y otorgan significado a estas. Al respecto, Merriam y Tisdell afirmaron que “en toda investigación cualitativa, el propósito

principal es entender cómo la gente otorga sentido a su vida y experiencias” (p. 24).

En el caso de esta investigación, se explorará el fenómeno de la planificación estratégica en una institución educativa privada. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “los estudios exploratorios se realizan cuando se desea examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91). Es decir, se utilizan cuando desde la revisión de literatura, se observa que el problema de estudio no se ha indagado en profundidad o si se desea indagar en torno a temas o problemas desde perspectivas nuevas. Hernández et al. añadieron que “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones en las que existe poca información” (p. 91). Por su parte, Maxwell (2013) indicó que los estudios cualitativos exploratorios se llevan a cabo cuando se desea “generar el entendimiento de conceptos y teorías que la gente sostiene y usted desea estudiar” (p. 227). A esto, Maxwell lo llamó “interpretación”. En un estudio cualitativo, estos significados y perspectivas forman parte relevante de lo que se investiga.

Así pues, desde esta modalidad de investigación cualitativa se exploró en torno a los procesos de planificación que se realizan en colegios privados de Puerto Rico. Esta modalidad de investigación es aplicable, porque ninguno de los énfasis de otros diseños cualitativos era idóneo para guiar el proceso investigativo. Además, como mencionaron Hernández et al. (2014), esta

modalidad se aplica cuando el tema de investigación se ha indagado poco, lo que es una realidad en el contexto puertorriqueño.

Selección de participantes

La selección de los participantes ocurre desde el planteamiento del problema, en el que de antemano se piensa en el contexto en el que se desea llevar a cabo la investigación. Luego, de determinar esos dos factores, se prosigue con identificar a los participantes. Para esto, según recomendaciones de Hernández et al. (2014) se tomaron en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos que permitan realizar una selección cuidadosa para así poder recopilar la información necesaria para contestar las preguntas de investigación.

A tales efectos, en esta investigación se identificaron y eligieron participantes a través de una selección intencional tipo homogénea. Según Creswell y Poth (2018) y McMillan y Shumacher (2005) la selección intencional facilita la elección de sujetos que provean información idónea para contestar las preguntas de investigación, desde el análisis y la exposición de los hallazgos. Asimismo, de forma específica, a través del método de selección homogéneo, según Hernández et al. (2014), se eligen sujetos que “poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (p. 388). De modo que, la investigadora seleccionará a sujetos (e.g., director escolar y maestros), que entiende, que tienen los conocimientos en el área de estudio y que le pueden

ofrecer más información acerca de la experiencia de planificación en el contexto educativo en el que se desempeñan.

Ahora bien, para seleccionar a los participantes se tomaron en consideración tres factores. De acuerdo con Hernández et al. (2014), estos factores inciden en la decisión de seleccionar sujetos, a saber: (a) el número de casos que se puedan manejar, (b) el número de sujetos que ofrezcan información para contestar las preguntas de investigación y (c) la accesibilidad de los sujetos. Por tanto, se seleccionaron como participantes a las directoras escolares del colegio bajo estudio y dos maestros por cada nivel de enseñanza (i.e., primario, intermedio y secundario).

Características de los participantes

Las directoras cumplieron con el requisito de tener tres años o más de experiencia en la posición administrativa. Los maestros se seleccionaron de diferentes niveles y/o especialidades. Respecto a la experiencia de estos, todos tenían tres años o más de experiencia en el colegio bajo estudio. Para garantizar esto, se le solicitó a la directora que recomendara los maestros por nivel que cumplieran con este criterio. De acuerdo con Hernández et al. (2014) en los estudios cualitativos la cantidad de participantes no es importante desde una perspectiva probabilística, pues “el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad.” Por tanto, lo importante es que los participantes proporcionen suficiente y valiosa información para una profunda comprensión del ambiente y del problema a investigar.

Escenario

El escenario de la investigación fue un colegio privado del área metropolitana de Puerto Rico. Este colegio tiene una matrícula de estudiantes desde prekínder hasta el 12^o grado, con énfasis en una educación bilingüe. En este se ofrece una variedad de programas académicos junto con actividades curriculares y cocurriculares. Su fundación cuenta con una trayectoria de más de 70 años. Posee acreditaciones como la *Middle States Association Commissions on Elementary and Secondary Schools*, la Comisión Acreditadora de Instituciones Educativas y por el Departamento de Estado de Puerto Rico.

Este escenario se escogió debido a que en Puerto Rico es más frecuente la utilización de planificaciones estratégicas en instituciones privadas. A su vez, a la investigadora le interesa abundar en el tema de planificación en el ámbito privado debido a que es un área al que desea aportar mediante los hallazgos de esta investigación.

Procedimiento

El propósito de esta investigación incluye facilitar al lector, la comprensión de los procesos que la investigadora siguió para cumplir con los requisitos que se requieren a tono con el método que se seleccionó. Este epígrafe contiene una breve descripción de cómo se realizó el procedimiento y los pasos que se llevaron a cabo antes, durante y después de la recopilación de la información. En primer lugar, el lector hallará los Aspectos administrativos que se llevan a cabo antes de comenzar la investigación, con énfasis en los permisos y el contacto inicial. Luego, se mencionarán los procedimientos

para la Recopilación de la información, detallándose las técnicas y la calidad interpretativa. Además, se presentará la Pertinencia de los datos. Así también, se ofrecerá la descripción del proceso de análisis de la información que se recopiló. Por último, se presentarán los Aspectos éticos de la investigación.

Aspectos administrativos

Para cumplir con las autorizaciones correspondientes para comenzar esta investigación, se detallan a continuación los permisos y los contactos iniciales que se solicitaron o realizaron.

Permisos

Previo al comienzo de la investigación se solicitó permiso al Comité Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. La misión del CIPSHI es salvaguardar los derechos y el bienestar de los seres humanos que participen como sujetos en las investigaciones del Recinto. El CIPSHI revisa y autoriza los protocolos de investigaciones con participantes humanos como sujetos de estudio y mantiene a la comunidad universitaria informada acerca de las reglamentaciones y los aspectos éticos que conciernen a estas investigaciones. Este comité tiene la responsabilidad de velar que en los proyectos de investigación se garanticen la voluntariedad y la intimidad del individuo y se minimicen los riesgos de daño físico, mental, emocional, social, económico y legal, entre otros. Además, el CIPSHI evalúa y contrapone los posibles riesgos a los beneficios esperados de la investigación (DEGI, 2022). Para recibir la aprobación, la investigadora

presentó el certificado para realizar investigaciones con seres humanos que se conoce como *Collaborative Institutional Training Initiative*. Una vez se obtuvo la autorización del CIPSHI, la investigadora solicitó a la administración del colegio bajo estudio, autorización para realizar la investigación. Luego, se coordinó una cita con la directora escolar para la reunión inicial.

Contacto inicial

Luego de que se autorizó la utilización del colegio como escenario para la investigación, la investigadora solicitó una reunión inicial con la directora del colegio. Esta reunión se realizó de forma presencial, acorde con los protocolos establecidos en la institución. En esa reunión la investigadora explicó los propósitos de la investigación y solicitó la colaboración de la directora para poder iniciar el contacto con los sujetos necesarios. Se le compartió a la directora una hoja informativa acerca de los procedimientos que se realizaron como parte del proceso investigativo (i.e., de la entrevista y la revisión de documentos), los principios éticos que se salvaguardarán (e.g., autonomía, privacidad) y otros aspectos que se tomarían en cuenta, como los derechos, riesgos y beneficios de los participantes. Asimismo, se le solicitó que recomendara al menos dos maestros por nivel de enseñanza que cumplieran con los criterios para participar. De estos, se les solicitó los nombres para orientarlos y proporcionarles la invitación para participar.

Seguido al visto bueno de la directora, se procedió con el contacto inicial a los maestros que se invitaron a participar. Como la directora escolar también formaría parte de los participantes, igualmente, se le invitó a participar de la investigación y se le solicitó formalmente permiso para ello. Con este permiso

se coordinó la manera en que se realizarían las entrevistas. La directora proveyó fecha y eligió horario para llevar a cabo las entrevistas. Luego identificó a los maestros y colaboró en realizar los acercamientos correspondientes a cada uno para coordinar las citas para las entrevistas. Se coordinó con los maestros entrevistas presenciales.

Hay que destacar que, las entrevistas podían realizarse de manera virtual a solicitud de la directora, a través de la plataforma *Microsoft TEAMS* en la fecha y hora cada participante tuviera disponibilidad. Como parte de la coordinación se discutieron las instrucciones para el manejo del recurso virtual y las interacciones en la entrevista. A los participantes virtuales se les orientó de la importancia de elegir un lugar seguro y privado, durante el periodo de entrevista, donde se estuvieran cómodos con un ambiente libre de interrupciones de asuntos laborales o personales, y en el que terceros no escucharan la conversación ni pudieran observar la pantalla con la transmisión.

Para facilitar la comprensión, se informó que se podría compartir la pantalla durante la entrevista para presentar las preguntas, los puntos de discusión, la hoja informativa, las instrucciones y otros aspectos que sean pertinentes ver durante la entrevista. Se informó, además que a lo largo de la entrevista, la investigadora podría tomar anotaciones de las respuestas que pudieran necesitar aclaración. Al finalizar el proceso, se repasan las anotaciones para clarificar las respuestas con los participantes. Para proteger la identidad de la persona entrevistada, se utilizaron seudónimos con las palabras director/maestro y un número (e.g. líder educativo 1, líder educativo

2, maestro 1, hasta llegar al número total de participantes). A cada uno de los participantes se les garantizó la confidencialidad y el anonimato durante todo el proceso y se les explicó que, en el informe final solo se utilizarían seudónimos para referirse a cada uno de ellos.

Recopilación de información

El proceso de recopilación de información se llevó a cabo por medio de dos técnicas. En este proceso la investigadora tuvo una función trascendental debido a que se convirtió en el instrumento principal para la recopilación de la información (Hernández et al. 2014). Los datos se recolectaron por medio de entrevistas individuales y análisis de documentos. Este proceso conllevó una serie de actividades que se interrelacionan entre sí como, por ejemplo, las fases de recopilación y análisis de la información; y la redacción de informes que, en ocasiones, no se pueden distinguir en cuál de las fases se está trabajando debido a que surgen simultáneamente (Creswell & Poth, 2018).

Entrevista

Una de las técnicas que se seleccionó para esta investigación fue la entrevista semiestructurada. La entrevista cualitativa según Hernández et al. (2014) es “una reunión para conversar e intercambiar información” entre el entrevistador y el entrevistado (p. 403). Es una técnica flexible y tiene un tono natural que va de acuerdo con el enfoque del estudio. Esta técnica es aplicable para el estudio exploratorio debido a que permite recopilar información desde la perspectiva del participante, desde sus experiencias y en sus palabras (Lucca & Berríos, 2009).

Por lo tanto, para recopilar la información, por ser una entrevista semiestructurada, se planteó a los participantes una serie de preguntas de cuyas respuestas pueden realizarse preguntas más específicas para profundizar o aclarar ciertos elementos de la respuesta (Creswell & Poth, 2018; Lucca & Berríos, 2009). En este caso, la investigadora debe: (a) generar un clima de confianza, (b) escuchar con atención y (c) mostrarse interesada en la conversación. Por otra parte, se debe realizar una pregunta a la vez y evitar interrupciones.

Descripción. Creswell & Poth (2018) recomendaron que en la selección de los participantes se consideren sujetos que estén accesibles y dispuestos a proveer la información. Es decir, la disponibilidad e interés del participante son claves para lograr un proceso de entrevista más efectivo (Hernández et al. (2014); McMillan & Shumacher, 2005). Para realizar la guía de preguntas para las entrevistas se tomaron en consideración las recomendaciones de autores que explicaron esta técnica. Hernández et al. (2014) y McMillan y Shumacher (2005) recomendaron que, en la entrevista se deben utilizar preguntas con respuestas abiertas para que los participantes puedan abundar en la información que proveen. Esto les permite construir significados desde su contexto.

Antes de comenzar la entrevista, se repasó con cada participante el propósito de la investigación y se les instruyó del uso la plataforma y sus funciones en casos aplicables. Hay que destacar que las entrevistas virtuales se grabaron por parte de la investigadora, con la autorización de cada participante, en formato audio-digital cuya función se provee desde la misma

plataforma *Microsoft TEAMS*. El procedimiento para la realización del protocolo de entrevista se comenzó con preguntas comprensibles para el participante, por ejemplo, preguntas acerca de su perfil profesional y su desempeño en el colegio. Luego se realizaron preguntas que correspondientes con las preguntas de investigación. En efecto, se seleccionaron preguntas guías que permitieron profundizar en el tema de interés. Además, se integraron ejemplos de situaciones específicas, respecto al tema bajo estudio, para que la investigadora pudiera realizar preguntas de comparación, en las que los participantes identificaran similitudes y diferencias respecto a asuntos específicos (Hernández et al., 2014). Se culminó con preguntas de cierre, a manera de resumen o recapitulación.

Evidencias para la calidad de las interpretaciones. En cuanto a la calidad interpretativa, cabe destacar que la misma se relaciona con el rigor científico que tiene la investigación cualitativa. En ese sentido, es pertinente hablar de calidad, credibilidad y transparencia, incluso de comprensión (Lincoln & Guba, 1985; Maxwell, 2013; Wolcott, 1994). Además, según Morse (2017), la calidad se relaciona con la depuración de las técnicas, ya que se facilita la indagación y profundización que se traduce en el análisis y la interpretación de los hallazgos, lo cual responde a la profundización del foco de estudio (i.e., la planificación como instrumento para lograr el cambio y la innovación educativa).

Así pues, para evidenciar la calidad interpretativa de los hallazgos que se obtuvieron del análisis de la información que se recopiló, primeramente, la investigadora estableció correspondencia entre la guía de preguntas de la

entrevista y las preguntas de investigación (ver Tabla 1). También, las preguntas se sometieron a un panel de tres expertos para evaluar su relevancia con las preguntas de investigación, además de la corrección de contenido y así, garantizar la calidad y la credibilidad de los hallazgos. En el panel participaron expertos en las siguientes áreas: (a) planificación, (b) liderazgo y (c) investigación cualitativa. Estos fueron seleccionados de acuerdo con su peritaje y por recomendación de los miembros del Comité de disertación. La investigadora realizó una planilla para que los expertos realizaran su evaluación (ver Apéndice D) y ofrecieran recomendaciones acerca de las preguntas de la entrevista. Una vez depuradas las preguntas, se realizó una entrevista de práctica con un director y un maestro, ambos de escuela privada. Esto proveyó la oportunidad de poner a prueba las preguntas de la entrevista en un contexto real. A su vez, permitió a la investigadora corroborar que las preguntas que se seleccionaron fueran entendibles y pertinentes para el participante de acuerdo con el tema de estudio. Por ende, esto proporcionó a la investigadora mayor seguridad al momento de presentarlas a los participantes, tal que se pudiera observar la aplicación adecuada de conceptos y teorías (Wolcott, 1994).

Tabla 1

Correspondencia entre las preguntas de investigación y las preguntas de la entrevista

Preguntas de investigación	Temas	Preguntas de la entrevista
¿Qué importancia atribuyen los líderes educativos al proceso de planificación?	Liderazgo educativo	<u>Preguntas introductorias</u> 1. ¿Quién o quiénes trabajan el proceso de planificación en la escuela? 2. ¿Cómo comienza el proceso de planificación en su escuela? 3. ¿Qué procesos organizacionales se llevan a cabo en la planificación escolar? 4. ¿Cuán importante es el proceso de planificación para usted, desde su rol de maestro o director? (según aplique)
	Proceso de planificación	
	Identificación de necesidades	<u>Preguntas de calentamiento</u> 5. ¿Cómo se identifican las necesidades en esta organización educativa? 6. ¿Cómo se integran las necesidades al proceso de planificación escolar? Mencione algunos ejemplos. 7. El plan que se desarrolla, ¿se discute con el personal escolar? ¿Cómo lo hace? 8. ¿Con cuánta frecuencia se revisa el plan durante el año?
¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?	Cambio y Planificación	<u>Preguntas claves</u> 9. ¿Cómo se determinan los cambios que se desean realizar en la escuela?

Preguntas de investigación	Temas	Preguntas de la entrevista
		<p>10. ¿Cómo se integra los cambios en el proceso de planificación escolar?</p> <p>11. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para lograr la implementación efectiva de cambios en las organizaciones educativas?</p>
¿Cómo líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?	Innovación educativa	<p>12. ¿Cómo se determina la innovación que se desea implementar en la escuela?</p> <p>13. ¿Cómo se promueve la innovación entre la comunidad escolar?</p>
¿Qué elementos estratégicos contienen la planificación que los líderes implementan?	Elementos estratégicos	14. ¿Qué elementos estratégicos se incluyen en la planificación?
¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?	Prácticas eficaces Planificación Innovación	<p>15. ¿Qué puede indicar acerca de la eficacia de las prácticas que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar?</p> <p>16. Los maestros y/o personal escolar, ¿reconocen las prácticas eficaces que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar? ¿Cómo lo sabe? Menciones algunos ejemplos.</p>
¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación con procesos de innovación pueden recomendarse a los líderes educativos,	Recomendaciones	<p><u>Pregunta de cierre</u></p> <p>17. ¿Qué prácticas eficaces lleva a cabo, como director escolar, antes, durante y después del proceso de planificación?</p>

Preguntas de investigación	Temas	Preguntas de la entrevista
tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?		18. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para el logro de la integración de la innovación mediante el proceso de planificación escolar?

