



Gestión, políticas y desarrollo educativo

DOI Liderazgo y estrategia en la gestión:
mejorando la calidad educativa



RECIE
REVISTA CARIBEÑA DE
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

ISSN (versión digital): 2960-771X
ISSN (versión impresa): 2960-7701

Este trabajo tiene licencia CC BY 4.0.

5^o CONGRESO CARIBEÑO DE
**INVESTIGACIÓN
EDUCATIVA**

Liderazgo y estrategia en la gestión: mejorando la calidad educativa

Leadership and Strategy in Management: Improving Educational Quality

Fior Minyety¹

Nayelí Márquez²

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo explicar la incidencia del liderazgo en la gestión para la planificación estratégica como elemento clave de calidad en un centro educativo de Fe y Alegría (2023-2024). La teoría describe los modelos de gestión del Sistema Educativo Dominicano y el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría; define el liderazgo como posibilidad de promover cambios (Mendoza et al., 2023), planificación estratégica como herramienta de gestión (Armijo, 2011) y gestión educativa como proceso de diligenciar o concretar proyectos (Porto, 2021), debilidades evidenciadas en el centro educativo estudiado. Se parte de una metodología de investigación-acción (Zapata & Rondón 2016), diseñando una propuesta de intervención (plan de acompañamiento). Los resultados destacan la importancia de un equipo de gestión que lidere procesos y proyectos, con visión estratégica; además, que coordine y acompañe la planificación y optimización de procesos y recursos para garantizar calidad educativa (MINERD, 2023; Riveros, 2009).

Palabras clave: calidad educativa, gestión educativa, liderazgo educativo, planificación estratégica.

Abstract

This research aims to explain the incidence of leadership in management for strategic planning as a key element of quality in an educational center of Fe y Alegría (2023-2024). The theory describes the management models of the Dominican Educational System and the Quality Improvement System of Fe y Alegría; it defines leadership as the possibility of promoting change (Mendoza et al. 2023), strategic planning as a management tool (Armijo, 2011) and educational management as a process of diligent or concrete projects (Porto, 2021), weaknesses evidenced in the educational center studied. It is based on an action-research methodology (Zapata and Rondón 2016), designing an intervention proposal (monitoring plan). The results highlight the importance of a management team that leads processes and projects, with a strategic vision; it also coordinates and accompanies the planning and optimization of processes and resources to ensure educational quality (MINERD, 2023; Riveros, 2009).

Keywords: Educational quality, Educational management, Educational leadership, Strategic planning.

¹ Ministerio de Educación (MINERD). República Dominicana, fminyety05@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8850-6326>

² Fe y Alegría dominicana. República Dominicana, nayelimarquez@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2750-8309>

1. Introducción

En el contexto actual, la calidad se ha convertido en un objetivo primordial del sistema educativo (Scheker, 2021). La planificación estratégica y el liderazgo de los miembros del equipo de gestión juegan un papel esencial (Cejas, 2009). Esta investigación se centra en explicar la incidencia del liderazgo educativo en la planificación estratégica vinculado a la gestión y su efecto en la calidad educativa, definidas como variables de esta investigación.

El liderazgo educativo se define como la capacidad de los líderes escolares para influir en sus equipos y en la comunidad educativa, promoviendo un entorno de aprendizaje efectivo y motivador (Cuesta & Moreno, 2021). En este marco, el liderazgo queda entrelazado a la planificación estratégica, la cual implica la formulación de objetivos priorizados y la implementación de acciones concretas para alcanzarlos, adaptándose a cambios y desafíos del contexto (Roncancio, 2024) en lo que respecta a las características estudiadas sobre el desempeño de los miembros del equipo de gestión de la escuela de Fe y Alegría, durante el período escolar 2023-2024, considerando que la gestión educativa abarca la administración y organización de recursos y procesos de la institución para garantizar su funcionamiento óptimo (MINERD, 2023).

Estas variables interactúan para medir su efecto sobre la calidad educativa, la cual se refiere a la eficacia con la que se logran los objetivos de enseñanza y aprendizaje, garantizando el desarrollo integral del estudiantado (Javier et al., 2018).

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo el liderazgo y la planificación estratégica inciden de manera efectiva en la mejora de la calidad educativa, sustentado en las conclusiones de Navarro (2022) en su tesis sobre estrategias de liderazgo y sistema de gestión, en la que destaca que evaluar los procesos de gestión a partir de un sistema contribuye al fortalecimiento institucional, a través de mecanismos de seguimiento, análisis de resultados y reflexión con la interacción de los miembros del equipo de gestión, coherente con los objetivos de esta investigación.