Nota. Las preguntas de la entrevista serán las mismas para los directores escolares y los maestros, con excepción de la pregunta número 17. En el caso de los maestros, estas se harán desde su perspectiva.

Pertinencia de la información que se recopilará

En el campo de la investigación, en ocasiones, se realizan trabajos con muy poca pertinencia para los participantes o que no aportan información significativa para el área de estudio. Es decir, en esta investigación se refiere a cuánta relevancia tiene para directores de instituciones educativas y la importancia que se le otorga a la información. Referente a esto, Creswell (2012) mencionó que el foco de todo estudio cualitativo debe trabajarse para dar a conocer un fenómeno explorado de forma clara para que sea entendible a todos los implicados en el mismo. Según el autor, el aspecto de la pertinencia se refiere a cómo la información que se recopila contesta las preguntas de investigación que se propusieron. En la Tabla 2 se evidencia la correspondencia del problema con las preguntas de investigación, los temas relevantes y la información que se recopiló.

Tabla 2

Pertinencia del tipo de información que se recopiló

Preguntas de investigación específicas	Temas	Información que desea obtenerse
1. ¿Qué importancia los líderes educativos atribuyen al proceso de planificación?	<ul style="list-style-type: none"> Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> concepciones acerca de la planificación opinión acerca de la utilidad de la planificación
2. ¿Cómo líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?	<ul style="list-style-type: none"> innovación educativa 	<ul style="list-style-type: none"> procesos específicos que se siguen al planificar inclusión o implantación de elementos de innovación
3. ¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?	<ul style="list-style-type: none"> atención a los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> acciones específicas para identificar necesidades cambios concretos para atender necesidades resultados respecto a los cambios realizados
4. ¿Qué elementos estratégicos contiene la planificación que los líderes implementan?	<ul style="list-style-type: none"> planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> elementos estratégicos que se incluyen en la planificación: <ul style="list-style-type: none"> metas, objetivos, procesos, estrategias, evaluación
5. ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?	<ul style="list-style-type: none"> eficacia en la planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> evidencias acerca de la eficacia de la planificación respecto a elementos específicos tareas completadas logros alcanzados
6. ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los maestros del colegio?	<ul style="list-style-type: none"> eficacia en la planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencias acerca de la eficacia de la planificación respecto a elementos específicos Logros alcanzados Tareas completadas

Preguntas de investigación específicas	Temas	Información que desea obtenerse
7. ¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación con procesos de innovación pueden recomendarse a los líderes educativos, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?	<ul style="list-style-type: none"> • eficacia en la planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y procesos específicos en torno a los que se evidencia eficacia • Resultados respecto a: <ul style="list-style-type: none"> ○ necesidades atendidas ○ cambios realizados ○ innovación implementada ○ acogida positiva

Análisis de la información

En esta investigación cualitativa, para garantizar la completitud de la información, se trabajó el análisis cualitativo de forma simultánea. Es decir, el análisis comenzó durante la recopilación de la información. Pues, luego de cada entrevista, se realizó una transcripción que facilitó la identificación de información faltante o que se necesitara profundizar (Creswell & Poth, 2018). Antes de comenzar el análisis de la información, la investigadora transcribió las entrevistas *ad verbatim*, tal que se obtuviera el corpus que serviría como base para el análisis a realizar con el modelo que se eligió para ello. De esta forma, se preparó la información que se utilizó para el análisis y se aseguró de su corrección y completitud. En efecto, la investigadora se aseguró de examinar cada fuente de información para asegurar que la investigación fuera precisa.

El análisis de la información se realizó mediante el modelo de Wolcott (1994). Los datos se analizaron en tres etapas, siguiendo las recomendaciones del autor:

- **descripción:** Inicialmente, se realizó un resumen de los resultados de las entrevistas. Se refiere a la recopilación de los relatos y narraciones de las personas entrevistadas. Wolcott lo definió como un relato “objetivo” que contribuye información de lo que está ocurriendo en la organización. Esto incluye los hechos, relatos de los participantes y sus comportamientos o características, cuidando la objetividad narrativa, en todo momento. La descripción toma un rol importante porque lo que se desea es que el lector pueda ver con detalle lo que ocurre en el entorno estudiado.
- **análisis:** En el análisis de la información, se interrelacionaron todos los componentes que se recopilaron. Estos, se analizaron de forma sistemática para dar sentido a la situación estudiada. Se trata de identificar “atributos, funciones, hechos o procesos para pasar juicio sobre las relaciones que se dan entre ellos” (Wolcott, 1994, p. 484). Cuando se logra un análisis exhaustivo la recopilación de la información se combina con los conocimientos del autor para dar mayor valor al tema bajo estudio.
- **interpretación:** En la interpretación, se dio significado y utilidad en contexto a lo que se investigó. La información se interpretó en relación con las observaciones y la información recopilada. En este sentido, la investigadora buscó reducir la información para que el lector comprenda el tema con mayor facilidad.

Estos tres elementos surgen de forma simultánea. Esta rigurosidad le permitió a la investigadora contestar las preguntas de investigación, llegar a conclusiones y hacer recomendaciones para investigaciones futuras. Por lo

tanto, en el proceso, se debe mantener la objetividad e incluir distintas fuentes de información para luego poder triangular la información.

Credibilidad

Este concepto de credibilidad se refiere a cuán profundas son las experiencias recopiladas mediante los participantes y cuán certeros son los significados que les atribuyó la investigadora, desde lo que los participantes indicaron. También, se relaciona con la capacidad de la investigadora para comunicarse, expresar los pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes (Hernández et al., 2014). De acuerdo con Creswell y Poth (2018), para evidenciar la credibilidad, la investigadora revisa el corpus varias veces antes y durante el proceso de análisis. Esto facilita la identificación de citas de los participantes con las que se sustentan los hallazgos a base de los significados que otorgan los participantes a los diferentes temas. Esto se realiza con el propósito de evidenciar cómo la planificación sirve de instrumento para lograr el cambio y la innovación educativa, desde la perspectiva del liderazgo.

Para complementar la credibilidad, se utilizó la triangulación. En este caso, esta se refiere a la comparación de las diferentes fuentes de información. Este concepto McMillan y Schumacher (2005) lo definieron como “validación cruzada cualitativa entre múltiples fuentes de información, estrategias de recogida de información, periodos de tiempo, y esquemas teóricos” (p. 633).

Aspectos éticos de la investigación

Para asegurar los principios de autonomía, privacidad y confidencialidad, a los participantes se les solicitó su consentimiento para participar y se les

proveyó la hoja informativa acerca del procedimiento de la investigación. En esta se les plantearon todos los aspectos relacionados con la investigación, esto implica divulgar el propósito de la investigación, su libertad para participar y el derecho de retirarse en cualquier momento sin penalidad alguna. También, se les indicó los riesgos que pudieran conllevar al participar del estudio. Además, se les orientó acerca del uso de la información de forma confidencial. Puesto que, aparte de la investigadora, nadie tendrá acceso a la información ni a los nombres de los participantes. Así mismo, se garantizó el anonimato de los participantes, por medio de la utilización adecuada de la información que se proveyera, haciéndose referencia a estas por medio de seudónimos. Además, se les indicó que, toda información o documento que sea producto del proceso de este estudio se guarda en expedientes separados en un archivo de la investigadora bajo llave en su casa, por el término de tres años. Finalizado ese tiempo, los documentos serán triturados y se dispondrá de ellos bajo las más estrictas prevenciones de seguridad. Además, debido a que las investigaciones con transferencia de información por Internet, grabaciones y con interacción con los participantes no son anónimas, como en este caso que se realizaron entrevistas a través de la plataforma virtual Microsoft TEAMS; y el intercambio de documentos por correo electrónico, se incluyó la siguiente advertencia, según la recomendación del CIPSHI se incluyó la siguiente cláusula en la hoja informativa:

“La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono,

hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente.”

En lo que se refiere al uso correcto del recurso virtual para las entrevistas individuales, se redactaron las instrucciones específicas y claras, así como para todo accesorio necesario (e.g., cámara, micrófono). Además, se incluyó cómo se procede si hay una interrupción en la comunicación, que el uso de la plataforma no conlleva costo alguno ni cargos adicionales por conexión de Internet. Todo esto se les informó a los participantes previo a la realización de las entrevistas, las cuales se coordinaron según la disponibilidad de los participantes. Además, la investigadora se aseguró de proteger las grabaciones audio-digitales que se generaron durante las entrevistas en la investigación para la realización de las transcripciones y verificar hallazgos en caso de dudas respecto a respuestas específicas. No obstante, en su momento estas se borrarán de la computadora y de cualquier instrumento de almacenaje digital. En ese sentido, la investigadora realizó el módulo titulado *Internet-Based Research*, sobre el uso de Internet que se encuentra en el adiestramiento sobre la investigación con seres humanos.

Por otra parte, para cumplir con los derechos de autor, se realizó un uso adecuado de las citas, las referencias y las fuentes bibliográficas que se utilizaron. Esto permitió realizar un trabajo claro, preciso y uniforme, siguiendo las recomendaciones del Manual de la Asociación Americana de Psicología. La citación de fuentes se realizó de acuerdo con las recomendaciones que contiene este manual; la investigadora fue lo más específica posible en proveer los detalles acerca de dónde se puede localizar

la información de referencia. Esto ayudará al lector a identificar la localización de la información que le interese profundizar.

Finalmente, para argumentar acerca de los beneficios de este estudio y de los riesgos que podrían tener los participantes, cabe mencionar que, aunque no hay beneficios directos para los participantes, en esta investigación se provocó la indagación de información relevante para directores y maestros de colegios privados. Precisamente, desde los hallazgos, se aporta al desarrollo profesional de los directores en torno a la implementación de los procesos de planificación estratégica para alcanzar innovaciones y cambios, en la institución. Desde el análisis de la información se proporcionan prácticas eficaces relevantes para mejorar la efectividad institucional. Este es el fundamento para desarrollar nuevas investigaciones para maximizar los esfuerzos de la comunidad educativa y lograr cambios significativos en los escenarios escolares. Todo esto resulta en beneficios indirectos para los participantes y sus comunidades escolares.

De la misma manera, se orientó a los participantes acerca de los posibles riesgos que pudiera haber. Esta investigación conlleva riesgos mínimos para el participante tales como: (a) incomodidad con alguna pregunta que se realice (si esto ocurriera, el participante tendrá la opción de no responder); y (b) sentir agotamiento durante la entrevista (en este caso, se proveerá espacio para descansar o se citará a una nueva sesión para completar la entrevista). Las entrevistas se realizaron por mutuo acuerdo y se designó un lugar neutral para su realización. Para corroborar que las entrevistas reflejen la realidad de las declaraciones compartidas, al finalizar, se realizó una

recapitulación de lo dialogado y se agradeció a los entrevistados por su participación. Esto garantizó la confiabilidad del proceso y de los resultados finales.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS

Introducción

En este capítulo se presentan los hallazgos de esta investigación, en la que se destacó la importancia que tiene el proceso de planificación para el logro del cambio, la innovación y la calidad en los ambientes educativos. Esto se realizó con un estudio cualitativo básico, desde una perspectiva exploratoria. Merriam y Tisdell (2016) afirmaron que “en toda investigación cualitativa, el propósito principal es entender cómo la gente otorga sentido a sus vidas y experiencias” (p. 24). De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios exploratorios se realizan cuando se desea “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 91)”. Así pues, el enfoque general giró en torno a cómo directores y líderes escolares de escuelas privadas utilizaban la planificación para lograr la transformación en sus organizaciones escolares. En efecto, se abordaron los elementos estratégicos que contenían los planes educativos de directores de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico. Pues, el líder educativo es esencial en el proceso de cambio y transformación escolar, para promover una gestión estratégica efectiva y lograr el éxito de las organizaciones educativas (Kotter, 2012).

Para la investigación se realizó una selección intencional de participantes tipo homogénea lo que facilitó la recopilación de la información debido a que todos los participantes tenían vasta experiencia en el área de estudio y en la organización educativa que se visitó (Hernández et al. 2014). La recopilación

de información se realizó mediante la técnica de entrevistas semiestructuradas. Por otro lado, se trabajó el análisis de la información, transcripción de las entrevistas y organización de la información. Se utilizó el modelo de Wolcott (1994) que incluye el análisis en tres etapas: descripción, análisis e interpretación. Estos tres elementos facilitaron la exposición de los hallazgos y, en torno a estos, se facilitó la comprensión del lector referente a las conclusiones. Por otro lado, desde el análisis se proveyó a los lectores un mayor entendimiento referente a los procesos de planificación escolar, de modo que, alcancen mayor efectividad en sus gestiones.

Descripciones iniciales

Esta investigación se trabajó mediante un enfoque metodológico cualitativo para examinar las acciones de los directores de un colegio privado, con el fin de indagar referente a los procesos empleados para la planificación. El conversatorio que se produjo como parte de las entrevistas, se convirtió en un compartir de conocimientos. Tales conocimientos se generaron desde los saberes de directores y maestros experimentados que, a su vez, produjeron aprendizajes y reflexiones que pueden servir de modelo a otros líderes y educadores de colegios privados.

Mediante esta experiencia la investigadora tuvo la oportunidad de entrevistar a seis maestros de diferentes niveles académicos y tres directoras. Fue una experiencia enriquecedora en la que se pudo observar cómo la mentalidad estratégica de la Directora Ejecutiva se ha transferido a líderes educativos y docentes de la institución. En las conversaciones con los profesionales se pudo constatar su amor por la educación, su entrega y

valiosas reflexiones que realizaron los educadores. Fue interesante el diálogo con maestros experimentados que llevaban muchos años colaborando en el colegio.

Los maestros pudieron expresar conocimientos, acuerdos y desacuerdos referente al tema y a los procesos dentro de sus áreas de trabajo. Entre sus expresiones se pudo recopilar una serie de recomendaciones que, se presentan para que otros líderes educativos las consideren, si desean crecer en el área de planificación estratégica y en la implementación de cambios en sus organizaciones educativas.

Contexto de la investigación

Las entrevistas se coordinaron con la Directora Ejecutiva y con el apoyo de la Directora de Servicios al Estudiante. Desde los inicios, ambas directoras se mostraron muy dispuestas a colaborar con el proceso investigativo. La investigadora coordinó junto a la Directora Ejecutiva la visita a la institución para la realización de las entrevistas. Durante el proceso de coordinación se incluyó la Coordinadora Académica, quien concertó, el espacio físico y los horarios para entrevistar a los maestros y líderes. Para el proceso de entrevistas se separó una oficina a la que se citaron a los maestros en diferentes horarios, divididos en varios días. La oficina fue un espacio confortable y privado.

La disposición para colaborar se observó, también, en los maestros entrevistados. Estas cualidades del personal escolar le demostraron a la investigadora, que se encontraba en una comunidad de aprendizaje en la que los profesionales tienen un enfoque académico. Mediante el acercamiento a

los docentes y líderes escolares se observó que, el personal entrevistado compartió su percepción con tal naturalidad que produjo un ambiente ameno en el que se generaron discusiones interesantes. Las respuestas y comentarios que proporcionaron los participantes dieron a entender que realizan análisis reflexivos y dejaron ver su interés por el tema de investigación. Sobre todo, se observó un interés genuino por lograr aprendizajes significativos en la comunidad estudiantil desde la planificación escolar y la implementación de cambios. En efecto, los docentes entrevistados fueron representantes de los diferentes niveles escolares: elemental, intermedia y superior. Todos ellos contaban con más de seis años trabajando en el colegio. Las directoras, por su parte, tenían 17 años o más trabajando en el colegio. Dos de ellas se entrevistaron de forma virtual y una presencial.

Recopilación y análisis de la información

La recopilación de información consistió en una serie de entrevistas. Por medio de esta técnica se propiciaron diálogos mediante preguntas y respuestas entre la investigadora, los docentes y líderes educativos participantes. Se indagó en torno a la importancia que los participantes le otorgan a la planificación, la importancia que le atribuyen a este proceso, cómo promueven la innovación y cómo se articulan los cambios en su organización. Según el método cualitativo y mediante las entrevistas se buscó información detallada que facilitara, luego, el análisis de esta (Creswell y Poth,2018; Hernández et al., 2014; McMillan y Schumacher, 2005).

Por medio de los hallazgos se obtuvo una narrativa de los procesos y ejemplos que los participantes ofrecieron. En este sentido, la investigadora tuvo el cuidado de generar un clima de confianza, escuchar con atención y mostrarse interesada en la conversación. De este modo, recopilar el sentido de lo que los docentes y líderes expresaron, no solo con sus palabras, sino con sus gestos y lenguaje corporal. Así, se pudieron ofrecer los hallazgos desde una perspectiva interpretativa, como indicaron Hernández et al. (2014, p. 9): “Una perspectiva centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos.”

El análisis de la información se realizó con el Modelo de Wolcott (1994). Según las recomendaciones del autor, el análisis de la información se realizó en tres etapas. Esto ofrece la oportunidad de proveer una descripción de lo que ocurrió y se observó. En este modelo se observa la objetividad narrativa, lo que le permite al lector visualizar los hechos y conocer a los participantes y sus características. Además, le permite a la investigadora expresar la realidad según se produjo. Específicamente, según este modelo, el análisis le permitió a la investigadora ampliar la explicación de la descripción de modo que, junto a la recopilación de la información, la investigadora pudiera combinar los hallazgos del análisis con sus conocimientos para obtener una interpretación que fuera útil para los líderes educativos.

En la interpretación, se le dio significado y utilidad en contexto a lo que se investigó; la información se interpretó en relación con las observaciones y la información recopilada. En este sentido, la investigadora buscó reducir la información para que el lector comprenda el tema con mayor facilidad. Estos

tres elementos surgieron de forma simultánea. Esta rigurosidad le permitió a la investigadora contestar las preguntas de investigación, llegar a conclusiones y hacer recomendaciones para investigaciones futuras (Wolcott, 1994).

Institución educativa: proceso administrativo

La institución educativa es un colegio privado sin fines de lucro establecido en el 1947. En esta organización educativa se atienden estudiantes desde prekínder hasta duodécimo grado, con una matrícula aproximada de 550 estudiantes y 87 empleados entre docentes y no docentes. Posee un programa curricular con base en la fe cristiana. Enfatizan valores cristianos con el fin de que sus egresados sean estudiantes con principios cristianos, con un enfoque de servicio a la comunidad.

El colegio se distingue por sus amplias instalaciones que contienen: varias canchas, parque de pelota, área de pista y campo, áreas de juego, patios, amplios salones, biblioteca, anfiteatro, oficinas, comedores y capilla. Varios aspectos que le distinguen de otras organizaciones educativas del área son sus amplias instalaciones, programa bilingüe, programa de honor y que son proactivos en la implementación de proyectos novedosos. Además, proveen un programa deportivo muy atractivo, en el que los estudiantes tienen la oportunidad de participar en deportes como: voleibol, baloncesto, softball, soccer, pista y campo, campo traviesa, natación, bolos, tenis de mesa y tenis de campo.

El cuerpo directivo se compone de una Directora Ejecutiva, Coordinadora de Currículo, Coordinadores Académicos, Directora de Servicios al

Estudiante y Director Atlético. La Directora Ejecutiva tiene amplia experiencia en el área educativa y lleva en el colegio una trayectoria de 17 años. Ella es la líder que encabeza el equipo administrativo. A su vez, se reporta y rinde cuentas a una Junta de Directores nombrados por la administración de la comunidad religiosa fundadora del colegio.

Participantes: características y roles

Líder educativo. La Directora Ejecutiva posee un doctorado en Liderazgo Organizacional. Su preparación académica junto a su experiencia profesional le han facultado para ejercer su rol de líder educativo y mantener una sana administración del colegio. Las funciones generales de la Directora Ejecutiva, según expresó, consisten en: (a) realizar la planificación estratégica por la que se rigen todos los programas del colegio incluyendo los académicos; (b) dirigir a los equipos de trabajo; (c) realizar propuestas educativas; (d) supervisar el funcionamiento de los departamentos de finanzas y registraduría; (e) ofrecer seguimiento y apoyo a la directora del Programa Curricular; (f) supervisar el Departamento de Planta Física; y (g) gestionar el funcionamiento del colegio en general.

La Directora de Servicios al Estudiante tiene una trayectoria profesional de 34 años en el colegio. Además, de que fue alumna del colegio en sus años de estudiante. Se observó en ella un amor y respeto especial por el colegio y por su trabajo con los estudiantes. Según expresó, parte de sus funciones con gestionar servicios que ayuden a los estudiantes a tener un buen desempeño escolar. Esto incluye: (a) aspectos socioemocionales, (b) servicios de trabajo social, (c) servicios de enfermería, (d) servicios

nutricionales y (e) el Programa de Enlace Universitario. En este programa, la directora ayuda a los estudiantes a identificar sus intereses ocupacionales y ofrecer apoyo para que los estudiantes realicen la selección de universidades, una gestión que realizan previo a graduarse. Trabajaba mano a mano con la Trabajadora Social para la discusión de casos y tiene a su cargo la supervisión del equipo de comedor y enfermería. Además, ella ofrece apoyo a la Directora Ejecutiva como parte del equipo administrativo.

La Coordinadora Académica posee 18 años de experiencia profesional. Trabajó varios años de maestra de Inglés de nivel superior, cinco años como Coordinadora de Ética y Disciplina y, en el momento de la investigación, funge como Coordinadora Académica de escuela intermedia. Tiene 12 maestros a su cargo, de los grados quinto a octavo grado. Entre sus funciones generales, le corresponde: (a) supervisar a los coordinadores de materias para que lleven a cabo los procesos académicos eficientemente; (b) revisar los registros de notas; (c) atender padres; y (d) trabajar con el desempeño académico y la conducta de los estudiantes de su nivel. Según explicó, su experiencia como maestra y Coordinadora de Ética le han permitido llevar a cabo sus funciones con mayor conocimiento, seguridad y eficiencia.

Maestros. Todos los maestros entrevistados poseen más de seis años en el colegio; fluctuaban de seis a 20 años de experiencia. Se entrevistó a un grupo multidisciplinario, dos maestros de cada nivel: elemental, intermedia y superior. Las preparaciones profesionales variaban entre áreas de Inglés, Historia, Ciencia y kindergarten a tercero. Tres de ellos poseían grados

académicos de maestría, los demás, solo grados de bachillerato. Entre las funciones principales de los maestros estaban planificar experiencias de enseñanza variadas, creativas y que fomenten la solución de problemas. Según la Directora Ejecutiva, una de las estrategias que utilizan los maestros para lograr sus objetivos educativos es el aprendizaje en servicio. Mediante esta estrategia se busca que los estudiantes experimenten la satisfacción de servir y ayudar a otros. Se busca que amen el servicio para que puedan transformar su vida y su medioambiente. Esto es parte de la visión y misión del Colegio.

Exposición de los hallazgos

La exposición de los hallazgos se realizó a base de las respuestas que los entrevistados proveyeron. Esto dio paso a una discusión narrativa mediante la que se presentan detalles importantes que, a su vez, facilitaron las respuestas a las preguntas de investigación. Se buscaron convergencias y divergencias respecto a los temas y las respuestas, tanto desde la perspectiva de los docentes como desde la perspectiva de los líderes educativos. Cabe señalar que hubo divergencias en las respuestas: en ocasiones lo que un líder educativo daba por hecho, el docente no lo percibía igual y viceversa.

Por otro lado, se pudieron constatar convergencias en lo que gran parte de los entrevistados recomendaron. Asimismo, en algunos de los docentes y líderes se pudo escuchar la misma línea de pensamiento en relación con lo que representa la planificación para ellos. Lo que se puede interpretar como que existe una cultura de planificación en la organización, aunque existen

áreas para mejorar, asunto que ambas partes, docentes y líderes educativos, identificaron.

A continuación, se discutirán los hallazgos que se relacionan con el proceso de planificación –desde la perspectiva del líder y de los maestros– cómo se promueve la innovación a partir de la planificación, los elementos estratégicos que se identificaron en el proceso de planificación que se realiza el colegio y las prácticas eficaces que se recomendaron. Todos los epígrafes se sustentarán con citas directas de los participantes. Para finalizar, se presentará un resumen.

El proceso de planificación desde la perspectiva de los líderes

El proceso de planificación es clave para hacer que una institución se distinga de otra. El plan se puede considerar como la base del crecimiento y el prestigio que puede adquirir una organización. Representa la propuesta de valor que la distingue. En este sentido se constató la importancia que los líderes educativos le proporcionaban al proceso de planificación de su organización. Al respecto, hay que decir que, tanto la Directora Ejecutiva como su equipo de trabajo, representado por la Directora de Servicios al Estudiante y la Coordinadora Académica, tenían una perspectiva clara de la importancia del proceso de planificación. Tal que, todas así lo reconocieron en sus respuestas. Cada una de ellas expresó que el proceso de planificación era fundamental para el buen funcionamiento de la institución. Expresaron, además, que es una guía que establece un camino y reconocieron que no se puede trabajar sin planificar. Por ejemplo, la Directora de Servicios al Estudiante dijo: “La planificación es la base de todo”. A esto la Coordinadora

Académica enunció: “El proceso de planificación te ayuda a que se cumplan las metas organizacionales y el cumplimiento del currículo.”

La Directora Ejecutiva, por su parte, expresó que para ella la planificación es “indispensable, uno no puede trabajar si no planifica. Como parte de la planificación y de ese resultado, veo qué es efectivo y qué no es efectivo.” En efecto, para ella es importante que todo se planifique. De esta manera, ella otorgó importancia a la gestión estratégica para que todo conecte, refleje lo que son como organización y que siempre se cumpla el propósito de enseñar. Un aspecto importante que expresaron ambas directoras fue tener en cuenta la visión y la misión del Colegio. Así, se trabajaban sus planificaciones, de modo que, esto quede claramente representado.

La Directora Ejecutiva indicó que al comienzo del año académico realizó el proceso de planificación estratégica mediante el análisis FODA (i.e., fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), estudio de necesidades y encuestas. Por medio de estas técnicas y procesos recopiló la información necesaria para redactar el plan. La Directora Ejecutiva afirmó que el personal escolar se incluye totalmente. Esta afirmación contrasta de la percepción de algunos maestros entrevistados, quienes manifestaron que no conocen el plan y que no han participado de este. Aunque, sí reconocieron haber participado de reuniones y de los estudios de necesidades. Esto va a tono con lo que alegó la Coordinadora académica cuando se le preguntó ¿en qué medida se integraba al personal escolar en la planificación? Esta respondió: “Bueno no a todo el personal escolar, pero sí parte. Hay personal administrativo que no participa del proceso”.

El proceso de planificación desde la perspectiva de los maestros

Mediante las entrevistas a los maestros se pudo explorar su percepción en relación con el proceso de planificación escolar. Los maestros tienen una idea clara de que en el colegio se planifica. Entienden que hay un plan que se implementa y expresan que, para ellos, el proceso de planificación es sumamente importante. Sin embargo, hubo respuestas diversas en cuanto al plan que conocen, en cuanto a quién lo redacta y aspectos del proceso. Por ejemplo: el plan estratégico es redactado por la Directora Ejecutiva con su equipo de trabajo, pero dos de los maestros entienden que el proceso lo dirige la Coordinadora de Currículo. En torno al plan que se trabaja en el Colegio, la Maestra 1 mencionó aspectos académicos como alineación curricular. La Maestra 2 no tenía conocimiento respecto a qué clase de plan se trabajaba, al igual que la Maestra 4, que dijo que no tenía conocimiento. La Maestra 3 expresó que “por lógica se trabaja una planificación operacional”. Por su parte, la Maestra 5 mencionó que se trabaja un plan estratégico. Esto último fue interesante, porque la Maestra 5, llevaba 20 años trabajando en el Colegio. Por lo que, sus respuestas fueron bien asertivas y con mucho conocimiento en referencia a los procesos que se llevan a cabo.

Interesantemente, varios maestros, en sus respuestas, utilizaron conceptos como: “me imagino”, “supongo”, “yo pienso”, “yo entiendo”, “yo presumo” o “por lógica”. Esto dio a entender que no había seguridad en sus respuestas y que contestaron a base de conocimientos previos o por suposiciones. Así las cosas, se notó que estos contestaron, no

necesariamente, con la seguridad de tener el conocimiento de los temas o procesos que se dan en el Colegio.

Cuando se les preguntó que, si pensaban que se les tomaba en cuenta en el proceso de planificación escolar, las Maestras 1 y 5 respondieron que sí. La Maestra 5 abundó su respuesta y especificó que se les toma en cuenta y se incluyen en la planificación, se proveen oportunidades para que realicen recomendaciones y se les ofrecen diversas oportunidades para aportar. En relación con este planteamiento, la Maestra 5 manifestó lo siguiente:

Se da la oportunidad que el maestro, no importa cuánto tiempo lleve, porque, incluso, hay maestros nuevos que ya han hecho unas cosas espectaculares, que son muy innovadores y a ellos se les da la oportunidad. Se le da la oportunidad a todo el mundo a aportar. Está esa puerta abierta de que todo el mundo aporte de alguna manera en esa planificación.

A la misma pregunta el Maestro 6, respondió: “supongo que sí”. Al explicar su respuesta proveyó el siguiente ejemplo:

Ahora mismo, nosotros somos parte de ese proceso, porque estamos trabajando currículos, estamos trabajando prontuario, estamos trabajando alineaciones curriculares y eso es lo que se utiliza el próximo año y nosotros estamos trabajándolo. Así que, en cierta parte sí, pero en toda la logística de funcionamiento del colegio no.

Por otro lado, mencionó, que trabaja en la planificación de actividades que tienen que ver con el Departamento de Historia al cual pertenece. En ese particular expresó:

Nos sentamos con la directora y con los coordinadores y es nuestra idea lo que se ejecuta. Así que, ahí sí, la administración tiene en cuenta verdad, porque se está haciendo justamente lo que los maestros están desarrollando, pero en la logística del funcionamiento del colegio que no.

Al abundar en este aspecto, se pudo constatar los esfuerzos e intención de las directoras en cuanto a escuchar el personal, sus inquietudes, ideas y

recomendaciones. Ambas, intuyeron que escuchaban a su personal. En relación con lo antes expuesto, se puede mencionar que la maestra con mayor antigüedad afirmó que se les ofrece a todos, por igual, la oportunidad de expresarse y que todos son escuchados. Ella expresó que, al transcurrir los años ha desarrollado mayor confianza con la Directora Ejecutiva. Comunicó que está al tanto de algunos asuntos administrativos por su posición de maestra mentora. Mencionó, además, que, ha participado en reuniones con la Directora Ejecutiva en la que se ha podido expresar y dar recomendaciones referentes a distintos temas y asuntos escolares. Incluso afirmó sentirse beneficiada del proceso de planificación. Al respecto, esta maestra mencionó lo siguiente: “Súper beneficiada, y que se toma en consideración y que crecemos. Se le da la oportunidad a todo el mundo a portar. Está esa puerta abierta de que todo el mundo aporte de alguna manera en esa planificación”.

Congruente con estos planteamientos se pudo interpretar que los maestros, aunque participan de los estudios de necesidades, reuniones presenciales e informes de logros, con los que las directoras recopilan información para planificar, esto no les es suficiente para sentirse escuchados, como lo expresaron algunos en sus respuestas. Por ejemplo, la Maestra 2 dijo: “Otra opinión, todas hablamos el mismo idioma, pero lo que esperamos es eso que nos puedan escuchar.” Por su parte, la Maestra 3 expresó: “No sé, cómo ponerlo en palabras, pero yo creo que estamos hablando de que se escuche quizás más el maestro que está dentro de la

sala de clase...” Al final la voz del maestro se pierde por las cuestiones administrativas.

Así pues, resulta interesante contrastar las percepciones de ambos sectores del personal, maestros versus líderes. Es un aspecto para evaluar por los directores: ¿Cómo lograr que el personal escolar se sienta escuchado?

Por su parte las Maestras 3 y 4 coincidieron en sus respuestas en cuanto a que no sienten que se les toma en cuenta. La Maestra 3 opinó que la Administración lo intenta, pero que el intento se pierde en el proceso. La Maestra 4, expresó: “si yo no conozco algo no me están tomando en cuenta”. A esto añadió que le gustaría participar y opinar. Le gustaría conocer el plan para saber qué hacer para lograr el éxito.

En referencia a si la planificación que se realiza el Colegio les beneficia, todos dijeron sentirse beneficiados, pero tres maestros contestaron que se sienten beneficiados en parte. Por ejemplo, la Maestra 1, pronunció que se sentía beneficiada, “en parte”, porque este año flexibilizaron algunas gestiones académicas que le han beneficiado. Sin embargo, “en parte”, no se siente beneficiada por las decisiones que toma la administración.

Refiriéndose a los cambios de grado para ofrecer clases que habían tenido que experimentar en los últimos años porque habían sido continuos. Esta, consideró que esto era parte de la planificación que se realiza.

Acerca de si se realizaba algún cambio al proceso de planificación que se lleva a cabo en la escuela, la mayoría dijo que no. Pero, instantáneamente, añadieron sus recomendaciones e ideas. La Maestra 1 afirmó: “Como

maestra yo quisiera darles más experiencias a los nenes. Pienso que se deben desarrollar más lugares en el plantel escolar donde podamos tener experiencias distintas a la sala de clases.” Por su parte, la Maestra 5 expresó: “Yo creo que hay que involucrar un poquito más a la comunidad. No solamente la facultad. Yo creo que los empleados en general pueden aportar en sus respectivas áreas.” Finalmente, el Maestro 6 recomendó lo siguiente: Me gustaría que los maestros tuvieran más participación en la creación e implementación de este plan y que los estudiantes ... Siempre que hablan de los planes de una escuela, nunca se toman en cuenta a los estudiantes. Y me gustaría que el estudiante fuera parte fundamental y esencial de ese plan. Porque, va a impactar a los estudiantes. Así que, tener ese sector para saber si beneficia o no lo que se está haciendo, estaría bueno.

Innovación desde la planificación

Los líderes y administradores de organizaciones educativas que suelen tener un enfoque innovador, generalmente, se mantienen en un estado permanente de buscar experiencias nuevas para enriquecer el proceso de enseñanza- aprendizaje. Para lo cual, necesitan planificar estratégicamente de modo que se integren las innovaciones en la planificación. Esto también conlleva un proceso, que puede incluir identificar las necesidades y establecer las metas en el plan. Al respecto, se puede mencionar que las directoras concuerdan respecto el tema de la innovación. Dos de ellas expresaron que las innovaciones surgen de las necesidades que van surgiendo. A base de las necesidades se realizan reuniones para indagar opciones e ideas de innovaciones que puedan ayudar a resolver las

necesidades que se presentan. De esta manera, estas se van integrando a la planificación. En relación con este asunto, la Directora de Servicios al Estudiante manifestó: “Hay cosas que nosotros hemos creado por la necesidad. A veces, yo he dado una idea y otra persona la lleva a otro nivel.” Esta, también, resaltó la importancia de la formación profesional de las personas y cómo la experiencia de cada uno hace que el equipo una los conocimientos, surjan mejores ideas y se enriquezca el proceso para innovar con grandes aportaciones con las que se generen buenos resultados.