Este estudio valida la incidencia del liderazgo para garantizar la calidad educativa en coherencia con el desarrollo de un modelo de gestión educativa coherente con los principios de eficiencia y pertinencia, respondiendo a la realidad del contexto y necesidades de las instituciones educativas, en este caso bajo el enfoque del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFyA) como movimiento de educación popular y promoción social (Riveros, 2009).

2. Metodología

Este estudio se enmarca en un modelo de investigación-acción-cualitativo, con alcance descriptivo, ya que busca describir hechos o comportamientos de la población en su contexto en función del objeto de estudio (Hernández et al., 2014). En tal sentido, reflexiona sobre la relación entre liderazgo, planificación estratégica y calidad educativa, para el fortalecimiento de la gestión del centro, proporcionando herramientas y estrategias a los líderes educativos, considerando las características que define el SMCFyA y el Sistema Educativo Dominicano.

Se asume la técnica de muestreo intencional, integrando diferentes actores de la comunidad educativa: 22 estudiantes líderes, equivalente a un 5 %; 22 miembros de los dirigentes de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela, un 25 %; el 100 % del equipo de gestión representado por 8 miembros; el 100 % del personal docente con un total de 20 docentes, y el 69 % del personal de apoyo con la representación de 9 miembros.

La fiabilidad y objetividad de la investigación se sustenta en las técnicas y procedimientos empleados para medición de las variables, a partir del diseño y aplicación de los siguientes instrumentos:

- FOAR, aplicado con la finalidad de clasificar fortalezas y oportunidades de mejora en orden de priorización de los actores en relación con aspiraciones y resultados.
- Guía de observación, enfocando la gestión administrativa y pedagógica.
- Bitácora de investigación, para evaluar actitudes, habilidades y dificultades evidenciadas por el equipo de gestión, relacionando discurso y práctica.
- Encuesta, para valorar el nivel de satisfacción de docentes con la gestión educativa.

3. Resultados

Comparar los resultados del FOAR, la guía de observación y la bitácora de investigación permite expresar los siguientes resultados categorizados en fortaleza y oportunidades relacionadas a las variables evaluadas.

Tabla 1
Fortaleza y oportunidades de la gestión educativa

Variables	Expresiones recurrentes	Categorización
Liderazgo educativo	Participación, escucha activa, autocrítica, disposición y apertura a procesos de intervención, diferentes canales de comunicación.	Fortalezas
	Integración para la identificación de oportunidades, planificación y toma de decisiones [...] lucha de poder, falta de iniciativa, formalización y manejo del enfoque de cuidado en la comunicación.	Mejoras
Gestión educativa	Organización, higiene, disminución de riesgos para el estudiantado [...] dos docentes por aula en los primeros dos grados y niveles [...] Promueve valores, reconocimiento como escuela de educación especial [...]	Fortalezas
	Trabajo en equipo, acompañamiento efectivo, optimización de recursos y resultados [...] enfoque de procesos, sistematicidad, coherencia entre fortaleza y oportunidades, preparación docente [...]	Mejoras

(Continuación)

Variables	Expresiones recurrentes	Categorización
Planificación estratégica	Proyecto educativo, plan de mejora, plan de nivelación [...] acompañamiento áulico, grupos pedagógicos, programa cuidado con el cuidado [...]	Fortalezas
	Planes y proyectos inconclusos [...] debilidad de la planificación y falta de instrumentos de gestión, protocolos de actuación para el apoyo a las NEAE,* implementación de planes y programas, técnicas y estrategias innovadoras, fortalecimiento de la relación escuela-comunidad.	Mejoras
Calidad educativa	Índice de promoción, estudiantes ganadores en olimpiada nacional de matemática, integración de un estudiante del aula de recursos al aula regular [...] demanda de la población, referente para la comunidad [...] aula para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo asociadas a discapacidad.	Fortalezas
	Rendimiento en evaluaciones diagnóstica, manejo de disciplina, atención a diferentes ritmos de aprendizaje y NEAE* [...] limitación y falta de espacios para biblioteca y área verde, sobrepoblación [...] espacios subutilizados.	Mejoras

* NEAE: necesidades específicas de apoyo educativo.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2
Nivel de satisfacción docente con la gestión del centro educativo

Expresiones textuales	Frecuencia	Por ciento
No muy bien [...] requiere mayor coordinación si toman decisión conjunta, dar una sola respuesta, a veces no hay respuesta [...]	9	45 %
[...] desmotivada, por la forma en que se manejan situaciones [...] hay grupismo [...] ser más solidarios con los docentes.	5	25 %
[...] me siento bien [...] estamos aquí y tenemos que echar para adelante.	6	30 %
Fue lo que elegimos y tenemos que aceptar todo [...] por el bienestar del centro y los estudiantes.		