El equipo directivo coincidió en que las innovaciones se promueven por medio de reuniones en las que desarrollan las ideas, adiestramientos, planificación y seguimiento a la implementación. Exponen que las innovaciones se contemplan en la planificación escolar. Luego los equipos de trabajo promueven la innovación en sus áreas de trabajo. Los medios que se utilizan para promover las innovaciones son: personalmente uno a uno, en reuniones grupales con toda la facultad, cartas circulares, en las redes sociales, por correo electrónico a los padres, en los salones de clases para los estudiantes.

La Directora Ejecutiva, suele mantenerse investigando. Precisamente, esta, regularmente, busca información acerca de estrategias y actividades que se realizan en otros países para estar a la vanguardia de lo que la educación en estos tiempos requiere. En torno a esto, según indicó, analiza la información versus la visión, misión y cultura de su organización. A partir de eso, se toman decisiones de las innovaciones o los cambios que pudieran favorecer los procesos educativos y administrativos. En otros momentos,

como ella indicó que surgió durante la pandemia, ha acudido a especialistas con quienes pueda intercambiar ideas y encontrar soluciones. Ejemplo, durante la pandemia se dio una situación en que tuvo que consultar con especialistas en áreas de tecnología. De esta manera, pudieron planificar con rapidez para atender el cierre de escuelas cuando comenzó la pandemia.

Por último, la Directora Ejecutiva reveló que, también, busca modelos científicamente puestos a prueba para lograr una implementación efectiva. Ella enfatizó en que, “la rueda ya está inventada” y los líderes educativos deben buscar modelos y compartir experiencias con otros líderes. Esto hace que cada uno crezca profesionalmente y aprenda diferentes formas de hacer las cosas. La Directora afirmó, además, la importancia de que los líderes se mantengan capacitándose al afirmar: “Por eso es importante que el líder esté preparado y se capacite.” Por otro lado, reveló lo siguiente:

No te puedo decir que siempre lo hago en colectivo. De que, no necesariamente, cuando yo planifico es meramente lo que yo quiero; hay cosas que sí conservo una autonomía bien firme. No te lo voy a negar. Hay una cosa que yo digo, esto es así. ¿Por qué? Porque entiendo que tengo la visión a largo plazo que yo quiero. Todo esto siempre va alineado con nuestra misión, con nuestra filosofía, con la visión de qué es lo que yo quiero eventualmente lograr con nuestros muchachos.

A tono con este asunto, los maestros, por su parte, pusieron de manifiesto su perspectiva de la importancia de la planificación escolar y cómo esto les beneficia en su desempeño profesional. Así pues, se integraron sus comentarios desde el aspecto de cómo se promueven las innovaciones en la comunidad escolar. La realidad es que el aspecto de promover algo, ya sea alguna actividad, información, innovación o cambio se relaciona directamente a la forma en que la gente se comunica. Pues, la comunicación, se compone

de dos vertientes: el emisor y el receptor. Ambos son de igual importancia. Así como los maestros establecieron la importancia de ser escuchados, los líderes educativos deben tener en cuenta que el ofrecer información, también, tiene su proceso y, más aún, cuando se trata de una comunidad educativa. A partir de esta idea, se pudo mencionar que, hay un mensaje que se quiere llevar a una audiencia. En la actualidad, a diferencia que 20 años atrás, hay muchos medios que ayudan a los líderes educativos a lograr esta meta con eficiencia.

En línea con estos argumentos los maestros revelaron diversidad de pensamientos. Por ejemplo, la Maestra 1 indicó: “Parte del proceso es la información que nosotros damos. Ellos hacen unos documentos confidenciales. Y ahí nosotros respondemos, escribimos nuestras inquietudes y expectativas para el próximo año”. Asimismo, la Maestra 2 expresó: “Pues por medio de las orientaciones, los talleres, ese tiempo de capacitación. Siempre cuando quieren traer algo nuevo, nos sientan y nos orientan; nos dan talleres.” Por su parte, la Maestra 3 mencionó que, utilizan el correo electrónico y la aplicación de Whatsapp para enviar información a los maestros. Finalmente, la Maestra 5 explicó que, durante el periodo de pandemia conoció una plataforma digital que le pareció buena. En este momento, realizó la recomendación a la directora y colaboró en la coordinación de adiestramientos para el personal escolar. De este modo, tuvieron mayor acceso a los estudiantes en el momento de educación a distancia.

Según los maestros, estas innovaciones, en ocasiones se llevan a reuniones del personal. En otras ocasiones, según la Maestra 3, se les notifica a los maestros informalmente para que ellos lleven el mensaje a los estudiantes. Esto lo mencionó, con un poco de disgusto, lo dejó ver en sus expresiones no verbales mientras proveyó el siguiente ejemplo:

Hubo un cambio este año. Se implementó una página, un buscador, que lo trabajaron acá en la biblioteca como un buscador de datos. Ya se implementó, nos dieron la información a nosotros los maestros. O sea, no se dio seguimiento. Nosotros, le dijimos a los estudiantes. Pues, esa es la base de datos que tiene el colegio y ahí se quedó.

Este ejemplo, representa una manera en la que, en su opinión, no se ha tenido efectividad. En contraparte, esta maestra ejemplificó, su recomendación de una forma efectiva de promover la innovación; o sea, explicó cómo ella lo hubiera realizado:

Se hubieran llevado a los estudiantes a la biblioteca y allí dar la información de la base de datos. Que la bibliotecaria, entonces, buscara alguna actividad para que ellos vieran cuál era el proceso de la base de datos y siguieran dándole énfasis.

Por tanto, en resumen, la planificación es un paso importante para la implementación de innovaciones y cambios. Sin embargo, promoverlos eficientemente es clave para que la comunidad escolar los adopte y los apoye, de modo que, todos se vean beneficiados.

Evidencias del líder

En cuanto a las innovaciones tanto las líderes como los maestros expresaron varias innovaciones que se realizaron en los últimos años. Ambos grupos compartieron la experiencia de la pandemia en la que se tomó acción de inmediato para atender la emergencia. Narraron cómo surgieron las reuniones para planificar cómo se iban a ofrecer las clases, las plataformas

digitales que iban a utilizar, la entrega de libros y materiales a los padres y las estrategias de comunicación que llevaron a cabo durante esa temporada. Las directoras mencionaron que, gracias a la colaboración del personal se dio el proceso con éxito. De forma específica, la Directora Ejecutiva mencionó lo siguiente:

Hablé con los que saben tecnología. Yo creo que, en parte, la planificación es tú contactar a las personas que conocen y son especialistas en las distintas áreas. Aquí, cuando nosotros nos fuimos ya todo el mundo, más o menos, estaba preparado para poder trabajar de forma virtual. Los maestros que se quedaron, que eran los más tecnológicos, estuvieron dispuestos y fueron los que ofrecieron apoyo por teléfono, ayudando a sus compañeros. Así que, eso no estaba en la planificación. Eso, hubo que planificarlo. Por eso yo digo, la planificación es viva, porque nosotros tuvimos que integrar esos elementos a nuestra planificación.

Por otro lado, mencionaron como un ejemplo de innovación el proceso de la alineación curricular. Al respecto, la Coordinadora Académica comentó: “Los maestros no planifican tradicionalmente, ahora se estableció como un proyecto innovador lo que se llama un currículo operacional.” En torno a este proceso, la Maestra 1 comentó lo siguiente:

Este año, yo considero que nos facilitaron el proceso de planificación con este currículo operacional que, este año ha sido distinto. En reuniones a principio de semestre la directora curricular se reunió con los maestros y los puso al tanto de lo que iban a estar haciendo, se ofrecieron talleres.

Aparte de eso, se mencionaron proyectos innovadores como el Club de Meteorología y un Estudio de Podcast. En relación con esto, el Maestro 6 expresó: “Por lo general, son los mismos maestros los que corren la voz de innovaciones y cosas nuevas que están pasando en el colegio”.

De esta forma, se pudo observar diferentes innovaciones que van surgiendo y cómo los maestros colaboraban en el proceso para divulgarlo a

la comunidad estudiantil. Es decir, las innovaciones son parte del plan y es necesaria la colaboración de todos para hacer que estas se promuevan en la comunidad educativa. No obstante, los líderes deben ser estratégicos, intencionales y asertivos a la hora de llevar el mensaje a los maestros, para que ellos, a su vez, sean efectivos.

Articulación del cambio y las necesidades de la comunidad escolar

La inserción de los cambios en la planificación escolar, también, conlleva estrategias bien pensadas por parte de los directores escolares. El cambio debe verse como una necesidad, entenderse como una urgencia y aplicarse cuidadosamente, para que el proceso sea efectivo. De esta forma, el líder podrá recibir el apoyo de la facultad académica y el personal en general. En relación con esto, en el colegio se pudo constatar que los cambios se determinan mediante la recopilación de datos y conversaciones con los docentes. En estas oportunidades se identifican las necesidades. Acerca de este asunto la Directora Ejecutiva comunicó lo siguiente:

La mayoría de los cambios son en consenso, la mayoría con el staff. La gran mayoría surgen dentro del staff. Pero, el otro grupo no queda exento, incluso yo he hecho cambios por cosas que ellos han traído a mi consideración.

Esto se pudo observar en cómo la Directora Ejecutiva reestructuró su plantilla de empleados. Según expresó, antes en el Colegio se trabajaba con tres directores que dirigían cada nivel escolar. Recientemente, en su visión estratégica, la directora identificó la necesidad de mayor apoyo a los maestros. Para esto, les proveyó mentores académicos, coaches, coordinadores académicos y hasta una Directora de Currículo. Así, se

atendió y alcanzó el éxito en los aspectos académicos que son parte de su rol como líder pedagógica.

Esta respuesta convergió con la respuesta de la Maestra 3, quien expresó que, las decisiones mayormente se toman mediante diálogos que se realizan entre los maestros y la administración: “Por ejemplo, hacen reuniones esporádicas con los maestros mentores por departamento e indagan qué está funcionando y que no”. No obstante, algunos maestros opinaron que, en ocasiones, eran cambios que venía de la Administración. Así las cosas, la Maestra 5 afirmó: “Usualmente nos reúnen para dejarnos saber, cambios mayores que vamos a estar experimentando y que nos van a afectar de una u otra manera”.

Para abundar un poco más acerca de los cambios, la Directora Ejecutiva mencionó que hay cambios que se pueden implementar paulatinamente, pero hay otros que, por las circunstancias y el inicio de clases de un año a otro, se dan al comienzo del curso escolar, sin mucho consenso. Aunque, sostuvo que, cuando realizó el plan estratégico administró un estudio de necesidades en el que incluyó a los estudiantes, porque le gusta conocer cuáles son los intereses para incluirlos al plan.

Estos planteamientos de la Directora Ejecutiva contrastaron con los del Maestro 6, en el sentido de que este maestro opinó que, cuando se realizaban los planes en las organizaciones educativas nunca se toman en cuenta a los estudiantes. Sin embargo, esto la Directora Ejecutiva lo dejó claro. Ella mencionó que, a base de intereses de los estudiantes se implementó el curso de señas en el Colegio. En efecto, una vez más se

confirma que, los maestros no reconocen los estudios de necesidades como una manera auténtica de recopilación de datos. Ellos están conscientes de que se utiliza la información de los estudios de necesidades para planificar, pero al mismo tiempo expresan que no se les escucha ni que se toma en cuenta a ellos o a los estudiantes.

Elementos estratégicos en la planificación implementada

La planificación estratégica trabajada en el Colegio bajo estudio reflejó varios elementos estratégicos o lo que algunos autores llaman “etapas”. De acuerdo con la Directora, para realizar el proceso de planificación estratégica, primero se realizó un análisis del entorno. Este análisis permite conocer la organización desde varias perspectivas. Entre las diferentes metodologías disponibles utilizaron el método FODA (i.e., fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual analiza estos cuatro aspectos que rodean a la organización. La Directora Ejecutiva explicó que en este proceso se integraban muchas personas que proveían su perspectiva en torno a diferentes temas y colaboraban ofreciendo sus recomendaciones. A ella le gustó este modelo porque podía identificar diferentes aspectos con los que se logra afectar o beneficiar a la organización, de modo que puedan tomar acción al respecto. Este análisis le permitió a la Directora Ejecutiva definir las metas y los objetivos estratégicos.

De igual modo, en el Colegio se realizó un ejercicio entre todos los empleados para conocerse más. En efecto, trabajaron con la visión, la misión y la filosofía escolar. Esto se hizo con el propósito de que el personal nuevo y el de mayor antigüedad pudieran conciliar la historia pasada con la situación

actual. Así pues, al estos conocer la trayectoria podrían entender mejor lo que se quería lograr. Respecto a esta gestión la Directora Ejecutiva mencionó: “No ha sido fácil, pero es posible, darnos cuenta de que otras personas dejaron pisadas y nosotros caminamos por ellas. Pero, también, nos toca dejar huellas nuevas”.

Así pues, se pudo ver que los elementos estratégicos estuvieron presentes en la planificación: análisis del entorno, visión, misión, metas y objetivos, las estrategias y se pudo mencionar como última etapa, la organización y sistema de control. Esta etapa se refiere a que el líder debe tener las competencias para, además, organizar, planificar y supervisar los procesos. Esto incluye la coordinación de reuniones para trabajar en equipo. Con estas reuniones se provee la oportunidad de dar seguimiento a la implementación, reevaluar y redirigir las acciones cotidianas o las que puedan surgir a modo de contingencias.

Por otro lado, la Directora Ejecutiva enfatizó la importancia de que los líderes escolares se capaciten profesionalmente. A esto añadió: “hay que educarse”. En ese momento hizo referencia a su experiencia realizando el grado doctoral en Liderazgo Organizacional. Al respecto manifestó lo siguiente:

Esto me ayudó especialmente en estos procesos de planificación, porque entonces conoces. Es como si en vez de mirar la organización por fuera, ya tú la ves por dentro. Aprendes a ver cómo se comporta la organización. Lo importante es que tú tengas el objetivo claro y todos los elementos importantes en la planificación. Si uno no conoce esos elementos, pues, entonces, quizás caes en un plan repetitivo. Yo creo que lo importante del proceso de planificación es que en el proceso tú vayas haciendo ajustes.

Asimismo, ella relató cómo tuvo que planificar y atender el periodo de pandemia por Covid-19. Esta fue una temporada que tomó por sorpresa a todos los directores escolares y al mundo entero. Durante ese tiempo se sintió beneficiada de los logros alcanzados y esto se debió a cómo se modificó la planificación para atender las necesidades de ese momento. Respecto a esto mencionó: “La planificación no es estática ... se revisa constantemente durante el proceso”. De este modo, la directora narró cómo surgieron algunas estrategias del plan. Aparte del análisis FODA, incluyeron estudios de necesidades, reuniones y documentaron situaciones del quehacer diario. De esta forma, surgieron estrategias y acciones para la integración de innovaciones y cambios.

Eficacia de los elementos estratégicos: perspectiva del líder

A partir del marco anterior, e incorporando las ideas de las tres líderes entrevistadas, se pudo afirmar que hay una relación importante entre la eficacia y los elementos estratégicos que contiene la planificación que se realiza en la organización. La Directora Ejecutiva aseguró que, conocer los elementos estratégicos fue clave para la planificación. A su vez, las demás líderes expusieron que habían percibido la eficacia en la ejecución del plan debido los aspectos estratégicos que este contiene. A su vez, consideraron que los maestros también han percibido la eficacia. La Directora de Servicios Estudiantiles sostuvo que los maestros, mediante sus expresiones y sus acciones, le dejan saber que las actividades y estrategias planificadas han tenido éxito.

Dado que la eficacia es la capacidad de lograr lo que se espera, ella pronunció que percibía la eficacia de la planificación y los elementos estratégicos, cuando observa que los maestros colaboraban en promover las actividades, participaban y se percibe la alegría en la comunidad educativa.

En relación con este planteamiento expresó lo siguiente:

Toda la comunidad escolar participó y estaba todo el mundo bien contento y sacándose fotos y publicándolo todo en las redes sociales. Siempre escuchas a los maestros decir, “la actividad estuvo bien buena”. Dejan ver la satisfacción de esa iniciativa y ese proyecto.

Esta directora concluyó que, el que todo el personal apoye las iniciativas demuestra la unidad y el trabajo en equipo. “Este es un aspecto fundamental para la implementación del cambio y las innovaciones”, según expresó.

Eficacia de los elementos estratégicos: perspectiva de los maestros

Cónsono con el epígrafe anterior, se puede decir que, es importante mantener la comunicación con los maestros para identificar su percepción referente a la eficacia de los procesos. La comunicación abarca el cómo los elementos estratégicos están siendo eficaces en los diferentes procesos y etapas de la implementación del plan. De las entrevistas se pudo confirmar que todos los maestros consideran que en el colegio se trabaja a base de un plan. Sin embargo, no todos se sintieron parte del proceso. Algunos expresaron no tener conocimiento del plan ni haberlo visto, aunque reconocieron la eficacia de este.