Nota: Elaboración propia.

En respuesta al nivel de satisfacción, el 70 % indica no estar satisfecho y sentir desmotivación con el accionar del equipo gestor, mientras que el 30 % expresa conformidad y aceptación.

Tabla 3
Propuesta de mejora para la gestión institucional

Expresiones textuales	Frecuencia	Por ciento
[...] apoyo a docentes, que se sienta la protección (el equipo de gestión). Más apertura a la escucha.	14	70 %
Planificación, organización, agendas, cronograma. Participación.	8	40 %
Mejorar la cabeza del CE, liderazgo, autoridad, entrega.	7	35 %
[...] más pendiente de las cosas [...] [que] las oportunidades de mejora se digan a la persona, cuidar la ética.	3	15 %

Nota: Elaboración propia.

El 70 % plantea apoyo y escucha, el 40 % resalta planificación y organización de la gestión, destacando la participación, el 35 % plantea mejoras al liderazgo de la gestión, puntualmente la figura del director, y un 15 % precisa el comportamiento ético.

4. Discusión y conclusiones

El estudio finalizado permite concluir que:

- El equipo de gestión del centro educativo evidencia falta de liderazgo, empoderamiento y competencias para la planificación estratégica y la comunicación asertiva, indicadores que inciden en la calidad educativa, herramientas indispensables para avanzar hacia el fortalecimiento de procesos, según plantean Cuesta & Moreno (2021).
- La planificación estratégica está limitada a las habilidades de quienes ejercen la función, destacando carencias para el desempeño de los roles del equipo del centro educativo relacionadas con: liderar la elaboración de proyectos, coordinar la ejecución de los planes y apoyar la mejora continua (MINERD, 2023); así como el acompañamiento para el fortalecimiento de todas las fases, procesos y contenidos del SMCFyA desde una perspectiva de investigación-acción participativa, la reflexión en la práctica y sobre la práctica (Fe y Alegría, 2019).
- Una propuesta enfocada en el SMCFyA implica detección de necesidades, planificación de mejoras, acompañamiento a la implementación y evaluación del cambio hacia la transformación (Riveros, 2009). son recomendaciones para el equipo gestor del centro educativo, destacando la importancia del liderazgo educativo y la comunicacional asertiva.

5. Referencias bibliográficas

- Armijo, M., (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas, Santiago de Chile, CEPAL, Serie Manuales-69. <https://acortar.link/MrlBTc>
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. <https://acortar.link/buOvy3>
- Cuesta Moreno, O. J., & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Fe y Alegría (2019). *Manual de acompañamiento*. Fe y Alegría República Dominicana, Santo Domingo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Javier, G. C. F., Crispín, J. H. S., & Lorenzo, S. G. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. <https://acortar.link/DsRkoW>
- Mendoza Vega, A. J., Guadamud Muñoz, J. D., González Araúz, R. I., Saavedra Mera, K. A., & Vera Arias, M. J. (2023). Tendencias y Perspectivas Actuales del Liderazgo Educativo. Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 9796-9805. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543
- MINERD. (2023). *Manual Operativo de Centro Educativo Público de Inicial, Primaria y Secundaria*. Santo Domingo. MINERD. <https://r.issu.edu.do/pIC>
- Navarro, A. E. (2022). Estrategias de liderazgo y sistemas de gestión para organizaciones educativas de enseñanza básica. Un estudio de caso en Chile [Tesis]. Universitat de Lleida (España). <https://acortar.link/TuOVmV>
- Porto, J. P. (2021, 2 de noviembre). *Gestión - Qué es, tipos, definición y concepto*. Definición.de. <https://definicion.de/gestion/>
- Riveros Serrato, E. (2009). *El Sistema de Mejora de la Calidad en Fe y Alegría, FIFy A*. Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Colombia FyA.
- Roncancio, G. (2024, 6 de septiembre). *Todo lo que debes saber sobre qué es la planeación estratégica*. Pensemos. <https://acortar.link/yc8Gyc>
- Scheker, A. (2021). Calidad y equidad de la educación dominicana. En C. Andújar y M. Vincent (Coord.), *La educación dominicana al 2021: reflexiones, planteamientos y experiencias* (pp. 17-38). OEI. <https://acortar.link/zySMSq>
- Zapata, F., Rondán, V. (2016). *La Investigación Acción Participativa: Guía conceptual y metodológica del Instituto de Montaña*. Instituto de Montaña. <https://cutt.ly/HZGeSq1>