En relación con este planteamiento, el Maestro 6 mencionó que, como no conocía el plan, no tenía indicadores de éxito. Por tal razón, no podía opinar al respecto. La Maestra 4 manifestó “sí y no” referente a la eficacia de los elementos estratégicos. Con esto quiso decir que percibía la eficacia solo en

ocasiones. Por tanto, reconoció que: “algunas cosas van fluyendo, ves la eficacia, pero hay otras cosas que se quedaron en el aire”. Con esto se refirió a que algunos planes han llegado a su implementación y se han logrado ver los cambios, pero otras cosas se han quedado en “lápiz y papel”. A esto la Maestra 5 añadió que no siempre le gustan los resultados, pero reconoce que la Directora Ejecutiva, quien realiza el plan estratégico, ha realizado esfuerzos evidentes. Acerca de este asunto declaró que, según la directora se ha ido preparando profesionalmente, ella ha visto los cambios en aspectos de la planificación. A esto añadió que este año (en el que se realizó la investigación) se habían logrado cosas muy buenas para los maestros. Ella consideró que esto se logró gracias a la estrategia que utilizó la directora, la manera en que llevó el mensaje a la Junta de Directores, a base de la información que se recopiló y del plan que se presentó.

Por su parte, la Maestra 3 reveló que, aunque no veía el plan y nunca ha sido parte del proceso, percibió que “lo que va sucediendo es eficaz. Lo que se hace administrativamente sé que tiene buenos resultados. Hay un plan que se está siguiendo. Año tras año se busca mejorar, es evidente.” Explicó que, “si no fueran estratégicos, la escuela no estaría donde está”. En suma, los maestros, con excepción de la maestra de mayor antigüedad (la Maestra 5) no pudieron identificar elementos estratégicos del plan. La maestra mencionada, identificó el análisis FODA como uno de los elementos estratégicos. Igualmente, dio peso a los estudios de necesidades como proceso que da oportunidad para que los maestros puedan expresarse.

Prácticas eficaces y recomendables: atención de necesidades presentes y futuras en comunidades escolares privadas

De acuerdo con su preparación académica y a tono con su extensa experiencia en el liderazgo, administración y gestión académica; las líderes del colegio recomendaron varias prácticas que consideran eficaces. Esto se hizo con el fin de compartir con otros líderes educativos estrategias para atender las necesidades que se presentan en las comunidades escolares. En cuanto a recomendaciones para la implementación efectiva de los cambios, las líderes mencionaron que:

- se deben llevar a cabo reuniones de equipo para: identificar necesidades, planificación, seguimiento a la implementación y otras reuniones para escuchar las opiniones de los equipos;
- se debe mantener una buena comunicación entre los equipos, porque hay decisiones que pueden afectar diferentes áreas y todos deben estar enterados de los cambios para que no se vean afectados negativamente, “porque todo está integrado” (Coordinadora académica);
- utilizar modelos de planificación y modelos de cambio, porque los modelos científicamente probados ayudan al líder a seguir un orden y una estructura de modo que lleve a cabo gestiones bien pensadas;
- incluir al personal de todas las áreas y departamentos en el proceso de estudio de necesidades y planificación;
- fomentar el trabajo en equipo; y
- proveer orientaciones formales previo a la implementación de las innovaciones y los cambios.

Así como las líderes compartieron sus recomendaciones, los maestros también mencionaron algunas recomendaciones desde su perspectiva docente. En cuanto a prácticas eficaces se refirieron tanto a la planificación como a la implementación de las innovaciones y los cambios. El Maestro 6 expresó lo siguiente:

Pienso que deben tener en cuenta a los estudiantes y cuáles son sus necesidades. Y cuáles son las necesidades de los maestros para poder cumplir con las necesidades de los estudiantes. Que todos los sectores que sean impactados de una forma u otra puedan participar del plan.

Por su parte, la Maestra 1 recomendó que los líderes deben mantener una comunicación abierta con la comunidad escolar. Asimismo, las Maestras 2 y 3 coincidieron en que los líderes educativos deben escuchar a los maestros para que conozcan cómo ciertas decisiones les pueden afectar positiva o negativamente. También, la Maestra 3 añadió: “Yo creo que hay que maximizar los recursos que tenemos. Balancear las cargas”. Con este argumento hizo referencia a: (a) equilibrar las tareas que se asignan a los docentes; (b) tener en cuenta la ejecución de los maestros y poder reconocer a aquellos que hacen buen trabajo; y (c) ser intencionales en corregir a los que no hacen buen trabajo.

Por otro lado, la Maestra 4 recomendó a los líderes mantener un proceso de monitoreo efectivo al momento de realizar alguna implementación. De forma específica expresó: “Un seguimiento para que se mantenga ese cambio”. Pues, esta maestra consideró importante el seguimiento para observar qué cosas funcionan y para realizar mejoras a los procesos, de ser necesario.

Por último, la Maestra 5, concordando con expresiones anteriores, recomendó que, se deben tener en cuenta al personal no docente que son los que están a cargo de otras áreas. Ellos pueden aportar mucho al buen funcionamiento escolar. A esto, añadió la importancia de hacer énfasis y establecer prioridades a los esfuerzos que se realizan. Es decir, no recomienda diversificar tanto los esfuerzos para que no se pierda nada en el proceso ni se sobre cargue a las personas. Por último, mencionó, la importancia del desarrollo profesional como parte de una estrategia que aporta al éxito de las comunidades escolares. Puesto que, cuando las personas se mantienen estudiando, se mantienen innovando, tienen mejores ideas y mayores aportaciones para la organización para la cual trabajan.

Resumen

En resumen, se constató que una comunidad educativa es compleja. Se compone de una diversidad de roles y funciones que tiene las personas de una organización que, al aunar esfuerzos, ayudan a lograr las metas establecidas. Todos y cada uno de los integrantes de la comunidad escolar son importantes, su tarea es significativa. Por tal razón, los líderes de organizaciones educativas deben poseer las competencias necesarias para articularlo todo estratégicamente.

En las respuestas de las líderes escolares como las de los maestros, se relató la realidad de cómo se trabaja la planificación, los cambios y las innovaciones. La percepción de cada sector referente a cómo se administran los asuntos en la escuela provee información valiosa para reflexionar. Resultó interesante conocer la percepción de los dos grupos; es decir, de los

administrativos y los docentes. Pues, las respuestas de ambas partes dieron luz referente a prácticas eficaces que pueden adoptar los líderes educativos para lograr cambios e innovaciones en sus comunidades escolares.

Así pues, en las respuestas resaltaron como factores importantes de prácticas efectivas lo siguiente: (a) los líderes escolares deben conocer a sus comunidades escolares, de esta forma se les facilitará identificar los talentos de cada persona y la formación de equipos de trabajo; (b) establecer una comunicación abierta, esto mantendrá a los integrantes del equipo informados y logrará mayor acogida de los cambios y efectividad en la implementación de los planes de trabajo; y (c) realizar reuniones de seguimiento, de modo que puedan identificar necesidades, recopilar las mejores aportaciones de sus equipos y obtener el insumo de una implementación efectiva de la planificación escolar. Por otra parte, las líderes escolares recomendaron que se fomente una comunidad de aprendizaje en la que todos mantengan un interés genuino por aprender y compartir el aprendizaje. Esto debe observarse, ya sea porque los directores coordinen actividades de desarrollo profesional o que los individuos se mantengan desarrollándose profesionalmente.

En fin, la planificación estratégica beneficia los procesos administrativos en organizaciones educativas. Sin embargo, depende del líder educativo que el proceso se lleve a cabo eficientemente. Para esto, la comunicación que se desarrolle con la comunidad escolar es clave. Los cambios e innovaciones pueden considerarse procesos estratégicos que requieren líderes competentes, con pensamiento estratégico, que puedan influir positivamente

en sus comunidades escolares para facilitar la implementación de la planificación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos de la investigación que se realizó. En este estudio se utilizó un enfoque metodológico cualitativo. Mediante este enfoque, se busca describir y comprender el fenómeno de estudio mediante la recopilación de información detallada desde la que se facilite, luego, el análisis de esta (Creswell & Poth, 2018; Hernández et al., 2014; McMillan & Schumacher, 2005). Ahora bien, es importante destacar que en una investigación como esta no se realizan generalizaciones desde los hallazgos, sino que se generan teorías nuevas y se promueve que el tema se investigue a mayor profundidad y desde distintas orientaciones (Lucca & Berríos, 2009). A su vez, el interés del estudio cualitativo básico con modalidad exploratoria está en auscultar cómo las personas interpretan sus experiencias y otorgan significado a estas (Merriam & Tisdell, 2016).

En este capítulo se interpretan los hallazgos con base en las teorías que sustentaron la investigación. Esto se detalla en la discusión de los hallazgos. Esta es la tercera etapa del modelo de Wolcott (1994) y una extensión de la etapa de análisis de este, el cual se utilizó como guía para la realización del análisis de la información que se recopiló. Luego, se presentan las conclusiones a partir de cada pregunta de investigación específica. Asimismo, se presentan las limitaciones metodológicas y las

recomendaciones para estudios futuros. Finalmente, se presentan recomendaciones específicas a base de los hallazgos de la investigación.

Discusión de los hallazgos

Luego del proceso de análisis formal de la información y organizar los hallazgos, se realizó una interpretación de estos con base en los planteamientos teóricos y la literatura que se revisó antes y durante la investigación. De esta forma, se pudieron explicar las implicaciones de las interpretaciones en contexto. Por tanto, en esta sección del capítulo se evidencia el sentido del estudio exploratorio (Creswell & Guetterman, 2019; Gay et al. 2012). En efecto, la interpretación de los hallazgos se presenta a base de dos elementos fundamentales en referencia al caso bajo estudio: (a) la realización del proceso de planificación y (b) la eficacia de los elementos estratégicos en la planificación. Al auscultarse en torno a ambos desde las perspectivas de los líderes educativos y los maestros, se argumenta acerca de convergencias y divergencias entre los planteamientos de estos.

Realización del proceso de planificación: cambio e innovación ante las necesidades de la comunidad escolar

Según se mencionó anteriormente, desde los años setenta, la planificación se convirtió en parte fundamental de las responsabilidades de los sistemas educativos (Hallak, 1991). Desde entonces los procesos de planificación han resurgido e integrado cada vez más aspectos estratégicos. Acerca de esto se ha demostrado que se proporciona una mayor eficacia de las acciones que se planifican y el éxito en las organizaciones en las que se practica este tipo de planificación. Precisamente, Braus (2019) mencionó que la mejor manera de llevar a cabo el cambio es planificando estratégicamente.

Pues, según este autor, el ser estratégicos en los procesos de cambio amplifica y acelera el éxito.

El proceso de planificación en el contexto del colegio objeto de estudio permitió explorar cuán preparados se encontraban las líderes de la organización para implementar cambios e innovaciones desde la planificación. A su vez, evidenció la integración que existe en los equipos de trabajo. En primer lugar, se puede mencionar que, según la literatura, es de suma importancia involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio, la planificación, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones (Contreras, 2019). Ahora bien, respecto a esta idea, Lewin (1947), Kotter (2015) y Braus (2019) concordaron en que lograr el cambio es difícil, pues es un proceso que conlleva tiempo y esfuerzo adicional por parte de los líderes educativos y administradores. Asimismo, en ocasiones, el cambio puede generar desesperanza y frustración entre el personal que se involucra como parte de él. Lo que, en cierto modo, la investigadora pudo percibir en algunos de los maestros que entrevistó. Por una parte, se puede afirmar que la maestra de mayor antigüedad ofreció respuestas con mucha motivación, seguridad y conocimiento, mientras que otros maestros carecieron de esas características. Algunos no tenían mucho conocimiento sobre los procesos y expresaron no sentirse tan involucrados como quisieran. Manifestaron, además, su deseo de ser parte de los procesos para opinar y proveer sus recomendaciones.

En efecto, Braus (2019) expresó que el cambio en las organizaciones debe surgir de abajo hacia arriba. Favorablemente, este debe ser proveniente

de la empleomanía, en vez de surgir de la administración. Además, Braus mencionó que una estrategia clave de cualquier líder o directivo debe ser involucrar al personal en los procesos de cambio desde la etapa de la identificación de las necesidades hasta la implementación y evaluación del ciclo. En este sentido, se pudo corroborar que la Directora Ejecutiva del colegio bajo estudio, quien era la encargada de realizar el plan estratégico, identificó las necesidades de la organización mediante encuestas. En estas encuestas participaban los estudiantes, maestros y padres. Sin embargo, por medio de las respuestas de los maestros se dio a conocer que esto no es suficiente para ellos. Pues, desde la perspectiva de los maestros, tener mayor participación debe hacerse observable al darse una comunicación más abierta y constante en la que ellos puedan participar más seguido.

En cuanto a la importancia de la comunicación, Marris, como se cita en Fullan (2016), destacó que el personal no asimila el cambio a menos que se haya compartido la idea con claridad. En relación con este planteamiento, los maestros reconocieron la importancia de que la Administración comunique con claridad y que, a su vez, los puedan escuchar. Precisamente, parte de los maestros entrevistados desearían que se escuche más a los maestros en el proceso de planificación, que tomen en consideración sus opiniones en cuanto a asuntos que pueden afectar el proceso de enseñanza. Desde esta perspectiva, se constatan las afirmaciones de Fullan (2002), que los líderes directivos deben orientar, eficientemente, al personal en torno al significado y propósito del cambio que se proponga en referencia al proceso que este conlleva.

En relación con la promoción del cambio en el colegio bajo estudio, los maestros y directores, también, reconocieron que los cambios se trabajan porque existe alguna necesidad. Esto coincide con lo que dijeron Bernal et al. (2015) al mencionar que los cambios son más efectivos cuando provienen de necesidades específicas de las comunidades escolares. De este modo, se logran generar los cambios con mayor probabilidad de éxito, lo que promueve en la organización un aumento en la calidad educativa.

En cuanto a las innovaciones, de acuerdo con Reynosa et al. (2021), para lograr la implementación de innovaciones, se debe realizar una planificación rigurosa. Se requiere de un proceso de identificación de necesidades, toma de decisiones y acciones plasmadas en un documento en el que se estructura y sistematiza el proceso. Según, las entrevistas con las directoras del Colegio, para la redacción del plan se había llevado a cabo el proceso, como lo mencionaron Reynosa et al. (2021). Así pues, la Directora Ejecutiva relató que el plan contenía la visión, la misión, la filosofía educativa, metas, objetivos y actividades, entre otros elementos. Por tanto, según lo que esta directora narró, el proceso y los elementos que contenía el plan se puede decir que en el Colegio se cuenta con una líder con pensamiento estratégico que llevó a cabo una gestión en la que se contempla lo que fueron como organización, lo que eran en el momento de realizar el plan y lo que aspiraban ser. Respecto a esto, Sierra (2016) afirmó que, mediante una gestión estratégica, el líder tiene la responsabilidad de funcionar en torno a la filosofía de la organización, los objetivos estratégicos y, a su vez, de responder con un liderazgo eficaz desde el que contemple los conocimientos

pedagógicos correspondientes, las políticas y reformas que atiendan las necesidades de la comunidad educativa para la cual trabaja.

En concreto, la ejecución de la Directora Ejecutiva, y según las descripciones que ofrecieron las otras líderes y los maestros participantes en torno a la planificación del colegio, el proceso de planificación que se llevó a cabo coincidió con las descripciones que ofrecieron Reynosa et al. (2021) y Sierra (2016). Esto se pudo observar en cómo la Directora Ejecutiva ha reestructurado su plantilla de empleados. Según esta expresó, en su visión estratégica identificó la necesidad de mayor apoyo a los maestros. Para esto, les proveyó mentores académicos, *coaches*, coordinadores académicos y una Directora de Currículo. Así, puedo atender las necesidades y alcanzar el éxito en los aspectos académicos desde su rol como líder pedagógica. Lo que acaba de mencionarse va a tono con lo que Sánchez y Murillo (2010) expresaron: “Los equipos directivos son el alma de estos cambios que se producen en los centros” (p. 178). En efecto, su rol es de gran importancia para impulsar los cambios y las innovaciones

Por lo que se refiere a la directora, ella, desde su liderazgo, demostró su experiencia y su deseo de seguir mejorando la calidad del Colegio. Incluso, reconoció que los líderes escolares debían seguir capacitándose, por lo que, para lograrlo, completó un doctorado en Liderazgo Organizacional. Además, la directora admitió que obtener este grado doctoral le ayudó a mantener y aumentar la eficiencia en su gestión estratégica. Así las cosas, el cambio y la efectividad que logró la directora, luego de su grado doctoral, fue percibido por la maestra de mayor antigüedad, quien fue testigo de la transformación

de la directora. La maestra mencionó que había podido observar cambios positivos en la directora, como, por ejemplo: (a) en los acercamientos que realizaba hacia los maestros y estudiantes; (b) en el proceso de identificación de necesidades; (c) en aspectos pedagógicos; y (d) en el proceso de planificación. En efecto, conforme la directora fue adquiriendo su preparación fue modificando sus prácticas para aumentar su efectividad.

Eficacia de los elementos estratégicos en la planificación

La Directora Ejecutiva afirmó que la planificación estratégica tiene elementos estratégicos que le motivaron a trabajar de manera diferente con la comunidad escolar. En el proceso ella se propuso la meta de repasar con el personal escolar parte de la misión del colegio. Su deseo fue que todos en la organización comprendieran el significado de la educación integral, quiénes son como organización y cuál es su visión. En este sentido, Hlace (2008) expresó que se debe analizar una visión general de la organización que va desde la razón de ser de la organización, los propósitos, los espacios, el tiempo, los contenidos, las estrategias administrativas, las iniciativas pedagógicas, los procedimientos metodológicos, hasta los criterios de evaluación, entre otros. Mediante una gestión estratégica, el líder tiene la responsabilidad de funcionar en torno a la filosofía de la organización, los objetivos estratégicos y, a su vez, de responder con un liderazgo eficaz que contemple los conocimientos pedagógicos correspondientes, las políticas y reformas que atiendan las necesidades de la comunidad educativa para la cual trabaja (Sierra, 2016).

Por otro lado, una de las directoras mencionó el sentimiento alegre y el ánimo positivo que se percibía en el Colegio cuando tenían éxito en las iniciativas y proyectos que realizaban. En cuanto a este aspecto, se puede mencionar que, aun cuando los maestros mencionaron que se podía mejorar en muchas áreas, hubo proyectos que se lograron y todos en el colegio los han celebrado como un logro suyo. Al respecto, Fullan (2016) expresó que cuando el cambio se logra implementar efectivamente, se convierte en una experiencia de logro y de crecimiento profesional para todo el personal. En otras palabras, según el enfoque del autor, el éxito del cambio cobra un verdadero sentido, de acuerdo con cuánta efectividad se manejen las nuevas propuestas versus la realidad del contexto y la cultura que impera entre el personal de la organización escolar.

Por tanto, respecto a la eficacia de los elementos estratégicos, se confirmó que en el proceso de planificación estratégica del Colegio se incluyó la evaluación y el análisis del entorno, la visión, la misión, metas y objetivos estratégicos. Además, se implementaron estrategias organizacionales y sistemas de seguimiento. De igual modo, se observó un proceso participativo, debido a que se integró a la comunidad escolar: padres, estudiantes, maestros, líderes escolares, directores y supervisores. En contraste, con formas tradicionales de planificación, la Secretaría de Educación Pública (2009) reconoció que, la planificación estratégica tiene mayores ventajas debido a que convierte a todos los integrantes de la comunidad escolar en diseñadores de proyectos con una función de estrategias.

Uno de los maestros, describió que para él los procesos de innovación escolar han sido a consecuencia de seguir corrientes pedagógicas. Al analizar, sus respuestas con las de la Directora Ejecutiva se observó que la directora enfatizó que se mantenía investigando nuevas tendencias y modalidades educativas alrededor del mundo. De esta forma, adquiría estrategias e ideas que evaluaba para asegurarse que fueran acorde con su cultura escolar, intereses y necesidades de la comunidad educativa. Es decir, como lo expresaron ambos grupos, líderes y maestros: las innovaciones provenían de capacitaciones, leer, procurar desarrollo profesional, integrar la tecnología y mantenerse a la vanguardia.

Del mismo modo, otra parte de los docentes señaló uno de los proyectos que han estado trabajando con la orientación de la Directora de Currículo. El desarrollo del currículo operacional ha sido para ellos un proyecto innovador. A esto, Pilar et al. (2020) añadieron que, los líderes innovadores son aquellos que se interesan en los proyectos de la escuela y participan de ellos, son líderes con experiencia y un prestigio profesional que va en ascenso. Ahora bien, como en todo proceso de cambio, algunos lo han recibido como un beneficio respecto al proceso de planificación de la enseñanza. Según los maestros ha habido quienes lo apoyaron y quienes todavía se resistían. Esto debido a que no todos han logrado lidiar con la tecnología con la misma facilidad.

Convergencias entre los casos: líderes educativos y maestros

En cuanto a la importancia que los líderes educativos le otorgan al proceso de planificación versus las respuestas de los maestros se pudo

identificar que todos los entrevistados consideraron la planificación como un proceso fundamental. Coincidieron en sus respuestas al reconocer que los planes son necesarios para establecer metas y objetivos; tal que se sepa en dónde se encuentran en referencia a las metas anuales. Los participantes, asimismo confirmaron que se realizaban reuniones a principio del semestre para discutir las metas para el año, adiestramientos, aspectos académicos importantes, entre otros temas. La mayoría de los maestros sentía que se les tomaba en cuenta en el proceso de planificación y todos expresaron sentirse beneficiados de los resultados de la planificación que se realizaba. Algunos maestros opinaron que la planificación les proveía dirección, organización y metas. Aquellos que, de acuerdo con el plan, tenían funciones de liderazgo como los maestros mentores, expresaron que su rol les proporcionaba cierta autonomía que les hace sentir bien.

Por otro lado, líderes y maestros concordaron en que la identificación de necesidades se realizaba mediante estudios de necesidades, en diálogos con las directoras o coordinadores académicos y/o mediante documentos o informes que se entregan a los maestros en diferentes momentos del año. Los maestros reconocieron que, en cierto modo, la información que ellos proveían se utiliza para tomar decisiones. En efecto, algunos enfatizaron que, en ocasiones, las decisiones beneficiaban a algunos maestros, es decir, no a todos. En este sentido añadieron que, a finales del año, había necesidades que se atendían por medio de talleres para desarrollo profesional. Otras se atendían a principio del próximo año, de acuerdo con el resumen de los informes que ellos cumplimentaban a solicitud de las directoras.

Respecto a los cambios, las respuestas de líderes y maestros convergieron en que los cambios surgen de acuerdo con las necesidades que se identifican. Aparte de lo que se mencionó en el párrafo anterior, líderes y maestros mencionaron que también se recopilaba información de los estudiantes, no solo en los estudios de necesidades sino en diálogos con ellos en los salones de clase. De acuerdo con la información de estos, los maestros alertaban a sus coordinadores referente a necesidades que se identificaban. Generalmente, la necesidad de cambios es llevada a la Directora Ejecutiva para su visto bueno y, en esta última fase, se confirman. Estas expresiones convergieron con lo que la Directora Ejecutiva afirmó cuando mencionó que se habían realizado cambios recomendados por el personal escolar. De esta forma, se integran los cambios a la planificación y se comunican al pleno por parte de la administración.

En términos de las innovaciones, las dos directoras convergieron y abundaron en torno a que las innovaciones surgían de necesidades. Por otro lado, al hablar de innovaciones la Coordinadora Académica y los maestros mencionaron dos aspectos que han trabajado en el colegio: tecnología y currículo operacional. Cuando se habló de cómo surgían las innovaciones las respuestas fueron inmediatas. El pensar en innovaciones trasladó a muchos maestros al comienzo de la pandemia. Varios de los maestros relataron con detalles, el momento en que anunciaron el cierre de las escuelas. Varios comentaron, cómo surgió el proceso de planificación en ese momento, las reuniones, plataformas digitales que se seleccionaron y otros detalles. Conviene subrayar que, muchas de las innovaciones que se dieron por virtud

de la pandemia se han convertido en parte vital de la planificación de muchas instituciones educativas. En efecto, tanto la directora como los maestros revelaron cómo la tecnología y las plataformas digitales se convirtieron en procesos innovadores para ellos y para los estudiantes. Algunos expresaron que la educación tenía que llegar a los hogares y se logró con el esfuerzo y la colaboración de todos. Fue un tiempo en que los líderes y directores escolares se vieron en la necesidad de desarrollar planes de contingencias nuevos para integrar algo que, esta generación no había vivido.

Divergencias entre los casos: líderes educativos y maestros

En el análisis de la información que se recopiló mediante las entrevistas se identificaron divergencias en varios aspectos. En referencia al conocimiento de los maestros respecto al plan escolar, solamente una maestra expresó con seguridad que el proceso de planificación que se lleva a cabo en la escuela se da por medio de planificación estratégica. Únicamente, esta maestra, que fue la de mayor antigüedad, pudo describir con bastante asertividad los procesos. Los demás maestros no tenían seguridad ni pudieron describirlo con exactitud. En cuanto a los líderes educativos se puede mencionar que, la Directora Ejecutiva, al ser la persona que dirige el proceso, pudo expresar los detalles con seguridad. Ella tenía las metas claras y expresó que verifica el plan constantemente para revisar el cumplimiento de las metas y adaptarse al momento presente. Esto se debe a que el plan se realizaba con vigencia de cinco años. Respecto a las otras dos líderes, ambas estaban conscientes de que el plan que se trabaja es estratégico.

Aunque todos los maestros reconocieron la importancia del proceso de planificación divergieron al exponer que tenían participación directa en el plan. Contrario a lo que expresó la Directora Ejecutiva, quien mencionó que todo el personal se incluye en el proceso. Los maestros expresaron no sentirse incluidos. Por otro lado, desde la perspectiva de las líderes, las medidas que se tomaron como parte del proceso de planificación fueron eficaces, a su vez, estas entendían que los maestros percibían la eficacia de las prácticas que se llevan a cabo. Contrario a esto, los maestros, por su parte, opinaron que la efectividad solo se percibía en ocasiones.

En relación con el aspecto de comunicación, de acuerdo con las narraciones de las líderes, se percibió el esfuerzo que estas realizaban para escuchar al personal escolar de las diferentes áreas. Sin embargo, los maestros, por su parte, expresaron la necesidad de que los escucharan más. En efecto, estos aspiran a que se les incluya más en los procesos, para opinar y aportar con sugerencias en áreas académicas. Con esto se observó que, los esfuerzos que las líderes realizan no son percibidos totalmente por el personal docente.

Conclusiones

Para establecer las conclusiones de esta investigación, se regresó a las preguntas específicas de la investigación. De esta forma, las afirmaciones conclusivas se dirigirán hacia los que se esperaba contestar a través del proceso investigativo. Cada conclusión se presenta en viñetas seguida de una breve argumentación.

¿Qué importancia los líderes educativos atribuyen al proceso de planificación?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- Un líder con visión y aspiraciones para su organización unifica los esfuerzos y los concreta en el plan para así coordinar las actividades necesarias para el éxito de la organización.

El proceso de planificación es el fundamento de toda gestión educativa.

- Los líderes educativos deben adoptar prácticas que le permitan desarrollar una gestión educativa de alto nivel.

Este proceso debe comenzar con una planificación estratégica en la que se establezcan las metas y los objetivos que les dirigirán a lograr la eficacia en la administración escolar.

¿Cómo líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- Para promover innovaciones en las organizaciones educativas se requiere análisis y planificación por parte del líder educativo.

En efecto, el líder deberá encargarse de llevar un mensaje claro e innovador de lo que se pretende realizar. Asimismo, este debe infundir la necesidad de adoptar las innovaciones de forma continua. Por tanto, es un proceso que requiere de análisis y planificación rigurosa.

- Las innovaciones surgen de necesidades que se identifican en las organizaciones educativas.

Las necesidades pueden surgir por mejoras, errores, carencias o por cambios en las estructuras de trabajo. Por esta razón, es necesaria la indagación continua, tal que se identifiquen y atiendan las necesidades.

- Como parte del proceso en la promoción de la innovación, deben generarse equipos de trabajo sólidos en los que se hagan aportaciones eficientemente para tratar de resolver las necesidades.

Es decir, en estos equipos se debe incluir a los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Cada uno puede brindar aportaciones valiosas desde la perspectiva de sus funciones en la organización.

¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- Las claves para la implementación de cambios es que los líderes sepan llevar el mensaje con claridad y entender lo que significa el cambio para los colaboradores.

El cambio en las organizaciones educativas conlleva procesos nuevos.

Por tanto, se requiere que los líderes sean empáticos con lo que significa el cambio para que los transmita a los equipos de trabajo, así estos observarán mejor, cómo les afecta. De esta manera, se demuestra que los procesos nuevos superarán el beneficio del estatus actual.

- Es de suma importancia que el líder involucre a la comunidad escolar en las ideas, recomendaciones y decisiones referentes a los cambios que se necesitan articular.

Esto puede ayudar en la divulgación de la información y la implementación de los cambios. Pues, contar con el apoyo de todas las áreas o departamentos es crucial.

¿Qué elementos estratégicos contiene la planificación que los líderes implementan?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- En la planificación estratégica que los líderes implementan deben tomarse en cuenta elementos como la visión, la misión, el análisis del entorno, las metas y los objetivos para aumentar su eficacia como organización educativa.

Precisamente, como parte de la planificación estratégica se acarrean procesos de análisis de principio a fin.

- La visualización de la escuela ideal versus la situación existente en la escuela será la base para comenzar el proceso de planificación.

En relación con esto, puede afirmarse que una supervisión adecuada permitirá al líder, mediante observación y análisis, identificar prácticas exitosas y otras que pueden mejorar. De ahí, parte la necesidad de realizar cambios e integrar innovaciones.

- La realización de un estudio de necesidades puede ayudar a confirmar las observaciones y las necesidades identificadas mediante la supervisión.

Esto puede concretizarse en reuniones con todos los componentes de la organización educativa para reflexionar y compartir ideas que aporten conocimientos y el consenso para la toma de decisiones.

- La planificación estratégica debe incluir la técnica de análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen la organización.

De este modo, el plan será más certero en el establecimiento y logro de las metas. Puesto que, estos cuatro elementos se complementan con el fin de mejorar la organización educativa. En consecuencia, puede tenerse una perspectiva más general del estado de la organización y de cómo dar el siguiente paso para lograr el cambio que se aspira.

- La planificación estratégica es un proceso cíclico que le permite al líder proveer seguimiento continuo y realizar adaptaciones durante el proceso. Así las cosas, se desarrolla el plan. Ahora bien, junto al plan, se llevan a cabo procesos de implementación, evaluación y modificación de prácticas. Esto facilita que se busque la mayor eficacia en torno a lo que se planifica.

¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- El análisis FODA fue los elementos estratégicos fundamentales para conocer mejor a la organización y tomar decisiones.

Como parte de los elementos estratégicos las líderes del Colegio identificaron que el análisis FODA fue de gran beneficio. Poder identificar las fortalezas permite enfocar en áreas en las que se destacan. A su vez, fomenta en los colaboradores el sentido de pertenencia pues desarrolla en la comunidad escolar orgullo por el

lugar donde trabajan. Así mismo, identificar las oportunidades que tienen a su alcance les ofrece opciones para crecer. Por otro lado, identificar las debilidades, permite planificar mejoras y ofrece espacios de crecimiento organizacional. En último lugar, identificar las amenazas permite desarrollar planes de contingencia y planes de acción en los que se consideren procesos para contrarrestar las amenazas.

- El análisis FODA es una técnica muy conocida y útil para líderes educativos con pensamiento estratégico que deseen llevar a su organización a niveles superiores y mayor éxito.

Este análisis les permitió conocer su organización a mayor profundidad, enfocar esfuerzos en lo que ellos realmente son y el mensaje que quieren llevar mediante la educación que ofrecen.

¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los maestros del colegio?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- Elementos como los estudios de necesidades se tornan eficaces debido a que con estos se provee información útil que sirve para planificar estratégicamente.

Según las respuestas de los maestros, referente a los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, el estudio de necesidades fue el más mencionado.

- Los maestros opinaron que por medio de este recurso ellos proveen información que se toma en consideración para la planificación escolar.

En el estudio de necesidades los maestros pueden expresar información referente a diversos temas según se les solicita. Además, pueden ofrecer opiniones y expresar su percepción del funcionamiento escolar, entre otros temas.

¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación con procesos de innovación pueden recomendarse a los líderes educativos, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?

Las conclusiones en torno a esta pregunta son las siguientes:

- Las reuniones de equipos de trabajo son necesarias.
En estas, los líderes pueden identificar necesidades, planificación, seguimiento a la implementación y otras reuniones para escuchar las opiniones de los equipos. De esta forma, fomentar el trabajo en equipo; es decir, se incluye al personal de todas las áreas y departamentos en el proceso de estudio de necesidades y planificación.
- Se debe mantener una buena comunicación entre los diversos componentes de la comunidad escolar: líderes, docentes, no docentes y estudiantes.

Esto se sustenta porque hay decisiones que pueden afectar diferentes áreas y todos deben estar enterados de los cambios para que no se vean afectados negativamente. Esto puede promoverse si se realizan orientaciones formales previo a la implementación de las innovaciones y los cambios. Entre todos se puede aportar mucho al buen funcionamiento escolar. De esta forma, se hace énfasis y se establecen prioridades en torno a los esfuerzos que se realizan.

- Los líderes deben investigar, estudiar, leer y capacitarse son prácticas eficaces para lograr la innovación por medio de la planificación.

Se exhorta a los líderes educativos a: estudiar, alcanzar nuevos grados académicos, capacitarse profesionalmente, mantenerse a la vanguardia de tendencias educativas, estar al corriente de estrategias innovadoras, explorar proyectos especiales, indagar temas de interés de estudiantes y docentes dentro y fuera de Puerto Rico. A través de la investigación y la lectura, los líderes estratégicos logran identificar prácticas innovadoras para implementar en sus escuelas, según la cultura de su comunidad escolar y a tono con su filosofía, misión y visión. Uno de los beneficios de esto es identificar modelos científicamente probados para planificar y para implementar los cambios. Esto ayuda al líder a seguir un orden y una estructura de modo que lleve a cabo gestiones bien pensadas.

- En la planificación debe tenerse en cuenta la voz de los estudiantes.

Al tener en cuenta a los estudiantes, se identifican sus necesidades.

Esto, trae consigo la identificación de las necesidades de los maestros para poder atender las necesidades de los estudiantes.

- Los líderes deben dar seguimiento efectivo al momento de realizar alguna implementación, ya sea como parte de la innovación o del cambio.

En efecto, deben observarse cómo funcionan o no las cosas, para realizar mejoras o mantener los procesos. De esta manera, no tienden a diversificarse mucho los esfuerzos, para que no se propicien las pérdidas en el sentido amplio de este concepto.

- Debe promoverse el desarrollo profesional como estrategia con la que se aporte al éxito de la comunidad escolar.

Precisamente, cuando las personas se mantienen estudiando, se mantienen innovando, tienen mejores ideas y mayores aportaciones para la organización para la cual trabajan. Esto redundaría en beneficio para todo y todos.

Limitaciones metodológicas de la investigación

A pesar de haber completado el proceso investigativo con éxito, cumpliendo con la transparencia cualitativa, se exponen las limitaciones metodológicas de esta investigación:

- Falta de acceso a documentos relacionados con la planificación estratégica – Respecto a esto, cabe mencionar que, aunque la directora ejecutiva describió el plan estratégico, los procedimientos que se llevan a cabo para la redacción del plan, sus metas y procesos de revisión que se realizan durante el año, no se proveyó la oportunidad de revisar el plan a profundidad. Por tanto, no pudo corroborarse o complementarse la información más allá de la triangulación entre las entrevistas de maestros y directores

Líneas futuras de investigación

Durante el proceso investigativo surgieron temas para investigar que, por no ser parte del énfasis de esta investigación no se profundizaron. Por tanto, de estos temas surgieron las siguientes líneas para futuras investigaciones:

- profundizar sobre el tema de planificación estratégica en organizaciones educativas desde la perspectiva de los estudiantes, pues, estos podrían

proveer luz a los directores referente al proceso de enseñanza y aprendizaje;

- explorar sobre el tema de planificación estratégica en organizaciones educativas desde la perspectiva del personal no docente, puesto que este personal podría ser una fuente que provea información útil referente a cómo aumentar la calidad del servicio en las organizaciones educativas;
- indagar en torno a la preparación de los directores escolares respecto a áreas de administración escolar y liderazgo para lograr mayor efectividad en gestiones de planificación escolar, ya que esto es una parte relevante en el proceso de planificación;
- investigar acerca de la calidad educativa en relación con la eficacia del proceso de planificación que se llevan a cabo en las organizaciones educativas, de esta forma se identifican evidencias claras para que se tomen decisiones acertadas y sustentadas; y
- explorar en torno al cumplimiento de las metas que se establecen en la planificación estratégica versus las prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones educativas, tal que se dé el contraste entre la teoría y la práctica.

Recomendaciones desde los hallazgos

Como parte de los hallazgos surgieron diversas recomendaciones aplicables a los contextos específicos en el que se forman y desempeñan los líderes educativos en Puerto Rico. Así pues, se presentan las recomendaciones específicas para mejorar u optimizar procesos que el líder educativo debe realizar como parte de los elementos de planificación

estratégica, tal que se atiendan los cambios y las innovaciones desde la planificación, en sus respectivas instituciones. Asimismo, se ofrecen recomendaciones para mejorar u optimizar procesos formativos del líder educativo desde la perspectiva académica.

Para los líderes educativos: implementación de cambios e innovaciones

- Promover una cultura de innovación, continuo aprendizaje e investigación.
- Propiciar procesos de reflexión y discusión acerca de por qué y para qué son necesarios los cambios.
- Establecer prioridades y considerar la cantidad de proyectos que se pueden implementar por año, de modo que no se sobre cargue al personal escolar.
- Mantener comunicación efectiva, orientaciones frecuentes y provocar la participación del personal escolar en decisiones escolares.
- Fomentar el liderazgo compartido y el trabajo en equipo.
- Establecer comités, portavoces y promotores de cambio que ayuden a compartir la información a los equipos de trabajo.
- Instituir un proceso de planificación estratégica, divulgarlo e implementarlo mediante trabajo en equipo e integración de la comunidad escolar.
- Establecer ciclos de identificación de necesidades, planificación de cambios e innovaciones, implementación, evaluación y modificación de las prácticas.
- Coordinar actividades de desarrollo profesional y autocuidado para mantener la motivación del personal escolar.

Para fomentar la participación de la comunidad escolares

- Fomentar entre los docentes una comunidad de aprendizaje en la que puedan aprender como parte de una gestión natural y en la que el personal participe activamente dirigido o por iniciativa propia.
- Fortalecer la comunicación mediante reuniones generales, reuniones de equipos, comunicados y mantenerse accesibles a los maestros. Mientras, mayor cantidad de acercamientos mayor posibilidad de que los maestros se sientan en confianza para compartir sus necesidades e información que puede fortalecer los equipos de trabajo y aumentar la efectividad del personal escolar.
- Capacitar al personal en temas de planificación, de modo que puedan conocer los procesos, participar y trabajar en equipo para la consecución de las metas que se establecen.

Aprendizaje obtenido con la investigación

La administración educativa es una tarea compleja que conlleva una gestión estratégica por parte de los líderes educativos. En este sentido, la planificación tiene una función de importancia para lo cual, los líderes educativos deben estar preparados, de tal modo, que puedan establecer y lograr metas para una gestión eficaz. Así que, el líder educativo que desee tener influencia y eficacia en la gestión debe ser proactivo en su crecimiento profesional y el de su comunidad educativa.

Desde el punto de vista de las aportaciones al Área de Liderazgo en Organizaciones Educativas

El logro de esta investigación aporta al Área de Liderazgo en Organizaciones Educativas valiosas recomendaciones que se obtuvieron por

parte de maestros y directoras experimentadas, quienes responsablemente se han ocupado de crecer y hacer crecer a su organización.

REFERENCIAS

- Akgün, N., & Yenipinar, Ş. (2017). The level of implementation of the strategic management in primary schools. *Universal Journal of Education Research*. 5(5), 791-798. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050512>
- Álvarez, M., Monserrat, S., Sandoval, M., De los Ángeles, M., Castro, R., Hernández, R., Báez, F., López, M., & Martínez, E. (2012). El director escolar en Puerto Rico: modelos de planificación estratégica para el aprovechamiento escolar. En K. López. (Ed.), *Función directiva para escuelas de enseñanza básica* (pp. 1-26). Ediciones Santillana.
- Álvarez, C., & Verdeja, C. (2013). Centros educativos que dan respuesta a los retos educativos actuales implicando a la comunidad escolar: Dos estudios de caso. *Intangible Capital*, 9(3), 883-902.
- Barba, L., & Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aportar para la calidad educativa. *Educare*, 25(1), 284-301. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/375/3752262013/index.html>
- Barth, R. (1990). Improving schools from within: Teachers, parents, and principal can make the difference. Jossey-Bass.
- Bayram, A., & Balyer, A. (2021). Educational Administrator's views on their Awareness about Educational Planning. *Revista Apuntes Universitarios*. 11(2021). <https://doi.org/10.17162/au.v11i3.720>
- Bernal, D., Martínez, M., Parra, A., & Jiménez, J. (2015). Investigación documental sobre la calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano. *Revista Entramados-Educación y Sociedad*, 2(2), 107-124.

- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. La Muralla.
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. *Contexto educativo: Revista digital de investigación y nuevas tecnologías*, 18. https://www.researchgate.net/publication/28068579_Los_centros_educativos_como_organizaciones_que_aprenden_Una_mirada_critica
- Braus, A. (2019). *Leading Change at work*. Peripatetic press.
- Bravo, M., Castro, L. y Rojas, A. (s.f.). Manual para la planificación estratégica: Una herramienta para la gestión eficaz. *Universidad del Desarrollo*. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/05/DOC1-manual-planificacion.pdf>
- Briceño, Y & Pita, N. (2021). Las organizaciones educativas inteligentes: Una indagación de sus aspectos funcionales. *Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales-CIEG*. (48), 219-231. <https://revista.grupocieg.org/wp-Pcontent/uploads/2021/06/Ed.48219-231-Briceno-Yraima.pdf>
- Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 3, 87-95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Carrillo, O. (2018). *Planificación educativa, dimensiones y componentes*. Limbhart Editores.

- Casares, D. (2003). *Líderes y educadores: el maestro, creador de una nueva sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Ceballos, N., & Saiz, A. (2020). ¿Es posible la mejora educativa desde los centros? El papel de la organización escolar en los procesos de cambio. *Revista Aula Abierta*, 49(2), 151-158. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7500114.pdf>
- Chaverra, Y. (2021). *El lugar de la didáctica-el maestro en momentos de emergencia, desde la experiencia de una maestra de básica primaria durante la pandemia COVID-19*. [Tesis de Licenciatura de Educación Básica Primaria, Universidad de Antioquía]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquía. <https://repositorio.udea.edu.co>
- Contreras, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de análisis. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14(1), 52-68.
- Corona, M., Hernández, E., & Hernández, F. (2016). Una evaluación de un centro escolar de Tlaxcala: En rumbo a la creación de su Programa Estratégico de Transformación Escolar. En Tremillo, L. y Arreola, G. (Eds.) *2º Congreso Interinstitucional de Investigación Educativa*. (187 – 198). Academia.edu. https://www.academia.edu/36813994/Una_evaluaci%C3%B3n_de_un_centro_escolar_de_Tlaxcala_En_rumbo_a_la_creaci%C3%B3n_de_su_Programa_Estrat%C3%A9gico_de_Transformaci%C3%B3n_Escolar
- Creswell, J. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.

- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Departamento de Educación de Puerto Rico. (2018). *Ley de reforma educativa*. [https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Educaci%C3%B3n%20\(K-12\)/85-2018.pdf](https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Educaci%C3%B3n%20(K-12)/85-2018.pdf)
- Departamento de Educación de Puerto Rico. (2013). *Plan de flexibilidad ESEA*. <https://intraedu.dde.pr/Comunicados%20Oficiales/215090100006.pdf>
- Departamento de Educación de Puerto Rico (2015). *Ley cada estudiante triunfa (ESSA)*. <https://www2.ed.gov/espanol/essa/index.html>
- Escudero Muñoz, J.M., (1988). La innovación y la organización escolar. En Narcea. (Eds.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 84-99). Narcea Ediciones.
- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014, del 13-14 de noviembre). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. [conferencia]. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, Buenos Aires, Argentina. www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf

- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio: Un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado. Revista de currículo y formación del profesorado*, 6(1), 1-14.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (1986): La gestión del cambio educativo. [Simposio]. *Innovación Educativa*, Murcia, España.
- Fuster, J.P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(1), 1-11. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2202Fuster.pdf>
- García, A. (2001). Las innovaciones y los cambios educativos, *Portal Educativo de la Dirección Nacional de Formación y Capacitación Docente. Ministerio de Educación del Perú*. [Ministerio de Educación - MINEDU - Gobierno del Perú \(www.gob.pe\)](http://www.gob.pe)
- Galarza, J., & Almuiñas, J. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 34(2), 45-53.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas un reto de la gestión de la educación.

Revista Educación, 40(1), 67-87.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

Godino, C., Montiel, M., & Montiveros, M. (2015). La planificación estratégica y los nuevos escenarios de la Educación Superior. *KAIROS*, 19(35).

https://redib.org/Record/oai_articulo798029-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-los-nuevos-escenarios-de-la-educaci%C3%B3n-superior/Citing#tabnav

González-Vergara, C., & Rodríguez-Weber, F. (2021). El cambio:

característica necesaria en el proceso educativo. *Revista Medicina Interna de México*, 37(1), 116-118. <https://doi.org/10.24245/mim.v37i1.3673>

Guerra, F., Hernández, R., Menchaca, V., & Zamora, R., (2017). University strategic planning: A process for change in a principal preparation program. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*. 12(1) 1-14. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1145462>

Hallak, J. (1991). Planificación de la educación: algunas reflexiones retrospectivas y prospectivas. [conferencia]. *Contribuciones del IIFE*, Madrid, España. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000088595_spa

Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Morata.

Hernández, A., & Miranda, D. Gestión educativa estratégica como eje para la transformación de comunidades de aprendizaje. *Revista Espacios*.

<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44p01>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Herrero, J., & Pinedo, J. (2005). Pensamiento estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento Humano. *Indivisa*, (6), 37-67.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77100604>
- Hlase, V. (2008). *La innovación como desafío para la transformación ¿Utopía o realidad?*. Editorial de la Universidad de Palermo.
- Huanca-Arohuana, J., & Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Revista Conrado*, 16(76), 369-376.
https://www.researchgate.net/publication/348154031_Planificacion_educativa_y_gestion_pedagogica-estrategica-operacional_en_las_instituciones_del_nivel_inicial_en_el_sur_del_Peru
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación- UNESCO. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Gestión educativa estratégica*. https://educunab.webnode.cl/_files/200000035-16b4617af5/TEXTO%20OBLIGATORIO.pdf
- Jiménez Romero, S., Martillo Pazmiño, I. O., & Aguayo Delgado, M. I. (2018). El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 112-116.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300112
- Kotter, J.P. (1990). *Una fuerza para el cambio: cómo se diferencia el liderazgo de la gestión*. Free Press.

- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. (2015). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado. En BBVA (Ed.), *Reinventar la empresa en la era digital*, 375-394. BBVA. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-279.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long range planning. *Elsevier Science Ltd*, 31(1), 120-129. <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/10/strategic-thinking-Liedtka.pdf>
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 97–128). Sage.
- Llano, L. (2009). *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*. *Cuaderno Empresa y Humanismo*, 61, 1-19. <https://filosofiaperu.files.wordpress.com/2007/04/organizaciones-inteligentes-en-la-sociedad-del-conocimiento-alejandro-llano.pdf>
- Loera, A. (2003). Para fortalecer el trabajo directivo. *Módulo de Apoyo*. SEP/PEC
- Lucca, N., & Berríos, R. (2009). *Investigación: Fundamentos, diseños y estrategias*. Ediciones SM.

- Macedo Vásquez, G., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (2.^a ed.) Gránica.
- Manzano, J., Mominó de la Iglesia, J., & Carrere, B. (2013). La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico. Teoría de la Educación. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 292-315. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201028055013>
- Martínez-Garrido, C. (2017). La Incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives*, 25(80/81), 1–22. <https://biblioteca.uprrp.edu:2107/10.14507/epaa.25.2851>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Pearson Educación.
- Medina, G. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17, 91-103. 10.21703/rexe.20181735romero6.
- Meriam, S. B., & Tisdell, E. L. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). *Colombia aprende*. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/w3-channel.html>
- Mota, S. (2014). *Las características del líder en la empresa moderna*. <http://hdl.handle.net/10654/11819>
- Morse, J. (2017). Reframing rigor in qualitative inquiry. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 148-165). SAGE Publications, Inc
- Mucchielli, A. (1983). *Les motivations ¿que sais-je?*, PUF.
- Munch, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito* (2nd ed.). Trillas.
- Muñoz, J., Rodríguez, D., & Barrera, A. (2013). Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno. *Perspectiva Educativa*, 52(1), 97-123. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-Vol.52-Iss.1-Art.148>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 1(2), 1-22. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/volln2/Murillo.pdf>
- Murillo Torrecilla, F. J. (2005). La investigación en eficacia escolar y mejora de la escuela como motor para el incremento de la calidad educativa en Iberoamérica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(2), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55103201>

- Murillo Torrecilla, F. J. (2008). Mejora y eficacia en los centros educativos. En A. Villa (Coord.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (2pp. 41-257). Editorial de la Universidad de Deusto.
- Murillo, F., & Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1). 69-102.
<https://revistas.uam.es/reice/article/view/2800>
- Nyagah, A. (2015). Challenges of formulation of strategic plans in secondary schools in Kenya: A case of Mombasa County and its environs. *IISTE. Journal of education and practice*, 6(13), 1-6. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/22379/23025>
- Nova, A. (2016). El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. *Itinerario Educativo*, 68, 115-130.
- Okwukweka, F. (2015). Developing quality strategic plan in secondary schools for successful school improvement. *Journal of education and practice*, 6(21), 136-144. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1079087>
- Organisation for Economic Co-operation and Development-OCDE. (2001). *Schooling for tomorrow: Trends and scenarios*. Paris (Francia): CERIOCED. <https://www.researchgate.net/publication/317421590> [El trasfondo de la planeacion en las instituciones educativas](https://www.researchgate.net/publication/317421590)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura-UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para directores de*

- instituciones educativas*. (2011-04369). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica. Fundamentos de dirección estratégica*. ECOE Ediciones.
- Pascual, J. (2011). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Editorial Terras.
- Pascual, J. (2019). Innovación educativa: Un proceso construido sobre relaciones de poder. *Revista Educación política y Sociedad*, 4(2), 9-30. https://www.researchgate.net/publication/334095407_Innovacion_educativa_Un_proceso_construido_sobre_relaciones_de_poder/citations
- Pedrozo, Z., Fernández, P., & Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 125-133. <https://doi.org/10.21676/23897856.2666>
- Pila Martínez, J., Andagoya Pazmiño, W., & Fuertes Fuertes, M. (2020). El profesorado: Un factor clave en la innovación educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24(2), 212–232. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1327>
- Prieto, B. (2021). *La planificación y el análisis postcovid*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7790848>
- Ramírez, C. (2011). Planificación estratégica en las organizaciones educativas. *REDHECS, Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 10, 1-18. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/232/185>

- Reynosa, M., Quintero, Y., & Gamboa, M. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como competencia de dirección en educación. *Didáctica y Educación*, 12(3), 204-228.
- Rimari, W. (2016). La innovación educativa, instrumento de desarrollo. *Academia*, 1-20. [LA INNOVACIÓN EDUCATIVA Un instrumento de desarrollo | apoyocaj caj - Academia.edu](https://www.academia.edu/34812347/LA_INNOVACION_EDUCATIVA_Un_instrumento_de_desarrollo)
- Ríos-Cabrera, P., & Ruíz–Bolívar, C. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 199-212. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.282>
- Rivas, P. (2016). *Rol del liderazgo del director en el desempeño académico de los estudiantes: Percepción de la comunidad escolar* [Tesis de doctorado, Universidad del Turabo, Gurabo, PR].
- Riveros, B. (2017). El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional. *Dialnet*, 10(30), 6-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6212742>
- Romero, G. (2018). Calidad educativa: Engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*. 17(35), 91-103. <http://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Romero, C. (2020). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 19(1), 83–103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

- Vázquez, E. (2017). Innovación educativa desde la visión productiva. En Elizarrarás, M. y Nava, J. (Eds.) *Innovación y calidad educativa, paradigmas del sistema*. (pp. 81- 93). Editorial Académica Española.
- Velázquez, G. (2017). Calidad educativa ¿Un sueño?. En Elizarrarás, M. y Nava, J. (Eds.) *Innovación y calidad educativa, paradigmas del sistema*. (pp. 66- 80). Editorial Académica Española.
- Vigil, J. (2019). *La innovación educativa, el proyecto educativo institucional y su relación con la calidad educativa en los CEBAS de la 05 – 2018*. [Tesis inédita de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú]
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: Una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
<http://dx.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villasmil, M., Prieto, R., Zabaleta, M., & Salazar, E. (2017). Pensamiento estratégico en la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna. *Procesos formativos para el siglo XXI*. (1), 10-37. https://www.researchgate.net/publication/319990486_Pensamiento_estrategico_en_la_educacion_Un_estudio_fenomenologico_hacia_una_interpretacion_compleja_y_posmoderna
- Vivas Escalante, A. D., Martínez Fuentes, M. M., & Solís Mejías, D. J. (2020). Gestión de la Administración Escolar en el Desarrollo de Actividades Académicas: Mirada en Tiempos de Pandemia. *Revista Scientific*, 5(18), 24–45. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.1.24-45>

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage Publications.

Yıkıcı, B., & Altınay, F. (2018). The importance of strategic planning and humanpower in school development. *Quality and Quantity*, 52(Supplement 1), 509–520. [https://doi.org/10.1007/s11135-017-0631-](https://doi.org/10.1007/s11135-017-0631-3)

[3](#)

APÉNDICE A
PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA EL LÍDER EDUCATIVO

Protocolo de preguntas para la entrevista del líder educativo / director

Preguntas introductorias

1. ¿Quién o quiénes trabajan el proceso de planificación en la escuela?
2. ¿Cómo comienza el proceso de planificación en su escuela?
3. ¿Qué procesos organizacionales se llevan a cabo en la planificación escolar?
4. ¿Cuán importante es el proceso de planificación para usted, desde su rol de maestro o director? (según aplique)

Preguntas de calentamiento

5. ¿Cómo se identifican las necesidades en esta organización educativa?
6. ¿Cómo se integran las necesidades al proceso de planificación escolar? Mencione algunos ejemplos.
7. El plan que se desarrolla, ¿se discute con el personal escolar? ¿Cómo lo hace?
8. ¿Con cuánta frecuencia se revisa el plan durante el año?

Preguntas claves

9. ¿Cómo se determinan los cambios que se desean realizar en la escuela?
10. ¿Cómo se integra los cambios en el proceso de planificación escolar?
11. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para lograr la implementación efectiva de cambios en las organizaciones educativas? ¿Cómo lo sabe? Dé un ejemplo.
12. ¿Cómo se determina la innovación que se desea implementar en la escuela?
13. ¿Cómo se promueve la innovación entre la comunidad escolar?
14. ¿Qué elementos estratégicos se incluyen en la planificación?
15. ¿Qué puede indicar acerca de la eficacia de las prácticas que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar?
16. Los maestros y/o personal escolar, ¿reconocen las prácticas eficaces que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar? ¿Cómo lo sabe? Mencione algunos ejemplos.

Preguntas de cierre

17. ¿Qué prácticas eficaces lleva a cabo, como director escolar, antes, durante y después del proceso de planificación?
18. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para el logro de la integración de la innovación mediante el proceso de planificación escolar?

APÉNDICE B
PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA LOS MAESTROS

Protocolo de preguntas para los maestros

Preguntas introductorias

1. ¿Quién o quiénes trabajan el proceso de planificación en la escuela?
2. ¿Cómo comienza el proceso de planificación en su escuela?
3. ¿Qué procesos organizacionales se llevan a cabo en la planificación escolar?
4. ¿Cuán importante es el proceso de planificación para usted, desde su rol de maestro o director? (según aplique)

Preguntas de calentamiento

5. ¿Cómo se identifican las necesidades en esta organización educativa?
6. ¿Cómo se integran las necesidades al proceso de planificación escolar? Mencione algunos ejemplos.
7. El plan que se desarrolla, ¿se discute con el personal escolar? ¿Cómo lo hace?
8. ¿Con cuánta frecuencia se revisa el plan durante el año?

Preguntas claves

9. ¿Cómo se determinan los cambios que se desean realizar en la escuela?
10. ¿Cómo se integra los cambios en el proceso de planificación escolar?
11. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para lograr la implementación efectiva de cambios en las organizaciones educativas? ¿Cómo lo sabe? Dé un ejemplo.
12. ¿Cómo se determina la innovación que se desea implementar en la escuela?
13. ¿Cómo se promueve la innovación entre la comunidad escolar?
14. ¿Qué elementos estratégicos se incluyen en la planificación?
15. ¿Qué puede indicar acerca de la eficacia de las prácticas que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar?
16. Los maestros y/o personal escolar, ¿reconocen las prácticas eficaces que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar? ¿Cómo lo sabe? Mencione algunos ejemplos.

Preguntas de cierre

17. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para el logro de la integración de la innovación mediante el proceso de planificación escolar?

APÉNDICE C
HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS**

**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**LA PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA: UN ESTUDIO CUALITATIVO EXPLORATORIO**

Descripción

Usted está invitado/a a participar en una investigación acerca de la planificación como gestión esencial para lograr el cambio y la innovación educativa, mediante un estudio cualitativo con modalidad exploratoria en un colegio privado del área metropolitana de San Juan, Puerto Rico.

Esta investigación es realizada por Ivelisse Dávila Rivera, estudiante doctoral de la Universidad De Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es:

Debido a la importancia que tiene la planificación en los procesos administrativos para el logro de las metas escolares, a través de esta investigación se espera:

- explorar en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico, desde la perspectiva de la innovación y la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar;
- auscultar los elementos estratégicos que contengan la planificación que los líderes implementan, desde la eficacia de estos, tanto desde el punto de vista de los líderes como de los maestros del colegio; y
- recomendar prácticas eficaces a los líderes educativos respecto a la planificación para el logro de procesos de cambio e innovación, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares.

Para lograrlo la investigadora entrevistará a directores y maestros de un colegio privado del área metropolitana de Puerto Rico, documentará el proceso de planificación que se lleva a cabo y analizará cómo este incide en los cambios y la innovación del colegio.

Usted está invitado/a a participar en esta investigación porque se necesitan directores y maestros con experiencia que proporcionen información valiosa para una profunda comprensión del problema a investigar. Los directores deben tener tres años o más en la posición administrativa del colegio bajo estudio, al igual que los maestros, quienes podrán ofrecer cualquier asignatura o ser de cualquier especialidad. Espero que en este estudio participen aproximadamente (8) personas como voluntarias.

Si acepta participar en esta investigación, el procedimiento será el siguiente:

Se coordinará con el director/a la manera en que se realizará la entrevista (presencial o virtual) y se elegirá la fecha y horario para llevarla a cabo. Luego que se identifiquen junto al

director/a, se les invitará a participar. A los maestros que accedan a participar se les realizarán los acercamientos correspondientes para coordinar las citas para las entrevistas.

De seleccionarse la modalidad virtual se coordinarán las citas mediante la plataforma de Microsoft TEAMS en la fecha y hora que seleccione para cada participante, según su disponibilidad. Como parte de la coordinación se discutirán las instrucciones para el manejo del recurso virtual y las interacciones en la entrevista. Se les orientará de que deben elegir un lugar seguro y privado, durante el periodo que separen para la entrevista, donde se sientan cómodos con un ambiente libre de interrupciones de asuntos laborales o personales, y en el cual no sea posible que terceros escuchen la conversación ni puedan observar la pantalla con la transmisión.

Para facilitar la comprensión, se podrá compartir la pantalla con cada participante durante la entrevista para presentar las preguntas, los puntos de discusión, la hoja informativa, las instrucciones y otros aspectos que sean pertinentes ver durante la entrevista. A lo largo de la entrevista, la investigadora tomará anotaciones de las respuestas que puedan necesitar aclaración.

Al finalizar el proceso, se repasarán las anotaciones para clarificar las respuestas con los participantes. Para proteger la identidad de la persona que se entreviste, se utilizarán seudónimos con las palabras director/maestro y un número (e.g. líder educativo 1, líder educativo 2, maestro 1, hasta llegar al número total de participantes). A cada uno de los participantes se les garantizará la confidencialidad y el anonimato durante todo el proceso y se les explicará que, en el informe final solo se utilizarán seudónimos para referirse a cada uno de ellos.

El proceso de recopilación de información se llevará a cabo por medio de dos técnicas. Los datos se recolectarán por medio de entrevistas individuales y análisis de documentos. Este proceso conlleva una serie de actividades que se interrelacionan entre sí como, por ejemplo, las fases de recopilación y análisis de la información; y la redacción de informes.

Participar en este estudio le tomará aproximadamente horas que se podrán dividir según su disponibilidad. La entrevista será grabada en TEAMS o en formato de audio digital con el propósito de obtener una transcripción certera de las expresiones de cada participante de modo tal que se obtenga el corpus que dará base al análisis con el modelo que se eligió para ello.

Riesgos y beneficios

Los riesgos o incomodidades asociadas a este estudio son catalogados mínimos, no hay probabilidad significativa de daño. Conlleva riesgos mínimos para el participante tales como: (a) incomodidad con alguna pregunta que se realice (si esto ocurriera, el participante tendrá la opción de no responder); y (b) sentir agotamiento durante la

entrevista (en este caso, se proveerá espacio para descansar o se citará a una nueva sesión para completar la entrevista). Estas se realizarán por mutuo acuerdo entre la investigadora y el participante y se designará un lugar neutral su realización. Para corroborar que las entrevistas reflejen la realidad de las declaraciones compartidas, se le presentarán al participante las transcripciones de las entrevistas. Esto garantizará la confiabilidad del proceso y de los resultados finales.

Confidencialidad

Su identidad será protegida en todo momento. A cada uno de los participantes se les garantizará la confidencialidad y el anonimato durante todo el proceso y se les explicará que, en el informe final solo se utilizarán seudónimos para referirse a cada uno de ellos. A parte de la investigadora, nadie tendrá acceso a la información ni a los nombres de los participantes.

Toda información o documento que sea producto del proceso de este estudio se guardará en expedientes separados en un archivo de la investigadora bajo llave en su casa, por el término de tres años. No obstante, al pasar este tiempo éstas se borrarán de la computadora y de cualquier instrumento de almacenaje digital. Los datos crudos o con identificadores serán manejados por Ivelisse Dávila Rivera, Investigadora principal. Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables por la integridad en la investigación podrían requerir los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Ivelisse Dávila Rivera al número [REDACTED] a: ivelisse.davila@upr.edu.

Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787- 764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir la información presentada en esta hoja de consentimiento y que recibió copia de este documento.

Nombre de la persona participante

Firma

Fecha

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con la persona arriba firmante.

Ivelisse Dávila Rivera, Investigador/a

Firma

Fecha

APÉNDICE D
PLANILLA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTAS
POR LOS EXPERTOS

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS DE ENTREVISTA AL DIRECTOR/A DE ESCUELA

Título de la investigación: **LA PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN EDUCATIVA: UN ESTUDIO CUALITATIVO EXPLORATORIO**

Propósitos de la investigación:

- explorar en torno al proceso de planificación que realizan los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar;
- auscultar los elementos estratégicos que contengan la planificación que los líderes implementan, desde la eficacia de estos, tanto desde el punto de vista de los líderes como de los maestros del colegio; y
- recomendar prácticas eficaces a los líderes educativos respecto a la planificación para el logro de procesos de cambio e innovación, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares.

Para lograrlo la investigadora entrevistará a directores y maestros de un colegio privado del área metropolitana de Puerto Rico, documentará el proceso de planificación que se lleva a cabo y analizará cómo este incide en los cambios y la innovación del colegio.

Preguntas de investigación

- Central:
 - ¿Cómo los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico realizan el proceso de planificación, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar?
- Específicas:
 - ¿Cómo los líderes educativos de un colegio privado en el área metropolitana de Puerto Rico realizan el proceso de planificación, desde la perspectiva de la innovación, la atención al cambio y las necesidades de la comunidad escolar?
 - ¿Qué importancia los líderes educativos atribuyen al proceso de planificación?
 - ¿Cómo se articula el cambio en el proceso de planificación?
 - ¿Cómo líderes educativos promueven la innovación educativa mediante la planificación?
 - ¿Qué elementos estratégicos se contienen la planificación que los líderes implementan?
 - ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los líderes del colegio?
 - ¿Cuán eficaces son los elementos estratégicos que se incluyen en la planificación, desde el punto de vista de los maestros del colegio?
 - ¿Qué prácticas eficaces respecto a la planificación con procesos de innovación pueden recomendarse a los líderes educativos, tal que se atiendan las necesidades presentes y futuras de las comunidades escolares?

Instrucciones: Haga clic en los encasillados que se proveen en cada celda, si la pregunta cumple parcialmente (CP) o no cumple (NC) con los criterios que se indica en los encabezados de las columnas. De tener algún comentario para modificar, añadir o eliminar una pregunta o para mejorar algo en específico, por favor, indíquelo en el espacio de comentarios. **Si la pregunta cumple con todos los criterios y no tiene recomendaciones coloque una equis (☒) en la columna de “OK”.**

Preguntas	Criterios para valoración de las preguntas								O K	Comentarios	
	Contenido		Corrección		Relevancia a la inv.		Correspondencia con preg. Inv.				
	CP	NC	CP	NC	CP	NC	CP	NC			
1. ¿Quién o quiénes trabajan el proceso de planificación en la escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Cómo comienza el proceso de planificación en su escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Qué procesos organizacionales se llevan a cabo en la planificación escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Cuán importante es el proceso de planificación para usted, desde su rol de maestro o director? (según aplique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Cómo se identifican las necesidades en esta organización educativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Cómo se integran las necesidades al proceso de planificación escolar? Mencione algunos ejemplos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. El plan que se desarrolla, ¿se discute con el personal escolar? ¿Cómo lo hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Con cuánta frecuencia se revisa el plan durante el año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Cómo se determinan los cambios que se desean realizar en la escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Cómo se integra los cambios en el proceso de planificación escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para lograr la implementación efectiva de cambios en las organizaciones educativas? Dé un ejemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. ¿Cómo se determina la innovación que se desea implementar en la escuela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. ¿Cómo se promueve la innovación entre la comunidad escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. ¿Qué elementos estratégicos se incluyen en la planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. ¿Qué puede indicar acerca de la eficacia de las prácticas que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. Los maestros y/o personal escolar, ¿reconocen las prácticas eficaces que se llevan a cabo a partir de la planificación escolar? ¿Cómo lo sabe? Mencione algunos ejemplos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. ¿Qué prácticas eficaces lleva a cabo, como director escolar, antes, durante y después del proceso de planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. ¿Qué recomendaciones puede ofrecer para el logro de la integración de la innovación mediante el proceso de planificación escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comentarios generales: Añada cualquier comentario general acerca de la entrevista o grupo focal para certificar su completitud o recomendar algún asunto.										
•										

RESUMEN BIOGRÁFICO DEL AUTOR/A

Ivelisse Dávila Rivera se considera una eterna estudiante. Nació en San Juan, Puerto Rico. Toda su infancia y adolescencia estudió en un colegio cristiano en Carolina, el pueblo donde creció. Posee un bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Carolina. Luego, de algunos años trabajando en la hostelería, le surgió el interés de tomar cursos de educación. Así fue como se enamoró de la enseñanza. En ese proceso trabajó en un colegio ofreciendo clases a preescolares. Más adelante, estableció un Centro de Tutorías que administró durante siete años, al mismo tiempo que educaba a sus hijos en el hogar. Cuando decide reintegrar a sus hijos a la escuela regular, decidió continuar estudiando educación. Cursó Estudios profesionales de Educación en Edad Temprana en la Universidad Metropolitana, una Maestría en Administración y Supervisión Escolar en la misma universidad y un Doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas en la Universidad de Puerto Rico.

Durante todos esos años de estudio fue madre, esposa y directora escolar. Su pasión por aprender y enseñar, su liderazgo e iniciativas le han permitido desarrollarse en el área de liderazgo escolar realizando aportaciones de valor para acreditar las organizaciones en las que ha trabajado. También ha tenido la oportunidad de trabajar en el sistema público en la coordinación de proyectos educativos. Por otro lado, ha colaborado con compañías privadas en la capacitación de maestros, ofreciendo talleres.

Actualmente trabaja en un colegio privado en el área este de Puerto Rico y aspira, en un futuro, dedicarse a ofrecer talleres a maestros y directores; y trabajar en alguna universidad educando a maestros y líderes educativos.

Vive feliz con su esposo en Canóvanas, Puerto Rico. Sus hijos han seguido sus pasos y se han preparado profesionalmente a nivel post graduado en áreas de Psicología y Medicina.

Si desea comunicarse con la autora puede escribir a:

ivelisse.davila.rivera@gmail.com